



PAGFAL

Appui à la gestion des finances publiques et mobilisation des ressources domestiques

Termes de référence – Appui comportemental pour l’accompagnement au changement

1. Contexte

Le projet d’appui à la gestion des finances publiques et à la mobilisation des ressources intérieures en Algérie (PAGFAL) vise l’amélioration de la gestion des finances publiques afin de permettre aux autorités algériennes d’accroître la discipline budgétaire, l’allocation optimale des ressources publiques, et l’efficacité des services fournis par l’État.

Ce projet s’aligne avec la dynamique des réformes majeures engagées par les autorités nationales et matérialisées par le *Plan d’Action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du Président de la République* (PAG) adopté en septembre 2021. Le PAG prévoit notamment la consolidation de l’État de droit et la rénovation de la gouvernance, et une relance et un renouveau économique.

En septembre 2018, avec l’adoption de la Loi organique relative aux lois de finances n°18-15 du 2 septembre 2018, les autorités algériennes s’étaient déjà engagées dans une réforme de la gestion des finances publiques, désormais axée sur la programmation pluriannuelle, la gestion budgétaire programmatique et par la performance. Conformément aux dispositions de la LOLF, la Loi de finances 2023 a été élaborée et adoptée en mode budget-programme, sans que tous les chantiers nécessaires à son opérationnalisation, à son exécution ou à son accompagnement aient totalement abouti.

Cette réforme induit des changements majeurs dans le travail comme dans son organisation au sein de l’administration algérienne. La mise en œuvre de la réforme nécessite notamment le déploiement du Système intégré de gestion budgétaire et comptable (SIGB, système d’information basé sur l’ERP SAP développé spécialement dans le cadre d’un précédent projet), outil indispensable à la mise en œuvre effective de la LOLF. La conduite du changement mérite donc une attention toute particulière et nécessite une stratégie et un plan d’action propre, en articulation avec les autres actions du projet.

Le projet s’articule autour de quatre axes principaux :

- Améliorer les capacités du ministère des Finances ;
- Améliorer la qualité de la dépense ;
- Tenir la comptabilité générale en droits constatés et améliorer le reporting ;
- Renforcer la mobilisation des ressources intérieures.

Le projet intègre d’importants aspects de changements sur les pratiques attendues de la part des agents du ministère des finances (et des ministères sectoriels) : passage au budget programme, évolutions informatiques, etc., avec une forte composante d’accompagnement au changement.

Ces aspects sont indispensables à la réussite de la mise en œuvre de la réforme, qui va impliquer de nombreux changements dans les pratiques et dans le travail des personnels.



L'appui comportemental s'intégrera dans une stratégie plus globale d'accompagnement du changement, dont la conception est en cours. L'appui comportemental se fera en étroite collaboration avec le prestataire sélectionné pour cette mission.

2. Objectifs de l'appui

La mission a pour objectif la conception et la préparation du déploiement de la conduite du changement grâce aux sciences comportementales dans le cadre du projet PAGFAL (projet d'appui à la gestion des finances publiques et à la mobilisation des ressources domestiques en Algérie).

L'expert aura comme objectif de mettre en place une recherche méthodologique de terrain en sciences du comportement. Cette recherche visera à identifier les freins et leviers comportementaux qui sont à l'œuvre au sein des ministères afin de permettre une diffusion des meilleures pratiques bénéfiques pour l'Etat algérien.

Parmi les grands objectifs de l'appui, l'expert devra :

- Observer et étudier les pratiques habituelles des agents au sein des ministères et dans les domaines concernés par des changements engendrés par la LOLF (agents en charge de la préparation budgétaire, de l'exécution, du contrôle, de la comptabilité dans toutes ses facettes, etc.).
- Identifier les freins et barrières cognitifs/comportementaux au changement.
- Identifier et tester des leviers qui contribueraient à favoriser le changement au sein de ces administrations.
- Formuler des recommandations à l'intention de l'administration sur la base des connaissances comportementales tirées de la littérature et de la mission actuelle.

Deux cas illustratifs seront étudiés en priorité :

- Un domaine de changement où le changement se passe bien.
- Un domaine de changement où il y a beaucoup de réticence dans la mise en œuvre du changement.

