

**PRESTATIONS DE RENFORCEMENT DE CAPACITES ET DE MOBILISATION  
D'EXPERTISES TECHNIQUES A L'INTERNATIONAL**

**TERMES DE REFERENCE POUR L'APPEL D'OFFRES OUVERT (AOO)**

**MOBILISATION D'UN CABINET POUR LA MISE EN PLACE  
D'UN DISPOSITIF D'ASSISTANCE TECHNIQUE AUPRES DES  
MINISTERES DU SECTEUR EDUCATION-FORMATION A  
MADAGASCAR POUR LA MISE EN ŒUVRE DU FONDS  
COMMUN DE L'EDUCATION (FCE)**

**PAYS : MADAGASCAR**

## Sigles et acronymes

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>ANO</b>	Avis de Non-Objection
<b>AT</b>	Assistant Technique
<b>ATR</b>	Assistant Technique Régional
<b>CAS</b>	Compte d'Affectation Spéciale
<b>CELCO</b>	Unité de Gestion du Projet du FCE
<b>CISCO</b>	Circonscription Scolaire
<b>DAT</b>	Dispositif d'Assistance Technique
<b>DCP</b>	Direction de la Comptabilité Publique
<b>DREN</b>	Direction Régionale de l'Éducation Nationale
<b>DRETFP</b>	Direction Régionale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
<b>EETFP</b>	Établissement d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle
<b>FCE</b>	Fonds Commun de l'Éducation
<b>FEFFI</b>	Fédération des Écoles et des Familles pour la Formation et l'Innovation
<b>GPE</b>	Global Partnership for Education (Partenariat Mondial pour l'Éducation)
<b>GRC</b>	Gestion des Risques et Catastrophes
<b>GTEFP</b>	Groupe Technique Élargi des Finances Publiques
<b>GTR</b>	Groupes de Travail Régionaux
<b>HIMO</b>	Haute Intensité de Main d'Œuvre
<b>LOSEM</b>	Loi d'Orientation du Système Éducatif Malgache
<b>MEF</b>	Ministère de l'Économie et des Finances
<b>MEN</b>	Ministère de l'Éducation Nationale
<b>MESUPRES</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
<b>METFP</b>	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
<b>PEC</b>	Projet d'Établissement Contractualisé
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTBA</b>	Plan de Travail Budgétisé Annuel
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
<b>ZAP</b>	Zone d'Administration Pédagogique

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Présentation du contexte de la mission .....</b>	<b>4</b>
1.1	Contexte général à Madagascar .....	4
1.2	Etat des lieux du secteur de l'éducation à Madagascar .....	5
1.3	Aperçu des réformes et initiatives en cours dans le système éducatif malgache .....	8
1.4	Le Fonds Commun de l'Education (FCE) à Madagascar .....	10
1.5	Le dispositif de coordination et de pilotage du FCE .....	12
1.6	Les mécanismes de planification et d'exécution budgétaire du FCE .....	13
1.7	Historique de l'intervention de l'ancien DAT sur la période 2021-2024 .....	14
1.8	Synthèse des recommandations à prendre en considération pour le futur dispositif d'assistance technique .....	17
<b>2.</b>	<b>Objet de la mission .....</b>	<b>18</b>
2.1	Justification de l'appui du DAT .....	18
2.2	Objectif général .....	19
2.3	Objectifs spécifiques et résultats attendus .....	20
<b>3.</b>	<b>Contenu détaillé de la mission .....</b>	<b>22</b>
3.1	Périmètre couvert par le DAT .....	22
3.2	Tâches clés, profils et positionnements des Assistants Techniques .....	24
<b>4.</b>	<b>Durée de la prestation, planning et logistique .....</b>	<b>39</b>
<b>5.</b>	<b>Livrables, coordination et suivi .....</b>	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>Contenu de l'offre technique des soumissionnaires .....</b>	<b>41</b>

## 1. Présentation du contexte de la mission

### 1.1 Contexte général à Madagascar

Madagascar, malgré ses nombreux atouts – une biodiversité exceptionnelle, des ressources naturelles abondantes et une population jeune – figure parmi les pays les plus pauvres du monde. Selon la Banque Mondiale (2023), il est l'un des rares pays à avoir vu son **PIB par habitant se détériorer depuis les années 1960**. Cette situation s'explique par une combinaison de **fragilités structurelles**, notamment une **gouvernance faible**, une **insuffisance du capital humain et physique**, ainsi qu'un **niveau élevé de corruption**. Le pays est aussi régulièrement confronté à **des crises socio-politiques, des chocs climatiques violents et des perturbations économiques mondiales**, exacerbant sa précarité économique et sociale.

Avec une **population estimée à 30,3 millions d'habitants en 2023** (Banque Mondiale), dont environ **50 % de femmes et de filles**, Madagascar doit relever des défis majeurs pour assurer des services sociaux de base, notamment dans l'éducation. La **croissance démographique** (+2,4 % par an en moyenne) exerce une pression continue sur les infrastructures et les services publics. **Près de 14 millions d'enfants vivent dans le pays**, et en 2018, **9,4 millions d'entre eux souffraient de pauvreté multidimensionnelle**. En 2021, **81 % de la population vivait sous le seuil international de pauvreté de 2,15 USD par jour**, un chiffre presque **deux fois supérieur à la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne** (FMI, 2023). La pauvreté touche **de manière disproportionnée les zones rurales**, avec des taux atteignant **80 % à 90 % dans les régions du Sud et du Sud-Est** (Androy, Atsimo Atsinanana, Vatovavy et Fitovinany).

Madagascar affiche un **Indice de Développement Humain (IDH) de 0,487 en 2022**, le classant **177e sur 193 pays**. Les inégalités sont également marquées, notamment en matière de genre, avec un classement de **145e sur 191 pays** pour l'indice des inégalités de genre. Les **secteurs sociaux sont particulièrement vulnérables**, notamment l'éducation, la santé, l'accès à l'eau et à l'assainissement, ainsi que la protection sociale. L'**analphabétisme demeure élevé**, avec **28,4 % des adultes non alphabétisés**, et un écart notable entre les femmes (**76 % alphabétisées**) et les hommes (**79 %**).

L'**insécurité alimentaire et la malnutrition chronique** aggravent la précarité des populations. Environ **un tiers de la population est en situation d'insécurité alimentaire sévère**, tandis que **80 % des habitants du Grand Sud souffrent des effets prolongés de la sécheresse**. En 2023, la malnutrition chronique affectait **47,3 % des enfants de moins de cinq ans**, dont **18,1 % de manière sévère**, impactant durablement leur développement cognitif et leur capacité à réussir dans le système scolaire.

Malgré un **taux de croissance économique positif**, estimé à **3,8 % en 2023**, celle-ci reste **insuffisante pour améliorer le niveau de vie** des habitants. Cette croissance est principalement tirée par la **consommation intérieure**, tandis que la contribution des **exportations nettes** reste marginale. La **baisse de la demande mondiale et des prix des principales exportations malgaches** (textile, vanille, épices) a freiné la performance économique en 2023. L'inflation, qui avait atteint un **pic de 12,3 % en mars 2023**, a légèrement diminué grâce au **resserrement de la politique monétaire** de la Banque Centrale.

Le budget de l'État, bien que globalement en hausse, souffre de tensions financières. **En 2023, le déficit budgétaire s'élevait à 4,9 % du PIB**, une amélioration par rapport aux **6,4 % de 2022**, grâce à une **hausse des recettes fiscales et de l'aide extérieure**. Toutefois, les difficultés financières de la **compagnie nationale d'électricité et d'eau** ont pesé sur les finances publiques, obligeant l'État à **augmenter ses transferts pour stabiliser l'approvisionnement**.

Entre **2019 et 2023**, le budget général de l'État est passé de **5 827 milliards d'ariary à 8 934 milliards d'ariary**, soit une progression de **53 %**, illustrant les efforts de relance économique amorcés dans le cadre du **Plan d'Émergence Madagascar (PEM)**. Cependant, ces efforts sont souvent freinés par une **inefficacité de la gestion publique** et des **dépenses insuffisamment ciblées**.

Madagascar figure parmi les **pays les plus vulnérables aux changements climatiques**. En **2022 et 2023**, le pays a été frappé par plusieurs **cyclones dévastateurs**, notamment **Batsirai et Emnati en 2022**, suivis de **Cheneso et Freddy en 2023**, qui ont particulièrement touché le Sud-Est, aggravant une situation déjà fragile. La **sécheresse persistante dans les régions d'Androy, Anosy et Atsimo Andrefana** entraîne des crises alimentaires et un **exode rural croissant**. Les **catastrophes naturelles ont un impact direct sur l'éducation**, en détruisant les infrastructures scolaires et en **perturbant la scolarisation des enfants vulnérables**. Chaque année, des écoles sont endommagées ou détruites, retardant encore davantage l'atteinte des **Objectifs de Développement Durable (ODD) en matière d'éducation**.

Face à ces défis, la **politique générale de l'État**, publiée en **janvier 2024**, définit 3 grandes priorités :

1. **Valorisation du capital humain**, en mettant l'accent sur **l'éducation, la santé et la protection sociale**.
2. **Accélération de l'industrialisation et du développement économique**, pour diversifier l'économie et réduire la dépendance aux exportations traditionnelles.
3. **Amélioration de la gouvernance**, avec un accent sur la lutte contre la corruption et le renforcement des institutions publiques.

Les **inégalités de genre** restent également un enjeu majeur. Madagascar affiche un **indice des inégalités entre les sexes de 0,556**, le classant **143e sur 191 pays**<sup>1</sup>. Dans l'enfance, les filles sont souvent **avantagées dans le domaine éducatif**, notamment en milieu rural où les garçons sont plus impliqués dans le travail. Cependant, à **l'adolescence, la tendance s'inverse**, et ce sont les filles qui **abandonnent plus fréquemment l'école**, en raison de **mariages précoces, de grossesses précoces et d'un accès limité aux infrastructures éducatives adaptées**<sup>2</sup>.

## 1.2 Etat des lieux du secteur de l'éducation à Madagascar

### *Education nationale*

L'accès à l'éducation reste limité et inégal à Madagascar. En 2018, seuls **15 % des enfants** en âge préscolaire étaient scolarisés, contre **76 % au primaire, 27 % au premier cycle du secondaire et 13 % au second cycle** (MICS 2018). Bien que le **taux net de scolarisation soit passé de 93 % en 2019-2020 à 99 % en 2023**, les progrès qualitatifs demeurent insuffisants. En 2019, **85 % des élèves** n'avaient pas acquis les compétences de base, avec seulement **17,5 % d'acquis en lecture et 21 % en mathématiques** (PASEC 2019).

Parmi les principaux défis :

- **Formation et qualification des enseignants insuffisantes** : **67 %** sont des enseignants communautaires (FRAM), souvent peu qualifiés (seuls **24 à 36 %** sont qualifiés selon les niveaux d'enseignement).
- **Manque de matériel pédagogique** : Jusqu'à **5 élèves par manuel** en 2022-2023.
- **Programmes scolaires obsolètes et capacités de formation limitées**.

---

<sup>1</sup> Rapport du PNUD sur le développement humain 2021-2022

<sup>2</sup> Rapport de l'UNICEF sur les inégalités de genre à Madagascar (2022)

- **Absence des enseignants : 40 % d'absentéisme**, avec un temps scolaire effectif réduit à **400 heures par an** contre **900 heures prévues**.

Le **taux d'achèvement du primaire a chuté de 69 % en 2012 à 48 % en 2022**, révélant une forte déperdition scolaire. Parmi les **7-14 ans**, seuls **7 %** maîtrisent les bases en mathématiques et **23 %** en lecture (MICS 2018).

Les obstacles majeurs à un apprentissage équitable et de qualité incluent :

1. **Une interaction limitée** entre l'offre éducative et la demande des ménages.
2. **Un système éducatif inefficace** pour offrir des expériences d'apprentissage adaptées.
3. **Des conditions d'apprentissage défavorables**, avec peu d'adaptation aux besoins des adolescentes, notamment face aux mariages précoces et aux grossesses adolescentes.
4. **Une gouvernance et un leadership fragiles**.
5. **Un financement public insuffisant**.

### *Enseignement technique et formation professionnelle*

L'ETFP demeure sous-développé malgré son rôle crucial dans la lutte contre le chômage des jeunes et la promotion de l'insertion professionnelle. En 2022, Madagascar comptait seulement **168 apprenants dans l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) pour 100 000 habitants**, contre une moyenne de 387 dans les pays africains présentant un niveau de développement similaire à Madagascar. En 2021-2022, **sur 7,5 millions de jeunes scolarisés, à peine 0,7 % étaient inscrits dans l'ETFP**.

Le dispositif ETFP comprend 156 établissements publics (82 lycées techniques professionnels, 69 centres de formation professionnelle, 4 centres pour personnes en situation de handicap, et 1 institut national de formation). Leur répartition géographique reste inéquitable : **seuls 69 des 119 districts disposent d'au moins un établissement ETFP**, avec une forte concentration en milieu urbain, limitant l'accès en zones rurales.

Face à cette situation, de nombreux jeunes se tournent vers des formes alternatives d'apprentissage telles que la formation sur le tas, l'apprentissage traditionnel ou la formation informelle.

Le sous-secteur est de plus confronté à plusieurs défis persistants :

- **Un environnement d'apprentissage inadéquat** : plus de 70 % des infrastructures sont vétustes et les équipements sont le plus souvent obsolètes.
- **L'inadéquation formation-emploi** : les curriculums, restés inchangés depuis 1992, n'ont été actualisés que récemment. Leur actualisation est encore en cours et ne couvre pas l'ensemble des filières.
- **La faible qualification des formateurs** : une grande majorité des formateurs n'ont pas bénéficié d'une formation dans des institutions pédagogiques spécialisés et ceux nouvellement recrutés le sont principalement sur des critères académiques.
- **La faible attractivité de l'ETFP** : l'image de l'ETFP reste peu valorisée, avec un manque d'orientation scolaire vers les filières techniques, une faible reconnaissance sociale et un taux d'insertion professionnelle encore trop bas.
- **Et les capacités institutionnelles limitées** : les fonctions de planification, régulation, et pilotage au sein du ministère chargé de l'ETFP sont encore limitées, notamment au niveau déconcentré.

