



**AMÉLIORER L'ABSORPTION DE L'AIDE EXTÉRIEURE**

**LIGNES DIRECTRICES POUR LA GESTION ET  
LA COORDINATION DE L'AIDE EXTERIEURE**



Le présent document a été rendu possible grâce au soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) et à l'appui technique et financier du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le cadre du programme RINDRA : Renforcer la Gouvernance à Madagascar mis en œuvre pour la période 2021-2026. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de l'auteur, et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des Etats-Unis, ni du PNUD.

Ce document est une liste de guides contenant les lignes directrices et les étapes à suivre pour renforcer la gestion et la coordination de l'aide extérieure. Les principales parties prenantes qui contribuent à l'exécution de ces lignes directrices sont la Direction de la Coopération Economique (DCE) auprès de la Présidence (le coordinateur général) et le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Les guides explicitent les constatations, conclusions et recommandations du rapport final de la consultation du 21 Décembre 2022.

## Liste des guides:

### **A. Stratégie et préparation manuelle**

1. Revue et préparation de la stratégie nationale d'aide au développement
2. Revue et préparation de la stratégie de gestion des investissements publics (GIP)
3. Manuel(s) d'(des) opération (s) d'investissement public

### **B. Renforcement des institutions et des capacités**

4. Fonctions du groupe de pilotage de la gestion des investissements publics
5. Identifier les fonctions du personnel impliqué dans la gestion des investissements publics au niveau du ministère de tutelle et des entités régionales. Identifier les thèmes de formation pour le programme de formation
6. Base de données sur l'investissement public et la gestion de l'aide.
7. Mener une évaluation de la formation et la conception d'un programme de formations de la DCE et du groupe de pilotage

## A. Stratégie et préparation du manuel

### Guide 1: Revue et préparation de la stratégie nationale d'aide au développement

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Identifier les grandes lignes et les étapes de la préparation d'une Stratégie Nationale d'Aide apte à mettre en exergue les besoins prioritaires du Gouvernement en matière d'investissement public et d'assistance technique et les présenter aux partenaires de développement afin que le programme de développement et de réformes puisse être abordé de manière coordonnée et que le financement soit ciblé sur les besoins prioritaires. La stratégie doit être basée sur la Stratégie de Gestion des Investissements Publics (GIP) et le Manuel de gestion d'investissement public. Elle doit être un document de mise en œuvre pour aider à actualiser le Plan Emergence Madagascar, la Politique de l'Etat.</p>		
<p>1. Révision du document "Déclaration Politique de l'Aide Extérieure au Développement" (version préliminaire), septembre 2022. Le document identifie l'histoire de l'aide à Madagascar, certaines structures et un processus de préparation du programme d'aide au développement. Cependant, des éléments manquent, trop général et des mises à jour sont nécessaires. Le projet de déclaration politique fournit une certaine orientation, mais il se concentre sur « le comment » procéder pour identifier les projets et programmes d'investissement public et n'identifie pas les priorités d'investissement réelles ni les détails des projets ou programmes. Préparer les grandes lignes de la stratégie et former un groupe de travail composé de parties prenantes clés (coordonné par DCE) pour préparer la stratégie.</p>	<p>DCE et parties du MEF (économie et planification, budget et trésor)</p>	<p>4-6 semaines</p>
<p>2. Préparer un inventaire des projets d'investissement public du Plan Emergence Madagascar (PEM) et d'autres stratégies thématiques ou sectorielles, identifier les projets et programmes d'investissement prioritaires pour les 3 à 5 prochaines années.</p>	<p>DCE, MEF, ministères de tutelle</p>	<p>4-8 semaines</p>
<p>3. Les projets identifiés doivent suivre un modèle convenu incluant :            1) l'objectif, 2) les activités et le calendrier, 3) les résultats attendus            4) les indicateurs de performance, 5) les coûts et leur répartition par sources de financement et le calendrier de décaissement (par an).            Un modèle de projet couvrant ces éléments doit être convenu afin qu'il y ait des informations cohérentes pour chaque projet. Examiner les modèles dans Projet-Guide de Gestion des Projets D'Investissements Publics, Décembre 2019 pour s'assurer qu'ils sont appropriés et si des améliorations sont nécessaires.</p>	<p>DCE, MEF, ministères de tutelle</p>	<p>4-8 semaines</p>
<p>4. Identifier un plan marketing pour promouvoir la stratégie d'aide au développement auprès des partenaires au développement et des ONG (réunion de présentation, réunions sectorielles et thématiques)</p>	<p>DCE</p>	<p>2 semaines</p>
<p>5. Formuler une stratégie pour le suivi et la mise en œuvre de la stratégie d'aide au développement afin que les principales parties prenantes (DCE, MEF, ministères de tutelle, etc.) aient des rôles clairs et bien définis.</p>	<p>DCE, MEF, ministères de tutelle</p>	<p>3 semaines</p>
<p>6. Demander l'approbation du projet de stratégie pour présentation aux partenaires de développement et aux ONG</p>	<p>DCE</p>	<p>2 semaines</p>
<p>7. Présenter la stratégie finale d'aide au développement aux partenaires de développement et tenir des réunions continues pour la mise en œuvre et le suivi du plan.</p>	<p>DCE, MEF, ministères de tutelle, sous la coordination du DCE</p>	<p>En cours</p>

