



**PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

-----

**SECRETARIAT GENERAL**

-----

**Unité de Coordination des Projets (UCP)**

-----

**Projet d'appui à la Performance du Secteur Public  
(PAPSP)**

## **TERMES DE REFERENCES**

### **ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE SUR L'APPUI A LA PERFORMANCE BUDGETAIRE ET A LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA REFORME BUDGETAIRE**

#### **1. Contexte et justification**

La loi organique pour les lois des finances (LOLF) de 2004 a introduit plusieurs changements dont les budgets de programme à Madagascar. Toutefois, et pour multiples raisons, dont l'instabilité politique et l'ampleur des dysfonctionnements structurels d'une administration des finances publiques aux procédures complexes et lourdes, la mise en œuvre de la LOLF n'a pas aboutie plus de 15 ans après son adoption. Les conclusions du rapport PEFA de 2017 montrent que les fondamentaux des finances publiques restent fragiles. Plus de 80 % des indicateurs sont classés D malgré les différentes initiatives et proposition de réformes initiées avec les conséquents appuis des partenaires techniques et financiers. Les défis liés à la chaîne de dépenses restent nombreux.

Plusieurs directions, en charge de la dépense, ont été regroupées depuis 2019 au sein de la Direction des Affaires Financières et Générales tel que le montre l'organigramme (en annexe 1) ci-dessous. Pour redynamiser et relancer les réformes, la DGFAG, à l'instar des autres directions générales du ministère des finances, finalise une nouvelle feuille de route, pour cadrer ses interventions.

Compte tenu de l'envergure des chantiers et de l'importance des défis la DGFAG a sollicité ses partenaires afin de bénéficier des assistances requises en la matière. Les présents Termes de référence présentent le mandat d'une assistance technique généraliste, qui sera positionné auprès du Directeur Général.

#### **2. Objectifs et indicateurs de performance**

Le mandat a pour objectif général d'assurer l'amélioration de la performance budgétaire (la préparation, l'exécution, le suivi) en cohérence avec le déploiement de la feuille de route de la DGFAG.

De façon spécifique, le mandat, devra contribuer à l'amélioration, tant au niveau du ministère des finances que des ministères sectoriels, des indicateurs PEFA suivants, compte tenu de leur lien avec les objectifs du PAPSP et les axes de la feuille de route :

- Indicateurs PEFA :

PI-1 : Dépenses effectives totales

PI-2 : Composition des dépenses effectives

PI-4 : Classification du budget

PI-5 : Documentation budgétaire

PI-6 : Operations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers

PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales

PI-8 : Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services

PI-9 : Accès du public aux informations budgétaires

PI-12 : Gestion des actifs publics

PI-15 : Stratégie budgétaire

PI-17 : Processus de préparation du budget

PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice

PI-27 : Intégrité des données financières

- Axes de la feuille de route :

- Maitrise du Budget –programme
- Révision des procédures d'exécution budgétaire
- Débat d'orientation budgétaire
- Modernisation des finances locales
- Transparence budgétaire

### 3. Consistance de la mission - Méthodologie et activité

#### 3.1. Consistance du mandat

D'une manière générale, le consultant accompagnera la DGFAG dans l'ensemble du processus de la réforme budgétaire à travers une assistance technique présenteielle.

Son intervention se présente sur deux aspects :

- Au niveau opérationnel : il viendra appuyer les actions liées à l'application totale du budget-programme, à l'optimisation de la gestion des investissements publics, à la modernisation des finances locales, au renforcement de la transparence budgétaire et à la sensibilisation et aux formations sur les enjeux de la réforme.
- Au niveau du pilotage : il appuiera dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la feuille de route, la sensibilisation et les formations sur les enjeux de la réforme.

##### a) Au niveau opérationnel :

Les interventions du consultant s'articuleront autour des axes prévus dans la feuille de route.

##### *i. Mise en œuvre de la réforme budgétaire prévue dans la feuille de route :*

-Assistance technique dans l'élaboration des notes techniques sur les innovations à apporter pour la réforme.

