

Termes de Référence

Appel à consultation

2022-LRPS- 9175901

Elaboration de trois notes budgétaires (Budget briefs) centrées sur l'Enfant au Maroc

Intitulé de la mission	Elaboration de notes budgétaires (Budget Briefs) au Maroc
Organisation(s) partenaire(s)	UNICEF et MEF
Type de contrat	Institutionnel (pour les bureaux d'études)
Couverture géographique	Maroc
Durée de la mission	Environ 80 jours/hommes
Date de début	Juillet 2022
Date limite pour les propositions	14 Juillet 2022 à Midi (GMT+1)
Processus de sélection	Appel à consultation

SOMMAIRE

1. ACRONYMES	3
2. CONTEXTE	3
3. OBJECTIFS	5
3.1. Objectif global.....	5
3.2. Objectifs spécifiques :	5
4. APPROCHE METHODOLOGIQUE	6
5. LIVRABLES ATTENDUS.....	8
6. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES.....	8
7. DOSSIER DE L'OFFRE	9
7.1. Offre technique.....	9
7.2. Offre Financière	9
8. EVALUATION DES OFFRES.....	9
8.1. Evaluation de l'offre technique (pondération de 75% de la note globale).....	9
8.2. Evaluation de l'offre financière (pondération de 25% de la note globale).....	10
9. SOUMISSION ET PROCESSUS DE SELECTION	10
10. ANNEXES :	11

1. ACRONYMES

BAM	Bank Al Maghrib
BB	Budgets Briefs
BET	Bureau d'Etudes
CDE	Convention relative aux Droits de l'Enfant
CPEM	Child-focused Public Expenditure Measurement
CV	Curriculum vitae
DB	Direction du Budget
ESARO	Bureau Régional Afrique de l'est et Afrique du Sud (Eastern and Southern Africa Regional Office)
FMI	Fonds Monétaire International
GPF	Gestion des Finances Publiques
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENARO	Bureau Régional Moyen Orient et Afrique du Nord (Middle East and North Africa Regional Office)
MENPS	Ministère de l'Education Nationale, du préscolaire et des Sports
MSISF	Ministère de la Solidarité, l'Insertion Sociale et la Famille
MSPS	Ministère de la Santé et la Protection Sociale
NMD	Nouveau Modèle de Développement
ODD	Objectifs de développement durable
PF4C	Finances publiques en faveur des enfants (Public Finance for Children)
SEGMA	Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
TdR	Termes de Référence
WASH	Eau, Assainissement et Hygiène (Water, Sanitation and Hygiene)

2. CONTEXTE

Les finances publiques sont un sujet qui irrigue continuellement l'actualité nationale et internationale. Il l'est devenu encore plus important avec la pandémie Covid19 et ses effets économiques et sociaux invitant les Etats à repenser leurs stratégies d'interventions y compris en matière de capacité de mobilisation, gestion et utilisation des finances publiques. Les questions fiscales, les déficits publics, l'endettement de l'Etat, les équilibres macro-économiques, les dépenses sociales...etc sont l'objet d'études et d'analyses de la part de chercheurs d'horizon divers. Le budget est le reflet des choix politiques du gouvernement supportés par la politique fiscale (création d'impôts, révision des taux d'imposition...) et budgétaire (financement des secteurs sociaux, subvention de secteurs stratégiques...).

Le budget de l'Etat est donc l'outil et le processus essentiel qui permet au gouvernement de mettre en œuvre chaque année son programme économique et social. C'est un acte par lequel sont prévues et autorisées les ressources et les charges annuelles de l'Etat. Au Maroc, il est structuré autour de trois composantes : budget général, budgets des Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome (SEGMA) et budgets des Comptes Spéciaux du Trésor. Le Budget instrument essentiel, dont dispose le gouvernement pour réaliser les résultats économiques et sociaux,

permet particulièrement de contribuer à la concrétisation des droits des enfants à travers notamment la mise en œuvre des politiques sociales.

En parallèle, et à travers la signature et la ratification de la Convention relative aux Droits de l'Enfant (CDE), le Maroc s'est engagé à prendre toutes les mesures législatives et administratives nécessaires, dans toutes les limites des ressources dont il dispose pour défendre les droits économiques, sociaux et culturels des enfants. Cet engagement s'est traduit par plusieurs réalisations en faveur de l'enfance dont notamment le développement et la mise en œuvre de stratégies sectorielles (santé & nutrition, éducation, jeunesse, protection de l'enfance, protection sociale...etc.).