## Guide 2: Revue et préparation de la stratégie d'investissement public (GIP)

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Examiner et valider la stratégie d'investissement public (GIP) afin d'assurer la mise en place d'un cadre politique et programmatique clair en termes de : 1) responsabilités institutionnelles, et 2) procédures de planification, de mise en œuvre et de suivi. La stratégie doit être en ligne avec la Stratégie nationale d'aide au développement et le Manuel des opérations d'investissement public. Le cycle de planification, de gestion et de mise en œuvre, ainsi que de suivi et d'évaluation des projets et programmes décrit dans le rapport final du 21 décembre 2022 doivent être scrupuleusement suivis.</p>		
<p>1. Revoir le document <i>Stratégie de Gestion des Investissements Publics</i>, Version mise à jour en 2021 et Projet-Guide de Gestion des Projets D'Investissements Publics (décembre 2019). Les versions 2019 et 2021 semblent couvrir les principaux domaines d'une stratégie d'investissement public et de sélection de projets. Cependant, les documents doivent être mis à jour selon le Manuel des opérations d'investissement public (en cours de préparation par le MEF) et le cadre institutionnel actuel. Par exemple, l'OSCIF est identifiée comme coordinateur dans ces documents (or l'OSCIF n'existe plus). Le cadre institutionnel doit être clarifié afin que le document final soit actualisé selon le cadre actuel. Tout processus doit être établi en fonction du Manuel des opérations d'investissement public et le processus budgétaire annuel et à moyen terme.</p> <p>Préparer un aperçu de la stratégie qui combine les deux documents (documents 2019 et 2021) pour aider à rationaliser la compréhension de l'objectif et de l'utilisation du document et créer une approche systématique plus cohérente. Former un groupe de travail composé de parties prenantes clés (coordonné par DCE) pour préparer la stratégie ainsi que les procédures et modèles qui l'accompagnent.</p>	<p>DCE et parties du MEF (économie et planification, budget et Trésor)</p>	<p>4-6 semaines</p>
<p>2. Demander l'approbation du projet de stratégie (un document combinant les documents de 2019 et 2021)</p>	<p>DCE</p>	<p>2 semaines</p>
<p>3. Organiser la formation du personnel des ministères de tutelle sur la stratégie et le Manuel des opérations d'investissement public.</p>	<p>DCE, MEF, ministères de tutelle</p>	<p>2-4 semaines</p>
<p>4. Dans le cadre d'ateliers ou de séances d'information, présenter la stratégie finale aux partenaires de développement et aux représentants des ONG pour promouvoir l'utilisation des stratégies et obtenir des commentaires afin qu'il y ait une cohérence optimale entre les procédures du gouvernement et des partenaires de développement.</p>	<p>DCE, MEF, partenaires au développement, représentants d'ONG</p>	<p>2-3 semaines</p>

