



Agence Française de Développement,
5, rue Roland Barthes,
75598 Paris Cedex 12- RCS PARIS B 775 665 599-
Téléphone : 00 33 (0)1 53 44 31 31

Référence : EDU-2025-0378

CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES

Termes de références pour la mobilisation d'un(e) consultant(e) spécialiste en éducation pour le suivi du Fonds Commun de l'Education (FCE) au Madagascar 2026-2029

SOMMAIRE

ARTICLE 1.	Présentation de l'AFD	3
ARTICLE 2.	Présentation du Service Prescripteur	3
ARTICLE 3.	Contexte et justification de la mission	4
3.1	Etat des lieux du secteur de l'éducation à Madagascar	4
3.2	Le Fonds Commun de l'Education (FCE) à Madagascar	7
3.2	Le dispositif de coordination et de pilotage du FCE	9
3.3	Les mécanismes de planification et d'exécution budgétaire du FCE	10
3.4	Les financements du GPE.....	11
ARTICLE 4.	Objet du marché.....	12
ARTICLE 5.	Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation	12
5.1	Détail de la prestation attendue.....	12
5.2	Conditions d'exécution de la mission	14
5.3	Durée estimée et budget de la prestation	14
5.4	Livrables attendus	14
5.5	Compétences attendues du/de la consultant.e.....	15
ARTICLE 6.	Moyens mis à disposition du Prestataire	16
ARTICLE 7.	Contraintes imposées par l'AFD	16

ARTICLE 1. Présentation de l'AFD

L'Agence Française de Développement (AFD) est un établissement public au cœur du dispositif français de coopération. Etablissement public à caractère économique et commercial, elle est une société de financement à but non lucratif. L'AFD finance et met en œuvre la politique de l'Etat français en matière de coopération bilatérale et supervise également des fonds délégués par des partenaires financiers, dans de nombreux pays et dans des secteurs divers. Elle intervient dans 115 pays, grâce à un réseau de 85 agences, en appui à plus de 4 000 projets dans de nombreux secteurs : énergie, eau, transport, éducation-formation professionnelle, santé, développement urbain, agriculture, biodiversité, numérique, etc. Son action s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre internationale des objectifs de développement durable (ODD).

Depuis plus de soixante-dix ans, l'Agence se mobilise pour **lutter contre la pauvreté et favoriser le développement** humain et socio-économique dans les pays en voie de développement. Elle soutient également le dynamisme économique et social des **Outre-mer**. Au moyen de **subventions, de prêts, de fonds de garantie ou de contrats de désendettement et de développement**, elle finance des projets, des programmes et des études et accompagne ses partenaires dans le **renforcement de leurs capacités**. L'AFD finance et accompagne des projets et programmes de développement qui soutiennent une croissance économique plus durable et équitable, améliorent les conditions de vie des plus pauvres et les populations plus vulnérables, contribuent à la préservation de la planète et aident à stabiliser les pays fragiles ou en sortie de crise. Ses équipes, basées à Paris, Marseille, sa Direction Régionale Océan Indien basée à la Réunion et dans son réseau de **soixante-douze agences** et représentations dans les pays en développement et dans les **Outre-mer français**, lui permettent d'offrir à ses partenaires des financements, des instruments d'analyse et de couverture du risque et une ingénierie de formation et de renforcement des capacités. Ses filiales Proparco et Expertise France soutiennent respectivement les investissements privés et la mobilisation de l'expertise internationale. L'AFD dispose d'un large réseau de partenariats privilégiés dont l'UNESCO (IIPE), la CONFEMEN (PASEC), l'AUF, l'OIF. Depuis 2017, elle finance des pôles d'expertise et des initiatives régionales notamment l'IIPE/UNESCO, APPRENDRE, PASEC, IFADEM, ELAN, Ressources Educatives. L'AFD collabore également avec les réseaux académiques français et internationaux pour alimenter les débats et réflexions prospectives sur le développement.