En outre, la Constitution marocaine a mis l'accent sur la nécessité de prise en compte des besoins spécifiques notamment des groupes vulnérables tels que les femmes, les enfants et les personnes en situation de handicap, ce qui représente une condition essentielle pour assurer l'équité et l'égalité des chances et contribuer au développement social harmonieux du pays.

Afin d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD), convenus en 2015 par la communauté internationale au titre de l'agenda 2030, plusieurs gouvernements incitent à financer des politiques inclusives (ne laissant personne pour compte) et à contribuer aux stratégies de développement en vue de combler les déficits identifiés dans la réalisation de cet agenda. L'élaboration par le Maroc d'un Nouveau Modèle de Développement (NMD) est une opportunité de repenser sa vision pour un Maroc prospère, inclusif, solidaire, et durable.

Sur le plan national, pâtissant des conditions climatiques défavorables, des répercussions de la pandémie et d'un contexte géopolitique international difficile, la croissance économique devrait connaître une forte décélération en 2022 revenant, selon les prévisions de Bank Al-Maghrib, à 0,7% au lieu d'un rebond de 7,3% qu'elle aurait enregistré en 2021, avant de reprendre à 4,6% en 2023. Sur le volet des finances publiques, tenant compte d'une mobilisation exceptionnelle de 20 milliards de dirhams des recettes des mécanismes de financement spécifiques et de 18 milliards en recettes de monopoles et participations, le déficit budgétaire devrait se limiter à 6,3% du PIB en 2022 presque au même niveau des 6,4% du PIB enregistré en 2021¹. Ce résultat incorpore une forte hausse des dépenses de compensation tenant compte des nouvelles hypothèses relatives au rebond des cours du gaz butane et de change et une augmentation de la subvention du blé importé. En 2023, le déficit devrait s'alléger à 5,9% du PIB, résultat essentiellement de l'amélioration des rentrées fiscales.

Dans ces conditions, l'inflation connaîtrait une forte accélération, passant de 1,4% en moyenne en 2021 à 4,7% en 2022², portée par le renchérissement des cours internationaux des matières premières alimentaires et énergétiques et la hausse de l'inflation importée conjugués à une très mauvaise campagne agricole aggravée par la guerre en Ukraine, ce pays qui figure parmi les 5 premiers exportateurs de blé.

¹ Source : BAM Mars 2022

² Source : BAM Mars 2022

Dans ce contexte, et pour des finances publiques enfants, il est utile de conduire des analyses spécifiques, pointues et centrées sur l'enfance des budgets des secteurs sociaux dont notamment ceux des secteurs de l'Éducation, de la Santé et du Développement social. A ce titre, et dans le cadre de son partenariat avec le Ministère de l'Économie et des Finances – Ministre Délégué chargé du Budget, le bureau de l'UNICEF au Maroc, lance cette consultation pour l'élaboration de trois notes budgétaires stratégiques pour les trois ministères suivants : Éducation nationale, préscolaire et Sports ; Santé et protection sociale ; et Solidarité, Insertion sociale et Famille.

3. OBJECTIFS

3.1. Objectif global

Les notes budgétaires ((i) Éducation nationale, préscolaire et Sports ; (ii) Santé et protection sociale ; et (iii) Solidarité, Insertion sociale et Famille) ont pour objectif d'appuyer le Gouvernement dans l'élaboration de différentes stratégies, visant les enfants, fondées sur des données probantes. Elles serviront donc comme un outil pour mobiliser des financements publics et privés adéquats aux niveaux national et décentralisé, de promouvoir le financement du développement pour accroître efficacement la couverture des services sociaux essentiels et d'assurer la pertinence, l'efficacité et l'équité des investissements en faveur des enfants. Dans ce cadre, l'amélioration de la Gestion des Finances Publiques (GPF) représentera un préalable important et devra être faite en harmonie avec les objectifs et principes de la nouvelle loi organique relative à la loi de Finances notamment ceux visant l'amélioration de la soutenabilité des finances publiques et de la lisibilité budgétaire et le renforcement de la performance et de la transparence des finances publiques.