## Enseignement Supérieur

L'enseignement supérieur à Madagascar souffre également d'un faible accès, en particulier pour les jeunes des régions rurales, et d'une faible performance globale du système. Entre 2016 et 2020, le **taux de transition des nouveaux bacheliers vers la première année universitaire oscille entre 37% et 58% pour les institutions supérieures publiques, et entre 13% et 19% pour les institutions supérieures privées**. Pour ce qui est de l'Enseignement Supérieur, ce taux se situe entre 51% et 75% au cours de cette période.

**L'effectif d'étudiants pour 100 000 habitants est passé de 539 en 2017 à 612 en 2022**, mais reste inférieur à la moyenne de 642 observée dans les pays africains au profil de développement comparable à celui de Madagascar.

La répartition des enseignants universitaires est très inégale, avec une majorité concentrée à l'Université d'Antananarivo en 2022 (**plus de 50 % des enseignants permanents et 36% des enseignants vacataires**). Cette centralisation accentue les disparités d'accès à l'enseignement supérieur sur le territoire.

En termes d'efficacité interne, Madagascar affiche des taux de réussite aux examens universitaires supérieurs à certains pays africains comparables, en particulier dans le secteur privé. Les **taux de réussite relativement élevés dans le privé (>90 %) et modérés dans le public (57–67 %)**, soulèvent des questions sur la qualité et l'équité du système.

Le développement du sous-secteur est par ailleurs freiné par :

- **L'inadéquation formation-emploi** : les compétences acquises correspondent peu aux besoins du marché, entraînant une faible employabilité des diplômés.
- **L'insuffisance de la gouvernance universitaire** : autonomie limitée des établissements, faibles capacités de gestion, et manque de données fiables pour le pilotage.
- **Le sous-investissement chronique du sous-secteur** : infrastructures dégradées et insuffisantes et budget par étudiant parmi les plus faibles d'Afrique subsaharienne.
- **Tensions récurrentes** : grèves étudiantes et enseignantes liées à des retards de bourses, à des problèmes de gouvernance ou à l'insuffisance des services sociaux de base.

Le **Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE) 2018-2022**, qui a été prolongé jusqu'en 2023, a pris fin sans qu'un nouveau plan stratégique sectoriel ne soit adopté pour assurer la continuité des réformes dans le système éducatif. Ce prolongement a permis de maintenir certaines actions en cours, mais l'absence d'une nouvelle feuille de route à moyen et long terme crée un vide stratégique majeur qui fragilise davantage un système éducatif déjà marqué par de nombreuses lacunes. Cette absence de planification stratégique rend par ailleurs difficile la mise en œuvre cohérente des priorités du gouvernement et des partenaires techniques et financiers et pourrait compromettre les efforts de transformation du système éducatif.

La **Loi d'Orientation du Système Éducatif Malagasy (LOSEM)** offre un cadre de référence essentiel pour impulser la transformation du secteur éducatif. Adoptée en décembre 2022, Toutefois, l'absence de décrets d'application limite sa mise en œuvre concrète sur le terrain. Par ailleurs, si une partie des ambitions de la LOSEM, notamment celles concernant l'enseignement général, seront soutenues à travers le Pacte de Partenariat et des programmes structurants comme le **PITAF** et le **TALIM**, les orientations relatives à l'ETFP et à l'enseignement supérieur demeurent largement insuffisamment appuyées. Cela souligne la nécessité urgente de mesures systémiques couvrant l'ensemble du



continuum éducatif et le besoin de financements ciblés pour garantir une transformation éducative cohérente et équitable à tous les niveaux du système.

### 1.3 Aperçu des réformes et initiatives en cours dans le système éducatif malgache

Le système éducatif malgache est actuellement engagé dans **une série de réformes structurelles visant à transformer durablement son organisation et son fonctionnement**. Le cadre de la LOSEM marque notamment une réforme structurante de l'éducation à Madagascar en redéfinissant les fondements, les objectifs et les modalités de pilotage du système éducatif sur l'ensemble du continuum, de la petite enfance à l'enseignement supérieur. Elle vise à garantir une éducation inclusive, équitable et de qualité, adaptée aux besoins du pays, dont les principales orientations incluent :

#### *Education nationale*

- **La structuration du système éducatif en trois cycles principaux** : éducation de base (pré-primaire, primaire, et premier cycle du secondaire), enseignement secondaire général et technique, et enseignement supérieur, avec une logique de continuité et de passerelles entre les niveaux.
- **L'introduction de l'enseignement de 9 ans obligatoire** (du CP1 à la 3e), renforçant l'accès et la rétention dans l'éducation de base.
- **L'intégration des langues nationales dans l'enseignement**, notamment le malgache comme langue d'apprentissage à l'école primaire, en cohérence avec la réalité sociolinguistique du pays.

#### *Enseignement technique et formation professionnelle*

- **L'accent sur l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP)**, à travers une meilleure articulation avec le marché du travail, la diversification des filières et la revalorisation de l'image du sous-secteur.
- **La rénovation des curricula et la mise en place d'un Cadre National de Certification (CNC)** : pour moderniser les référentiels de formation en lien avec les évolutions du marché du travail, et garantir une lisibilité et une reconnaissance des qualifications à l'échelle nationale.
- **Le développement de l'alternance et du partenariat avec le secteur privé** : afin d'aligner les compétences acquises avec les besoins des entreprises, de renforcer les formations en situation de travail, et de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes.
- **Le renforcement des capacités des formateurs** : à travers la mise en place de programmes de formation initiale et continue, avec un accent sur la pédagogie active, l'utilisation des outils numériques, et la spécialisation technique.
- **La restructuration et l'extension du réseau des établissements** : pour améliorer la couverture territoriale et l'équité d'accès, notamment dans les régions mal desservies, et moderniser les infrastructures et équipements de formation.
- **La mise en place d'un système de pilotage plus efficace et décentralisé** : en dotant les services déconcentrés du ministère de moyens accrus pour planifier, suivre et évaluer les dispositifs de formation, et en renforçant la coordination intersectorielle.
- **La valorisation de l'image de l'ETFP** : par des campagnes d'orientation et de communication, et la reconnaissance des parcours professionnels comme filières d'excellence au même titre que l'enseignement général.



### *Enseignement Supérieur*

- **L'autonomisation accrue des établissements d'enseignement supérieur**, permettant une gestion plus souple des ressources humaines, pédagogiques et financières, tout en renforçant leur responsabilité en matière de performance académique et d'insertion professionnelle.
- **La mise en place d'un cadre national de qualification et d'assurance qualité**, destiné à harmoniser les diplômes, garantir leur reconnaissance nationale et internationale, et améliorer la qualité des formations dispensées.
- **Le renforcement de l'adéquation formation-emploi**, par la diversification de l'offre de formation, l'intégration de compétences transversales et professionnelles, et la promotion de partenariats avec le secteur privé.
- **La valorisation de la recherche scientifique**, notamment à travers le soutien aux publications, la structuration des laboratoires, et la promotion de la recherche appliquée répondant aux priorités nationales.
- **L'amélioration de l'équité d'accès et de la répartition territoriale**, afin de réduire la concentration à Antananarivo et favoriser un accès élargi dans les régions défavorisées.
- **La professionnalisation de la gouvernance universitaire**, avec des dispositifs de pilotage modernisés, un renforcement des capacités de gestion, et la participation des parties prenantes à la gouvernance (étudiants, enseignants, acteurs économiques).

### *Et de manière systémique*

- **La promotion de l'éducation inclusive et de l'égalité des genres**, en s'attaquant aux inégalités régionales, sociales et de genre, et en prévoyant des mesures pour mieux répondre aux besoins des élèves en situation de handicap.
- **Le renforcement de la gouvernance éducative**, à travers une meilleure décentralisation, l'amélioration du pilotage stratégique, la professionnalisation des acteurs et la mise en place de mécanismes de redevabilité.
- **L'introduction d'un système national d'assurance qualité**, visant à harmoniser les standards d'évaluation et d'accréditation sur l'ensemble du système éducatif.

### **Aperçu de la réforme prioritaire présentée dans le Pacte de partenariat de Madagascar, amorçant la seconde phase du FCE pour l'éducation nationale**

La **seconde phase du FCE** s'inscrit dans une démarche participative impliquant le gouvernement malgache et ses partenaires techniques et financiers (PTF). Ce processus a conduit à une **requête de financement auprès du Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE) pour une période de 4 ans**. Une analyse approfondie des besoins éducatifs a permis d'élaborer un Pacte de Partenariat.

La réforme de l'éducation nationale de Madagascar, validée en **novembre 2023** dans le cadre du **Pacte de Partenariat**, vise une transformation profonde du système scolaire pour améliorer l'apprentissage et les conditions d'enseignement. Son objectif principal est de garantir que **tous les enfants malgaches**, du préscolaire au premier cycle du secondaire, acquièrent des compétences fondamentales de qualité. Cette réforme repose sur l'adaptation des contenus pédagogiques, le renforcement des compétences des enseignants et la création d'un environnement scolaire **inclusif, sécurisé et propice à l'apprentissage**.

Face à la **crise des apprentissages**, cette réforme ambitieuse cherche à instaurer un **changement systémique et durable** dans l'éducation. Pour assurer sa mise en œuvre, trois **Agents Partenaires (APs)**, à savoir **l'UNICEF, l'AFD et la Banque Mondiale**, sont mobilisés pour accompagner le ministère de l'Éducation nationale (MEN). Ces acteurs de longue date apportent leurs expertises techniques et

leurs ressources afin d'assurer la continuité des initiatives déjà engagées tout en proposant de nouvelles actions complémentaires. L'enjeu est d'agir sur la structure même du système éducatif pour en améliorer l'efficacité et l'accessibilité.

La réforme repose sur trois **axes stratégiques** clés, accompagnés de **réformes d'appui** destinées à renforcer la gouvernance et l'encadrement du secteur éducatif :

Le premier axe concerne le **renforcement du corps enseignant**. Il vise à garantir une formation de qualité aux enseignants et éducateurs du préscolaire, à assurer leur motivation et à les répartir équitablement sur l'ensemble du territoire. Pour y parvenir, un processus de recrutement **rigoureux et transparent** sera mis en place, accompagné d'un programme de **formation initiale et continue** aligné sur une véritable **voie de carrière**. L'encadrement des enseignants sera renforcé pour améliorer leur efficacité en classe, avec un accent particulier mis sur **l'égalité hommes-femmes** dans la profession.

Le second axe porte sur **l'amélioration du temps et de la qualité des apprentissages**. Une meilleure gestion des ressources enseignantes sera mise en place afin d'optimiser la répartition du temps scolaire. Les méthodes pédagogiques seront adaptées aux contextes locaux et conçues pour être **responsives au genre**, en tenant compte des spécificités et des besoins des élèves. Des dispositifs de **remédiation scolaire personnalisés** seront développés afin d'apporter un soutien aux élèves en difficulté et de réduire l'échec scolaire.

Le troisième axe vise à **améliorer les conditions d'apprentissage** pour les enseignants et les élèves. Cela passe par la mise à disposition de **ressources pédagogiques adaptées** et par le développement d'**infrastructures scolaires accessibles et inclusives**. Ces efforts permettront de garantir un cadre propice à l'apprentissage, en particulier pour les populations les plus vulnérables.

Enfin, des **réformes d'appui** accompagneront ces transformations pour moderniser et renforcer la **gouvernance du système éducatif**. L'objectif est notamment d'accroître la participation des femmes aux **postes de direction et de gouvernance scolaire**, afin de favoriser une gestion plus équilibrée et inclusive du secteur.

Soutenue par plusieurs partenaires techniques et financiers, cette réforme marque une étape essentielle pour Madagascar dans la quête d'une éducation plus **équitable, performante et résiliente**. Si les défis restent nombreux, la mise en œuvre rigoureuse de ces axes stratégiques vise à contribuer à une transformation durable du système éducatif malgache.

#### 1.4 Le Fonds Commun de l'Éducation (FCE) à Madagascar

Le **Fonds Commun de l'Éducation (FCE)** est un mécanisme de financement collectif conçu pour harmoniser les aides internationales dans le secteur éducatif. Il vise à réduire la fragmentation des financements en regroupant les contributions de plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) dans une structure budgétaire unique, alignée sur les procédures nationales. Ce modèle permet une meilleure traçabilité des fonds, une exécution plus cohérente des réformes éducatives, et un renforcement des capacités des institutions locales. Madagascar a adopté ce mécanisme pour **soutenir les politiques éducatives nationales, améliorer l'accès à l'éducation et garantir une gestion transparente des ressources**. Le FCE fonctionne selon une approche budgétaire basée sur un **Compte d'Affectation Spéciale (CAS)** géré par le Trésor Public et permet un financement **directement intégré aux priorités éducatives nationales**. Plusieurs constats ont motivé cette initiative :

- Une **fragmentation excessive** de l'aide éducative avec de nombreux projets indépendants et une absence de coordination entre bailleurs.
- Des **écarts d'exécution budgétaire** importants, empêchant un déploiement efficace des financements dans les écoles et les administrations locales.
- La nécessité d'un **alignement plus fort sur les politiques nationales** afin d'éviter la duplication des efforts et d'assurer une gestion pérenne des financements externes.

Le **Fonds Commun de l'Éducation (FCE)** à Madagascar a connu plusieurs étapes clés depuis sa création. L'idée d'un fonds commun a émergé dès **2016**, avec une première **étude de faisabilité**, qui n'a pas abouti à l'époque en raison des réticences du ministère de l'Éducation nationale à abandonner l'approche projet. Une seconde étude menée en **2019** a conduit à la mise en place effective du FCE, après que le **Ministère des Finances ait proposé la création d'un CAS** pour sécuriser et centraliser les financements.