L'ensemble des informations relatives à l'AFD, et notamment sa Charte d'Ethique que le prestataire est fortement invité à consulter, est accessible sur le lien suivant : www.afd.fr

ARTICLE 2. Présentation du Service Prescripteur

La Division de l'Education, de la Formation et de l'Emploi (EDU) de l'AFD, au sein de la Direction exécutive Solutions de Développement Durable, se positionne sur l'ensemble du continuum éducatif : éducation primaire et secondaire, enseignement supérieur, formation professionnelle, insertion sur le marché du travail par l'emploi et l'entrepreneuriat. L'acquisition de savoirs et de compétences tout au long de la vie (ODD 4) et l'accès à l'emploi (ODD 8) sont les piliers d'un développement économique et social plus juste et plus durable. Les financements de la Division EDU visent notamment à : 1) Promouvoir des parcours d'éducation et de formation de qualité et l'accès à un emploi décent ; 2) Contribuer par les compétences et l'emploi à l'émergence de modèles économiques plus durables et justes ; 3) Renforcer la résilience des populations et des systèmes éducatifs face aux fragilités et aux crises.

ARTICLE 3. Contexte et justification de la mission

3.1 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**.
- **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.

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.

3.2 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.

3.2 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^{ème} 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.

3.3 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**.

3.4 Les financements du GPE

En 2022, le GPE a annoncé une allocation potentiellement mobilisable par la République de Madagascar d'un montant maximum de \$ 133.14 M, se déclinant de la façon suivante :

- Financement ordinaire pour la transformation du système (STG) : \$ 89.44 M.
- Financement à effet multiplicateur (MTL) : \$ 40 M¹
- Fonds pour le renforcement de capacité du système (SCG) : \$ 3.7 M.

Tout au long de 2023, les partenaires ont effectué l'analyse des facteurs favorables, puis élaboré le Pacte de partenariat, document cadre construit autour de la réforme prioritaire suivante : « **De la transformation systémique et durable des enseignements et des conditions d'apprentissages vers une éducation de qualité et résiliente à Madagascar** ». Sa finalité recherchée est que « l'ensemble des filles et des garçons de l'enseignement préscolaire, primaire, et du 1^{er} cycle du secondaire général malagasy acquièrent les compétences fondamentales de qualité à travers des contenus et des approches pédagogiques adaptées, et la disponibilité d'enseignants compétents, motivés et encadrés, dans un environnement d'apprentissage adéquat, protecteur et inclusif ».

A l'issu de l'élaboration du pacte, le 19 janvier 2024, les autorités ont lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la sélection de(s) agent(s) partenaire(s). A la sortie d'un processus concurrentiel, le 28 février le MEN a informé que la candidature du consortium AFD - UNICEF a été retenue pour le guichet STG de 89.44 M \$. A la demande du MEN, la Banque Mondiale a été ajoutée en tant que 3^e AP avec la modalité PforR. Ainsi, **trois programmes seront construits pour le guichet STG, avec trois modalités de financement (FCE, PforR et projet). Ceux-ci seront articulés mais indépendants**.

Suivant la sélection de l'AFD en tant qu'AP, et conformément aux Directives du GPE, elle a été chargée de préparer une requête de financement, comprenant l'élaboration d'un programme au niveau national, en étroite collaboration avec les autorités, plus particulièrement les cadres désignés par le MEN à cet effet, et en consultation avec le Groupe Sectoriel de l'Education (GE). Les trois AP du **Programme Intégré pour la Transformation des Apprentissages Fondamentaux (PITAF)** ont dû préparer trois dossiers de requête distincts.

La requête de l'AFD a été déposée le 29 novembre 2024 et le financement approuvé par le GPE le 03 février 2025. Les financements seront répartis comme suit entre les trois agents partenaires :

¹ Par son courrier du 3 avril 2024, le GPE informe le pays de l'indisponibilité du financement multiplier

- AFD : un financement STG 25 970 057,60 euros auquel s'ajoutent les commissions de l'agent partenaire de 7 % soit 1 817 904,03 euros
- UNICEF : un financement STG 25 072 000 dollars américains auquel s'ajoutent les commissions de l'agent partenaire de 7 % soit 1 755 040 dollars américains
- Banque Mondiale : un financement STG de 35 888 000 dollars américains auquel s'ajoutent les commissions de l'agent partenaire de 1,75 % soit 628 040 dollars américains.