### Guide 3: Manuel des opérations d'investissement public

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Revoir, mettre à jour et valider le Manuel des opérations d'investissement public afin que les procédures et les processus soient transparents, rationalisés et réalisables et qu'ils soient alignés sur les règles et procédures budgétaires, comptables et d'audit du Gouvernement de Madagascar. Le Manuel doit se baser sur la stratégie nationale d'aide au développement et la stratégie d'investissement public.</p> <p>Remarque : Le MEF a indiqué qu'il travaille sur deux manuels d'opérations, l'un traitant du processus de prêts, de crédits et d'appui budgétaire (qui est inclus dans le budget national) et un autre manuel traitant des subventions et autres modalités de fourniture de l'assistance technique.</p>		
<p>1. Examiner et réviser tout projet de manuel d'exploitation qui est : 1) en place et utilisé ; 2) ou rédigé et en état final de révision. Examen basé sur les obstacles et blocages du rapport de décembre 2022 et ceux identifiés par le MEF et le DCE. Veiller à ce que les processus et les procédures soient transparents, rationalisés et réalisables afin d'améliorer le taux d'exécution. Assurer la cohérence par rapport à la Stratégie nationale d'aide au développement et la Stratégie d'investissement public afin qu'il n'y ait pas de chevauchement ou de décalage entre les délais ou les procédures. Assurer le respect des exigences et procédures budgétaires (annuelles et à moyen terme), comptables et d'audit.</p> <p>Former un groupe de travail composé de parties prenantes clés (coordonné par le MEF), identique ou similaire à celui du groupe de travail sur la stratégie de gestion des investissements publics (GIP), pour examiner et valider le manuel.</p>	<p>MEF (économie et planification, budget et trésor) et DCE</p>	<p>4-6 semaines</p>
<p>2. Vérification des tests - Le groupe de travail testerait les processus indiqués dans le manuel des opérations en traitant diverses demandes liées au projet, notamment: 1) la formulation et l'approbation du budget ; 2) modification et approbation du budget ; 3) rapports requis à des fins de gestion du budget et de la dette; 4) passation des marchés - préparation de la demande de propositions et autres étapes de passation des marchés ainsi que les autres processus jugés nécessaires pour être testés par le groupe de travail. Utiliser des exemples réels provenant des Unités de Gestion de Projets existantes pour que ce soit une expérience du « monde réel ». Utiliser les leçons apprises pour l'amélioration des processus et des procédures.</p>		
<p>3. Organiser des ateliers de validation pour examiner les manuels des opérations avec 1) les responsables du ministère de tutelle et de l'Unité de Gestion de Projets (UGP) , 2) les partenaires de développement. Prendre en compte les commentaires des ateliers de validation pour améliorer les politiques et les procédures.</p>	<p>DCE, MEF, ministères de tutelle, partenaires de développement</p>	<p>1-2 semaines</p>
<p>4. Soumettre pour approbation le ou les manuels d'opération</p>	<p>MEF, DCE</p>	<p>1-2 semaines</p>
<p>5. Organiser la formation du personnel des ministères de tutelle et des Unités de Gestion de Projets, sur le(s) manuel(s) d'opérations. Formation cohérente avec la Stratégie d'Investissement Public (GIP); et à dispenser par un personnel gouvernemental désigné par le MEF et/ou un établissement de formation national. La formation est à tenir sur une base trimestrielle continue.</p>	<p>DCE</p>	<p>2 semaines</p>