3. Méthodologie

Il est attendu que l'expert suive une méthodologie rigoureuse composée de revue de littérature, d'étude de terrain et d'un ou plusieurs essais randomisés contrôlés (ERC). Ces essais sont basés sur des méthodes scientifiques rigoureuses visant à minimiser les biais et à établir des relations de cause à effet entre une intervention et un comportement ou un résultat spécifique. Les ERC (on dit aussi « méthode expérimentale par assignation aléatoire ») permettraient ainsi de quantifier l'impact de différentes interventions/solutions (ou différentes versions de ces interventions) qui auraient été identifiées dans la phase de la revue de littérature et l'étude diagnostique du terrain.



Plusieurs étapes seront nécessaires afin de mener à bien l'étude comportementale auprès des agents des administrations algériennes :

- Clarification des objectifs de l'étude : Le consultant devra entamer une phase de conception et de cadrage avec l'équipe projet afin d'identifier les principaux domaines d'étude, les comportements à cibler, et la population à étudier.
- Diagnostic et étude du terrain : En utilisant des outils méthodologiques prédéfinis tels que des questionnaires, des observations et une analyse de la littérature, le consultant devra mener une phase de diagnostic visant à identifier les principaux obstacles et leviers présents dans le contexte étudié.
- Conception de l'intervention : À partir des conclusions tirées des deux premières phases, le consultant sera chargé de concevoir des solutions potentielles. Si possible, il est recommandé d'organiser un atelier de conception de ces solutions en collaboration avec l'équipe projet.
- Test : Une phase de test devra être mise en place par le consultant en utilisant des méthodes expérimentales, testant différentes solutions sur des groupes tests et des groupes témoins.
- Analyse des résultats et recommandations : Enfin, le consultant devra analyser les résultats obtenus au cours des phases précédentes et formuler des recommandations en conséquence.

4. Etapes et livrables

L'appui comportemental sera composé de plusieurs étapes :

- Revue de la littérature et compréhension du contexte. Recrutement d'un expert en accompagnement du changement prévu pour décembre 2023.
- Etude empirique et enquête auprès des personnels des administrations algériennes afin de comprendre leurs habitudes de travail et l'acceptabilité anticipée de certaines réformes.
- Questionnaires et tests en collaboration avec l'expert accompagnement au changement.
- Identification des leviers et techniques pour influencer sur les pratiques des agents des ministères (gestion des finances publiques, passage informatique, pratiques managériales, etc.).
- Evaluation des solutions proposées et recommandations pour inciter aux changements de comportements des agents, et ainsi, maximiser l'efficacité des réformes. A la fin de l'intervention, l'expert devra rédiger un rapport de recherche détaillé qui inclut la méthodologie, les résultats, les conclusions et les recommandations.

5. Expertise recherchée

- Maîtrise ou doctorat en sciences comportementales (économie comportementale, psychologie, anthropologie, neurosciences, sociologie comportementale...);
- Une expérience avérée dans la conception et la réalisation d'études de terrain, en mettant en œuvre des méthodologies variées telles que des questionnaires, des observations, et des revues de la littérature ;
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle en administration / finances publiques ;
- Expérience réussie de la préparation et du soutien à la mise en œuvre de politiques publiques ;
- Expérience de l'engagement stratégique auprès d'équipes multidisciplinaires et de hauts fonctionnaires, du secteur privé et des citoyens ;
- Travail analytique démontré (rédaction de décrets, de rapports de synthèse qui ont été appliqués, directement ou indirectement, à l'élaboration de politiques publiques) ;



- Forte capacité de travail et d'autonomie, flexibilité et organisation, réactivité ;
- Francophone ;
- Une expérience pertinente dans les projets techniques de coopération internationale est appréciée ;
- La connaissance des finances publiques et des ministères en Algérie et la familiarité avec le contexte algérien est très appréciée ;
- L'expert sélectionné pourra être amené à travailler aux côtés d'un autre expert spécialisé en conduite du changement à destination des administrations afin de mettre en place les meilleures pratiques dans ce domaine.

6. Echéancier

Le programme d'appui en sciences du comportement doit commencer en décembre 2023 et doit durer environ 6 mois. L'expert pourra être amené à travailler sur place aux côtés des administrations algériennes pour l'étude et la mise en place des exercices.