Ces trois notes budgétaires³ permettront d'informer le Gouvernement sur les questions techniques des propositions de budget vis-à-vis des secteurs qui ont le plus d'impact sur les enfants de point de vue renforcement du capital humain, d'inclusion sociale et d'équité, en mettant en évidence les domaines qui doivent être renforcés en faveur des enfants au sein des secteurs de l'Éducation nationale, préscolaire et sports (MENPS), la santé et la protection sociale (MSPS), et la solidarité, l'insertion sociale et la famille (MSISF).

3.2. Objectifs spécifiques :

Les résultats de cette consultation, consistant à l'élaboration des trois notes budgétaires, devront être entièrement orientés par ces objectifs spécifiques entrant en résonance :

1. Analyser les allocations budgétaires aux secteurs qui sont importants pour les enfants durant l'exercice en cours (MENPS, MSPS, MSISF), et analyser leur évolution dans le temps selon la disponibilité des données ;
2. Analyser la répartition des dépenses sectorielles des budgets de MENPS, MSPS et du MSISF entre les objectifs politiques relatifs aux enfants, les domaines de résultats et les régions ;

³ L'objectif ultime visé est, qu'à moyen et long terme, ces notes budgétaires soient développées annuellement et accompagnent le processus d'élaboration de la loi des finances

3. Apprécier l'efficacité, l'efficacité, l'équité et l'adéquation des dépenses réalisées en faveur des enfants dans ces trois secteurs ;
4. Faire ressortir les écarts et les chevauchements dans les dépenses publiques liées aux enfants entre les trois secteurs ;
5. Produire des recommandations et des messages clés basées sur l'évidence, comme un outil d'aide à la décision ;
6. Suggérer une feuille de route d'engagement et d'appropriation des recommandations de ces analyses par tous les acteurs concernés.
7. Renforcer les compétences du personnel des Ministères sectoriels ciblés (MENPS, MSPS et du MSISF) ainsi que le MEF(DB) sur les questions budgétaires : Appui à la planification et programmation budgétaire ;
8. Informer les tendances d'allocations et de dépenses des documents budgétaires nationaux et dans les trois secteurs sociaux spécifiques (MENPS, MSPS et du MSISF) pour renforcer l'investissement dans le capital humain et maximiser le rendement des investissements publics ;
9. Renforcer la transparence et faciliter l'accès et la compréhension des aspects budgétaires des secteurs concernés pour tous les acteurs ;
10. Disposer d'une référence de base simplifié au profit des secteurs concernés afin d'initier l'élaboration régulière des notes budgétaires des différents départements par la suite (notamment à travers un guide pratique) ;
11. Suivre les progrès concernant la performance de la mobilisation des ressources intérieures, et mieux informer la politique fiscale.

4. APPROCHE METHODOLOGIQUE⁴

La définition de la méthodologie d'analyse et de recherche relatif à cette consultation devra être sujet de validation avec les commanditaires de l'étude. Cette méthodologie pourra inclure les éléments suivante (liste non exhaustive) :

- a) Une revue documentaire et un rapport initial qui développe la méthodologie d'analyse de la mesure des dépenses publiques axée sur l'enfant (CPEM⁵), telle qu'elle s'applique au contexte marocain pour l'élaboration des Budgets Briefs (notes budgétaires) basé sur les guidelines de l'Unicef <https://www.unicef.org/esa/documents/budget-brief-guidelines> ;
- b) Une brève revue de littérature sur les notes budgétaires internationales disponibles recommandations qui ressortent à l'échelle mondiale à ce jour ;
- c) Les consultants en charge de cette étude devront se concerter avec les partenaires concernés (MENPS, MSPS et du MSISF) et le MEF (DB) autour des étapes importantes de l'élaboration des notes budgétaires :
 1. Organiser l'atelier initial de travail avec le MEF (DB) notamment pour discuter et adopter la vision pour l'approche méthodologique ;

⁴ La note méthodologique détaillé devra être développée par le bureau d'études recruté pour conduire cette consultation.