Cependant, le contexte sanitaire de la pandémie de **COVID-19** a retardé son expansion et limité la participation d'autres partenaires financiers. En effet, lors de la création du FCE, quatre PTF (AFD, UE, Norvège et UNICEF) ont exprimé leur intérêt à contribuer mais seuls l'AFD et l'UNICEF ont financé le dispositif dès le départ. Malgré ces avancées, l'exécution budgétaire du FCE a rencontré des retards significatifs. **Une configuration lente du FCE a retardé son démarrage opérationnel.** L'exécution des financements n'a effectivement commencé **qu'un an et demi après le déploiement des assistants techniques, en raison d'une signature très tardive de l'instruction du MEF**, intervenue seulement le **29 juillet 2022**. Cette instruction était pourtant cruciale, car elle définissait la gestion comptable et financière du FCE et précisait le mode de comptabilisation des opérations associées. Malgré ces défis, le fonds a continué à fonctionner et a permis le financement de plusieurs projets éducatifs prioritaires.

Le montant total des fonds mobilisés entre **2018 et 2023** s'élève à **15,9 millions d'euros** et le **taux de décaissement des PTF est de 57%** (en moins de deux ans). Malgré le retard accusé, **l'instrument a permis en peu de temps d'obtenir des résultats significatifs en termes de gestion des finances publiques** : meilleur dialogue entre les ministères en charge de l'éducation et le ministère en charge des finances, adoption de procédures financières sécurisées pour les établissements publics autonomes, renforcement du réseau comptable public pour le paiement des caisses-écoles, une forte déconcentration du financement.

Le FCE repose sur plusieurs principes essentiels, notamment la **mutualisation et la traçabilité des ressources**, qui permet d'éviter la dispersion des fonds, et **l'alignement sur les politiques nationales**, garantissant que les financements soutiennent directement les priorités éducatives définies par Madagascar. De plus, un **mécanisme de suivi et de contrôle** rigoureux a été mis en place, avec des audits externes et un suivi des dépenses. Le FCE vise notamment à **renforcer l'accès et la qualité de l'éducation** en soutenant plusieurs priorités stratégiques. Il finance **l'amélioration des infrastructures scolaires**, notamment la construction et la réhabilitation des écoles, le **renforcement des capacités des enseignants** à travers des formations et un meilleur encadrement pédagogique, ainsi que **l'appui aux services déconcentrés**, permettant aux DREN et CISCO d'adapter les interventions aux réalités locales.

Le FCE implique une **large gamme d'acteurs**, chacun jouant un rôle spécifique. Les **acteurs gouvernementaux** comprennent le Ministère des Finances, chargé de la gestion budgétaire et des audits, et 3 les Ministères de l'Éducation (le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESUPRES) qui assurent la mise en œuvre des actions. Parmi les **Partenaires Techniques et Financiers (PTF)**, l'AFD est chef de file et responsable de la validation des dépenses, et l'UNICEF a géré la première assistance technique et le suivi des

livrables. L'instance principale de suivi, le **Comité de Suivi du FCE**, regroupe les ministères et les PTF pour superviser les résultats, tandis que l'**Unité de Gestion du Projet (CELCO)** assure historiquement la coordination des activités.

Le FCE fonctionne à travers **deux comptes bancaires distincts** à la Banque Centrale de Madagascar : un **compte pivot (en devises)** qui reçoit les contributions des PTF et un **compte FCE dédié (en Ariary)** utilisé pour le paiement des dépenses éducatives. Le processus de financement suit un cycle structuré : les ministères préparent un **Plan de Travail Annuel (PTA)**, soumettent une demande d'**Autorisation de Non-Objection (ANO)** aux PTF, et une fois approuvée, les fonds sont débloqués et transférés aux services déconcentrés.

Cependant, malgré ces avancées, **plusieurs défis persistent**, notamment du fait de la **complexité des procédures administratives, de délais inhérents aux processus de passation des marchés, et du besoin de renforcement des capacités en gestion budgétaire**. En 2023, le Fonds Commun de l'Éducation (FCE) a affiché des résultats contrastés avec un **taux d'engagement global de 44,51%** et un **taux de paiement limité à 14,42%** (RSTF annuel 2023). Le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) s'est distingué avec un taux d'engagement de 59,5%, tandis que le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) a atteint 44,4%, et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESUPRES) a enregistré la plus faible performance avec seulement 18,08% de crédits engagés. Les structures déconcentrées (DREN, CISCO, ZAP, DRETFP, EETFP) ont surpassé les services centraux en matière d'exécution budgétaire, confirmant l'efficacité d'une gestion plus locale. En matière de passation des marchés, 63,37% des marchés ont été attribués, avec une forte disparité entre le niveau central (50,14%) et le niveau régional (72,61%), où l'absence de procédures complexes a favorisé une meilleure exécution.

Lors de la seconde phase du FCE, **le montant des financements qui seront alloués par les PTF devraient tripler**, avec l'arrivée de deux nouveaux bailleurs (l'Union Européenne et le Partenariat Mondial pour l'Éducation/*Global Partnership for Education*) comme financeurs.

### 1.5 Le dispositif de coordination et de pilotage du FCE

Le **Fonds Commun pour l'Éducation (FCE)** est supervisé par un **Comité de Suivi (CdS)**, institué par **arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances (1292/2022/MEF du 19 janvier 2022)**. Se réunissant **tous les deux mois**, il assure le **suivi technique et financier** du fonds et veille à son **bon fonctionnement**. Il rassemble les **Secrétaires Généraux des quatre ministères concernés par les finances et l'éducation**, des **cadres des ministères bénéficiaires**, l'**assistance technique** et les **partenaires techniques et financiers (PTF)**. Sa présidence est assurée par le **Secrétaire Général du MEF**.

En complément, un **Groupe Technique Élargi sur les Finances Publiques (GTEFP)** a été mis en place en **2022** pour **renforcer la coordination intersectorielle** et **fluidifier le dialogue** entre les acteurs du FCE. Dirigé par le **Directeur de la Comptabilité Publique (DCP) du MEF**, il réunit **des techniciens des ministères concernés, l'assistance technique et les PTF**. Initialement chargé d'**appuyer l'élaboration du Manuel de Procédures** et de **structurer l'ancrage institutionnel du FCE**, son rôle s'est progressivement étendu à l'**appui à l'exécution budgétaire, comptable et financière** du fonds, ainsi qu'au **renforcement des compétences** des acteurs impliqués dans ses **trois piliers d'exécution** : **finances publiques, planification et passation de marchés**.

Depuis **2024**, le **GTEFP** s'appuie sur un **plan de travail annuel spécifique**, mis en œuvre et suivi par un **secrétariat technique rattaché à la DCP**. Pour assurer une **coordination plus efficace au niveau déconcentré**, des **Groupes de Travail Régionaux (GTR)** ont été institués, garantissant un **relais local**.

Ces groupes, qu'ils soient **nationaux ou régionaux**, se réunissent **au moins une fois par mois** et **selon les besoins**.

Si la **création du CdS** répondait aux exigences du **Manuel de Procédures du FCE**, l'**initiative de mise en place du GTEFP et des GTR** est issue des **acteurs nationaux eux-mêmes**. Leur objectif : **améliorer la communication** et **mutualiser les compétences** pour une **exécution optimale** du fonds. Cette démarche illustre ainsi un **fort engagement** et une **appropriation significative** du mécanisme par les **parties prenantes**.

Dans sa 2<sup>ème</sup> phase, le FCE reçoit des délégations de financement de l'Union Européenne et du GPE. Des instances de coordination spécifiques aux programmes dans lesquels ces financements délégués ont été octroyés (« Compétences pour tou.te.s » pour l'UE et PITAF pour le GPE) pourront être mis en place.

## 1.6 Les mécanismes de planification et d'exécution budgétaire du FCE

### Planification des Activités et Transmission de la Lettre de Cadrage

Afin d'orienter la planification des activités, les **partenaires du FCE** transmettent chaque année, en **mai de l'année N**, une **lettre de cadrage** définissant les paramètres budgétaires et stratégiques pour l'**année N+1**. Ce document précise :

1. **Les enveloppes budgétaires** allouées par ministère,
2. **La répartition des fonds** entre les services centraux et déconcentrés,
3. **Les orientations éducatives** à suivre.

L'élaboration de cette lettre peut s'appuyer sur un **dialogue avec les autorités nationales**. Elle constitue un **outil essentiel de planification**, garantissant l'alignement des actions sur les objectifs du programme. Tout **retard dans la transmission de décalage dans la planification**, augmentant le risque de **non-inscription des crédits du FCE dans la Loi de Finances**.

### **Élaboration des Plans de Travail Annuels**

Le processus de programmation s'appuie sur la lettre de cadrage. En 2025, cette lettre a été **établie dans un cadre pluriannuel 2025-2030 pour faciliter l'exercice de programmation**. Alignée sur les priorités sectorielles et les documents de référence (LOSEM, Pacte de Partenariat), cette lettre fixe les **grandes orientations pour définir les interventions prioritaires à financer**. Elle peut être ajustée annuellement en fonction des évolutions du dialogue entre ministères et partenaires du FCE. Elle précise également la **répartition des enveloppes budgétaires par ministère**.

Les ministères initient leur planification à partir de cette lettre, de manière concomitante avec le calendrier budgétaire national et les autres sources de financement déjà connues. La soumission aux partenaires pour avis de non-objection est attendue autour du 15 août chaque année, afin de respecter les délais d'inscription en Loi de Finances.

La planification repose sur une collaboration étroite entre les directions ministérielles, pilotée par les directions de la planification, avec l'implication des DAF, PRMP et UGPM. Les arbitrages sur les PTA sont effectués par les secrétaires généraux ou les ministres.

Un logiciel de planification a été déployé en fin 2024. Son utilisation permet à partir de 2025 l'adoption d'un canevas unique pour les trois ministères, ouvrant la voie à une consolidation des PTA du FCE et du tout premier PTA sectoriel.

La procédure complète nécessite environ **quatre mois**, comprenant :

1. **Les arbitrages internes** au sein des ministères sectoriels,
2. **Les discussions budgétaires avec les PTF**, portant sur les activités et leurs ajustements éventuels,
3. **L'avis de non-objection des PTF du FCE** sur le plan d'action proposé.

#### **Elaboration du Paquet Minimum d'Activités par les STD**

Les **services déconcentrés** établissent leur **plan d'action** en fonction des **orientations transmises par le niveau central** et des **crédits inscrits dans la Loi de Finances**. Étant donné que près de **2 000 services déconcentrés** bénéficient des ressources du FCE, la **répartition des crédits** est définie par le **niveau central**, qui détermine :

1. **Les montants alloués** à chaque service déconcentré selon une clé de répartition,
2. **La ventilation des crédits** en fonction des différentes catégories de dépenses.

Ce mode d'attribution répond à des **contraintes de temps liées à la programmation budgétaire**, permettant d'**éviter les risques de non-inscription des crédits** dans la Loi de Finances.

La programmation des actions aux niveaux déconcentrés nécessite la formalisation d'une note circulaire interne aux ministères, fixant les crédits et orientations éducatives (paquet minimum d'activités). Cette note circulaire devra être diffusée au plus tard en début octobre de chaque année.

Sur la base des crédits alloués et du **paquet minimum d'activités défini par le niveau central**, les **services déconcentrés élaborent leur plan de travail annuel**. Si dans le principe, ces plans ne nécessitent **aucune validation** de la part du **niveau central** ni des **Partenaires Techniques et Financiers (PTF) du FCE** ; un **accompagnement reste nécessaire pour clarifier ce processus au niveau de tous les acteurs de terrain**.

#### **1.7 Historique de l'intervention de l'ancien DAT sur la période 2021-2024**

L'**Assistance Technique (DAT) du Fonds Commun de l'Éducation (FCE)** a été mise en place en 2020 avec pour mission d'accompagner la mise en œuvre du FCE et de renforcer les capacités des ministères sectoriels. Le dispositif a initialement mobilisé 14 assistants techniques (AT) spécialisés dans la gestion budgétaire, la planification, la passation de marchés et le suivi-évaluation. En 2022, le DAT a été renforcé par l'intégration de deux nouveaux experts spécialisés en passation de marchés, remplaçant un assistant technique international initialement prévu. Cette adaptation a permis d'améliorer la gestion des procédures d'achats et d'accélérer la mise en œuvre des financements.