Dans ce cadre, le consultant déploiera une formation sur les 3 objectifs budgétaires selon le référentiel PEFA (Discipline budgétaire, Allocation stratégique des ressources, Efficience des services publics).

##### *ii. Maitrise du Budget –programme :*

- Formation sur les règles budgétaires. Il assurera le partage de bonnes pratiques capitalisées dans d'autres pays en matière de gestion budgétaire.

- Elaboration de documents types à intégrer dans les Lois de Finances conformément aux normes IBO
- Appui à l'identification des modules de formation à déployer en faveur des agents de la Direction du Budget, des institutions et ministères en matière de CDMT et gestion de la performance, ainsi qu'à l'élaboration des termes de références correspondants

*iii. Révision des procédures d'exécution budgétaire :*

Mener une étude visant à simplifier les procédures d'exécution budgétaire : entre autres dématérialisation, informatisation des visas et pièces de procédures internes, renforcement du contrôle interne, déconcentration de l'ordonnancement, géolocalisation des projets au niveau central et régional.

*iv. Débat d'orientation budgétaire :*

Assistance technique dans l'initiation du Ministère de l'Economie et des Finances au Débat d'Orientation Budgétaire

*v. Transparence budgétaire :*

- Appui dans l'amélioration de la publication des comptes rendus (8 documents budgétaires) et revues périodiques (dont revues budgétaires trimestrielles y compris les dépenses sociales): rédaction, respect des délais de publication
- Déployer des séances d'informations et de formations sur :
  - le thème de l'Indice sur le Budget Ouvert (IBO) et sur les enjeux liés à la transparence budgétaire
  - les actions à entreprendre en vue d'améliorer le score de Madagascar en matière de transparence budgétaire.
  - la participation des Citoyens, des élus locaux et des Parlementaires au processus budgétaire
- Appui à l'opérationnalisation de la plateforme/ portail BOOST

Tout au long de son mandat, le consultant proposera et organisera des séances de formation/sensibilisation à destination d'un public plus large, dont les responsables politiques, sur l'évolution et les enjeux des chantiers de réforme.

**b) Au niveau du pilotage des réformes :**

Le consultant accompagnera les services techniques de la DGFAG chargés du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la feuille de route. Dans ce cadre :

- Il animera les acteurs directement responsables de chaque indicateur ainsi que les groupes de travail de la feuille de route.
- Il appuiera le Service du Contrôle Interne (SCI) dans la mise en place d'un référentiel qualité et l'évaluation de la qualité des produits et services fournis et des indicateurs de performance
- Il assistera le Service de Coordination Générale des Activités (SCGA) dans l'élaboration des outils de suivi (tableau de bord informatique)
- Il fournira une assistance à la Cellule d'Appui Stratégique dans la coordination des actions de réforme prévues par la feuille de route et l'élaboration des termes de référence y afférents

**4. Livrables**

Le consultant sera soumis à la production d'un rapport mensuel d'activités ainsi qu'à d'autres livrables spécifiques listés dans le tableau ci-dessous :

Intitulés	Livrables
Mise en œuvre de la réforme budgétaire prévue dans la feuille de route	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notes techniques sur les innovations à apporter pour la réforme.</li> <li>- TDR sur les actions de réforme budgétaire prévue dans la feuille de route</li> <li>-Formation sur les 3 objectifs budgétaires selon le référentiel PEFA + supports y afférent</li> <li>- Séances de sensibilisation et de formation des Comités de Directeurs sur les concepts et principes à la réforme budgétaire</li> </ul>
Maitrise du Budget – programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents de formation sur les règles budgétaires</li> <li>- Documents types à intégrer dans les Lois de Finances conformément aux normes IBO</li> <li>- Documents de formation en matière de CDMT et gestion de la performance</li> </ul>
Révision des procédures d'exécution budgétaire	Documents sur les nouvelles procédures d'exécution budgétaire
Débat d'orientation budgétaire	Document sur le Débat d'orientation budgétaire (objectif, cibles, déroulement, stratégie et approche, etc)
Transparence budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notes techniques relatives à l'amélioration de la publication des comptes rendus (8 documents budgétaires) et revues budgétaires trimestrielles y compris les dépenses sociales</li> <li>- Formation sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'IBO et sur les enjeux liés à la transparence budgétaire</li> <li>• les actions à entreprendre en vue d'améliorer le score de Madagascar en matière de transparence budgétaire</li> <li>• la participation des Citoyens, des élus locaux et des Parlementaires au processus budgétaire</li> </ul> </li> <li>- Supports de formation</li> <li>- Base de données sur les dépenses publiques dans le cadre du programme BOOST</li> </ul>