## B. Renforcement des institutions et des capacités

### Guide 4: Fonctions du groupe de pilotage de la gestion des investissements publics

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Identifier les fonctions du Groupe de pilotage de la gestion des investissements publics afin qu'il puisse coordonner, aider à mettre en œuvre et améliorer le système de gestion des investissements publics à Madagascar. Les fonctions devraient impliquer la préparation, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie d'investissement public (GIP), du ou des manuels d'opérations d'investissement public et de la stratégie nationale d'aide au développement.</p>		
<p>1. Identifier la composition du groupe de pilotage pour inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o DCE- Coordinateur</li> <li>o Unité de Livraison</li> <li>o MEF <ul style="list-style-type: none"> <li>- DGFAG</li> <li>- Trésor (comptabilité, dette publique, études et services d'audit)</li> <li>- DGEP (Unités de coordination de la planification, de la modélisation économique, du suivi et de l'évaluation)</li> <li>- Direction de la Coordination et du Suivi des Réformes</li> <li>- Bureau d'Appui à la Coopération Extérieure</li> </ul> </li> <li>o Primature</li> <li>o Ministères sectoriels sélectionnés</li> <li>o Unités de Gestion de Projets sélectionnées (pour certaines fonctions décrites dans les guides ci-dessus)</li> </ul> <p>Et d'autres parties prenantes jugées nécessaires et appropriées.</p>	<p>DCE (coordinateur), MEF, PMO, Unité de Livraison, Ministères sectoriels sélectionnés, Unités de Gestion de Projets sélectionnées</p>	<p>1-3 semaines</p>
<p>2. Identifier et convenir des fonctions du groupe de pilotage qui incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Coordonner, mettre en œuvre et améliorer le système et les processus d'aide extérieure pour inclure la planification, la gestion et le suivi de la stratégie d'investissement public et du ou des manuels d'exploitation ;</li> <li>o Coordonner l'obtention de l'aide au développement, y compris la coordination de la préparation de la stratégie nationale d'aide au développement et le suivi de sa mise en œuvre;</li> <li>o Se concentrer sur l'amélioration de l'absorption de l'aide, en termes réels (en comparant les taux de fourniture de l'aide dans leur ensemble, par secteur/question et par région) et sur l'efficacité de l'aide en se concentrant sur les résultats (en comparant les résultats prévus et les résultats attendus avec les résultats réels et les résultats par conception de projet modèles);</li> <li>o Améliorer les relations de travail de manière coordonnée avec les partenaires de développement pour faciliter l'obtention de l'aide au développement ; mesurer et obtenir des résultats positifs;</li> <li>o Concevoir et mettre en œuvre un programme de formation continue afin que le groupe de pilotage soit prêt à assumer les fonctions assignées et que la formation soit dispensée aux ministères de tutelle, aux Unités de Gestion de Projets et aux gouvernements régionaux/locaux.</li> </ul>	<p>Groupe de pilotage</p>	<p>1-2 semaines</p>
<p>3. Créer un plan de travail chronométré du groupe de pilotage pour inclure la préparation, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie d'investissement public (GIP), du ou des manuels d'opérations d'investissement public et de la stratégie nationale d'aide au développement ; réunions des partenaires au développement et des ONG; et des programmes de formation.</p>	<p>Groupe de pilotage</p>	<p>2-3 semaines</p>



**Guide 5: Identifier les fonctions du personnel de gestion des investissements publics au niveau du ministère de tutelle et du gouvernement local ; identifier le programme de formation du personnel**

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Identifier les fonctions de gestion des investissements publics au niveau du ministère de tutelle et des gouvernements locaux et élaborer un programme de formation continue afin que le personnel acquière les compétences appropriées pour coordonner et assurer la supervision et le soutien à la mise en œuvre des projets et programmes d'investissement public. Fournir également une formation aux UGP pour qu'elles soient en mesure de mettre en œuvre le(s) manuel(s) d'opérations d'investissement public.</p>		
<p>1. Créer (si ce n'est déjà fait) une unité de coordination des investissements publics dans chaque ministère de tutelle avec les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Assurer la liaison avec les Unités de Gestion de Projets et les agences centrales (DCE, MEF, Primature) pour la planification, la mise en œuvre et le suivi. Les unités doivent avoir au moins une personne (de préférence 3 personnes) compétente et capable de faciliter le traitement et les approbations financières, une personne pour faciliter les autres approbations et exigences, et une personne pour le suivi et l'évaluation.</li> <li>o Participer à la planification stratégique et annuelle du ministère/secteur.</li> <li>o Coordonner avec le DCE et les partenaires de développement</li> <li>o Faciliter les Unités de Gestion de Projets dans la mise en œuvre du manuel des opérations (et des processus et systèmes associés) pour permettre un traitement efficace et rapide</li> <li>o Fournir des informations de suivi sur le ministère, le secteur et le projet au MEF et au DCE.</li> </ul> <p>Une première étape consisterait à mener une évaluation institutionnelle et des capacités pour aider à identifier les prochaines étapes de chaque ministère de tutelle afin de voir lesquelles de ces fonctions existent actuellement puisque certains ministères disposent de telles unités ou de tels personnels et quelles capacités en ressources humaines sont présentes ou absentes. L'objectif serait de disposer de structures et de capacités cohérentes au sein du gouvernement pour travailler avec les unités centrales, les Unités de Gestion de Projets et les partenaires de développement.</p>	<p>Primature et ministères sectoriels, en coordination avec le DCE</p>	<p>4-6 semaines En cours</p>
<p>2. Dans le cadre des unités ou fonctions de finances et de planification au niveau du gouvernement local, étendre le cadre de gestion des investissements publics au niveau local :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identifier 2-3 gouvernements locaux, avec l'aide et le soutien du Programme RINDRA pour étendre le cadre à ces gouvernements ;</li> <li>o Mener une évaluation des capacités des gouvernements locaux sélectionnés</li> <li>o Créer des unités (ou identifier 1 à 2 personnes) pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>1) travailler avec les communautés locales, le gouvernement central et les partenaires de développement pour identifier les besoins de développement régional ;</li> <li>2) agir en tant qu'intermédiaire pour aider à éliminer tout problème de mise en œuvre au niveau local en travaillant avec les parties prenantes concernées (administrations locales, société civile, responsables de la mise en œuvre des projets (Unités de Gestion de Projets, ministères, etc.) et partenaires de développement)</li> <li>3) fournir des informations de suivi aux agences du gouvernement central et aux partenaires de développement à des fins de reporting. Les unités et le personnel doivent être directement liés à tout effort de décentralisation des finances publiques afin que les activités de finances et d'investissement public soient abordées de manière parallèle et intégrée.</li> </ul> </li> </ul>	<p>DCE, MEF, Primature, Programme RINDRA, 2-3 gouvernements locaux</p>	<p>3-6 semaines En cours</p>