L'objectif initial était de renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles des bénéficiaires. **Le dispositif avait 5 objectifs spécifiques :**

1. Renforcement des capacités de planification et de rapportage
2. Appui à la préparation et au suivi budgétaire
3. Renforcement des capacités de passation des marchés
4. Accompagnement à la déconcentration



## 5. Transfert de compétences aux structures gouvernementales

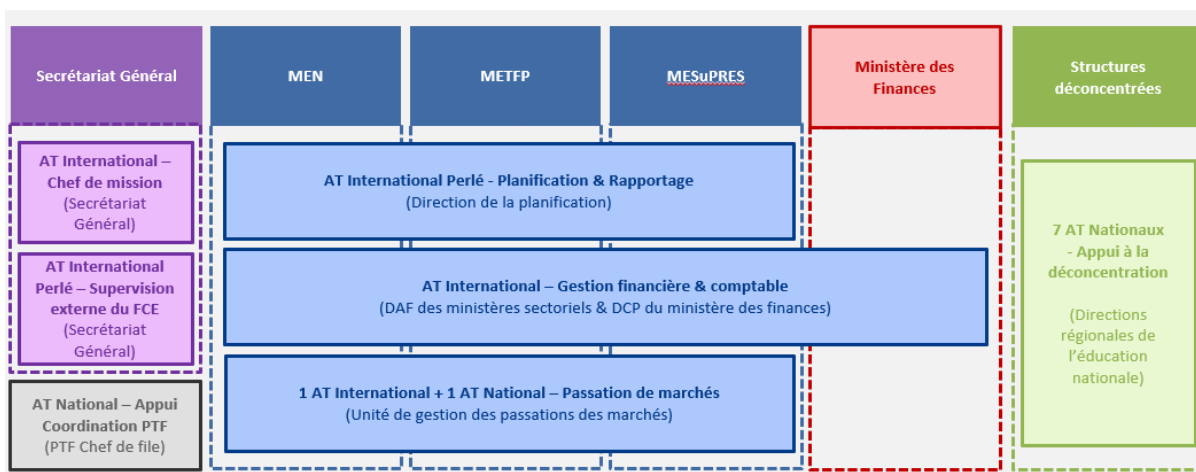


Figure 1 : Schéma du DAT mis en place initialement (14 AT)

### Points forts et résultats obtenus

Malgré de nombreux défis rencontrés, le DAT a contribué à de nombreuses avancées significatives :

- Le DAT a activement contribué à **établir un cadre solide pour un FCE structuré et adapté en amont**, principalement via la révision du manuel de procédures FCE et du cadre réglementaire national, ce qui a permis de lever des blocages institutionnels et administratifs majeurs et d'assurer le démarrage effectif de l'exécution du FCE.
- Le **renforcement des capacités de coordination, de planification et de rapportage** a été un axe majeur du DAT, permettant d'améliorer la structuration du pilotage du FCE. L'optimisation des outils de suivi, avec notamment le développement de canevas normalisés pour la planification et le rapportage, a renforcé la transparence et la lisibilité des financements du FCE.
- Le **renforcement des capacités de programmation, d'exécution et de suivi budgétaire et financier** a permis d'améliorer la gestion des ressources du FCE. Le DAT a soutenu l'élaboration et la validation des Plans de Travail Annuels Budgétisés (PTA), garantissant une planification rigoureuse des dépenses. La mise en place de maquettes budgétaires, de canevas de suivi des dépenses et de rapports financiers trimestriels a contribué à standardiser les pratiques et à faciliter le suivi des engagements.
- L'**amélioration de l'application des procédures de passation des marchés** : l'accompagnement des AT a renforcé l'efficacité et la transparence de gestion des marchés. Pour le faire, le DAT a développé et diffusé des guides pratiques, canevas de passation des marchés et des documents-types, harmonisant ainsi les pratiques entre les ministères et les services déconcentrés. Il a aussi appuyé l'identification et la promotion de modalités de passation pertinentes, permettant de mieux répondre aux besoins spécifiques du projet, d'optimiser les délais, de renforcer la concurrence et d'attirer des opérateurs qualifiés, telle que le contrat-cadre ; Un important travail de formation des responsables ministériels et régionaux a été mené pour renforcer leurs compétences en matière de gestion des marchés publics. Par ailleurs, un travail d'harmonisation des besoins (et des spécifications techniques) concernant les achats de matériels informatiques, de matériels techniques et de matières d'œuvre a également été démarré par l'équipe et mériterait d'être poursuivi afin d'accélérer les processus d'achat. Un chantier distinct a également été mené pour faire mieux connaître les marchés du FCE pour favoriser l'intérêt d'un plus grand nombre de prestataires. Enfin, le DAT a soutenu l'intégration des normes environnementales et sociales dans la passation des marchés, assurant une meilleure conformité avec les politiques nationales, mais également les exigences des bailleurs.



- Le **renforcement et l'accompagnement de la déconcentration et décentralisation du système éducatif** : le DAT a œuvré avec les ministères pour rendre plus efficace et élargir la chaîne de la comptabilité nationale.<sup>3</sup> Il a également appuyé la mise en œuvre de **contrats de performance**, engageant les Etablissements Publics Nationaux et leurs antennes déconcentrées sur des objectifs précis en matière de gestion des ressources éducatives. La transformation des CRFRP<sup>4</sup> en SOA figure parmi les résultats majeurs de cet axe.
- Enfin, le **transfert des compétences aux personnels clés en charge du FCE** a été un objectif structurant du DAT, visant à assurer une appropriation nationale durable du dispositif. Un plan de transfert des compétences a été élaboré et validé avec les ministères concernés, structurant ainsi la transmission des savoirs et des pratiques. Le DAT a accompagné les bénéficiaires par des formations ciblées et un coaching personnalisé, facilitant la maîtrise des outils et des procédures du FCE. Le plan mériterait d'être transformé et intégré dans un plan de formation pluriannuel et d'être associé à des outils pratiques de pilotage et de suivi-évaluation.

### Evolution du dispositif

À l'issue du mandat initial du DAT en décembre 2023, un dispositif transitoire a été instauré pour la période de mars à septembre 2024 afin d'assurer une durée maximale d'accompagnement. Ce DAT transitoire était composé de 7 assistants techniques, avec un focus ciblé sur les fonctions essentielles, à savoir :

- Finalisation des exercices budgétaires et consolidation des données financières.
- Suivi des marchés publics prioritaires et amélioration des procédures d'achats.
- Préparation des plans d'action annuels, en lien avec les recommandations de l'audit FCE 2022.

L'accompagnement a été recentré principalement sur les ministères centraux, avec le retrait de l'appui aux structures déconcentrées en raison des contraintes budgétaires et de personnel.

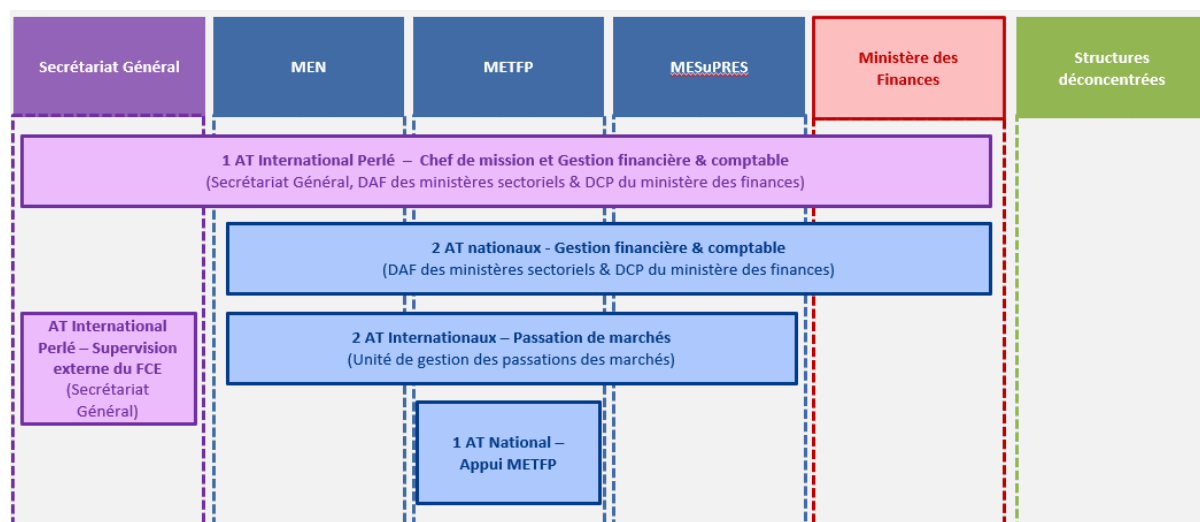


Figure 2 : Schéma du DAT transitoire en poste de mars à septembre 2024 (6 mois avec 7 AT)

Le dispositif d'Assistance Technique (DAT) initial a ainsi contribué à poser les bases d'un FCE structuré et opérationnel, en appuyant l'exécution budgétaire, la planification et la passation des marchés.

<sup>3</sup> Le FCE Madagascar a un niveau de déconcentration élevée, dès la phase de démarrage. Ainsi une part non négligeable des financements du FCE ont été déconcentrés vers les DREN, CISCO, ZAP, mais également les centres de formation professionnelles et les collèges publics du pays, renforçant ainsi leur autonomie et leur capacité de gestion.

<sup>4</sup> Anciennement CRINFP

Malgré des résultats encourageants, plusieurs défis ont persisté, notamment en termes de transfert de compétences, d'exécution budgétaire et de coordination entre les acteurs.

Le dispositif transitoire mis en place en 2024 a permis de maintenir les fonctions essentielles du FCE, en se concentrant sur les activités prioritaires. Toutefois, la mise en œuvre de la deuxième phase du DAT devra intégrer les enseignements tirés de cette première expérience, en renforçant notamment l'expertise technique, la coordination et le transfert effectif de compétences aux acteurs nationaux.

### 1.8 Synthèse des recommandations à prendre en considération pour le futur dispositif d'assistance technique

Certaines pistes d'optimisation ont été identifiées et seront à prendre en considération par la structure qui portera le futur dispositif, de manière à assurer une intervention optimale. Ces recommandations découlent des leçons apprises au cours de la période d'intervention du précédent dispositif et visent à renforcer la structuration, l'efficacité et la pérennité des actions du futur DAT. Elles s'articulent autour des axes suivants :

1. **Renforcement du transfert de compétences** : Garantir une appropriation durable des outils et processus par les bénéficiaires et renforcer leur autonomie, en vue de se passer à terme d'assistance technique. Cela passe par un plan structuré et co-construit, intégrant formations ciblées (intégré dans un plan de formation pluriannuel, de préférence), accompagnement progressif et suivi renforcé. Des objectifs clairs de transmission avec des indicateurs de progression sont essentiels pour mesurer l'autonomie acquise. La mise en place d'outils pratiques et opérationnels est essentielle pour garantir un suivi efficace et structuré du plan de transfert de compétences. Parmi ces outils figurent notamment : une grille d'évaluation des compétences avant/après, un journal de transfert retraçant les actions menées, un tableau de bord de suivi des indicateurs clés, ainsi que des questionnaires ou groupes de discussion permettant de recueillir les retours et d'orienter les ajustements. Par ailleurs, il est crucial de prévoir un plan de relais ou de pérennisation, afin de garantir un effet multiplicateur et une transmission durable des compétences au sein des équipes bénéficiaires.
2. **Maintien d'une flexibilité du dispositif DAT** : Préserver une enveloppe d'expertises ponctuelles additionnelles afin de s'adapter aux besoins émergents et aux évolutions du contexte (ex : en ingénierie de formation, digitalisation, gestion des systèmes d'information, etc)
3. **Clarification du cadre d'intervention des AT** : Instaurer une phase de cadrage systématique pour définir les rôles et responsabilités des AT en accord avec les attentes des bailleurs et des bénéficiaires, incluant des engagements mutuels et des indicateurs de suivi.
4. **Renforcement de la coordination intra-DAT** : Nommer un chef de mission avec une vision stratégique claire, chargé d'assurer le pilotage, la communication et la cohérence des interventions entre les experts techniques, les experts régionaux et les acteurs concernés, et combinant des expériences probantes de management avec une expertise en finances publiques.
5. **Soutien renforcé à l'INFP pour lever les blocages** : Identifier et traiter les contraintes institutionnelles et administratives qui freinent l'exécution du FCE pour les CRINFP.
6. **Préparation de la transition du DAT via le GTEFP** : Accompagner le GTEFP et le GTR comme relais nationaux en vue d'une sortie progressive du dispositif, en renforçant leur rôle dans la coordination et la gestion des projets structurants.
7. **Ancrage institutionnel des AT spécialisés en passation de marchés** : Structurer leur positionnement au sein des ministères clés afin d'améliorer la coordination, d'accélérer l'exécution des marchés et d'assurer un transfert de compétences efficace.

8. **Optimisation du dispositif d'experts régionaux** : Augmenter le nombre d'experts en région, affiner leurs profils et améliorer leur positionnement pour mieux couvrir les besoins locaux, notamment en zones rurales.
9. **Amélioration de l'écoute des bénéficiaires** : Mettre en place des mécanismes de retour d'expérience (ex. questionnaires périodiques) pour ajuster en temps réel les actions du DAT aux attentes locales et renforcer la transparence.
10. **Optimisation de l'accompagnement des caisses écoles** : Renforcer leur coordination avec les ministères et assurer un suivi rigoureux des dépenses, en impliquant les AT dans le contrôle du futur mécanisme PEC et les formations des acteurs locaux.
11. **Privilégier des experts résidents pour un ancrage national plus fort** : Favoriser la présence continue d'AT résidents pour assurer une réactivité accrue et un transfert de compétences durable, avec au moins un poste résident dédié à la planification et au rapportage.
12. **Valorisation des expériences adaptées au contexte local** : Prioriser le recrutement d'AT ayant une expérience préalable à Madagascar ou dans des contextes similaires, afin de garantir une meilleure compréhension des dynamiques locales et une intégration facilitée.
13. **Renforcement de l'animation des instances de coordination et de suivi du FCE** : Disposer d'un AT dédié à la redynamisation du Comité de Suivi du FCE et à la préparation des réunions du CDS ainsi qu'à la structuration du Groupe Technique Élargi des Finances Publiques (GTEFP). Cet appui permettrait de disposer d'instances en capacité à lever les blocages, à fluidifier la gestion des financements et à favoriser une meilleure concertation entre les ministères et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Ces pistes d'optimisation constituent une base pour orienter le futur dispositif, en tenant compte des défis structurels et contextuels, tout en renforçant la coordination, le transfert de compétences et l'efficacité globale des interventions.

## 2. Objet de la mission

### 2.1 Justification de l'appui du DAT

Malgré des avancées importantes obtenues en partie grâce au premier Dispositif d'Assistance, l'expérience a révélé que, malgré ces progrès, les bénéficiaires devraient continuer à être accompagnés pour renforcer encore davantage leur maîtrise des mécanismes du FCE. La forte augmentation des financements qui seront dédiés aux FCE et des statistiques encore en deçà des attentes soulignent la nécessité de poursuivre et d'intensifier les efforts de renforcement des compétences.