⁵ C-PEM : Child-focused Public Expenditure Measurement - https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-12/C-PEM_Compendium_FINAL.pdf

2. Organiser un atelier de travail (Atelier n°1) avec les ministères techniques (notamment ceux ciblés par cette étude, à savoir : MENPS, MSPS et du MSISF) ;
 3. Ressortir/élaborer une méthodologie en concertation avec les principales parties prenantes afin d'identifier/taguer toutes les lignes budgétaires qui concernent les enfants pour les trois secteurs (MENPS, MSPS et du MSISF) en se basant sur l'approche CPEM qui est une mesure des dépenses Publiques axée sur les enfants pour identifier combien des ressources publiques sont allouées et effectivement dépensées pour les enfants, et qui génère des informations sur les dépenses axées sur les enfants à partir de données budgétaires existantes .
 4. Produire la documentation nécessaire décrivant les pondérations dédiées aux enfants par composante du budget et des dépenses, et citant les principaux résultats discutés avec les représentants des ministères concernés lors de l'atelier de travail (Atelier n°1).
 5. Mener un atelier d'analyse des données et de préparation de la rédaction des notes budgétaires (Atelier n°2) avec les responsables de la direction du budget du MEF et des ministères de tutelle (exemple : génération de tableaux) ;
 6. Elaborer les projets de notes budgétaires des trois ministères sociaux incluant les analyses des budgets sensibles aux droits des enfants (3 notes budgétaires avec une optique enfant - Aperçu général des tendances budgétaires pour les trois secteurs sociaux ciblés - MENPS, MSPS et du MSISF- en appliquant les orientations globales de l'UNICEF pour les notes budgétaires (cf. en annexe : Guidelines for developing Budgets briefs de l'Unicef) ;
 7. Organiser un atelier de rédaction finale (Atelier n° 3)⁶ pour la finalisation et la validation des notes budgétaires et recommandations avec l'équipe du MEF/DB et des ministères concernés (MENPS, MSPS et du MSISF).
- d)** Soumettre les 3 notes budgétaires finales, et une présentation PowerPoint des principales conclusions⁷.
- e)** Proposer de manière participative avec les ministères associés à ce processus une feuille de route d'engagement et d'appropriation des recommandations pour leur bonne mise en œuvre.
- f)** En se basant sur le processus d'élaboration de ces trois premières notes budgétaires, produire et soumettre un guide pratique simplifié aux profits de tous les secteurs concernés pour faciliter l'élaboration régulière des Budgets Briefs (notes budgétaires) ;
- g)** Le rapport final **de synthèse** à soumettre ne doit pas dépasser 25 pages et doit contenir :
- i. Introduction
 - ii. Revue de la littérature
 - iii. Cadre conceptuel (dans la mesure où il est pertinent d'introduire des concepts)
 - iv. Synthèse sur la méthodologie utilisée
 - v. Données utilisées pour étayer les conclusions de l'étude
 - vi. Résultats phares
 - vii. Feuille de route d'engagement et d'appropriation des recommandations

⁶ Le nombre d'ateliers/séances de travail **est indicatif**, la réalisation de cette étude peut exiger de fusionner des séances de travail/ateliers ou d'organiser d'autres selon l'approche adoptée et les besoins.

⁷ En respectant au mieux les "Guidelines for developing Budgets briefs" de l'Unicef <https://www.unicef.org/esa/documents/budget-brief-guidelines>

viii. Conclusions et implications politiques

5. LIVRABLES ATTENDUS

La présente consultation devrait aboutir aux livrables suivants :

- 1) **Une note méthodologique** présentant le détail de la méthodologie de l'élaboration de notes budgétaires et démarche à adopter et intégrant la liste des pays pour le benchmark ;
- 2) **Un bref benchmark** des leçons apprises des autres pays qui ont déjà fait l'exercice (**facturation à 15%**) ;
- 3) **Un draft/projet des 3 notes budgétaires MENPS, MSPS et du MSISF** ;
- 4) Draft du guide pratique simplifié aux profits des secteurs pour l'élaboration régulière des Budgets Briefs/BB (notes budgétaires) (**facturation à 35%**) ;
- 5) **Les 3 notes budgétaires finalisées** et le guide des BB intégrant les différents commentaires (**facturation à 35%**) ;
- 6) **Rapport final de synthèse** intégrant aussi la feuille de route d'engagement et d'appropriation des recommandations pour leur bonne mise en œuvre (y compris sa traduction en arabe) et PPT des principales conclusions (**facturation à 15%**).

Tous les documents devront être produits en langue française.

Le paiement de la consultation sera fait par facturation partielle après la réception et la validation finale des livrables par l'UNICEF.

6. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

Cette consultation s'adresse aux bureaux d'études (BET). Afin de réussir cette prestation, l'équipe de projet qui en aura la charge **doit être hautement qualifiée** et disposer d'une expérience solide dans les domaines des finances publiques et du développement et une maîtrise parfaite du contexte marocain.

