

**Renforcement de la capacité du personnel du MEDD dans
l'élaboration et la mise en œuvre du budget du ministère en se
basant sur la méthodologie de budgétisation basée sur les résultats**

Réf. 845/RFP/BIOFIN/2021

Rapport final

Livrable n°6

AMBRE ASSOCIATES

15 novembre 2023

Sommaire

1	Introduction	5
2	Rappel sur la mission.....	7
2.1	Les résultats attendus	7
2.2	Le changement de contexte de la mission	7
2.2.1	Le délai dans la finalisation du contrat	7
2.2.2	Le démarrage difficile de la mission	8
2.2.3	Les amendements contractuels	8
2.3	L'adaptation de la méthodologie	8
2.4	Le calendrier général	9
3	Les travaux réalisés	10
3.1	Le rapport de cadrage	10
3.2	L'état des lieux et le diagnostic.....	11
3.3	Le manuel des procédures	12
3.4	L'identification des besoins et l'élaboration des supports	12
3.5	Les formations et le renforcement des capacités	13
4	Les recommandations finales.....	15
4.1	Recommandation 1 : la complétion du diagnostic.....	15
4.2	Recommandation 2 : l'affinement de la politique sectorielle suite à la revue sectorielle.....	15
4.3	Recommandation 3 : le renforcement de capacité des cadres du MEDD	16
4.4	Recommandation 4 : l'accompagnement dans la programmation budgétaire 2025..	16
4.5	Recommandation 5 : l'accompagnement pour l'exécution budgétaire 2024.....	17
4.6	Recommandation 6 : l'accompagnement pour l'amélioration du système de suivi évaluation	18
4.7	Recommandation 7 : Les autres recommandations	18

Liste des tableaux

Figure 1 - Participants à l'atelier à Antsirabe (01 au 03 mars 2023)..... 11
Figure 2 - Calendrier de préparation du budget de l'Etat 2024 12
Figure 3 - Participants à la formation du 18 au 20 octobre 2023 14
Figure 4 - Les dialogues de gestion 17

SIGLE ET ABREVIATIONS

BBR	Budgétisation basée sur les résultats
BIOFIN	Initiative pour la finance de la biodiversité
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CDP/RDP	Coordonnateur de Programme/Responsable de Programme
DAF	Direction Administrative et Financière
DMFD	Direction du Mécanisme de Financement Durable
DPSE	Direction de la Programmation et du Suivi-Évaluation
DREDD	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable
GAC	Gestionnaire d'activité
GAR	Gestion axée sur les résultats
LOLF	Loi organique sur les lois des finances
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OC-DVOR	Organe de Coordination des actions stratégiques pour la Diplomatie Verte et des Organismes Rattachés
ORDSEC	Ordonnateur secondaire
PASP	Projet d'actions sectorielles prioritaires
PTA	Plan de travail annuel
SG MEDD	Secrétaire Général du MEDD
SIIGFP	Système informatisé et intégré de gestion des finances publiques
SOA	Service Opérationnel d'Activités

1 Introduction

La mission de renforcement de capacité du personnel du MEDD dans l'élaboration et la mise en œuvre du budget du ministère en se basant sur la méthodologie de budgétisation basée sur les résultats (BBR) a été lancée en Septembre 2022. Le déroulement de la mission a été particulièrement difficile tant sur le plan administratif qu'opérationnel.

La logique initiale d'intervention telle que décrite dans la méthodologie proposée était très claire. L'idée était (i) d'effectuer un état des lieux, (ii) identifier les besoins en renforcement des capacités et élaborer les supports de formation y afférents, (iii) réaliser la formation et (iv) appliquer la démarche apprise dans la préparation du budget 2023.

