

**Etude de capitalisation des projets d’assistance technique en appui aux Instituts Des Finances (IDF) au Moyen Orient**

**Mobilisation**

**Termes de référence pour la mobilisation d’un expert.e**

|  |  |
| --- | --- |
| **Intitulé de la mission** | Etude de capitalisation des projets d’appui aux instituts des finances au Moyen Orient  |
| **Institutions cibles** | Instituts des Finances |
| **Pays cibles** | Palestine, Liban, Irak |

1. **Eléments de contexte :**

Au regard du portefeuille actif en matière de projets d’appui aux IDF dans la zone Moyen-Orient, le Groupe AFD souhaite réaliser une étude de capitalisation et de valorisation sur les projets suivants : les projets d’appui à l’institut des finances publiques (PPFI) en Palestine, le projet d’appui à l’institut de formation du Ministère des Finances (AFTC) en Irak et le projet d’appui à la réforme de la commande publique au Liban. Cette étude de capitalisation et de valorisation des projets permettra de faire connaitre les opérations en cours, de les valoriser et de structurer les processus d’apprentissage et de montée en compétence des IDFs et d’identifier l’impact de ce portefeuille sur la gestion des finances publiques dans chacune des zones concernées. L’expert.e pourra étudier l’opportunité de synergies entre les institutions dans la zone Moyen Orient en matière de renforcement des capacités de leurs agents.

1. **Etat des lieux :**

**Présentation du projet PPFI en Palestine :**

En 2011, la coopération entre le Trésor français et le ministère des finances palestinien permet la création de l’Institut Palestinien des Finances Publiques (PPFI). Aujourd’hui l’Institut est devenu un centre d’excellence reconnu dans le domaine du renforcement des capacités en matière de gestion des finances publiques (GFP). La première phase du projet PPFI (2018-2022) avait pour objectif de renforcer la capacité globale du PPFI en tant que partenaire stratégique du renforcement des capacités des cadres du ministère des finances et d’autres acteurs de la GFP en Palestine. La deuxième phase du projet vise à soutenir la mise en œuvre du cadre stratégique 2021-2024 du PPFI. L’objectif général est d’élargir l’impact du PPFI au-delà de l’administration palestinienne, afin de poursuivre la sensibilisation aux questions de gestion des finances publiques dans d’autres secteurs, y compris le secteur privé et la société civile, en établissant une relation solide avec le monde universitaire palestinien. Les objectifs spécifiques du projet sont (i) soutenir les réformes de la GFP et les changements institutionnels connexes, y compris l’approche intégrée de l’égalité des sexes ; et (ii) assurer les compétences et les capacités des acteurs de la GFP grâce à des formations professionnelles et des programmes d’études universitaires. Le projet s’articule autour de 3 composantes : (i) le soutien à la mise en œuvre et au développement de réformes stratégiques liées à la gestion des finances publiques, y compris l’intégration de la dimension de genre ; (ii) le renforcement des formations professionnelles et des programmes universitaires liés à la gestion des finances publiques ; (iii) et le renforcement du PPFI en tant que centre d’excellence de la gestion des finances publiques.

**Présentation du projet AFTC en Irak :**

Le projet d’appui à l’institut de formation du Ministère des Finances (AFTC) s’inscrit dans la continuité de la stratégie du gouvernement irakien développée dans son Livre Blanc de Réformes, qui détaille les axes et projets pour atteindre des objectifs d’équilibre macro-budgétaire et de diversification de l’économie nationale. Ainsi, la formation et la capacité d’absorption et d’impulsion des changements de l’administration est un véritable enjeu. Le projet prend la forme d’une assistance technique à l’institut de formation du ministère des finances, qui a un mandat de formation et de professionnalisation de l’administration en matière de gestion des finances publiques et de comptabilité. L’objectif général du projet est de renforcer les capacités de l’administration des finances en Irak ; et l’objectif spécifique est de renforcer l’AFTC en tant qu’organisme de formation de référence pour les fonctionnaires du ministère des finances et les autres acteurs impliqués dans la gestion des finances publiques en Irak. Les 3 composantes du projet sont les suivantes : (i) l’accompagnement de la revue des méthodologies et de la structure de l’AFTC ; (ii) la mise en place d’un système d’évaluation de la performance de ses formations  et (iii) le renforcement des capacités des acteurs clés de la PFM par le biais d’un « programme d’excellence ».