ARTICLE 4. Objet du marché

L'objet de ce marché est de mobiliser un(e) consultant(e) spécialiste en éducation à l'agence AFD de Antananarivo pour renforcer le Pôle Lien Social de l'agence dans la mise en œuvre du nouveau financement GPE et le suivi du CAST/FCE. L'expert(e) participera au dialogue sectoriel sur des sujets en lien avec la nouvelle délégation et les priorités stratégiques financées par le FCE. La personne sera en charge de liaison avec l'ETN et le Groupe Sectoriel pour les sujets relatifs au nouveau financement et au FCE.

ARTICLE 5. Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation

5.1 Détail de la prestation attendue

Les missions attendues du ou de la consultant(e) sont les suivantes :

Assurer le suivi quotidien de l'exécution du FCE (tout particulièrement CAS MEN²) et agir en tant que point focal AFD pour le programme PITAF

Suivre et appuyer l'exécution technique du FCE

- En tant que membre de l'équipe, et selon son organisation du travail, contribuer / initier l'élaboration de la lettre de cadrage N+1 (ou lettre pluriannuelle). La lettre doit faire l'objet d'une dissémination large auprès des ministères partenaires, voire des échanges dans lesquels, l'expert(e) pourrait être associé(e).
- Veiller à l'organisation du processus de planification et de discussion budgétaire. Le principal défi devant être relevé est l'anticipation du processus. Ce travail se fait en lien étroit avec l'ETN, et le cas échéant, les services d'exécution et les directions en charge de la planification des ministères sectoriels et leurs partenaires (Ministère des Finances, voir calendrier).³ L'expert(e) jouera un rôle essentiel dans l'organisation et la conduite des dialogues budgétaires.
- En collaboration avec le futur dispositif d'assistance technique, mener un 1^e niveau d'analyse de la qualité du « dossier PTA »⁴ pour préparer les avis de non objection du Siège de l'AFD.
- Mettre en place un suivi rapproché de l'exécution : selon la modalité convenue⁵ tenir des revues d'exécution des PTA + PPM des ministères.⁶ L'objectif est de renforcer le suivi régulier et disposer des informations en temps réel sur l'état d'exécution, des blocages, des difficultés, des opportunités, etc.

² Concours en cours d'exécution CMG1627, le nouveau concours octroyé CMG1816

³ L'objectif de la phase II est de respecter l'échéancier prévu par le manuel, ce qui nécessite d'avancer l'ensemble des étapes. A côté du futur Dispositif d'Assistance Technique et les partenaires nationaux, l'expert(e) facilitera le processus global

⁴ Plans d'actions, Plans de Passation de Marchés, documents de marchés

⁵ A mettre en place au démarrage de la prestation, réunions mensuelles, à la marge des réunions du CdS / GTEFP, ou autres formats

⁶ En priorité du MEN, et selon la division du travail de l'agence, celui du MEF / MESupRES

-
- Participer au reporting de l'exécution des fonds du GPE, tout particulièrement élaborer le rapport annuel de performance (autour de juillet N +1 pour l'année N-1).

Suivre et appuyer l'exécution *financière et administrative* du FCE :