## 5. Organisation de l'intervention

Le mandat sera confié à un consultant individuel dans le cadre d'un contrat au temps passé. Il sera organisé en deux phases. La phase 2 est une tranche conditionnelle.

Le niveau d'effort est estimé à 120 hommes/jours répartis sur 9 mois.

## 6. Profil du consultant

- Diplômé d'une grande école avec un niveau BACC + 5 dans l'administration publique, Economie ou équivalent
- Ayant au moins 5 ans d'expériences confirmées dans la conduite de réforme budgétaires/finances publiques dans les dix (10) dernières années
- Expérience de poste de direction dans les services en charge du budget
- Solide expérience de la réforme des budgets programmes
- Bonne connaissance des systèmes de finances publiques d'inspiration française
- Disponibilité quasi exclusive pour le mandat

## **Annexe 1 : Liste des documents à consulter**

- Constitution
- Loi Organique 2004- 007 du 26 juillet 2004 portant Loi de Finances
- Décret n° 2005-003 du 4 janvier 2005 portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution du budget des organismes publics
- Décret n° 68-080 du 13 février 1968 portant règlement général sur la Comptabilité Publique
- Feuille de route de la DGFAG
- Rapport PEFA 2017
- Circulaire d'Exécution du Budget Général, des Budgets Annexes et des Comptes Particuliers du Trésor (2005)
- Circulaire d'Exécution Budgétaire 2021

## Annexe 2 : Modèle de Curriculum vitae

### CURRICULUM VITAE (CV)

<b>Titre du Poste et No.</b>	<i>[parex. PC 1 - Chef d'équipe]</i>
<b>Nom de l'expert :</b>	<i>[Insérer le nom complet]</i>
<b>Date de naissance :</b>	<i>[Jour/mois/année]</i>
<b>Nationalité/Pays de résidence</b>	

**Etudes :** *[Résumer les études universitaires et autres études spécialisées suivies, en indiquant le nom de l'école ou université, les années d'étude et les diplômes obtenus]*

---

**Expérience professionnelle pertinente à la mission :** *[Dresser la liste des emplois exercés depuis la fin des études, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par le poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé et le lieu de travail ; pour les emplois des dix dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références. Les emplois tenus qui sont sans rapport avec la mission peuvent être omis.]*

<b>Période</b>	<b>Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références</b>	<b>Pays</b>	<b>Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission</b>
<i>[par ex. Mai 2011-présent]</i>	<i>[par ex. Ministère de ....., conseiller/consultant pour...  Pour obtenir références : Tél...../courriel..... ; M. xxxx, Directeur]</i>		

**Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées :**

---

**Langues pratiquées (indiquer uniquement les langues dans lesquelles vous pouvez travailler) :**

---

**Compétences/qualifications pour la mission :**

<b>Tâches spécifiques incombant à l'expert parmi les tâches à réaliser par l'équipe d'experts du Consultant :</b>	<b>Référence à des travaux ou missions antérieures illustrant la capacité de l'expert à réaliser les tâches qui lui seront attribuées</b>

**Renseignements pour contacter l'expert :**

(courriel \_\_\_\_\_, téléphone \_\_\_\_\_)

**Certification :**

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

*[jour/mois/année]*

\_\_\_\_\_  
Nom de l'expert

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

*[jour/mois/année]*

\_\_\_\_\_  
Nom du représentant autorisé du Consultant  
(la même personne qui est signataire  
de la Proposition)

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date