Le nouveau DAT devra ainsi s'appuyer sur les acquis obtenus depuis la mise en place du FCE tout en se concentrant davantage sur la montée en compétences des bénéficiaires. L'objectif sera d'assurer une appropriation complète et durable des outils, procédures et mécanismes, afin que les institutions nationales puissent, à terme, gérer le FCE de manière autonome, avec des indicateurs de performance du fonds satisfaisants. Ce renforcement devra s'opérer sur trois niveaux :

- **Niveau institutionnel** : Améliorer la qualité et la cohérence des documents budgétaires, formaliser des cadres d'échanges réguliers entre les ministères financiers et sectoriels, et renforcer les dispositifs de suivi comptable, notamment au niveau déconcentré, pour rapprocher les données techniques et financières en cours d'exécution.
- **Niveau organisationnel** : Optimiser le fonctionnement interne de chaque ministère par une appropriation et une application renforcées du manuel de procédures du FCE, renforcer les capacités de pilotage et de coordination aux niveaux central et déconcentré, et définir des outils pratiques pour un contrôle interne plus efficace, comme des checklists, des systèmes d'archivage ou des mécanismes de numérotation des documents.

- **Niveau individuel** : Renforcer les compétences des agents sur des thématiques critiques, allant de la planification à la budgétisation par programme, en passant par la passation des marchés et le rapportage financier et comptable.

Pour répondre à ces besoins, le nouveau DAT devra proposer un accompagnement technique flexible, tout en renforçant de manière prioritaire les capacités des structures nationales identifiées comme responsables de la gestion et de l'exécution du FCE. Le dispositif devra intégrer **une stratégie de transfert de compétences claire et progressive, avec un plan d'action pour augmenter, progressivement, l'autonomie des services bénéficiaires et des outils de pilotage et de suivi pratiques**, en participant également au développement et à la montée en puissance du GTEFP et du GTR qui pourraient être des éléments centraux pour l'autonomisation des bénéficiaires.

En raison de la nécessité de maintenir une supervision rapprochée des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), l'assistance technique sera contractée hors du cadre du FCE, directement par un partenaire financier, pour garantir une flexibilité dans les procédures et une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires. **L'expertise sera mobilisée par l'AFD**, via une structure recrutée via le présent AOI, et mise à disposition des bénéficiaires malgaches identifiés, avec une coordination étroite entre les parties prenantes pour maximiser son impact et assurer la durabilité des interventions.

Ce nouveau dispositif représente une étape essentielle pour consolider les acquis et poser les bases d'une gestion autonome et efficace du FCE par les institutions nationales.

## 2.2 Objectif général

L'objectif général de l'expertise technique est d'accompagner les structures nationales dans **l'amélioration du fonctionnement du FCE**, dans le but **d'accélérer tangiblement l'exécution** des ressources, **renforcer les fonctions de contrôle interne, assurer la transparence dans l'utilisation des ressources** par une mise en place des mesures de suivi et de contrôle effectifs. L'assistance technique vise également à renforcer les impacts opérationnels du FCE en appuyant l'alignement des dépenses sur les priorités sectorielles, l'amélioration de la qualité des dépenses et la redevabilité des résultats à travers une meilleure articulation entre la planification, la programmation et l'exécution et en veillant à ce que les ressources mobilisées produisent des effets concrets, mesurables et durables au bénéfice des apprenants.

Les présents termes de référence ont pour objectif de recruter un DAT dans les domaines prioritaires identifiés, afin de renforcer les capacités individuelles, collectives et institutionnelles. Ces domaines incluent notamment la planification, la programmation, la budgétisation, le rapportage et la passation des marchés.

Ce nouveau DAT ambitionne ainsi de renforcer continuellement la gestion autonome, efficiente et transparente des fonds du FCE. Il devra permettre aux acteurs impliqués dans la gestion du FCE de renforcer leur maîtrise des processus stratégiques et opérationnels en :

1. Planifiant les ressources sur la base d'une stratégie sectorielle cohérente et alignée sur les priorités éducatives ;
2. Transcrivant ces ressources sous la forme d'un budget lisible, réaliste et crédible ;
3. Exécutant ces budgets en temps voulu, conformément aux procédures définies ;
4. Produisant des rapports détaillant les réalisations techniques et financières, tout en assurant la traçabilité des dépenses.

Cet appui s'adresse aux trois ministères sectoriels responsables de l'éducation (éducation de base, enseignement technique et formation professionnelle, enseignement supérieur et recherche

scientifique), mais bénéficiera également au Ministère de l'Economie et des Finances dans son rôle d'appui transversal. L'intervention concernera les services centraux et déconcentrés, afin de garantir une meilleure appropriation locale.

### 2.3 Objectifs spécifiques et résultats attendus

En concertation avec les bénéficiaires, en construisant **sur la base des acquis de la 1<sup>e</sup> phase du FCE et dans la continuité des interventions du précédent DAT, en cohérence avec les objectifs de la phase 2 du FCE**, sont identifiés les objectifs spécifiques préliminaires :

**Objectif N°1** : Les compétences de pilotage et de gestion du FCE sont transférées aux services et personnes responsables, en mesure de réaliser leurs missions et mandats en autonomie.

#### Résultats attendus :

- Les compétences et le personnel concernés sont identifiés et inscrits dans un plan structuré de développement et de transfert des compétences, construit en collaboration avec les parties prenantes. Les plans de formation pluriannuels (un par ministère) y seront préférentiellement annexés.
- Le plan de transfert des compétences est déployé de manière effective et efficace, avec la mise en place d'outils de pilotage et de suivi-évaluation pratiques (grille de compétences, tableau de bord, journal de transfert, mécanisme de feedback, etc.) pour un suivi régulier et des évaluations périodiques des compétences transférées.

**Objectif N°2** : L'exécution du FCE est en nette amélioration avec une approche proactive de gestion des risques, incluant un ancrage progressif des pratiques transparentes de gestion des ressources (lutte contre la corruption, les déperditions, etc.).

#### Résultats attendus :

- Les procédures d'exécution des dépenses du FCE sont connues, maîtrisées et appliquées, permettant une amélioration significative du taux d'exécution du FCE.
- Les rapports financiers trimestriels et semestriels du FCE sont produits en temps voulu, avec des données exhaustives et fiables et les informations partagées aux parties prenantes pour une utilisation pertinente.
- Les pièces justificatives du FCE sont disponibles, archivées et sécurisées, à tous les niveaux.
- Les audits internes et externes sont réalisés conformément aux calendriers prévus, et leurs recommandations sont progressivement mises en œuvre.

**Objectif N°3** : Les capacités de planification et de rapportage techniques sont renforcées.

#### Résultats attendus :

- Le Plan de Travail Annuel (PTA) du FCE est conçu en cohérence avec les cycles de préparation des lois de finances, selon l'approche par les résultats (pour accompagner et anticiper la réforme vers le budget programme). Idéalement il est élaboré concomitamment avec le plan du secteur, à minima avec le plan annuel de travail de chaque ministère.
- Les rapports de suivi technique du FCE sont élaborés dans les délais impartis, avec des données fiables, avec un accent sur l'analyse qualitative des résultats et défis. Les Directions Planification & Rapportage et services déconcentrés afférents améliorent leurs compétences en collecte et analyse de données.
- Des outils numériques sont optimisés pour renforcer les capacités et l'efficacité des fonctions de planification, de gestion de données et de rapportage des ministères sectoriels.

**Objectif N°4 :** Les capacités des acteurs à appliquer les procédures de passation des marchés sont renforcées et conformes aux normes en vigueur ; les délais de passation sont maîtrisés, les processus sont respectueux des procédures et transparents.

**Résultats attendus :**

- Les plans de passation des marchés sont élaborés et validés dans les délais requis pour une exécution optimale.
- Les dossiers d'appel d'offres sont de bonne qualité et complets, avec une gestion efficace de chaque étape du processus.
- Un recours plus facile aux modalités contractuelles nouvelles (marchés de clientèle, à commande et contrats cadres) pour améliorer l'efficacité des processus ainsi que la gestion performance des risques (dont notamment le fractionnement).
- Un programme spécifique de passation des marchés est développé (modules inclus dans la formation « on boarding FCE », formations en présentiel, etc.) et mis en œuvre. Une attention particulière est accordée au renforcement des capacités relatives à l'expression des besoins, à l'élaboration des cahiers des charges des marchés spécifiques (tout particulièrement ceux du METFP) et au renforcement des compétences clés liées à la phase d'analyse et d'attribution des marchés (maîtrise des procédures d'ouverture des plis, capacité à conduire l'évaluation des offres, conformité réglementaire et éthique, travail en commission, etc.)

**Objectif N°5 :** Le pilotage du FCE est effectif et nourrit la collaboration et le partage d'information entre les acteurs.

**Résultats attendus :**

- La coordination et le pilotage du FCE sont effectivement menés par le Comité de Suivi (CdS). Pour le faire, son format peut être revu pour mieux répondre aux besoins et attentes des partenaires.
- Le GTEFP assure un dialogue et un renforcement stratégique et technique efficient pour renforcer la coordination des acteurs et la mise en œuvre du FCE
- Les forces et faiblesses de l'exécution du FCE sont suivies régulièrement, communiquées aux parties prenantes, et des mesures de remédiation sont identifiées et mises en œuvre.

**Objectif N°6 :** La déconcentration du système éducatif est effective et soutenue par des structures fonctionnelles.

**Résultats attendus :**

- Les structures déconcentrées (du MEN, METFP) planifient et rendent compte de leurs opérations sur le CAST/FCE ainsi que sur le budget général avec un maximum de transparence dans la gestion.
- La gestion (financière et administrative) et le pilotage des caisses d'écoles sont améliorés : les processus de planification simplifiés et maîtrisés, l'arrivée des fonds dans des délais prévus effective, l'utilisation transparente, etc.
- La maîtrise des processus et des règles de gestion du FCE par les établissements de la formation professionnelle et technique est améliorée.
- L'INFP pilote et utilise plus efficacement le réseau des CRFRP dans les buts de formation des enseignants et du personnel du secteur (administrateurs, gestionnaires, etc.) Les CRFRP sont en mesure de planifier et d'exécuter les fonds budgétés dans le cadre du FCE.
- Le MESupRES est accompagné dans sa démarche de déconcentration dans le cadre du FCE (les modalités et les objectifs à valider ultérieurement).

**Les objectifs transversaux :**



Le DAT devra **contribuer au développement de la formation « on boarding FCE »**. Piloté par la DCP/MEF, avec l'accompagnement du Groupe AFD (Campus et EDU), un projet de mise en place d'un parcours de formation, majoritairement en ligne, a été lancé en mars 2025. Les AT contribueront notamment au développement des contenus thématiques, mais en fonction des profils, pourront être appelés à jouer un rôle de facilitation, coordination ou autre. En plus, les AT, avec le pilotage du chef de mission, accompagneront les efforts d'élaboration et de suivi des plans pluriannuels de formation, un par ministère.

Cette première base constitue un cadre de référence minimum pour l'intervention du futur dispositif d'assistance technique. **Les soumissionnaires sont invités, sur la base de leurs expériences et connaissances, de l'adapter, l'élargir et l'améliorer pour une pertinence et une efficacité maximale.** Ces propositions devront ensuite être discutées et approfondies en concertation avec les PTF bailleurs et les bénéficiaires, lors de la phase de cadrage préalable à l'intervention du dispositif.

### 3. Contenu détaillé de la mission

#### 3.1 Périmètre couvert par le DAT

Le dispositif d'Assistance Technique (DAT) repose sur les besoins identifiés et les retours d'expérience du précédent DAT. Il est prévu la mobilisation d'un total de **14 Assistants Techniques (AT)**, répartis selon une logique centralisée et déconcentrée alignée aux orientations des ministères pour la phase 2 du FCE. La composition et les rôles prévus :

**1. 1 Manager du DAT (AT1) :** Le manager du DAT sera responsable du pilotage, de la gestion, de la coordination et du suivi des activités du DAT dans son ensemble et des AT individuellement, y compris les experts internationaux, nationaux et régionaux (relation hiérarchique). Il/elle supervisera les travaux avec les ministères sectoriels, le Ministère de l'Economie et des Finances et sera en charge de la liaison/ la communication avec l'AFD selon les modalités confirmées au démarrage de la prestation.

#### 2. 6 Assistants techniques centraux (AT2 à AT7) :

- **AT2 et AT3 :** Deux AT en passation des marchés publics, positionnés auprès des Personnes Responsables des Marchés Publics (PRMP) et UGMP (Unité de Gestion des Marchés Publics) des trois ministères sectoriels. Ces experts auront pour mission de renforcer les capacités des services d'encadrer, de suivre et de superviser les processus de passation des marchés. Leur fonctionnement serait relativement mobile afin de pouvoir accompagner, avec les services centraux, les besoins des structures déconcentrées dans toutes les régions du pays (voir aussi l'objectif 5 sur les formations).
- **AT4 :** Un AT en planification et rapportage, en appui transversal aux Directions de la Planification et du rapportage des trois ministères, l'ancrage fonctionnel ressenti à ce niveau. L'expert appuiera la planification des activités et l'élaboration du Plan de travail annuel (PTA) ainsi que le suivi et le rapportage des activités. Les attentes sont importantes au regard du rapportage technique.
- **AT5 :** Un AT en gestion comptable et financière, en appui transversal aux Directions Administratives et Financières des trois ministères. L'ancrage institutionnel serait confirmé ultérieurement (SG MEF, DIR DCP, ministère sectoriel, TME, autre). Son rôle inclura l'amélioration de la gestion financière, comptable et budgétaire, le suivi des dépenses et l'appui aux audits des opérations liées au FCE. Un appui et suivi importants sur le rapportage financier, la préparation des audits internes et externes, la gestion des risques de gestion, la mise en œuvre des recommandations d'audit et le renforcement du dispositif interne de contrôle et de redevabilité.