Le retard dans la finalisation et la mise en œuvre du contrat n'a pas permis d'assurer la mission conformément à cette approche globale. Un ajustement a été ainsi fait pour réaliser la mission en accompagnement pratique de l'élaboration du budget 2024. Ceci n'a pas non plus pu être totalement réalisé pour plusieurs raisons :

- Le conseil des ministres du mercredi 26 avril 2023¹ a (i) approuvé le calendrier budgétaire² et (ii) imposé une modification de l'approche d'élaboration du budget avec une obligation pour tous les ministères de se rapprocher des collectivités locales, collecter leurs véritables aspirations et les traduire en plan pour le budget de l'État ;
- Le calendrier budgétaire a été modifié en conséquence par le Ministère des Finances avec un raccourcissement des délais impartis ;
- Le contexte électoral a également entraîné un changement des centres d'intérêt au niveau des Ministères et Institutions ainsi que des contraintes en termes d'accès et de disponibilités des responsables.

Objectivement, la mission n'a pas totalement atteint l'ensemble des objectifs visés. En effet, elle n'a pas abouti à l'accompagnement dans la mise en œuvre du budget 2023 et à l'appui à la programmation budgétaire 2024 comme envisagé initialement.

Néanmoins, malgré les difficultés et ces limites, les activités ont été réalisées dans sa globalité³ et ont permis aux agents du MEDD d'avoir une meilleure connaissance de la démarche méthodologique et les procédures à appliquer dans le futur. Il a été ainsi réalisé :

- Un état des lieux avec des visites et échanges sur site ainsi que des ateliers ayant vu la participation active des responsables au niveau central et déconcentré,
- L'identification des besoins en renforcement de capacités,
- L'élaboration des modules et supports de formation tenant compte des besoins et des contraintes de temps,
- Les formations des principaux responsables.

Le présent rapport résume ainsi :

1. Le déroulement général de la mission,

¹ <https://www.presidence.gov.mg/actualites/conseil-des-ministres/1874-tatitry-ny-filan-kevitra-ny-minisitralarobia-26-aprily-2023-lapam-panjakana-iavoloha.html>

² Détermination du modèle économique et financier dans un moyen terme qui doit s'achever le 2 mai 2023 et une consultation régionale qui doit débiter le 28 avril 2023 (soit 2J après le conseil des Ministres)

³ Etapes expliquées séparément et non tout au long du cycle budgétaire

-
2. L'ensemble des travaux réalisés,
3. Les recommandations finales pour les Responsables du MEDD.

2 Rappel sur la mission

La mise en œuvre d'une budgétisation basée sur les résultats était envisagée pour aider le MEDD à avoir un budget plus solide et crédible et l'aider à convaincre l'État ainsi que d'autres partenaires pour son financement.

2.1 Les résultats attendus

L'objectif de la mission est de renforcer la capacité des techniciens désignés par le MEDD affectés à l'élaboration du budget du ministère au niveau central et régional et à sa mise en œuvre en suivant la méthodologie de la budgétisation basée sur les résultats. Cette étude est menée en collaboration étroite avec l'équipe du BIOFIN ainsi que les responsables clés – DMFD, DPSE et DAF – au niveau du MEDD et du MEF.

Comme indiqués dans les termes de référence, les travaux et résultats suivants sont attendus de la mission :

- Faire un état de lieux de l'élaboration et de la mise en œuvre du budget du ministère du l'Environnement et du Développement durable au niveau central et régional ;
- Développer un manuel des procédures et des modalités à suivre pour une budgétisation axée sur les résultats pour MEDD en tenant compte des référentiels nationaux tels qu'édictés par le MEF et des bonnes pratiques au niveau international ;
- Identifier les besoins de renforcement des capacités des Responsables du MEDD au regard du manuel élaboré et élaborer le plan de renforcement des capacités en conséquence ;
- Développer les modules de formation nécessaires avec les supports de formation idoines ;
- Mener les activités de renforcement de capacités des techniciens du MEDD au niveau national et au niveau régional.

2.2 Le changement de contexte de la mission

Plusieurs événements survenus avant et au cours de la mission ont entraîné la modification du cadre général de l'étude.

2.2.1 Le délai dans la finalisation du contrat

Il est rappelé que les offres relatives à cet appui au MEDD (dossier réf. 845/RFP/BIOFIN) ont été soumises le 21 février 2022. L'approche méthodologique proposée dans notre offre prévoyait bien l'accompagnement du MEDD dans le cadre du calendrier budgétaire 2023. Ceci supposait que la mission devrait démarrer au cours du deuxième trimestre de l'année 2022.