**Présentation du projet d’appui à la réforme de la commande publique au Liban :** Le ministère des Finances libanais s’est pleinement engagé dans la modernisation du système de la commande publique pour notamment répondre aux exigences exprimées par les citoyens sur la gestion des fonds publics. En effet, le système de la commande publique libanaise présentait de lourdes lacunes qui limitaient la participation du secteur privé et la soutenabilité budgétaire de l’Etat. L’effort de réforme mené par le ministère des finances à travers l’institut des finances Basil Fuleihan a abouti à l’adoption d’une nouvelle loi sur la commande publique en juillet 2021. Dans ce cadre l’Institut a été confié le rôle de coordination pour certains aspects en assurant le secrétariat technique d’un comité interministériel créé pour la mise en œuvre de la loi.L’objectif du projet est d’opérationnaliser l’autorité de la commande publique et l’autorité de recours qui ont été créées par la nouvelle loi. Le projet se compose de 4 composantes majeures : (i) appuyer les autorités libanaises dans la structuration et le suivi de la réforme ; (ii) décliner le cadre légal et réglementaire sur le plan opérationnel ; (iii) renforcer les capacités des institutions et agents de la commande publique ; (iv) améliorer la transparence et l’intégrité du système.

1. **Objectifs de la mission**

La finalité de l’étude est de capitaliser sur l’expérience des projets cités, et de valoriser les outils et apprentissages développés. Plus spécifiquement il s’agit de :

1. **Tirer des enseignements utiles** pour nourrir la réflexion stratégique et opérationnelle des appuis aux instituts des finances au Moyen-Orient, en prenant en compte les facteurs internes et externes. Il s’agira donc de formaliser les connaissances développées dans le cadre de projets sur :
* Le positionnement des IDF dans le système administratif des pays concernés (statut, lien avec les ministères des finances, positionnement en tant qu’opérateur interministériels)
* Offre de formation développée notamment pour accompagner les réformes et améliorer les pratiques dans le domaine des finances publiques
* L’environnement de travail et ses contraintes pour la mise en pratique du contenu des formations
* Les leviers de changements importants du point de vue de la pratique des agents des IDF ;
* Les compétences développées par les agents des IDF et la prise en compte de leurs difficultés dans leur quotidien au travail
1. **Valoriser les connaissances et les innovations acquises ainsi que les outils et méthodologies développés** dans le cadre des projets (modules de formation, supports pédagogiques, outils de suivi/supervision, etc)
2. **Valoriser les changements et les effets des projets** mis en œuvre en termes de :
* Pratiques professionnelles : acquisition de réflexes durables (bonnes pratiques, accompagnement au changement)
* Prises de conscience en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, etc.
1. **Améliorer et/ou modéliser la stratégie et l’approche mises en œuvre dans les projets d’appui aux IDF cités**
2. **Contribuer à élaborer des recommandations adaptées aux besoins spécifiques afin d’améliorer les pratiques des programmes d’assistance technique en appui aux IDF au Moyen-Orient** en vue du développement du portefeuille du Groupe AFD dans d’autres pays de la région
3. **Faciliter la réplicabilité des projets en enrichissant la documentation du processus, et en participant à sa formalisation**
4. **Méthodologie proposée**

La méthodologie utilisée pour cette étude devra suivre les phases suivantes :

Phase de cadrage :