- **AT6** : Un AT Appui à l'animation des instances de coordination et de suivi du FCE : positionné au sein de la DCP/MEF à temps partiel (25%). Cet expert aura la charge d'appuyer la redynamisation du CdS du FCE et la structuration et la pérennisation du GTEFP, ainsi que sur le suivi du processus de la formation « On boarding FCE »<sup>5</sup>. Pour réaliser le mandat et les missions, la personne identifiera les besoins en ressources et en compétences. La structuration et la cohérence des dynamiques régionales (GTR, GRP), en collaboration avec les AT régionaux, fera l'objet d'un accompagnement important. Enfin, l'expert.e développera des outils méthodologiques et des dispositifs de suivi pour assurer la capitalisation des bonnes pratiques.
- **AT7** : Un AT Supervision externe perlé chargé d'assurer un regard extérieur périodique sur le fonctionnement du FCE, en analysant ses mécanismes clés (gestion budgétaire, passation des marchés, planification, rapportage) pour identifier les risques, prioriser les difficultés et consolider les acquis. Il appuiera les Ministères et les PTF-bailleurs dans la prise de décision en veillant à la transparence, à la qualité des données et à l'efficacité des opérations. Il évaluera également les interventions des experts et l'encadrement des appuis techniques dans les structures déconcentrées.

**3. 10 Assistants Techniques Régionaux (ATR8 à ATR17)** : 10 Assistants Techniques Régionaux (ATR) seront déployés pour accompagner les services déconcentrés en région. Leur mission sera centrée sur l'appui au pilotage auprès des services exécutant les crédits du FCE<sup>6</sup>, la gestion comptable et budgétaire et/ou passation de marchés. Ils seront supervisés directement par le Manager du DAT et appuyés par les AT positionné au niveau central qui leur apporteront un appui et un suivi afin de diffuser leur expertise vers les structures déconcentrées. Cet accompagnement permettra de renforcer les compétences des ATR, d'harmoniser la qualité des appuis fournis aux STD à travers les partages de compétences entre pairs et d'améliorer leur capacité à soutenir efficacement la mise en œuvre du FCE.

La répartition des ATR sur le territoire sera basée sur l'approche suivante : i) identification des régions prioritaires en fonction de critères objectivables (le taux d'exécution budgétaire, le taux d'attribution des marchés publics et le taux de réalisation des PTA, etc.) et ii) élaboration des zones prioritaires d'interventions selon les priorités/ l'urgence des besoins.

L'annexe 1 présente la situation globale d'exécution par région et permet aux soumissionnaires d'identifier les 10 régions prioritaires. Chaque ATR sera affecté à deux ou trois régions : une région prioritaire où son intervention sera principalement focalisée et des régions secondaires, où son soutien sera déployé en fonction des besoins et de ses disponibilités.

La mobilisation d'experts supplémentaires en cas de besoin pourra être envisagé, après le démarrage du dispositif, sur une enveloppe additionnelle, afin d'intervenir ponctuellement en fonction des besoins identifiés par les bénéficiaires. Ces expertises, techniques et/ou sectorielles, répondront aux besoins des partenaires identifiés en cours d'exécution et pourront couvrir des domaines larges (ingénierie de formations & e-learning, systèmes d'informations, transformation digitale, thématiques techniques par exemple dans la formation continue des enseignants).

---

<sup>5</sup> Une plateforme de formation numérique en faveur des services des ministères ordonnateurs du FCE va être mise en œuvre à partir d'octobre/ novembre 2025. Campus Groupe AFD appuiera le GTEFP pour le déploiement de l'application et le développement des modules de formation.

<sup>6</sup> Ces entités bénéficiaires incluent notamment, les directions régionales (MEN, METFP), CISCO et ZAP (MEN), établissement de la formation professionnelle

### 3.2 Tâches clés, profils et positionnements des Assistants Techniques

Le dispositif présenté ci-après correspond à l'organisation attendue. **Une prise de poste progressive ou dans un second temps dans un délai de deux mois maximum pour certains experts**, en fonction de la disponibilité des profils, peut être envisagée. Dans ce cas de figure, le soumissionnaire devra justifier l'absence initiale de ces experts, présenter une stratégie claire pour mobiliser les experts manquants ou intégrer progressivement les compétences complémentaires nécessaires au projet et, enfin, démontrer comment les besoins à court terme seront couverts en attendant la mobilisation des ressources manquantes. A minima, le dispositif initial devra comporter les AT N°1, 2, 4, 5 au niveau central et 6 AT au niveau déconcentré lors de ses 4 premières semaines d'intervention.

Cette approche flexible prend ainsi en compte les défis que peut représenter la constitution d'un dispositif conséquent dans un délai restreint, notamment vis-à-vis des nombreux profils d'AT régionaux sollicités. Elle vise à offrir au soumissionnaire la possibilité d'adaptation aux contraintes opérationnelles liées à la mobilisation des experts, tout en assurant le respect des objectifs et des attentes du dispositif.

Les responsabilités des AT pourront être amenés à s'adapter aux besoins émergents des bénéficiaires identifiés lors de cette phase et au cours de la mission. Cette approche permettra d'assurer une réponse pertinente et ajustée aux priorités stratégiques et opérationnelles tout au long de la mise en œuvre du dispositif.

**L'ensemble des AT recherchés, mis à part l'AT7 supervision externe et l'AT6 appui au GTEFP, seront résidents et pleinement mobilisés sur le projet.**

Ce mode d'intervention présentielle et à temps plein vise à optimiser l'accompagnement et à maintenir une relation de proximité avec les bénéficiaires.

Le nombre de jour/homme minimum attendus par AT sont les suivants :

Charges en JH du DAT	Année 1 (à 100%)	Année 2 (à 100%)	Année 3 (à 75%)
<b>AT 1 Manager du DAT</b>	200	200	150
<b>AT 2 Planification, Rapportage &amp; Suivi-évaluation</b>	200	200	150
<b>AT 3 Gestion des finances publiques</b>	200	200	150
<b>AT 4 Passation de marchés</b>	200	200	150
<b>AT 5 Passation de marchés</b>	200	200	150
<b>AT 6 Appui au GTEFP (25%)</b>	50	50	38
<b>AT 7 Supervision externe (13%)</b>	25	25	19
<b>ATR 8 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 9 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 10 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 11 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 12 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 13 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 14 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 15 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 16 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150
<b>ATR 17 Appui à la gestion et au pilotage des STD</b>	200	200	150

Les soumissionnaires sont encouragés à valoriser la complémentarité des profils proposés, dans le but de renforcer et maximiser les synergies globales. L'objectif est de constituer une véritable équipe d'AT, capable de travailler en synergie et de proposer des expertises multiples et variées, pouvant aller au-delà du mandat initial, de manière à s'adapter aux nouveaux besoins qui seront identifiés en cours de mission.

En parallèle des profils constituant le DAT, la structure qui en aura la charge devra également assurer un backstopping garantissant un soutien technique, logistique, administratif et financier pendant toute la durée de déploiement du DAT. Les soumissionnaires sont invités à détailler le fonctionnement prévu.

Le tableau suivant constitue une base de référence pour le futur DAT. Les fonctions principales, les responsabilités et les services accompagnés par chaque expert devront néanmoins être approfondis et précisés lors de la phase de prise de poste (cadrage), en concertation avec les bénéficiaires et l'AFD.

Assistant Technique	Ancrage	Services supplémentaires accompagnés	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales indicatives
<p><b>AT 1 : Manager du DAT</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau central</p> <p><b>Profil préférentiel :</b> International</p>	3 ministères sectoriels	Le principal point d'entrée pour le dialogue pour le gouvernement malgache et les PTF bailleurs	<p>Diplôme universitaire ou équivalent en économie, finances publiques, administration publique, ou autre domaine en lien avec la mission (BAC +5)</p> <p>Compétences relationnelles et maîtrise de la communication stratégique</p> <p>Capacités de leadership et management des équipes (RH)</p> <p>Excellente capacité d'organisation, de communication, de gestion du travail</p> <p>Qualités d'accompagnement d'équipes financières dans leur mission</p> <p>Conduite du changement et</p>	<p>+10 ans d'expérience significative en management et gestion des équipes /direction de programmes complexes, idéalement sur le continent africain</p> <p>Expérience confirmée en dialogue et appui institutionnel</p> <p>+ une expérience démontrée en lien avec les finances publiques</p> <p>+10 ans d'expérience sur des prestations similaires d'assistance technique avec des bailleurs de fonds - <b>appréciée</b></p> <p>Expérience dans le secteur de l'éducation - <b>appréciée</b></p>	<p><b>Principaux objectifs :</b></p> <p><b>Animation du dialogue institutionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Représenter l'assistance technique auprès des acteurs du FCE.</li> <li>Assurer un dialogue continu, fluide et constructif avec les autorités nationales et les partenaires techniques et financiers, en tant qu'interlocuteur principal.</li> <li>Faciliter la concertation entre les différentes parties prenantes pour promouvoir une compréhension commune des enjeux, approches et résultats attendus</li> </ul> <p><b>Management d'équipe &amp; pilotage stratégique du FCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Encadrer, manager et animer le DAT</b>, incluant un suivi et un soutien managérial quotidien aux AT et un pilotage renforcé des AT en région. Promouvoir la cohésion du groupe et favoriser l'approche collective.</li> <li><b>Assurer le suivi et le pilotage quotidien du FCE</b> par rapport aux objectifs de la phase 2. Identifier et alerter sur les écarts possibles et imaginer avec les ministères et le DAT des mesures de remédiation.</li> </ul> <p><b>Coordination stratégique et supervision du DAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et déployer la feuille de route du DAT. En lien, superviser la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités et des plans de formations pluriannuels, anticiper les éventuelles difficultés, proposer des solutions et assurer les mesures correctives.</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la coordination des AT, notamment faciliter la communication et la collaboration entre les AT au niveau national et régional.</li> <li>Soutenir la communication de l'évolution financière et comptable du FCE auprès des partenaires pour garantir une transparence optimale.</li> <li>Assurer la formation des équipes sur les bonnes pratiques ainsi que la mutualisation des expertises.</li> <li>Assurer la coordination et la complémentarité des appuis techniques du Groupe AFD, notamment en matière de la réforme des finances publiques. Renforcer le partage d'information sur le DAT vis-à-vis des instances de décision pertinents du secteur.</li> <li>Coordonner la production des rapports trimestriels, semestriels et annuels du DAT. Le chef de mission est également le garant final de la qualité.</li> </ul> <p><b>Coordination des experts régionaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la coordination et l'encadrement régulier des experts régionaux, en veillant à l'efficacité des appuis sur le terrain et à la cohérence et complémentarité avec les interventions au niveau central.</li> <li>Mettre en place des mécanismes structurés de suivi et d'évaluation des interventions régionales, incluant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et des lignes de redevabilité claires.</li> <li>Organiser des réunions régulières de coordination, alimentées par des outils collaboratifs (plannings partagés, tableaux de bord, rapports de mission standardisés), pour garantir la fluidité de la communication et l'harmonisation des pratiques entre les membres de l'équipe.</li> <li>Identifier les écarts de compétences au sein de l'équipe du DAT et concevoir, en réponse, un dispositif de renforcement des capacités basé sur un</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

					<p>appui par les AT thématiques centraux et sur des transferts entre pairs.</p> <p><b>Appui à la gestion opérationnelle et fiduciaire du FCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la bonne articulation de l'exécution et le suivi du FCE des ministères au niveau stratégique et opérationnel articulée avec l'appui technique.</li> <li>En étroite collaboration avec les AT (notamment GFP, passation des marchés) poursuivre et promouvoir la mise en œuvre des recommandations des audits, notamment celles relatives à la transparence : lutte contre la corruption, fraude, etc.</li> <li>En étroite collaboration avec les AT, appuyer et assurer la production des différents rapports techniques et financiers du FCE Soutenir la communication de l'évolution financière et comptable du FCE auprès des partenaires pour garantir une transparence optimale.</li> <li>Appuyer, en collaboration avec l'AT GFP, les ministères dans la préparation des demandes de versements de fonds auprès des partenaires.</li> <li>Accompagner les efforts du DAT pour renforcer la maîtrise et la compréhension des procédures du manuel.</li> <li>Proposer et superviser la mise en place de mesures de régulation de la gestion des CAST pour optimiser l'absorption des ressources.</li> </ul> <p><b>Coordination transversale et communication avec les parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner les activités des AT et ATR pour garantir une cohérence et une harmonisation des pratiques sur l'ensemble du territoire.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

					<ul style="list-style-type: none"> <li>Selon les besoins, contribuer aux différentes instances de suivi du DAT (comité de suivi FCE, réunions avec les PTF)</li> </ul> <p><b>Gestion de la performance et amélioration continue</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la redevabilité externe du DAT auprès des ministères, les bailleurs PTF. A ce sujet, assurer notamment la qualité du rapportage sur les interventions et les résultats des actions du DAT.</li> </ul>
<p><b>AT2 et AT3 : Appui à la Passation de marchés Publics</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau central</p> <p><b>Profil préférentiel :</b> National</p>	<p>PRMP/UGMP des ministères sectoriels (répartition entre ministère à opérer lors de la prise de poste)</p>	<p>Appui aux services de passation de marchés régionaux et les ATR pour renforcer les capacités en passation de marchés au niveau déconcentré.</p> <p>Collaboration avec le MEF, l'ARMP, la CNM et les CRM. <b>Le périmètre et la division du travail entre les deux AT à confirmer au démarrage de la mission et possibilité d'évolution.</b></p>	<p>Diplôme universitaire ou équivalent en économie, finances publiques, politiques publiques, droit commercial ou tout autre domaine en lien avec la mission</p> <p>Excellente connaissance des règles et procédures nationales de passation de marché</p> <p>Fortes capacités relationnelles et une capacité de travail en équipe</p>	<p>+6 ans d'expérience dans le domaine de la passation de marché</p> <p>Expérience démontrée du pilotage des marchés publics</p> <p>Expérience sur des prestations similaires d'assistance technique avec des bailleurs de fonds très appréciée</p>	<p><b>Mission prioritaire</b> Assurer un transfert progressif de compétences pour <b>renforcer l'autonomie des acteurs de la passation des marchés</b>. A cet effet, accompagner les PRMP/UGMP et les services déconcentrés à la planification, passation, et suivi des marchés dans le but d'accélérer le rythme de la passation des marchés et améliorer la qualité des dossiers.</p> <p><b>Renforcement des capacités et appui aux opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les entités bénéficiaires dans l'expression des besoins (y compris les chantiers d'harmonisation des besoins et le développement de catalogues), dans l'élaboration des stratégies d'achats (y compris les études de marchés et de l'écosystème), dans la conduite des marchés (préparation, évaluation, attribution) et le suivi de l'exécution.</li> <li>Appuyer la préparation et l'actualisation des PPM du FCE et réaliser un suivi mensuel avec les PRMP du niveau d'exécution. Consolider les informations du suivi d'exécution pour un pilotage effectif du CAS et, en contribuer au rapportage du FCE. A cet effet, collaborer avec l'AT GFP et l'AT planification afin que les ministères disposent d'une vision intégrée sur les aspects techniques et financiers.</li> </ul>