La négociation et la finalisation du contrat ont cependant pris énormément de temps comme il est rappelé ci-après :

- Notification du cabinet : 24/03/2022
- Négociations : 25/03/2022 et 30/03/2022
- Réception du PV de négociation pour signature : 11/05/2022
- Notification pour la poursuite du processus de contractualisation : 11/08/2022
- Transmission du draft du contrat pour validation du planning : 19/08/2023

- Transmission du contrat signé par le PNUD : 13/09/2022.

A cette période, le projet de budget de l'État était déjà dans le processus d'approbation donc un éventuel appui au MEDD pour l'élaboration du budget 2023 en application de la méthode BBR n'avait plus de sens.

2.2.2 Le démarrage difficile de la mission

La mission a également rencontré divers soucis administratifs et opérationnels au démarrage. La lettre d'introduction qui nous permettait de prendre contact avec les divers départements et services du MEDD nous a été transmise le 05/10/2022. Néanmoins, malgré cette lettre, il était difficile d'obtenir un rendez-vous avec les Responsables du MEDD qui étaient très chargés par les processus d'approbation de la loi des finances et de préparation de l'exécution 2023 à cette époque.

Ces difficultés ont pu être levées après la réunion générale organisée par le MEDD le 04/11/2023. Dirigée par le SG MEDD, elle a vu la participation de tous les responsables (directeurs centraux et régionaux, chefs de services). Après cela, la mission a pu réellement effectuer les travaux sur site à Antananarivo et dans les régions.

2.2.3 Les amendements contractuels

Compte tenu de ces événements et autres changements, il était prévu d'effectuer un avenant sans incidence financière pour prolonger le contrat et adopter une nouvelle approche pour l'étude. Le contrat devant se terminer à fin Janvier 2023, l'idée était d'étendre le contrat jusqu'en Juillet 2023 afin de couvrir le calendrier budgétaire pour la préparation du budget de l'État 2024.

Divers malentendus et soucis administratifs ont cependant entraîné la non finalisation de cette extension de date qui a été détectée en Juillet 2023. Un accord a été convenu pour étendre la date de fin du contrat jusqu'en Décembre 2023. Il a été acté le 10 octobre 2023.

Une suspension de fait des activités a ainsi eu lieu de fin Juillet à mi-Octobre. Les activités ont dû être accélérées jusqu'à mi Novembre pour respecter les contraintes administratives.

2.3 L'adaptation de la méthodologie

Suite à ces divers événements, deux amendements ont été apportés à l'approche méthodologique :

- **Accompagnement de l'exécution du budget avant l'accompagnement à l'élaboration du budget.**

A la fin de l'année 2022 et au début de l'année 2023, le MEDD était plutôt dans la phase de mise en place de l'exécution du budget. La mission était donc dans l'obligation de voir les mesures à prendre lors de l'exécution du budget avant la phase de programmation et de budgétisation. Par ailleurs, le changement du calendrier budgétaire par le MEF a réduit les mesures d'accompagnement de la phase de budgétisation.

Afin de mieux structurer l'appui et les renforcements de capacités, l'approche adoptée lors des ateliers était de suivre les étapes du cycle budgétaire. La revue sectorielle menée par le MEDD a permis de recadrer la démarche générale et de compléter par ailleurs le diagnostic des processus et pratiques du MEDD. Il est rappelé qu'une note méthodologique a été fournie à la DPSE afin d'aider le MEDD pour cette revue.

- **Accélération et modification de l'approche pour le renforcement des capacités.**

La suspension d'activités a limité les délais possibles pour le renforcement des capacités. Avec l'obligation de finaliser les activités avant fin Novembre, les formations pour les ressources clés ont été organisées sur deux semaines.

Les séances ont néanmoins permis aux personnels du MEDD d'évaluer et corriger par eux-mêmes les fiches de performances proposées dans la loi des finances. L'exercice a permis de :

- Vérifier la cohérence des documents de performance avec l'ensemble des documents de référence du secteur,
- Évaluer la cohérence interne des documents de performance des objectifs jusqu'aux actions et activités,
- Proposer des amendements sur le plan de travail dans le projet de budget 2024.