- Contribuer à la veille réglementaire : assurer la réception dans les délais requis des courriers, livrables et tout autres documents attendus par la maîtrise d'ouvrage, conformément aux dispositions des conventions.⁷
 - Préparer les prévisions et processus de décaissements.
 - Suivre l'exécution des audits externes : faciliter la conduite des exercices annuels, accompagner le suivi de la mise en œuvre des recommandations.
 - Contrôler la conformité de l'exécution du CAST/FCE suivant les dispositions contractuelles et le Manuel de Procédures du FCE et appuyer si besoin l'évolution de ce manuel.
- **Contribuer à animer le rôle du porte-parole PTF du FCE et assurer le rôle du point focal PITAF pour l'AFD**
- Aux côtés des ministères, contribuer à la réflexion de la refonte et l'adaptation des modalités de dialogue et de décision sur le FCE à travers le CdS et GTEFP pour plus d'efficacité.
 - Faciliter l'organisation des rencontres de ces instances (préparation, tenue, suivi des décisions).
 - Améliorer le partage d'information aux parties concernées (mailing lists, groupe WhatsApp et autres moyens adéquats)
 - Au titre du programme PITAF, participer aux comités de suivi du programme pour contribuer à la bonne articulation et la complémentarité des interventions, la circulation de l'information et la cohérence globale du programme.
 - Participer, selon les besoins, au dialogue et aux rencontres relatifs au programme PITAF (rencontres partenariales, réunions avec des représentants du GPE, etc.)
- **Contribuer aux chantiers et domaines transversaux du FCE (CAS/MEF et au-delà)**
- Contribuer, selon la division du travail de l'agence, aux chantiers prioritaires & transversaux du FCE⁸ : développement de la plateforme de formation à distance (avec implication du CAMPUS AFD et de l'AUF) et l'amélioration du processus de gestion numérique des archives.
 - Promouvoir et faciliter la création des partenariats entre les ministères et les acteurs français/internationaux (notamment les partenariats avec les Universités françaises + acteurs français avec l'INFP).
 - Contribuer aux efforts de visibilité et de la communication autour du FCE et de ses résultats. Contribution à la définition du plan de communication du FCE et sa mise en œuvre (par un prestataire externe, en priorité).
- **Suivre l'exécution des marchés en maîtrise d'ouvrage direct (MOAD)**
- Contribuer à la passation et selon la division du travail agence et agence/EDU, réaliser le suivi des prestations en maîtrise d'ouvrage directe : i) audits externes, ii) dispositif d'assistance technique, iii) dispositif de suivi-évaluation et iv) communication. D'autres marchés sont susceptibles de s'y ajouter en cours de l'exécution, dans lequel cas, l'expert(e) pourrait être amené à contribuer au processus de marché (élaboration des TDR, évaluation des offres, etc.)

⁷ Conventions & Accords de financement, protocole de financement, convention de tenue de comptes FCE, etc.

⁸ D'autres pourront être introduits durant la durée du contrat

- **Participer au dialogue sectoriel et dialogue avec l'entité délégante**

- Selon l'organisation interne à l'agence, prendre part aux réunions du GSE et des rencontres relatives à la vie du secteur. Préparer selon les demandes et besoins des communications sur le FCE et le PITAF/FCE à destination des membres du GSE.
- Contribuer et participer au dialogue régulier avec le GPE (réunions ponctuelles, rencontres partenariales, etc.)
- Organiser des activités de suivi entre deux missions de supervision du Siège de l'AFD et du GPE.

5.2 Conditions d'exécution de la mission

La prestation sera pilotée, mise en œuvre et financée par l'AFD sur les fonds de supervision du GPE. Le ou la consultant(e) appuiera le Pôle Lien Social de l'Agence de Antananarivo. Dans le cadre de sa prestation, ses activités seront supervisées par le Responsable du pôle Lien Social, et travaillera en étroite relation avec le ou la Responsable d'Equipe Projet Education en charge du CAST/FCE au siège de l'AFD.

La prestation sera exécutée entièrement à Antananarivo avec une présence temps plein au sein des locaux de l'Agence AFD de Antananarivo.

La qualité des livrables est vérifiée par le pôle éducation de l'agence et le / la Responsable d'Equipe Projet au siège qui pourront demander des modifications ou amendements si nécessaire.

5.3 Durée estimée et budget de la prestation

Il est prévu un commencement d'exécution des prestations à partir de mi-janvier 2026 pour une durée renouvelable jusqu'à 4 ans. Le soumissionnaire devra indiquer dans son offre sa disponibilité avec la date à laquelle il s'engage à être en mesure de commencer l'exécution des prestations.

La nature de la prestation et son exécution suppose la présence d'un consultant unique pour toute la durée de la prestation. Ce consultant devra être présent pour l'équivalent d'un temps plein, soit environ 220 jours par an.

Le contrat sera effectué en euros sur la base d'un budget en euros.

Le budget pour les honoraires est de **170 000 euros maximum**.

Une enveloppe supplémentaire pour les frais de missions remboursables au réel sur présentation des justificatifs doit être prévue, dont la prise en charge est détaillée dans le contrat. Le budget des frais de mission devra inclure des missions dans le pays en dehors du Grand Antananarivo (au rythme de 4 missions/ an) ainsi qu'à l'international (1 mission/an en Afrique ou au siège de l'AFD à Paris). Il est considéré qu'une mission dure 5 jours. Le détail et les modalités de prises en charge sont décrites au contrat.

