

TERMES DE REFERENCE

**Dispositif d'Assistance Technique (DAT) auprès des
Ministères du secteur éducation-formation en Guinée dans
le cadre de la seconde phase du Fonds Commun de
l'Education sous modalité budget d'affectation spécial
(FCE/BAS) en appui au ProDEG**

Sigles et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AOI	Appel d'Offre International
ANAFIC	Agence Nationale de Financement des Collectivités Locales
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
AT	Assistants Techniques
BAS	Budget d'Affectation Spéciale
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BGE	Budget Général de l'État
BSD	Bureaux de Stratégie et Développement
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CIPC	Conseil Interministériel de Pilotage et de Coordination
DNCMP	Direction Nationale des Marchés Publics
DPE/DCE	Directions Préfectorales et Communales de l'Éducation
DSEE	Délégations Scolaires de l'Enseignement Élémentaire
EPA	Établissement Public Autonome
FCE	Fonds Commun pour l'Éducation
GSE	Groupe Sectoriel pour l'Éducation
GNF	Franc Guinéen
IGF	Inspection Générale des Finances
IRE	Inspections Régionales de l'Éducation
LORLF	Loi Organique Relative aux Lois de Finances
MEPUA	Ministère de l'Enseignement Pré-Universitaire et de l'Alphabétisation
METFPE	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MESRSI	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
PAAB	Plans d'Action Annuel Budgétisés
PME	Partenariat Mondial pour l'Éducation
ProDEG	Programme Décennal pour l'Éducation en Guinée
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RESEN	Rapport sur le Système Éducatif National
STCP	Secrétariat Technique pour le Pilotage et la Coordination du ProDEG
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'Enfance

Table des matières

1.	Présentation du contexte de la mission	4
1.1	Contexte général en Guinée	4
1.2	Le Programme Décennal de l'Education en Guinée (ProDEG) 2020-2029	4
1.3	Le Fonds commun de l'éducation sous modalité Budget d'affectation spéciale (FCE/BAS).....	6
1.4	Acteurs, instances de suivi et de pilotage.....	7
1.5	Mode opératoire du FCE/BAS	8
1.6	Réformes institutionnelles en cours dans le secteur éducatif.....	10
1.7	Aperçu de la deuxième phase du ProDEG (2025-2028).....	11
1.8	Historique de l'intervention de l'ancien DAT sur la période 2021-2024	12
1.9	Synthèse des principales difficultés rencontrées par le précédent DAT et points d'attention.....	14
2.	Objet de la mission.....	17
2.1	Justification de l'appui du DAT	Erreur ! Signet non défini.
2.2	Objectif.....	Erreur ! Signet non défini.
3.	Contenu détaillé de la mission	18
3.1	Périmètre couvert par le DAT	18
3.2	Tâches clés, profils et positionnements des Assistants Techniques.....	20
4.	Résultats attendus	31
5.	Durée de la prestation, planning et logistique.....	32
6.	Suivi et pilotage.....	33
7.	Rapports obligatoires	34
8.	Redevabilité et indicateurs	35
9.	Contenu de l'offre technique des soumissionnaires	36

1. Présentation du contexte de la mission

1.1 Contexte général en Guinée

La population guinéenne, estimée à près de 14 millions d'habitants en 2024, est majoritairement rurale (62 %) et très jeune, avec 42 % âgée de moins de 15 ans. Bien que la fécondité diminue progressivement (4,4 enfants par femme en 2021 contre 5,4 en 2010), la demande sociale pour l'éducation, la santé et l'emploi reste élevée, posant des défis significatifs à un système déjà sous pression. La population scolarisable (4-24 ans) pourrait atteindre 8 millions en 2030, dont 80 % dans l'éducation pré-universitaire.

Sur le plan politique, le pays traverse une période de transition depuis le 05 septembre 2021, la mise en place d'un gouvernement de transition et la signature d'un accord avec la CEDEAO en 2022. Ce dernier prévoit un retour à l'ordre constitutionnel d'ici 2025, avec des étapes clés telles que la réforme constitutionnelle, le recensement électoral, etc.