* Revue documentaire et reconstruction de la logique d’intervention du projet en étudiant les cadres logiques
* Réunion de cadrage pour ajuster la méthodologie de collecte et d’analyse, identifier l’ensemble des acteurs à mobiliser et définir les modalités de suivi et d’échange. Cette réunion permettra d’harmoniser la compréhension des présents termes de référence. Tout au long du processus, l’expert.e travaillera en étroite collaboration avec l’équipe d’Expertise France, qui assurera la supervision du processus de capitalisation et celle de l’AFD si besoin
* Production d’une note de cadrage, qui présentera, à minima, la méthodologie proposée par l’expert.e, le chronogramme détaillé et les outils de collecte nécessaires à sa mise en œuvre et à l’atteinte des objectifs de la mission. Elle intégrera une proposition des champs de capitalisation susceptibles d’être approfondis pour l’analyse des apprentissages et des effets ; celle-ci sera commentée et validée par Expertise France. Cette note de cadrage servira de guide méthodologique tout au long de la mission de capitalisation.

Phase de collecte :

* Entretiens, dialogues et focus groupes avec tous les acteurs impliqués dans les 3 projets cités pour compléter et enrichir les informations recueillies dans la documentation existante

Phase d’analyse, de finalisation et diffusion des livrables :

* Exploitation et analyse des informations collectées
* Production du rapport provisoire de capitalisation incluant une première proposition de la documentation du processus
* Production d’un rapport final de capitalisation, clair et synthétique
* Finalisation de la documentation du processus : ce document de communication sera destiné à l’interne et à l’externe, pour diffusion à un public plus large. Elle devra obéir aux indications de la charte éditoriale d’Expertise France
* Si besoin, appui à l’impression et à la diffusion de la documentation du processus (cette activité sera réalisée au niveau d’EF mais l’expert.e sera potentiellement sollicité.e)

L’équipe projet d’Expertise France répondra aux attentes de l’expert.e concernant la documentation et toutes informations complémentaires disponibles relatives à la capitalisation. Elle examinera et approuvera les livrables de l’étude.

Les réunions de cadrage avec l’équipe projet permettront de préciser la structure, le contenu et le format des produits de la capitalisation. Dans un souci de maintenir une dynamique collective tout au long du processus, la production des supports se fera en concertation étroite avec l’équipe d’Expertise France.

1. **Synthèse de la mission**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre de jours**  | 8 jours (éventuellement binôme d’experts – 4j/4j) |
| **Dates** | Démarrage prévisionnel le 24/04/2023 |
| **Objectifs** | La mission a pour objectif de réaliser une étude de capitalisation et de valorisation des projets d’appui aux Instituts des Finances.  |
| **Méthodologie**  | L’expert.e devra adopter et proposer :* Une approche pragmatique s’appuyant sur une analyse documentaire
* Une approche pédagogique axée sur le transfert de connaissances et le partage d’expériences
* Une approche participative, s’appuyant sur les ressources humaines du projet et en réalisant des entretiens avec les parties prenantes du projet
 |
| **Déroulement de la mission** | Le déroulement de la mission se réalisera à distance selon les phases décrites ci-dessous : Phase 1 : Phase de cadrage Phase 2 : Phase de collecte Phase 3 : Phase d’analyse, de finalisation et de diffusion des livrables |
| **Livrables** | * Une note de cadrage, qui ne devra pas excéder 5 pages
* Un rapport provisoire de capitalisation
* Un document de présentation des résultats de la capitalisation incluant une présentation de la documentation du processus (format PPT) pour un atelier de restitution EF/AFD
* Rapport final de capitalisation de 20 pages maximum (avec les amendements et apports des personnes ayant participé à l’étude d’Expertise France et AFD)
* Documentation du processus (15 pages maximum), qui décrit toutes les actions nécessaires à la mise en œuvre d’une offre de Groupe en appui aux IDF
* Réalisé au niveau d’EF avec appui possible de l’expert.e – impression de la documentation du processus de capitalisation
 |
| **Validation des livrables** | Les livrables seront validés par EF |
| **Date limite de remise des livrables** | 01/06/2023 |