Les frais de résidence pour toute la durée de la prestation sont réputés inclus dans le TJM du Titulaire.

5.4 Livrables attendus

Le ou la consultant(e) devra avoir la souplesse nécessaire pour s'adapter et fournir des services selon les besoins de l'AFD dans le cadre de l'exécution du CAST/FCE. Les principaux livrables suivants seront attendus de sa part :

- Une note de démarrage présentant la compréhension et proposition d'organisation de la mission ;
- Un journal d'activité présentant le tableau de bord bimestriel des activités (réalisées et à réaliser) en précisant les documents produits, les difficultés et points d'attention ;

Ce tableau de bord inclura les activités réalisées au cours des deux mois et notamment les documents suivants produits au cours de la période :

- o Les comptes rendus des différentes rencontres où le /la consultant(e) représentera l'AFD dès que nécessaire ;
- o Toute note ou point de situation qui pourra aider utilement des décisions, avis ou conseils de l'AFD s'inscrivant dans le cadre de l'exécution du CAST/FCE ;
- o Un rapport périodique de suivi de mise en œuvre du Fonds CAST/FCE et de fin d'exécution dû par l'Agent Partenaire au GPE ;
- o Un rapport de fin de mission présentant les résultats de la mission, les produits et services fournis, les difficultés rencontrées et les recommandations pour la suite.
- o Autres livrables ponctuels demandés par l'AFD dans le cadre du suivi du CAST/FCE

Ces livrables seront envoyés par email aux destinataires suivants :

- le responsable du Pôle de l'Agence de Antananarivo
- la direction de l'agence de Antananarivo
- la responsable équipe Projet au siège en charge du Madagascar.

5.5 Compétences attendues du/de la consultant.e

Evoluant au sein des équipes AFD, le/la consultant(e) recherché(e) pour cette mission devra travailler dans un esprit d'excellence, de confidentialité professionnelle, d'intégrité et de transparence, et devra justifier de la combinaison suivante de qualifications et d'expérience :

- Diplôme supérieur de second ou troisième cycle (Bac + 5 / M2, de préférence en lien avec le secteur) ;
- Une pratique confirmée de suivi en exécution de programme ou d'opérations similaires (financements budgétaires, appuis-programmes, etc.). Une connaissance préalable des outils types fonds commun serait un avantage important.
- Des capacités démontrées à mener un dialogue sectoriel avec les différentes parties prenantes et à entretenir des partenariats de qualité. De réelles capacités de dialogue et d'animation sont indispensables.
- Minimum 8 ans d'expérience souhaité en temps plein dans le secteur de l'éducation et une bonne connaissance des enjeux éducatifs en Afrique subsaharienne. Une maîtrise du contexte national et du système éducatif malgache, sera un atout important.
- Une bonne connaissance des procédures du partenariat mondial de l'éducation et/ou d'autres bailleurs internationaux et des principales procédures des finances publiques du pays bénéficiaire sera un avantage considérable.
- Des aptitudes au travail en équipe dans un contexte de stress, un très bon relationnel ; une collaboration facile avec diverses catégories de parties prenantes.
- Une parfaite maîtrise du français, à l'écrit et à l'oral.
- Une expérience de travail dans un contexte multiculturel serait un plus

ARTICLE 6. Moyens mis à disposition du Prestataire

Pour assurer l'efficacité de la prestation, un bureau et un équipement informatique au standard de l'AFD ainsi qu'un compte utilisateur seront mis à la disposition du ou de la consultant(e) au sein de l'agence de Antananarivo, de manière à lui permettre d'accéder aux documents et informations partagées afférentes à sa mission (fonds de dossier, logistique, etc.). Cet équipement sera restitué à l'agence à la fin du contrat de prestation.

ARTICLE 7. Contraintes imposées par l'AFD

Le ou la consultant(e) sera soumis(e) aux principes d'éthique professionnelle de l'AFD.

Conformément aux indications du règlement de la Consultation, le Titulaire devra souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle dans le cadre de la réalisation de sa mission.

Le soumissionnaire doit proposer un CV unique qui devra être le consultant commençant l'exécution des prestations. Toute proposition d'un pool de CV est interdite.