Économiquement, la Guinée est dotée de ressources naturelles considérables, incluant une façade maritime, un potentiel agricole et hydrologique important, et un sous-sol riche en minerais. Cependant, elle reste vulnérable aux chocs externes et caractérisée par une forte informalité économique (41 % du PIB, 96 % des emplois). La croissance économique, résiliente ces dernières années (4 % en 2022, 5,7 % estimés pour 2023), est principalement tirée par le secteur minier. Malgré cela, les recettes publiques domestiques restent faibles (12 % du PIB en 2023, bien en dessous de la moyenne africaine de 16 %), limitant la capacité de l'État à investir dans les infrastructures de base.

Les conditions de vie demeurent difficiles : 44 % de la population vit sous le seuil de pauvreté, avec de fortes disparités entre zones rurales (55 %) et urbaines (22 %). L'accès aux services de base, tels que l'électricité et l'eau potable, progresse mais reste inégal. L'insécurité alimentaire affecte une large partie de la population, exacerbée par des chocs externes comme la hausse des prix des denrées alimentaires et des carburants.

En matière de développement humain, la Guinée se classe parmi les pays les moins avancés (181^e sur 191 en 2022 selon l'IDH), avec des indicateurs de santé et d'éducation en retard. Les inégalités de genre restent préoccupantes, notamment en milieu rural, avec des taux élevés de mariages précoces et de mutilations génitales féminines.

Ces défis structurels, économiques et sociaux constituent un contexte complexe pour le développement éducatif, nécessitant des réformes profondes et des investissements conséquents.

1.2 Le Programme Décennal de l'Éducation en Guinée (ProDEG) 2020-2029

La mise en œuvre du Programme Décennal pour l'Éducation en Guinée (ProDEG) a été planifiée en trois phases. La première phase (2020-2024) a débuté en juin 2020, malgré un délai très court d'instruction et une complexité élevée dans la mise en place des fonds nécessaires. Le Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME), l'AFD, ainsi que d'autres partenaires techniques et financiers (PTF), ont contribué à la réalisation de ce programme.

Le ProDEG, élaboré sur la base du Rapport sur le Système Éducatif National (RESEN) de 2018 et des rapports du Programme Sectoriel de l'Éducation intérimaire, constitue la stratégie unique du gouvernement guinéen en matière d'éducation et de formation. Il couvre tout le continuum éducatif et repose sur six programmes prioritaires :

1. Accès équitable à l'enseignement général ;
2. Qualité et pertinence des enseignements ;
3. Alphabétisation et éducation des adultes ;
4. Extension et réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;

5. Réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
6. Gouvernance et pilotage du système éducatif.

Ce programme est porté par trois ministères¹ :

- Le Ministère de l'Enseignement Pré-universitaire et de l'Alphabétisation (MEPUA),
- Le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (METFPE),
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI).

Les ministères financiers (ministère du Budget et ministère de l'Economie et des Finances ainsi que la société civile intervenant dans le secteur de l'éducation peuvent également bénéficier des appuis du FCE.

La mise en œuvre du ProDEG est estimée à 57 265 milliards de GNF (soit environ 5,9 milliards USD) pour la période 2020-2029. Le gouvernement prévoit de financer 86,3 % de ce montant et cherche à mobiliser les 13,7 % restants auprès des partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, un fonds commun à budget d'affectation spéciale a été conçu et expérimenté, alimenté par plusieurs contributions de partenaires, dont l'Agence Française de Développement, l'Unicef et le Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE). Le GPE, à travers le cycle de financement ESPIG, a fourni un soutien de 34,04 millions de dollars US.