					<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner le développement des outils pour diversifier, améliorer et élargir les modalités de passation (ex. marchés à commande, contrats-cadres).</li> <li>Renforcer les mesures de gestion des risques pour favoriser la concurrence et éviter les risques fiduciaires.</li> <li>Identifier les goulots d'étranglement dans les processus de passation et proposer des solutions concrètes.</li> </ul> <p><b>Appui des ATR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selon les besoins et les profils, accompagner le travail des ATR pour améliorer la fluidité des opérations niveau déconcentré.</li> </ul> <p><b>Dialogue avec les autorités nationales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nourrir et structurer, selon les besoins, le dialogue avec les structures de contrôle et assurer un suivi rapproché des procédures.</li> </ul>
<p><b>AT4 : Appui à la planification, au rapportage et au suivi-évaluation</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau central</p> <p><b>Profil préférentiel :</b> National (/International)</p>	Directions Planification & Rapportage des ministères sectoriels	Appui supplémentaire à l'INFP, aux services déconcentrés et aux ATR	<p>Diplôme universitaire ou équivalent en administration publique, économie, finances publiques ou dans tout autre domaine pertinent en lien avec la mission</p> <p>Expertise en planification et rapportage/suivi-évaluation dans le secteur de l'éducation</p> <p>Construction et maîtrise d'outils et de méthodologies de rapportage</p>	<p>+7 ans dans la planification, le suivi et l'évaluation en éducation</p> <p>Expérience en assurance qualité des systèmes éducatifs, suivi des indicateurs de performance, et mise en place de processus d'amélioration continue</p> <p>Expérience sur des prestations similaires d'assistance technique avec</p>	<p><b>Principal objectif</b> Assurer l'<b>autonomisation progressive</b> des entités dans la <b>planification du FCE</b> (selon l'approche axée sur les résultats) et réaliser un suivi et <b>élaborer des rapports techniques</b> de bonne qualité.</p> <p><b>Renforcement des capacités des équipes ministérielles en planification et rapportage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer les services centraux des ministères bénéficiaires dans la planification annuelle et pluriannuelle des activités pour assurer la disponibilité des PTA de bonne qualité, dans les délais prévus. Selon les besoins, accompagner l'actualisation des PTA.</li> </ul>

			Fortes capacités relationnelles et excellente aptitude de travail en équipe	des bailleurs de fonds très appréciée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer la collecte des données techniques et financières nécessaires à l'élaboration de Plan de travail budgétisé annuel (PTBA) exhaustifs pour les trois ministères, couvrant les activités financées sur budget national, FCE et autres appuis externes.</li> <li>Veiller au respect des calendriers des cycles de planification nationaux.</li> <li>Réaliser un suivi mensuel de l'exécution des PTA avec les services concernés. Consolider les informations du suivi d'exécution pour un pilotage effectif du FCE.</li> <li>Accompagner la production de rapports techniques (semestriels et annuels).</li> </ul> <p><b>Appui des ATR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apporter un appui aux ATR et renforcer leurs compétences, tout en garantissant la cohérence des interventions sur l'élaboration de PTBA axés sur les résultats, le rapportage, l'analyse des données.</li> </ul> <p><b>Renforcement du rapportage technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer l'élaboration d'analyses sur l'avancement des objectifs et des cibles fixées, en s'appuyant sur les données techniques et financières collectées.</li> <li>Appuyer l'intégration des données régionales dans les rapports pour fournir une vision complète et consolidée des réalisations au niveau national.</li> <li>Appuyer la production des rapports opérationnels consolidés avec la CELCO, permettant un suivi précis de l'exécution des projets (RSF et RSTF)</li> </ul>
--	--	--	---	---------------------------------------	---

<p><b>AT5 : Appui Gestion et Rapportage Comptable et Financier</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau central</p> <p><b>Profil préférentiel :</b> International (/ National)</p>	<p>DAF des 3 ministères sectoriels</p>	<p>Appui au GTEFP et aux directions concernées au niveau du MEF et ministères sectorielles (DAF, chefs comptables, etc.) ATR et</p>	<p>Diplôme en économie, finances publiques, gestion financière ou autre en lien avec la mission (BAC +5)</p> <p>Connaissance de la gestion des finances publiques (préparation, exécution budgétaire, comptabilité publique, rapportage comptable, suivi &amp; contrôle financier, consolidation des comptes, gestion de trésorerie)</p> <p>Connaissance de la chaîne de la dépense publique</p> <p>Qualités d'accompagnement d'équipes financières dans leur mission (coaching individualisé, formations, etc.)</p> <p>Fortes capacités relationnelles et aptitude de travail en équipe</p>	<p>+7 ans en gestion des finances publiques, de préférence à Madagascar ou en Afrique francophone</p> <p>Expérience sur des prestations similaires d'assistance technique avec des bailleurs de fonds appréciée</p>	<p><b>Principal objectif</b> Assurer un transfert progressif de compétences pour <b>favoriser l'autonomie</b> des entités exécutantes des crédits du FCE dans <b>la gestion budgétaire, au rapportage financier</b> et à l'analyse des données comptables. <b>Promouvoir une culture de transparence</b> de gestion des ressources.</p> <p><b>Appui au rapportage budgétaire, financier et comptable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avec les services responsables, réaliser un suivi mensuel de la situation d'exécution financière des ressources du FCE avec les services concernés. Un grand volet consiste de la collecte, analyse et consolidation des données budgétaire, financières et comptables issues des niveaux déconcentrés – des modalités de collaboration effectives à mettre en place au démarrage de la prestation.</li> <li>Appuyer la production de rapports financiers complets incluant des rapprochements comptables des analyses expliquant les écarts et des commentaires sur l'évolution des données financières.</li> </ul> <p><b>Suivi budgétaire et programmation de trésorerie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer la programmation de trésorerie pour éviter les ruptures d'activités, en anticipant les besoins et les contraintes financières.</li> <li>Veiller à l'exécution budgétaire dans le respect des délais et des procédures définis.</li> <li>Identifier les goulots d'étranglement dans les processus de gestion budgétaire et proposer des solutions pour optimiser les flux financiers.</li> </ul> <p><b>Appui des ATR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apporter un appui aux ATR et renforcer leurs compétences, tout en garantissant la cohérence</li> </ul>
---	--	---	--	---	---

					<p>des interventions et en consolidant les données remontées des niveaux déconcentrés. Organiser des mécanismes d'échange d'informations entre les AT centraux, les ATR régionaux, et les bureaux techniques (contrôle technique, audit-conseil) pour garantir une cohérence des pratiques.</p> <p><b>Organisation et coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir et renforcer les relations avec le MEF pour assurer une synchronisation efficace des processus financiers, comptables et budgétaires.</li> </ul> <p><b>Communication et appui aux audits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer les ministères dans la coordination et la préparation des audits externes et internes, et selon les besoins, l'organisation et l'accompagnement des missions d'audit interne. Faciliter la disponibilité de données complètes et fiables.</li> </ul>
<p><b>AT6 - Appui à l'animation de la coordination et du suivi du FCE</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau central à temps partiel (25%)</p> <p><b>Profil préférentiel :</b> International / National</p>	DCP (MEF)/ GTEFP	<p>Appui aux CDS, aux Groupes de Travaux Régionaux (GTR) du GTEFP</p> <p>CELCO</p>	<p>Diplôme universitaire ou équivalent en management des organisations, finances publiques, administration publique, gestion de projet ou tout autre domaine en lien avec la mission.</p> <p>Management des organisations et des ressources humaines Coordination et gestion de projet</p> <p>Gestion du changement Compétences en finances</p>	<p>+10 ans d'expérience en management de projets dans le secteur public, idéalement sur le continent africain</p> <p>Expérience en gestion du changement Expérience en finance publique</p> <p>Expérience dans le dialogue social ou sectoriel appréciée</p>	<p><b>Renforcement du pilotage et de coordination du FCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner la redynamisation du Comité de Suivi (CDS), incluant une potentielle réorganisation, afin de s'assurer de sa pertinence dans les prises de décision.</li> <li>Appuyer la préparation et l'organisation des réunions du CDS FCE, en garantissant la disponibilité de données consolidées et fiables ; et a posteriori le suivi des décisions.</li> <li>Accompagner le fonctionnement du GTEFP, incluant une potentielle réorganisation et positionnement du GTEFP en lien avec le CdS.</li> <li>Assurer la disponibilité d'une feuille de route/ plan de travail articulée pour le GTEFP et le CdS</li> </ul>

			<p>Animation de réunions, ateliers et processus collaboratifs</p> <p>Maîtrise des modèles de gouvernance et capacité à accompagner la structuration de cadres de gouvernance</p> <p>Conduite de diagnostics et élaboration de stratégies</p> <p>Capitalisation et développement d'outils méthodologiques</p>	<p>Expérience dans l'administration publique malgache appréciée</p> <p>Expérience en collaboration avec des bailleurs de fonds et institutions internationales appréciée</p>	<p>encadrant les grandes étapes de la phase 2 du FCE. Le séquençement, le pilotage et la coordination de la formation « on boarding FCE » devrait y occuper une place centrale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avec le secrétariat technique, assurer la tenue des réunions et élaboration des comptes rendus, documenter et suivre de la mise en œuvre des recommandations</li> </ul> <p><b>Amélioration du dialogue avec les parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter les échanges entre les trois ministères sectoriels et les ministères financiers pour aligner les priorités budgétaires et sectorielles.</li> </ul> <p><b>Structuration, animation et coordination des activités du GTEFP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer l'élaboration d'une feuille de route claire et la conception d'outils de travail</li> <li>Accompagner la préparation technique des réunions (analyses préalables, orientation des ordres du jour, documents techniques, etc.) pour assurer des discussions orientées vers la résolution de problèmes et la production de propositions concrètes à soumettre au CdS</li> <li>Appuyer la mise en place de système de suivi des recommandations efficace</li> <li>Soutenir la présidence et le secrétariat technique du GTEFP dans les actions de mobilisation continue et d'appropriation des membres (stimuler la participation active, valoriser les contributions techniques et promouvoir une logique de redevabilité et de résultats)</li> <li>Définir et mettre en œuvre des actions de renforcement des capacités adaptées aux besoins des équipes techniques et régionales.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer la montée en compétences des acteurs clés à travers des formations et un accompagnement méthodologique.</li> </ul> <p><b>Accompagnement et autonomisation des équipes régionales GTR/GTP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sous le pilotage de GTEFP, appuyer la structuration et les opérations des groupements régionaux et préfectoraux autour du FCE.</li> <li>Faciliter la communication et le partage d'information entre les niveaux régional et national pour fluidifier et améliorer l'exécution. Selon les besoins, développer des outils méthodologiques, protocoles et supports de communication pour faciliter l'animation des GT.</li> </ul> <p><b>Capitalisation et diffusion des outils et bonnes pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Piloter la démarche « bonnes pratiques » : documenter, collecter et analyser des bonnes pratiques de l'exécution du FCE. Les documenter dans le format convenu et soumettre à l'appréciation aux parties prenantes pour améliorer le FCE.</li> <li>Mettre en place des dispositifs de suivi-évaluation pour mesurer l'impact du dialogue sectoriel au sein du FCE et ajuster les approches, si nécessaire.</li> </ul>
<p><b>AT7 – Supervision externe (appui perlé)</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau central, à temps partiel (13%)</p> <p><b>Profil préférentiel :</b> International, Perlé</p>	-	-	<p>Spécialiste du Fonds Commun de l'Education</p> <p>Expertise en gestion et suivi des financements multi-bailleurs dédiés au secteur de l'éducation Conseil aux administrations publiques</p>	<p>Expérience en suivi budgétaire, gestion des ressources publiques et transparence financière. Expérience confirmée en tant qu'expert international dans la supervision et l'évaluation des fonds dédiés à l'éducation.</p>	<p><b>Principal objectif</b> Fournir <b>un regard externe, analytique et documenté</b> sur la qualité des fonctions essentielles du FCE : gestion budgétaire, comptable et financière ; passation des marchés, planification, rapportage. Apporter un regard impartial et argumenté sur les choix et identifier des améliorations et réglages en cours d'exécution.</p> <p><b>Appui à la gouvernance et à la prise de décision</b></p>