Activité	Responsable	Temps imparti
<p>3. . Pour que les Unités de Gestion de Projets développent des capacités cohérentes, dans toutes les Unités de Gestion de Projets pour exercer au moins les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Préparer et mettre en œuvre des plans de travail annuels et pluriannuels ;</li> <li>o Effectuer la gestion du personnel et procéder au recrutement et à la gestion conformément aux procédures du GOM et des partenaires de développement (une procédure, telle que décrite dans le manuel des opérations, répondant aux exigences nécessaires des deux parties prenantes et réalisable en temps opportun) ;</li> <li>o Effectuer la gestion financière et adhérer aux processus financiers du GOM et des partenaires de développement ;</li> <li>o Conduire une procédure de passation de marchés – une procédure qui répond aux exigences nécessaires du GOM et des partenaires de développement et réalisable en temps opportun ; et</li> <li>o Rapports sur les réalisations, les résultats du projet selon les délais convenus.</li> </ul>	Groupe de pilotage	1-2 semaines
<p>4. Concevoir un programme de formation pour améliorer la capacité des ressources humaines à mener la planification, la coordination et le suivi de l'aide au développement aux niveaux central, du ministère de tutelle et régional/local (un programme de formation intégré pour répondre aux besoins de formation de ces 3 groupes), y compris sur le manuel des opérations. Identifier un établissement de formation (établissement d'enseignement local et formateurs qui inclurait des praticiens expérimentés).</p> <p>Une telle formation ne doit pas être ponctuelle mais programmée de façon cohérente, proposée sur une base trimestrielle ou au moins tous les 6 mois. Les thèmes possibles sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aperçu : le cycle du programme et le plan d'investissement public du GOM</li> <li>o Stratégie d'investissement public (GIP) du GOM</li> <li>o Mise en œuvre du manuel des opérations d'investissement public</li> <li>o Élaboration d'un plan de travail et d'un calendrier</li> <li>o Administration et gestion financières</li> <li>o Procédures d'embauche et de passation de contrats</li> <li>o Procédures de passation des marchés</li> <li>o Préparation et reporting des informations de suivi et d'évaluation</li> </ul> <p>Les formateurs doivent inclure les acteurs existants dans la mise en œuvre des manuels d'opérations. Il convient de recourir à des exemples positifs (de vraies réussites) qui existent déjà afin de multiplier les éléments positifs. La formation peut également être utilisée pour obtenir des commentaires sur les processus et les procédures à des fins d'amélioration continue des manuels au fil du temps. Elle doit commencer par les responsables et le personnel d'exécution du projet ; et inclure le personnel des unités de coordination de l'aide extérieure au niveau du ministère de tutelle et du gouvernement local.</p> <p>La formation peut être un programme de certification dans lequel les participants sont certifiés pour la coordination et l'exécution de projets et de programmes.</p>	Groupe de pilotage et établissement d'enseignement concerné (INDDL, ENAM, ENMG), ministères concernés et gouvernements locaux	Conception de la formation pendant 3 mois ; 6 à 9 mois pour l'adoption du programme de travail annuel