2.4 Le calendrier général

Le tableau suivant résume les activités réalisées par période.

Période	Activités
Octobre et Novembre 2022	État des lieux : analyse documentaire, échanges et visites sur site Élaboration des versions provisoires des trois premiers livrables (rapport de démarrage, rapport d'état des lieux, manuel des procédures)
Décembre 2022 à Février 2023	Analyse des besoins en renforcement de capacité Élaboration d'une première version du manuel des procédures
Mars 2023	Atelier d'identification complémentaire des besoins et de validation du manuel
Avril à Juin 2023	Analyse complémentaire des procédures et systèmes de gestion (dispositifs de suivi-évaluation, indicateurs, élaboration du budget)
Juillet 2023	Atelier de validation des besoins et supports de formation Amendements du manuel des procédures
Octobre 2023	Ateliers de formation et renforcement de capacités
Novembre 2023	Élaboration des divers rapports

3 Les travaux réalisés

Les travaux demandés dans le cadre de la mission ont été réalisés dans l'ensemble.

3.1 Le rapport de cadrage

La mission a débuté par l'élaboration d'un rapport de cadrage. Ce dernier a rappelé les attentes pour la mission et précisé l'approche méthodologique ainsi que le chronogramme prévisionnel.

3.2 L'état des lieux et le diagnostic

Cette phase de la mission comprenait :

Le diagnostic des systèmes et procédures appliqués par le MEDD en matière de budgétisation a été réalisé par :

- Une collecte d'informations basée sur des visites et échanges sur site avec les Responsables centraux et régionaux⁴ en utilisant des échanges face-à-face et des focus group ;
- Un atelier organisé du 01 au 03 mars à Antsirabe qui a servi à la fois à présenter les principaux référentiels et à identifier les lacunes et autres besoins des agents du MEDD ;
- Une évaluation du système de suivi-évaluation avec la revue des fonctionnalités du logiciel et la consultation des indicateurs utilisés ;
- Une analyse des pratiques comparativement aux règles et procédures de gestion des finances publiques en vigueur ainsi qu'aux référentiels internationaux en matière de budgétisation basée sur les résultats.

La version provisoire du rapport d'état des lieux soumise en Novembre 2022 a été complétée après les deux ateliers organisés à Antsirabe.



Figure 1 - Participants à l'atelier à Antsirabe (01 au 03 mars 2023)

⁴ DIREDD Itasy/Bongolava, DREDD Amoron'i Mania

3.3 Le manuel des procédures

Le manuel des procédures constitue l’outil principal destiné aux acteurs du MEDD. Il est tout d’abord basé sur les documents obligatoires élaborés par le MEF pour la gestion des finances publiques. Il comprend également les recommandations spécifiques en tenant comptes des référentiels internationaux en matière de GAR et BBR.

La première version du manuel a été utilisée pour cadrer les échanges lors du premier atelier organisé à Antsirabe. La version finale a été élaborée à l’issue du deuxième atelier qui a vu la participation des responsables du MEF.