Durant la première phase (2020-2024) de mise en œuvre du ProDEG, des avancées ont été réalisées, bien que de nombreux défis subsistent. En termes d'accès à l'éducation, la préscolarisation a progressé de manière modeste, passant de 15% en 2019 à 19,8% en 2022, loin de la cible de 41,1%. Cette progression reste principalement urbaine, les zones rurales souffrant d'un manque d'infrastructures, d'éducateurs et de cantines. Dans l'enseignement primaire, le taux net de scolarisation est passé de 68,6% en 2019 à 84,1% en 2022, accompagné d'une augmentation du taux net d'achèvement de 19,3% en 2019 à 22,9% en 2022². Cependant, les écarts du taux net de scolarisation entre filles et garçons (90,9% pour les garçons et 77,3% pour les filles en 2022), ainsi qu'entre zones urbaines et rurales (117% en milieu urbain et 66,1% en milieu rural en 2022), se creusent. À l'enseignement secondaire, les taux nets de scolarisation (29,9% au collège et 19,0% au lycée en 2023) et d'achèvement (15,7% au collège et 44,8% au lycée en 2023) stagnent ou régressent légèrement, les taux élevés d'abandon et de redoublement pesant lourdement sur l'efficacité du système.

Concernant la qualité et la pertinence des enseignements, des efforts ont été faits pour réviser les programmes et curricula, mais les conditions d'apprentissage se sont détériorées. Les manuels scolaires sont en nombre insuffisant, les infrastructures sont souvent inadaptées et les classes restent surchargées. Par ailleurs, la formation initiale et continue des enseignants demeure limitée et inégalement distribuée, particulièrement dans les zones rurales, où les besoins sont pourtant les plus pressants.

La scolarisation des filles constitue un autre défi majeur. Si la parité est presque atteinte au préscolaire, la proportion de filles diminue considérablement au fil des cycles d'enseignement. Elles sont confrontées à de multiples obstacles structurels et culturels, notamment le manque de modèles féminins dans l'enseignement et l'absence de conditions adaptées, comme des blocs sanitaires distincts.

¹ Dans une moindre mesure, le Ministère de la Promotion Féminine et des Personnes Vulnérables (MPFPV) intervient également pour les écoles spécialisées accueillant les enfants en situation de handicap.

² Annuaire statistique de l'enseignement primaire 2021-2022 du MEPUA

Sur le plan des infrastructures éducatives, bien que des financements aient été disponibles via le Fonds Commun de l'Éducation, la réalisation des travaux y afférents a été entravée par des difficultés administratives, une centralisation excessive et un manque de capacités techniques. Cependant, des initiatives impliquant les collectivités locales, comme le recours à l'ANAFIC pour les infrastructures du primaire, ont permis de poser les bases d'une approche plus décentralisée et prometteuse.

Enfin, les efforts pour promouvoir l'égalité des genres et l'inclusion ont eu des effets limités. Des mesures spécifiques, telles que la féminisation du corps enseignant ou la mise en place de latrines adaptées, restent trop localisées pour avoir un impact significatif à l'échelle nationale.

En conclusion, bien que des progrès aient été enregistrés, en particulier dans l'accès au primaire, les défis liés à l'équité, à la qualité des enseignements et à la gestion des ressources persistent. Pour assurer le succès des phases suivantes du ProDEG, il est essentiel de renforcer les infrastructures, d'améliorer la formation des enseignants et de mettre en œuvre des stratégies inclusives et adaptées aux contextes locaux.

1.3 Le Fonds commun de l'éducation sous modalité Budget d'affectation spéciale (FCE/BAS)

Le Fonds Commun pour l'Éducation (FCE), exécuté via un Budget d'Affectation Spéciale (BAS), a été conçu à la suite d'une réflexion commune menée en 2017 entre le gouvernement guinéen et ses partenaires techniques et financiers (PTF). Cette réflexion visait à améliorer l'efficacité de l'aide publique au développement en la recentrant sur les capacités nationales d'exécution et sur les priorités éducatives du pays, dans le cadre du Programme Décennal de l'Éducation en Guinée (ProDEG) pour la période 2020-2029.