## Guide 6: Base de données sur les investissements publics et la gestion de l'aide

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Établir un système de bases de données sur les investissements publics/gestion de l'aide, à partir des bases de données existantes, pour collecter des données sur les investissements publics financés par l'aide extérieure et rendre compte des données de manière transparente à des fins d'information du gouvernement et du public ; afin que la performance et les résultats des investissements puissent être mesurés de manière transparente et continue. Le système devrait être approuvé tout comme les budgets annuels et à moyen terme pour la gestion de la dette.</p>		
<p>Créer un groupe de travail sur le suivi et l'évaluation (un sous-groupe du Comité directeur) pour évaluer les bases de données existantes sur les investissements publics et la gestion de l'aide et de ce fait identifier les moyens de rationaliser en consolidant ou en reliant les bases de données avec une rationalisation des données financières entre les bases de données et les systèmes budgétaires et comptables (et vérifier les données incluant les données sur la dette). Les autres fonctions sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Préparer le plan du système en utilisant ou en ajustant l'une des bases de données existantes ou la consolidation des bases de données. À noter qu'il est essentiel que les données correspondent au budget et aux autres fonctions de comptabilité et de gestion de la dette, ainsi qu'aux besoins en données.</li> <li>o Préparer un modèle de collecte d'informations mis en œuvre par une entité pour la collecte et la saisie des données<sup>1</sup>.</li> <li>o Identifier les besoins en matière de rapports et le calendrier de reporting pour inclure des rapports trimestriels et annuels, y compris des rapports statistiques trimestriels sur l'absorption de l'aide et un rapport annuel. Le rapport annuel comportera des sections similaires à celles du rapport annuel actuel sur l'APD et examinera l'absorption de l'aide dans les mêmes sections. Pour ce faire, s'assurer que les dépenses de référence (prévues) sont enregistrées et que des données d'indicateurs mesurables peuvent être collectées et analysées. Après la collecte des données, comparer les données prévues aux données réellement décaissées dans le rapport annuel afin que la capacité d'absorption et, davantage de discussions sur les résultats et l'efficacité, puissent avoir lieu.</li> <li>o Créer des formats de rapport spécifiques à un projet, un programme, un problème ou un secteur.</li> <li>o Identifier les besoins de formation pour mettre en œuvre le système et organiser une formation sur la collecte, l'analyse et la création de rapports de données.</li> </ul>	<p>MEF (DGEP, budget et Trésor), Unité de Livraison et DCE (La Direction S&amp;E du MEF DGEP devrait coordonner)</p>	<p>4-6 semaines</p>

<sup>1</sup> L'AMP est considéré comme une base de données fiable qui a été transférée à la direction du suivi et de l'évaluation de la DGPE. La base de données est restée active et fait actuellement l'objet d'un contrôle et d'une mise à jour compte tenu du récent transfert à la direction. L'AMP a fourni les données pour le rapport annuel sur la coordination de l'aide. Dans le même temps, d'autres bases de données ont été créées, notamment au sein de l'unité DCE et de l'Unité de Livraison, et une autre est en cours de construction au sein de l'unité de gestion de la dette du MOEF. D'après les descriptions de ces bases de données, il semble qu'il y ait des répétitions et des chevauchements. Par ailleurs, le département du Trésor et le département du Budget collectent, conservent et communiquent des données sur le financement de l'aide extérieure.