Les experts proposés par le BET doivent justifier au moins des conditions suivantes :

1. Chef d'équipe

- Diplôme d'études supérieures (au moins bac +5) en finances publiques, développement, économie ou un diplôme équivalent ;
- 15 ans d'expérience dans le domaine des finances publiques, dont au moins 5 ans dans la gestion des finances publiques et les programmes sociaux ;
- Expérience prouvée dans la gestion des finances publiques ;
- Excellentes capacités de communication et une aptitude à animer des ateliers et des entretiens avec les acteurs ;
- Grande capacité de rédaction et de synthèse ;
- Très bonne maîtrise de la langue française, la langue arabe est un atout.

2. Membres de l'équipe

- Diplômes d'études supérieures (au moins Bac+5) en sciences économiques / sociales / finances ou équivalent ;
- 5 ans min d'expérience probante dans le domaine de la gestion des finances publiques ;
- La maîtrise du système des finances publiques marocain y compris la loi organique de la loi des finances (LOLF 2015 : https://lof.finances.gov.ma/sites/default/files/loi_organique_130-30_fr18.pdf)
- Excellentes capacités de communication et une aptitude à animer des ateliers et des entretiens avec les acteurs ;
- Grande capacité technique, de rédaction et de synthèse ;
- Très bonne maîtrise de la langue française et la langue arabe est un atout.

La mobilisation d'un consultant, maîtrisant le contexte marocain, dans l'équipe du BET est un atout majeur.

7. DOSSIER DE L'OFFRE

Cette consultation est ouverte aux bureaux d'études nationaux et internationaux. Les BET devront inclure dans le dossier de candidature une offre technique et une offre financière.

7.1. Offre technique

L'offre technique doit comprendre, mais sans s'y limiter, ce qui suit :

- Une note technique sur les éléments méthodologiques y compris la compréhension des termes de référence ;
- Plan de travail et calendrier pour l'achèvement de tous les livrables.
- Les CVs : Du consultant chef de file et de l'équipe proposée en indiquant clairement leurs qualifications et expériences passées en missions similaires (incluant les contacts de références) ;
- Les références pertinentes des études similaires menées par les bureaux d'études.

7.2. Offre Financière

Le bureau d'études devra fournir une offre financière détaillée incluant tous les frais pour compléter l'ensemble des livrables (coûts journaliers ; frais de déplacement, ... etc.). **Les coûts logistiques des ateliers seront couverts par l'UNICEF.**

La prestation sera entamée après la signature du contrat entre Le bureau d'études et l'UNICEF.

8. EVALUATION DES OFFRES

L'évaluation finale des offres sera faite en fonction d'une pondération des critères d'évaluation Technique et Financière.

8.1. Evaluation de l'offre technique (pondération de 75% de la note globale)

Un score technique (St) avec un maximum de 100 points est attribué à la proposition technique.

Une offre qui ne répond pas aux critères d'éligibilité des TDR ou qui n'atteint pas le seuil technique minimal de qualification de **70 points sur 100** sera rejeté à l'issue de cette première étape.

Les BET candidats présélectionnés peuvent être invités à un entretien pour approfondir l'évaluation technique.

Le score technique (St) sera attribué selon le tableau ci-dessous :

EVALUATION TECHNIQUE (max. 100 points)	
Réponse globale (30 points)	
Compréhension des tâches, des objectifs et exhaustivité et cohérence de la proposition technique du BET	10
Connaissance du contexte marocain	20
Méthodologie et approche proposée (30 points)	
Qualité de l'approche proposée / méthodologie	25
Qualité du plan de travail proposé (y compris l'échéancier)	5
Profil du BET / Expérience (40 points)	
Pertinence du Profil des consultants	25
Expérience du BET dans des domaines similaires et selon les qualifications requises	15
EVALUATION TECHNIQUE - Total des Points	100

8.2. Evaluation de l'offre financière (pondération de 25% de la note globale)

La proposition financière de l'offre économiquement la moins chère (Om) appréciée en fonction du prix Global et de la cohérence dans la décomposition du prix global recevra **un score financier (Sf)** de 100 points. Les scores financiers des autres offres (F) seront calculés selon la formule suivante :

$$Sf = 100 \times Om/F$$

Om : l'offre économiquement la moins chère, *F*: Prix de l'offre

8.3. Evaluation Finale de l'offre globale

L'évaluation finale de l'offre sera faite en fonction d'une pondération des Critères d'évaluation Technique et Financière : Le **score technique (St)** et le **score financier (Sf)** de chaque offre seront ensuite combinés en **un score global (Sg)** par offre selon la répartition suivante :

$$St = 75\% \text{ de la note globale}$$

$$Sf = 25\% \text{ de la note globale.}$$

Le score global attribué aux offres permettra un classement des offres par l'application de la formule suivante, qui déterminera l'offre la meilleure au regard des critères de sélection proposés pour la mission:

$$Sg = (St \times 75\%) + (Sf \times 25\%)$$

Le Contrat sera adjudgé à l'offre ayant obtenu le score global (Sg) le plus élevé.