L'étude initiale avait identifié la nécessité d'une approche mieux alignée sur les procédures nationales, où les PTF ne se limiteraient pas à financer des projets spécifiques, mais soutiendraient également le « comment faire », c'est-à-dire les capacités nécessaires à l'exécution des stratégies éducatives. En réponse à ces recommandations, le gouvernement a opté pour une modalité de financement innovante et durable : le FCE/BAS. Ce mécanisme a regroupé les financements de l'Agence Française de Développement (AFD), du Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME) et de l'UNICEF, avec un montant total de 62,43 millions d'euros pour sa première phase sur la période 2020-2024. De même, cette seconde phase démarrant en 2025 regroupe les mêmes partenaires contributeurs au fonds, et fait l'objet de la présente réflexion sur le DAT ; en coordination avec d'autres PTFs intervenant sous d'autres approches.

Le Fonds Commun de l'Éducation (FCE), intégré au budget national, repose sur une gestion des structures pérennes de l'État, notamment les ministères responsables de l'éducation (MEPUA, MESRSI, METFPE). Il finance prioritairement le ProDEG en mettant l'accent sur l'éducation de base et la formation professionnelle, tout en couvrant tous les sous-secteurs éducatifs, y compris l'enseignement supérieur.

La maîtrise d'ouvrage du FCE est assurée par les trois ministères en charge du système éducatif. Chacun d'eux est ordonnateur principal des crédits de son Budget Annexe Spécial (BAS), gérant l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses liées au FCE. Ces crédits sont mis en œuvre via leurs structures administratives, les établissements publics sous leur tutelle et les collectivités territoriales compétentes.

Les ministères chargés du budget et des finances sont responsables de :

- Coordonner l'élaboration des BAS/FCE et leur intégration dans les lois de finances ;
- Assurer le paiement des dépenses du FCE ;

- Garantir l'application des règles de comptabilité, de marchés publics et du manuel de procédures dans les opérations du FCE.

Les principes du FCE/BAS sont :

1. Une **planification** construite autour du dialogue sectoriel et du processus budgétaire national ;
2. Une **programmation annuelle** élaborée autour des priorités stratégiques du secteur et renforçant les instances de dialogue annuelles, avec à la clé un plan d'action annuel détaillé (au lieu d'une programmation figée des activités sur la période du financement dans le cadre d'une modalité projet) ;
3. Une mise en avant (i) des **stratégies prioritaires du PRODEG et des éléments clés du dialogue sectoriel à venir** et (ii) des **conditions de faisabilité et de mise en œuvre opérationnelle** pour atteindre les résultats prévus dans le ProDEG ;
4. Un **alignement sur les systèmes nationaux** (équipes et procédures) et un **renforcement des capacités nationales pour le long terme**, de manière pérenne et généralisée. Cela assure notamment (i) le pilotage et la mise en œuvre des actions par les entités administratives (appelées structures « pérennes » pour les différencier des structures « projets ») responsables par le cadre juridique et institutionnel de la République de Guinée des différentes actions du ProDEG ; et (ii) la maîtrise et la contribution par tous les acteurs du système des objectifs du Programme ;
5. Une **concentration du dialogue sur le suivi des politiques publiques** plus que sur des activités détaillées et un renforcement du pilotage global du secteur par le Gouvernement, avec l'appui des PTF ;
6. Une **coordination renforcée des bailleurs internationaux** : le BAS est un dispositif pérenne pouvant intégrer dans le fonds commun de nouveaux bailleurs au fil du temps. Il est un outil efficace pour capter de nouveaux financements extérieurs ;
7. Une **coordination sectorielle plus forte** car le FCE/BAS couvre l'ensemble des sous-secteurs de l'éducation qui s'associeront pour définir de manière articulée leurs politiques, leur programmation et leurs financements.