Activité	Responsable	Temps imparti
<p>2. Créer (ou mettre en exergue) l'Unité institutionnelle centrale de suivi et d'évaluation – Le principal point focal du système de suivi et d'évaluation est la Direction de coordination des programmes de suivi et d'évaluation du MEF/DGEP. Ses fonctions et son emplacement au sein du MEF le positionne clairement comme l'organisme qui crée les politiques de suivi et d'évaluation, fournit un soutien aux ministères sectoriels et aux Unités d'Exécution de Projets, collabore avec les donateurs, prépare des rapports tels que le rapport annuel sur la coordination de l'aide et héberge l'Aid Management Platform (AMP).</p> <p>La Direction devrait avoir des liens directs et des relations de travail avec le DCE, l'Unité de livraison, d'autres unités du MEF, les ministères d'exécution et les Unités de Gestion de Projets pour mener ses fonctions de manière coordonnée et éviter le chevauchement et la duplication des efforts. Le groupe de travail S&amp;E peut coordonner les unités gouvernementales impliquées afin qu'elles travaillent ensemble pour disposer d'un système de suivi et d'évaluation efficace. Le groupe de travail peut également contacter les partenaires de développement afin que les efforts de suivi et d'évaluation soient mieux organisés et réduisent les chevauchements et les répétitions</p>	<p>MEF (DGEP, budget et Trésor), Unité de Livraison et DCE (La Direction S&amp;E du MEF DGEP devrait coordonner)</p>	<p>2-4 semaines</p>
<p>3. Utilisation du S&amp;E pour le cycle du programme – Les informations recueillies et rapportées dans le système de S&amp;E sont un moyen de faire avancer le cycle du programme. Les informations de suivi et d'évaluation produites doivent alimenter directement la composante de planification du cycle pour aider à éclairer les progrès ou les problèmes du PEM, le budget annuel et à moyen terme, les stratégies sectorielles et intersectorielles et les projets d'investissement public spécifiques. Les données et les rapports devraient également alimenter les efforts de planification et de programmation des partenaires de développement.</p> <p>Le groupe de travail S&amp;E devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identifier les méthodes et les rapports qui peuvent mieux éclairer le processus de planification au sein du gouvernement (en travaillant avec la direction de la planification de la DGEP, entre autres, y compris les ministères de tutelle).</li> <li>o Identifier les méthodes permettant aux partenaires de développement d'accéder aux données et de créer des rapports (voir #1, ci-dessus).</li> <li>o Veiller à ce que les rapports (voir #1, ci-dessus) incluent des informations sur l'efficacité et les résultats du développement et que les informations soient disponibles pour les parties prenantes (que ce soit le gouvernement, les partenaires de développement et la société civile).</li> </ul>	<p>MEF (DGEP, budget et Trésor), Unité de Livraison et DCE (le MEF et la DGEP devraient coordonner)</p>	<p>2-4 semaines</p>

**Guide 7: Mener une évaluation de la formation et concevoir un programme de formation du DCE et du groupe de pilotage**

Activité	Responsable	Temps imparti
<p><b>Objectif:</b> Procéder à une évaluation de la formation et concevoir un programme de formation afin que les principales entités du Groupe de pilotage disposent d'une direction et d'un personnel capables de gérer et de coordonner les investissements publics de manière efficace afin d'améliorer la gestion de l'aide extérieure conformément aux normes et pratiques internationales.</p>		
<p>1. Mener une évaluation des capacités de la DCE, de l'Unité d'exécution, de la Primature et des unités concernées du MEF pour inclure le personnel responsable du Trésor, de la Direction du Budget et de la DGEP. L'évaluation doit inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Poste (cadre, personnel technique, personnel de soutien, etc.)</li> <li>o Ancienneté</li> <li>o Fonctions et responsabilités</li> <li>o Parcours professionnel</li> <li>o Education et formations</li> <li>o Intérêts professionnels et adéquation avec les rôles actuels/futurs</li> </ul>	<p>DCE, Primature, MEF (DGEP, budget et Trésor)</p>	<p>2-6 semaines</p>
<p>2. Identifier la mission des principaux gestionnaires et membres du personnel qui doivent visiter un pays disposant d'un système efficace de gestion des investissements publics et de l'aide au développement et est également impliqué dans la décentralisation et le développement du gouvernement local régional. Le Rwanda a été cité en exemple.</p>	<p>Coordonné par DCE et PNUD</p>	<p>1-2 semaines</p>
<p>3. Examiner les fiches de poste au sein des entités identifiées pour garantir qu'elles prennent en compte la gestion de la coordination des investissements publics et de l'aide au développement et les fonctions techniques.</p>	<p>Ministère/ Département RH</p>	<p>2-3 semaines</p>
<p>4. Sur la base de l'évaluation des capacités, la conception d'un programme de formation sur mesure pour une gestion efficace de la coordination des investissements publics et de l'aide peut avoir lieu, y compris les fonctions et les résultats identifiés dans les guides ci-dessus, mais sans s'y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Conception et sélection de programmes et de projets</li> <li>o Préparation du rapport</li> <li>o Collecte, analyse et reporting de données</li> <li>o Utilisation du manuel des opérations d'investissement public</li> <li>o Gestion de projet</li> </ul> <p>La formation doit être conçue pour des groupes spécifiques impliqués dans des tâches fonctionnelles spécifiques et connaissant l'ensemble du plan de coordination des investissements publics et de l'aide à Madagascar. Une formation devrait être dispensée aux employés en poste et, par la suite, aux nouveaux employés.</p>	<p>Coordonné par le DCE et incluant d'autres unités compétentes du GOM</p>	<p>2 à 4 semaines et en continu périodiquement</p>