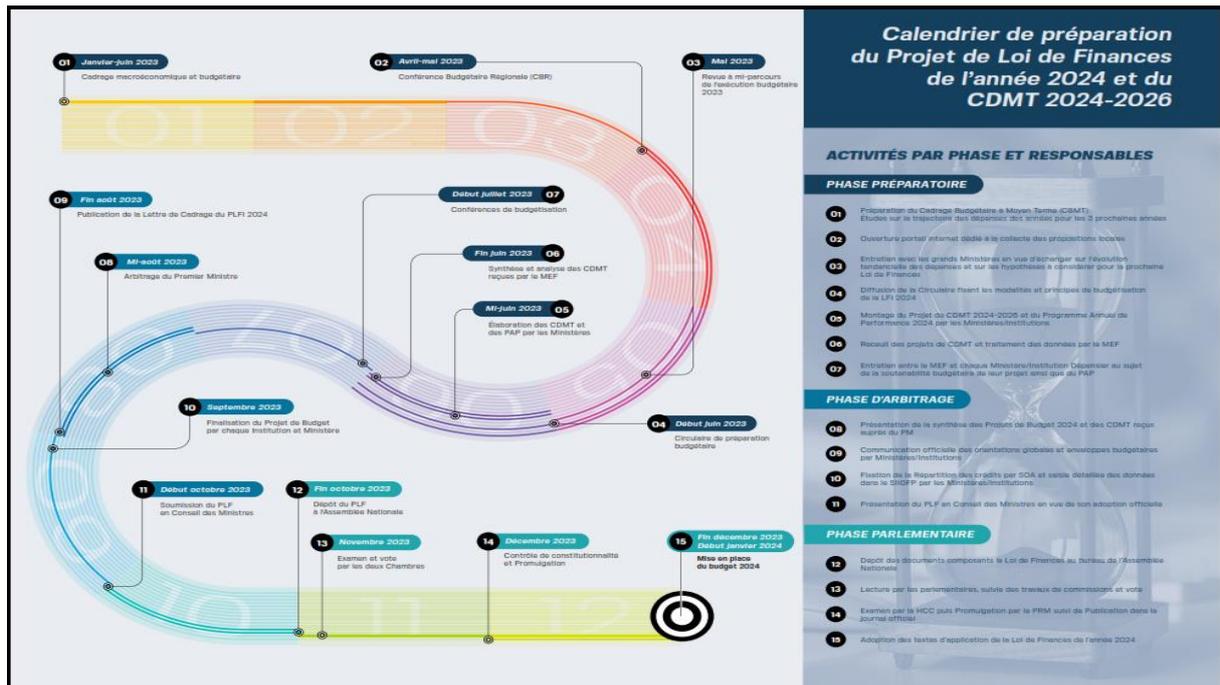


Figure 2 - Calendrier de préparation du budget de l'Etat 2024

3.4 L’identification des besoins et l’élaboration des supports

Le principal souci constaté dans la gestion budgétaire était le fait que le processus d’élaboration et d’exécution du budget était pratiquement géré par les deux directions DPSE et DAF. Le reste des responsables du MEDD, même en étant « acteur budgétaire⁵ », ont une connaissance très limitée des concepts, principes et procédures de gestion des finances publiques.

Les premiers besoins consistaient ainsi en une sensibilisation et formation de base en matière de gestion des finances publiques. Ceci a été confirmé par l’ensemble des agents lors des divers échanges ainsi que l’atelier.

La mise en œuvre de mesures et procédures adéquates avec notamment une application généralisée du dialogue de gestion est une nécessité. Ces mesures sont détaillées dans le manuel des procédures qui constitue le principal support pour les formations futures.

Des supports spécifiques ont été élaborés pour les besoins des formations qui sont découpées en trois grands modules :

⁵ Un acteur ayant un rôle bien défini pour la gestion budgétaire : responsable de programme, coordonnateur de programme, gestionnaire d’activités, comptable, etc.

- La gestion axée sur les résultats et la budgétisation basée sur les résultats,
- La gestion des finances publiques avec le cycle de gestion, les principales tâches par étape mais avec un accent particulier sur la programmation et la budgétisation,
- Les règles spécifiques liées à la budgétisation et la comptabilisation des activités avec des précisions sur le Plan comptable des opérations publiques (PCOP).

Les supports de formation comprennent des descriptions théoriques et des exercices pratiques pour les acteurs.

3.5 Les formations et le renforcement des capacités

Les programmes de formation organisés en Octobre 2023 ont porté sur :

- La Gestion Axée sur les résultats (Concept, principes, chaîne de résultats, suivi évaluation),
- La Loi organique sur les Lois des Finances (LOLF),
- L'élaboration des documents de performance,
- La budgétisation des documents de performance,

et quelques éclairages sur :

- L'exécution et le suivi des activités,
- L'exécution et le suivi du budget.

Le temps restant imparti pour la mission a limité les renforcements de capacité envisageables et possibles. Il a été ainsi mené des formations d'acteurs représentant les directions clés⁶ pour la mission ainsi que des représentants de la DREDD Analamanga. Deux sessions ont été organisées.