(entre 60 et 100 hommes/jours sur 30 mois)					<ul style="list-style-type: none"> <li>Aider les Ministères et les PTF du FCE à définir les mesures correctives et les actions prioritaires pour assurer l'efficacité du Fonds.</li> <li>Organiser des réunions de restitution pour partager les constats et favoriser un consensus sur les décisions à prendre.</li> </ul> <p><b>Identification des difficultés et recommandations stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Détecter les dysfonctionnements, anticiper les risques et proposer des solutions adaptées pour améliorer la performance du FCE.</li> <li>Formuler des recommandations sur les ajustements nécessaires en matière d'allocation des ressources et de procédures internes.</li> </ul>
<p><b>AT8 à AT17</b> (10 assistants techniques) : <b>Appui à la gestion et au pilotage des services techniques déconcentrés</b></p> <p><b>Positionnement :</b> Niveau déconcentré (chefs-lieux des régions)</p> <p><b>Profil :</b> National</p>	Chefs-lieux des régions	<p>Appui aux DREN/DRETFP, CISCO, ZAP, CRINFP, autorités locales.</p> <p>Collaboration avec les GTR et services déconcentrés du MEF.</p>	<p>Diplôme en économie, finances publiques, gestion financière ou autre en lien avec la mission</p> <p>Compétences en finances publiques</p> <p>« Soft skills » pour faciliter la coordination, la communication, l'accompagnement de proximité et coaching</p> <p>Animation d'ateliers de formation pour renforcer les capacités</p>	<p>+5 ans d'expérience en finances publiques</p> <p>Expérience de la passation des marchés est un avantage additionnel</p> <p>Expérience en gestion de projets et programmes</p> <p>Expérience sur des prestations similaires d'assistance technique et de renforcement institutionnel avec des bailleurs de fonds appréciée</p>	<p><b>Mission prioritaire</b> Accompagner la <b>montée en compétence des structures déconcentrées dans l'exécution transparente</b> des fonds du FCE et la gestion des risques fiduciaires relatifs</p> <p><b>Appuyer l'accélération de l'exécution des crédits du FCE</b> (exécution, suivi rapportage comptable, budgétaire et opérationnel) <b>et assurer la prise en compte des mesures d'une dépense transparente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner la maîtrise des procédures d'exécution du FCE pour accélérer Dans le but d'accélérer le rythme d'exécution des crédits du FCE</li> <li>Accompagner les services déconcentrés dans la collecte, la consolidation et la transmission des données financières et techniques vers le niveau central (rapportage financier des crédits exécutés dans les CRINFP, l'exécution et le suivi des caisses écoles, l'exécution des crédits dans les CISCO et</li> </ul>



			<p>Conseil aux administrations publiques</p> <p>Connaissances, ou notions à défaut, en passation de marchés publics appréciées</p> <p>Notions en planification et rapportage au niveau régional et local appréciées</p> <p>Gestion du changement</p>		<p>ZAP et dans les établissements de formation professionnelle)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer que les règles d'une gestion transparente soient connues et appliquées, et que les recommandations des audits externes soient mises en œuvre au niveau déconcentré.</li> <li>Accompagner l'identification et l'anticipation des risques liés à la gestion des crédits et proposer des mécanismes de mitigation adaptés pour garantir la conformité des processus et renforcer la transparence financière.</li> <li>Faciliter la transmission régulière et fiable des informations budgétaires et opérationnelles aux instances centrales et aux ministères sectoriels concernés. En lien, selon les besoins, contribuer à l'élaboration de rapports financiers consolidés périodiques intégrant les données locales et régionales.</li> </ul> <p><b>Mener des actions du coaching et du renforcement des capacités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner la formation des cadres locaux sur les outils de gestion comptable et financière, la budgétisation et le suivi des dépenses.</li> <li>Soutenir l'organisation d'ateliers pratiques visant à améliorer les compétences en traitement des fonds, passation de marchés et production de rapports financiers et techniques.</li> </ul> <p><b>Selon les profils et les besoins prioritaires, un accompagnement d'un/ plusieurs des domaines suivants</b> <u>Appui à la passation des marchés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les structures déconcentrées dans l'application des procédures de passation de marchés, en conformité avec la réglementation en vigueur.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir le suivi des délais et des normes de transparence dans l'exécution des marchés publics.</li> <li>• Renforcer les capacités des acteurs régionaux en matière de gestion des marchés</li> </ul> <p><u>Appui à la planification et à la budgétisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les services déconcentrés dans l'élaboration de plans annuels alignés sur les priorités nationales et sectorielles.</li> <li>• Renforcer les capacités locales en planification axée sur les résultats et faciliter l'intégration des besoins locaux dans les processus budgétaires nationaux.</li> </ul> <p><u>Appui à la coordination et à l'articulation entre niveaux central et régional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jouer un rôle d'interface entre les ministères sectoriels et le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et leurs agents déconcentrés pour fluidifier le fonctionnement des opérations</li> <li>• Accompagner la transmission des directives stratégiques et des priorités politiques vers les services déconcentrés tout en veillant à la remontée d'informations terrain vers le niveau central.</li> <li>• Animer et dynamiser les acteurs régionaux en facilitant la concertation et en structurant les échanges entre les parties prenantes. Renforcer le leadership des acteurs locaux en développant leurs capacités et en les impliquant activement dans les processus décisionnels</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

#### 4. Durée de la prestation, planning et logistique

##### Début de la prestation

La prestation d'assistance technique débutera à compter de la prise de poste à Madagascar d'un dispositif initial, idéalement dès début janvier 2026. La date de prise de poste estimative des différents experts doit, dans la mesure du possible, être mentionnée dans l'offre. La priorité est donnée à la complétude de l'équipe du niveau central ; le déploiement des ATR pouvant se faire avec une approche progressive.

##### Démarrage

L'élaboration d'une feuille de route permettrait à toutes les parties prenantes de s'accorder et confirmer les priorités et jalons pour une période de 12 à 18 mois. Elle inclura une note technique/méthodologique pour chaque AT détaillant les objectifs prioritaires. Le format pourrait être proposé par le prestataire. Une attention particulière portera sur la lisibilité et un suivi facile.

##### Durée et suivi

Le dispositif d'AT sera déployé sur une durée initiale de **12 mois, avec deux reconductions de 12 mois optionnelle (pour une durée totale de 36 mois)** qui serait discutée en cours d'exécution du projet.

##### Logistique, installations et équipements mis à disposition par le prestataire

Les experts disposeront des bureaux **au sein des locaux des ministères sectoriels**, en fonction de l'ancrage fonctionnel et de la disponibilité au sein des entités. L'ensemble des AT, en particulier ceux en appui à la passation de marchés et les ATR, devront faire preuve d'une certaine mobilité pour répondre efficacement aux besoins des bénéficiaires sur le territoire national. L'offre financière des soumissionnaires devra être détaillée en incluant tous les frais pour compléter l'ensemble du projet (taux journaliers, frais de déplacement, etc.).

La provision pour les frais de mission inclura les frais de déplacement et les indemnités de séjour pour les missions effectuées en dehors du lieu d'affectation. Elle ne peut en aucun cas être utilisée pour financer les coûts relevant des honoraires du prestataire.

Ce montant sera présenté, d'une manière forfaitaire, dans le budget. Par ailleurs, les indemnités de séjour allouées ne doivent pas dépasser les taux journaliers fixés par la grille de l'Union Européenne<sup>7</sup>.

Le budget inclura aussi les frais de fonctionnement adéquats, notamment les moyens de déplacements, équipement informatique, frais de communication, etc. En cas de perte, vol ou accident, le prestataire devra procéder au remplacement du matériel.

Le prestataire s'assurera que les experts disposent de tout le matériel nécessaire ainsi que de ressources adéquates, notamment pour faciliter la gestion administrative et financière, afin de permettre aux AT de se consacrer pleinement au cœur de leur mission. Il disposera des moyens pour assurer le transfert des fonds requis pour les activités prévues et veillera à une rémunération régulière et ponctuelle du personnel.

---

<sup>7</sup> [https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/guidelines/managing-project/diem-rates\\_fr](https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/guidelines/managing-project/diem-rates_fr)

Si le prestataire est un consortium, les accords doivent offrir une flexibilité maximale pour l'exécution du marché. Il est recommandé d'éviter les dispositifs imposant un partage fixe des prestations entre les partenaires.

## 5. Livrables, coordination et suivi

Le soumissionnaire indiquera dans son offre la méthodologie pour assurer la coordination et le suivi. L'objectif est de pouvoir objectiver et comprendre les avancées en termes d'autonomisation des services appuyés en matière d'exécution de leurs missions et de maîtrise des procédures et outils sur lesquels vont porter les appuis.

Livrables	Contenu
<b>Démarrage + 1 mois :</b> <i>Feuille de route + les notes méthodologiques</i>	<p>Selon le format proposé par le prestataire, et validé avec l'AFD, le prestataire partagera dans le mois suivant l'installation du DAT la feuille de route pour la première partie de la prestation. Elle inclura :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un descriptif des priorités et des jalons, de la structuration du DAT et de ses opérations, outils et guides à développer, etc.</li> <li>▪ Les notes méthodologiques de prise de fonction des AT décrivant les principaux objectifs et la méthodologie d'accompagnement.<sup>8</sup></li> </ul> <p><i>L'attention des partenaires portera sur la lisibilité et la compréhension facile des étapes et des priorités stratégiques.</i></p>
<b>Démarrage + 2-3 mois :</b> <i>Plan de renforcement des capacités et plan pluriannuel des formations</i>	<p>Deux à trois mois après l'installation du DAT, sera attendu le plan de renforcement des capacités accompagné des plans pluriannuels de formations<sup>9</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le plan de renforcement des compétences devrait inclure les propositions des outils opérationnels du pilotage (<i>le prestataire sera libre de proposer des outils divers répondant au mieux aux besoins identifiés, ceux-ci pourront inclure des mécanismes de feedback, grilles des compétences, etc.</i>)</li> <li>▪ Le plan présentera les objectifs (quantifiés et qualifiés) du transfert des compétences avec les indicateurs clés afférents, les moyens et les outils d'accompagnement, etc.</li> </ul>
<b>Rapports d'activités semestriels (RS) et annuels (RA)</b>	<p>Un rapport analytique sur la performance et les progrès par rapport au plan de renforcement des capacités. Le canevas sera proposé par le prestataire pendant la phase de démarrage. L'objectif est de pouvoir comprendre le chemin parcouru, les principaux obstacles et les mesures prévues.</p> <p>Le rapport semestriel pourrait se résumer à un tableau de bord, le rapport annuel inclura un narratif analytique. L'accent sera mis sur la qualité plutôt que la quantité de production.</p>

<sup>8</sup> Le chef de mission confirmera l'organisation et la structuration

<sup>9</sup> Un par ministère

	<p>Les rapports contiendront (dans le format proposé par le prestataire et validé par l'AFD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RS + RA : une présentation synthétique et analytique des progrès et résultats en lien avec le transfert de compétences aux différents services. L'idée est de saisir aisément les avancées par rapport au plan de renforcement des capacités (<i>les deux documents doivent dialoguer et se nourrir mutuellement</i>).</li> <li>▪ RA : un résumé analytique du DAT mettant en exergue les résultats, les défis, les innovations, etc.</li> </ul>
<p><b>Rapport final</b> <i>incluant la stratégie de sortie</i></p> <p><i>Le GTEFP a créé une dynamique endogène intéressante, avec un fort potentiel de devenir un élément essentiel pour assurer une transition efficace à l'issue de l'intervention du DAT</i></p>	<p>Un rapport du DAT qui fait <i>un état des lieux synthétique, analytique et prospectif</i>, du déroulé global de la prestation. Ce rapport discutera les réalisations globales et présentera les éventuels défis persistants, selon le DAT, pour un fonctionnement parfaitement autonome du FCE.</p> <p>Ce rapport inclura la stratégie de sortie finalisée, incluant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élaboration d'un calendrier précis pour le transfert complet des compétences aux équipes bénéficiaires.</li> <li>• Un plan de pérennisation des acquis, incluant le renforcement des processus internes, des outils de gestion, et des compétences techniques.</li> </ul>

## 6. Contenu de l'offre technique des soumissionnaires

Les soumissionnaires doivent proposer une offre technique claire et concise démontrant leur compréhension des enjeux de la mission et leur capacité à y répondre. L'offre technique doit inclure les éléments suivants :

1. Compréhension du contexte, des attentes et besoins prioritaires
  - Une brève présentation du contexte d'intervention et de la modalité FCE
  - La compréhension des objectifs en lien avec le DAT
2. Approche méthodologique
  - Une description de la démarche méthodologique pour un transfert de compétences efficace, visant à une pérennisation des acquis et l'autonomisation progressive des bénéficiaires.
  - Les premiers éléments et idées pour le plan de renforcement des capacités. En lien, un descriptif prévisionnel des interventions et les modalités possibles de mise en œuvre.
3. Modalités d'organisation, coordination, pilotage, suivi et rapportage
  - La proposition du pilotage, le management, l'organisation, le suivi et l'accompagnement du DAT et de ses interventions.
  - Un descriptif de l'organisation des modalités de suivi, évaluation et du rapportage.
  - Une description de l'organisation et le fonctionnement, y compris les collaborations et les possibles mutualisations entre les AT centraux et régionaux.
  - Une proposition du nombre de jours de mission prévus par AT
  - Une description de l'assurance qualité prévue et de l'équipe backstopping dédiée

4. Profil des experts proposés et références

- Les CV détaillés des experts, démontrant leur expérience et leurs compétences en lien avec les besoins identifiés dans les termes de référence.
- Des contacts de références relatives aux expériences des experts
- Des références pertinentes des prestations similaires menées par le prestataire.

5. Gestion des risques

- Une description / cartographie des risques perçus, accompagnée de mesures de mitigation adéquates.

6. Aspects RSE

- Mise en place d'une ou des actions de réduction des émissions carbone et de réduction des consommations d'énergie applicable au marché
- Mise en place d'une ou des actions pour l'égalité professionnelle femmes hommes

L'approche agile devrait être adaptée, notamment au regard de la gestion des ATR, mais aussi pour répondre aux besoins émergents tout en maintenant les priorités stratégiques du projet. L'analyse des offres techniques portera une attention particulière à la qualité des experts pouvant être mobilisés.

- **Documents en annexe**

**Annexe 1** : Identification des 10 régions prioritaires pour l’implantation des AT régionaux du FCE –

**Annexe 1 Bis** : Analyse mixte (critères prioritaires DREN + critères secondaires DRETFP)

**Annexe 2** : Document de Programme

**Annexe 3** : Diagnostic et pistes d’optimisation pour le DAT

**Annexe 4** : Les fonds communs de l’éducation en Afrique : principes, mises en œuvre et études de cas pays