9. SOUMISSION ET PROCESSUS DE SELECTION

Les soumissions devront être envoyées exclusivement par courrier électronique (e-mail) à l'adresse suivante : rabatbids@unicef.org, qui est la seule adresse e-mail acceptable. Les soumissions devront être envoyées **au plus tard le 14 juillet 2022 avant Midi (GMT+1)**, dernier délai de réception des offres, en mentionnant dans l'objet du message « **AO-LRPS-9175901: Elaboration de notes budgétaires -budgets briefs- au Maroc** ».

Les propositions reçues à une autre adresse électronique seront invalidées.

Toutes les propositions soumises par courrier électronique devront être soumises sous forme de fichier PDF (Portable Document Format).

La **proposition technique** et la **proposition financière** devront être **envoyées sous forme de fichiers séparés** et clairement indiquées dans le nom du fichier ; par exemple. « Proposition technique de la

société ABC.pdf » ; « Proposition financière de la société ABC.pdf ». Aucune information sur les prix ne doit être fournie dans la proposition technique.

Les propositions reçues à une autre adresse électronique seront invalides. Tout dossier incomplet sera considéré comme irrecevable.

Toute question concernant cette consultation, (uniquement pour des informations et non pas pour les soumissions), doit être adressée à M. Benyounes Moh à l'adresse e-mail : bmoh@unicef.org.

Fonds des Nations Unies pour l'Enfance Bureau du Maroc

13 bis, Rue Jaafar Essadik, Agdal, Rabat-Maroc

Téléphone 212 537 67 56 96

Télécopie 212 537 67 56 97

10. ANNEXES :

Liste, non exhaustive, des documents pour la revue documentaire :

- 1) Morasses budgétaires au Maroc ;
- 2) Plan gouvernemental Maroc 2021-2026 ;
- 3) Loi de finances pour les années budgétaires 2017-2022 ;
- 4) Convention relative aux Droits de l'Enfant (CDE) article 4 ;
- 5) Observation générale no 19 (2016) sur l'élaboration des budgets publics aux fins de la réalisation des droits de l'enfant (article 4)
- 6) Rapport et annexes de la commission spéciale pour le nouveau modèle de développement ;
- 7) Rapport annuel BAM 2020(exercice 2021 disponible fin juillet 2022) et rapports de politique monétaire (deux premiers trimestres 2022) ;
- 8) Article IV FMI, février 2022 ;
- 9) Données sur les recettes et les dépenses publiques, y compris les données historiques et le cadre budgétaire macroéconomique ;
- 10) Projections macroéconomiques (exemple banque centrale et autres institutions internationales) et autres données financières, ainsi que les stratégies nationales et sectorielles du gouvernement marocain ;
- 11) Cadre pour les finances publiques sensibles à l'enfance de l'UNICEF ;
- 12) « Les notes budgétaires de la Tunisie (Nationale ; Education, WASH, SANTE, PROTECTION)
- 13) The UNICEF Public Finance Toolkit;
- 14) Guidelines for developing Budgets briefs de l'Unicef
<https://www.unicef.org/esa/documents/budget-brief-guidelines>
- 15) A Rapid Assessment of Budget Briefs in Eastern and Southern Africa;
- 16) Exemples de BB ESARO (Malawi, Madagascar, Kenya, Ghana, Ethiopie, Zambia, Rwanda...);
- 17) UNICEF MENARO PF4C Guidance on BB for MENA COs.
- 18) UNICEF - C-PEM : Child-focused Public Expenditure Measurement -
<https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-12/C-PEM Compendium FINAL.pdf>
- 19) Analyse de la situation des enfants au Maroc 2019 :
<https://www.unicef.org/morocco/media/2046/file/Situation%20des%20enfants%20au%20Maroc%202019.pdf>