- **Session du 18 au 20 octobre 2023**

Cette session était dédiée à l'ensemble des directions métiers du MEDD. Elle a couvert l'essentiel des principes, règles et procédures pour la GAR et la gestion des finances publiques avec une focalisation sur la programmation et la budgétisation.

⁶ DPSE, DAF, DMFD, OC-DVOR



Figure 3 - Participants à la formation du 18 au 20 octobre 2023

- **Session du 24 au 27 octobre 2023**

Cette deuxième session était destinée spécifiquement aux agents de la DPSE et la DAF. Outre le module sur la GAR, elle a traité plus en profondeur le module de programmation et de budgétisation. Les exercices pratiques traités au cours de la session étaient également plus détaillés et profonds.

La présentation générale des nomenclatures budgétaires et comptables et leur utilisation dans le cadre de la budgétisation ont complétés ces modules.

Le principal manque de la mission – dû à toutes les contraintes – reste l'impossibilité d'appliquer les procédures apprises dans le cadre d'un accompagnement complet du MEDD sur un cycle complet et en suivant les étapes normales d'élaboration et d'exécution du budget.

4 Les recommandations finales

Les activités menées durant l'année 2023 n'ont pas atteint les objectifs visés car elles n'ont pas abouti à l'accompagnement dans la mise en œuvre du budget 2023 et à l'appui à la programmation budgétaire 2024. Or le budget basé sur le résultat (BBR) étant une composante de la Gestion Axée sur les Résultats, sa mise en œuvre ne pourra s'arrêter à mi-chemin car le cycle de la Gestion Axée sur les Résultats suit un processus continu et devra en conséquent être appliqué de manière continue. Les présentes recommandations partent de ce principe de continuité du cycle BBR. Elles se basent sur les trois (03) points suivants :

- Le diagnostic de l'existant,
- L'atelier d'Antsirabe (01 au 03 mars 2023),
- La suite logique des travaux.

En conséquence les recommandations se divisent en 07 blocs

1. La complétion du diagnostic
2. L'affinement de la politique sectorielle via la revue sectorielle
3. Le renforcement de capacité de nouveaux dirigeants du MEDD
4. L'accompagnement dans la programmation budgétaire 2025
5. L'accompagnement pour l'exécution budgétaire 2024
6. L'accompagnement pour l'amélioration du système de suivi évaluation
7. Les autres recommandations

4.1 Recommandation 1 : la complétion du diagnostic

Le changement espéré ne pourra pas avoir lieu si l'on ne dispose pas d'un diagnostic le plus exhaustif possible. Il a été prévu d'organiser une rencontre avec les dirigeants au niveau central et des descentes terrains ont été programmés au niveau des régions dans l'objectif de mieux cerner les réalités terrains. Deux descentes ont été effectués au niveau de deux régions (Itasy et Amoron'i Mania). Ces descentes ont été certes utiles mais se sont révélées insuffisantes pour mieux cerner les réalités terrains étant donné les fortes disparités régionales en matière d'environnement. Par ailleurs, les rencontres au niveau de l'administration centrale n'ont pas pu avoir lieu.

Finalement, l'état de lieux au niveau des deux principaux chaînons (central et régional) de la mise œuvre de la BBR n'ont pas pu être effectué. Dans le futur, avant d'aborder la mise en œuvre de la BBR au niveau du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD), la phase diagnostic devra être complétée de manière à avoir une certaine représentativité des problèmes / bonnes pratiques rencontrés.

4.2 Recommandation 2 : l'affinement de la politique sectorielle suite à la revue sectorielle

La politique publique menée en faveur du secteur environnement constitue le principal ancrage et aussi le point de départ de la BBR. Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) dispose certes d'une Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable (PNEDD) assortie d'un Plan d'action qui devront fédérer les actions menées dans le cadre de l'environnement à Madagascar. Or le MEDD dispose aussi d'une multitude de stratégies réparties à travers des thématiques bien précises : changement climatique, forêt, aires protégées, reboisement, biodiversité etc. Leur convergence vers la politique sectorielle du MED est une nécessité.

La revue sectorielle effectuée au mois de Juin 2023 devra permettre de mieux asseoir une trajectoire claire pour le secteur environnemental à Madagascar car il permet de d'ajuster et de mettre à jour les politiques publiques en matière d'environnement.

Il est ainsi indispensable de :

1. Finaliser le document de la revue sectorielle,
2. Améliorer le plan de développement du secteur environnement et les documents s'y rapportant.

L'établissement d'un Plan d'Actions Sectorielles Prioritaires (PASP) ainsi que sa qualité dépend de la qualité du plan de développement du secteur environnement. Les différentes phases qui s'ensuivent bénéficient de cette qualité :

- (i) Découpage du PASP en programme
- (ii) Déclinaison du programme en actions et activités
- (iii) Élaboration du document de performance
- (iv) Budgétisation du document de performance
- (v) Élaboration du Cadre de Dépenses de Moyen Terme (CDMT)

Par ailleurs, il est important à ce que les responsables locaux et les responsables centraux bénéficient d'une formation en vue de la domestication des recommandations issues de la revue sectorielle et des documents ajustés à l'issue de la revue sectorielle,

4.3 Recommandation 3 : le renforcement de capacité des cadres du MEDD

Il est rappelé que les deux sessions de renforcement de capacité organisées en octobre 2023 étaient ont vu la participation d'un nombre limité d'acteurs. Les bénéficiaires de la première session furent essentiellement les cadres de la Direction du mécanisme de Financement Durable (DMFD), de l'OC-DVOR, de la DAF et de la DREDD Analamanga. Les bénéficiaires de la deuxième session sont les cadres de la DPSE ainsi que ceux de la DAF.

Bien que réalisés dans la règle de l'art, ces renforcements de capacités ont eu le désavantage d'une faible couverture de l'ensemble du personnel du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable. Le déficit en capacité conséquent impacte sur la qualité du dialogue de gestion. Le renforcement de capacité à forte couverture tant au niveau central et qu'au niveau des régions est plus que justifié. Les participants aux formations déjà menées peuvent assurer un rôle de formateurs pour le reste du personnel après un complément adéquat en termes de formation d'adultes.

Ces sessions de formation seront complétées par la programmation budgétaire et la thématique du suivi évaluation.

4.4 Recommandation 4 : l'accompagnement dans la programmation budgétaire 2025

La mission devrait idéalement accompagner le MEDD dans l'exercice de programmation budgétaire 2024. Cet accompagnement se fera selon les phases classiques de la programmation budgétaire à savoir : (i) la conférence budgétaire régionale (ii) la revue à mi-parcours (iii) élaboration du PASP et du CDMT (iv) Finalisation du projet de budget du MEDD après arbitrage par le premier ministre.

L'accompagnement sera suivi de mini formation sur les concepts et les procédures (CDMT, CBMT, conférence budgétaire etc..).

4.5 Recommandation 5 : l'accompagnement pour l'exécution budgétaire 2024

L'accompagnement se fera selon l'approche méthodologique classique :

- (i) Notification des Institutions/Ministères
- (ii) Nomination des acteurs budgétaires
- (iii) Programmation de l'exécution budgétaire au niveau des institutions/ministères

Il s'agit de tâches effectuées à différents niveaux. Globalement ces tâches se succèdent comme suit :

- (i) au niveau des Coordonnateur de Programme et des responsables de programmes (CDP/RDP) :

Planification des objectifs, réalisation, priorisation répartition des crédits par GAC/SOA et de manière temporelle.

- (ii) Au niveau des Gestionnaires d'Activité et des Service Opérationnels d'Activité : Etablissement des Plan de Travail Annuel (PTA) conformément à la répartition de crédits établie par les CDPs/RDPSs. Le PTA quantifié ainsi élaboré sera transmis à l'ORDSEC.

- (ii) Au niveau de l'ORDSEC :

Mise à jour du plan d'engagement par trimestre et par grande rubrique et saisie du plan d'engagement au niveau du SIIGFP.

L'accompagnement se fera selon les différentes étapes : Engagement, liquidation mandatement et la phase de paiement autrement dit la phase administrative et la phase de paiement.

Le point sur lequel l'accompagnement insistera est le dialogue de gestion. Il a été initié lors des différents ateliers et formation mais sa mise en œuvre sera suivi et évaluée lors de la phase accompagnement. Le schéma ci-après constitue l'ossature de ce dialogue :

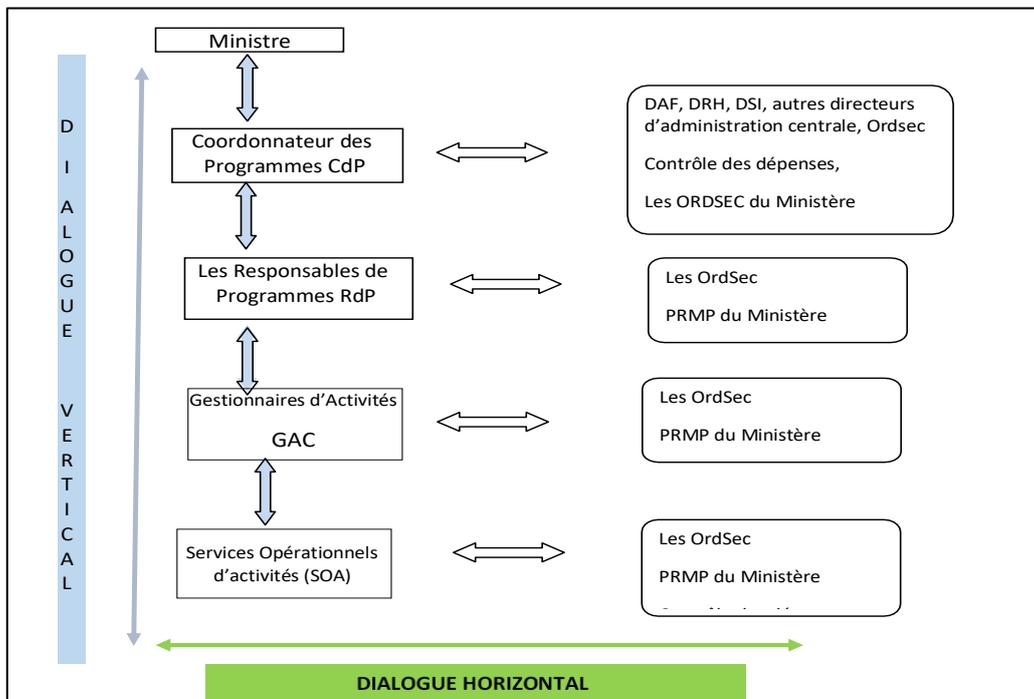


Figure 4 - Les dialogues de gestion

4.6 Recommandation 6 : l'accompagnement pour l'amélioration du système de suivi évaluation

Une première évaluation des indicateurs a été effectuée lors de la mission effectuée par le cabinet Ambres Associates. Des lacunes ont été constatées. Il s'avère important, dans le cadre de la mise en œuvre du BBR au niveau du MEDD, de revoir le mécanisme de suivi évaluation au sein du MEDD et d'accompagner par la suite le MEDD dans les différentes étapes de sa réalisation (chaîne de résultats, Indicateurs etc...).

Il est primordial d'établir la jonction des deux thématiques à savoir le BBR et le plan de développement de l'environnement à travers l'amélioration des outils et mécanisme de suivi évaluation au sein du MEDD. (cadre de résultats etc..)

4.7 Recommandation 7 : Les autres recommandations

Lors des ateliers réalisés à Antsirabe, des besoins en formation/accompagnement ont été identifiés. La majorité d'entre elles ont été présentées dans les sept recommandations sus citées. Si besoin, des points spécifiques seront abordés lors des accompagnements. En particulier, des discussions devront avoir lieu quant à la mise en cohérence de l'organigramme et du plan de développement du secteur de l'environnement. Cela facilitera l'exécution budgétaire et le dialogue de gestion mené au sein du MEDD.