1.4 Acteurs, instances de suivi et de pilotage

Le pilotage et le suivi du Fonds Commun pour l'Éducation (FCE/BAS) s'inscrivent dans le cadre institutionnel du ProDEG, en s'appuyant sur plusieurs instances clés de gouvernance et de coordination :

1. **Comité Interministériel de Pilotage et de Coordination de l'Éducation (CIPC)** : Regroupant les trois ministres de l'éducation (MEPUA, METFPE, MESRSI) avec une présidence tournante, le CIPC supervise la mise en œuvre du ProDEG au niveau politique et garantit la cohérence stratégique du secteur.
2. **Revue sectorielle** conjointe du secteur : organisée annuellement par le ST/PC-ProDEG.
3. **Secrétariat Technique pour le Pilotage et la Coordination du ProDEG (ST/PC-ProDEG)** : Principal organe technique, il coordonne la mise en œuvre opérationnelle du ProDEG et du

FCE/BAS, en appuyant les ministères dans leur planification et en assurant le suivi-évaluation. Le ST/PC fait le lien entre les PTF et les acteurs nationaux.

4. **Groupe Sectoriel pour l'Éducation (GSE)** : Instance de dialogue regroupant les ministères, la société civile, les partenaires sociaux et les PTF, le GSE se réunit régulièrement pour discuter de l'avancement du ProDEG et assurer la concertation sur les priorités stratégiques.
5. **Les Comités régionaux (CRPE), préfectoraux (CPPE) et sous-préfectoraux (CSPEF)** : appuient le pilotage et la coordination de l'éducation et de la formation au niveau déconcentré.
6. **Comité FCE** : Sous-groupe du GSE, ce comité est dédié spécifiquement au suivi de la mise en œuvre du FCE/BAS, notamment l'utilisation des fonds et l'efficacité des dépenses éducatives. Il inclut les trois ministères sectoriels, les ministères financiers, l'ANAFIC, et les PTF contributeurs. Ce comité se réunit bimestriellement et joue un rôle clé dans la régulation des opérations et la coordination entre acteurs.

Acteurs opérationnels impliqués

Les entités exécutant les financements du FCE/BAS incluent :

- Les trois ministères sectoriels en charge de l'éducation (MEPUA, METFPE, MESRSI), leurs structures déconcentrées aux niveaux région, préfecture et sous-préfecture et les organismes autonomes ou établissements publics sous leur tutelle ;
- Le Ministère des Finances,
- Le Ministère du Budget
- Le STCP/PRODEG
- Les communes
- L'ANAFIC
- Les établissements éducatifs (écoles, universités, centres de recherche, centres de formation technique et professionnelle)

Rôle des PTF

Les partenaires techniques et financiers (PTF) contributeurs au FCE veillent à la gestion, technique et financière, transparente et efficace des fonds, en respectant les cadres réglementaires et les critères d'efficacité. Ils désignent en leur sein un représentant « porte-parole » pour coordonner leur dialogue avec le gouvernement et garantir une mise en œuvre harmonisée.

1.5 Mode opératoire du FCE/BAS

Le Fonds Commun pour l'Éducation (FCE/BAS) repose sur une maîtrise d'ouvrage confiée aux trois ministères en charge du système éducatif guinéen : le Ministère de l'Enseignement Pré-Universitaire et de l'Alphabétisation (MEPUA), le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (METFPE) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI). Chaque ministère est doté d'un Budget d'Affectation Spéciale (BAS) distinct, lui permettant de gérer les fonds en toute autonomie dans le cadre de l'atteinte des priorités définies par le ProDEG.

Chaque ministre sectoriel est l'ordonnateur principal de son BAS. Au niveau déconcentré, cette responsabilité est déléguée aux gouverneurs ou aux préfets, qui agissent en qualité d'ordonnateurs

secondaires. Les crédits des BAS, bien que distincts, sont inscrits dans la Loi de Finances annuelle, en respectant les mêmes règles de préparation et d'exécution que le Budget Général de l'État (BGE).

Instruments de gestion et cadre juridique

Le fonctionnement du FCE/BAS est encadré par un protocole de financement, qui précise les principes fondamentaux, les engagements réciproques et les conditionnalités liées à l'utilisation des fonds. Ce protocole est accompagné d'un manuel de procédures qui définit les règles techniques et administratives, en intégrant certaines dérogations pour pallier les risques fiduciaires et opérationnels identifiés. Ces dérogations concernent principalement la passation des marchés, la comptabilité et le rapportage financier, afin de garantir la sécurisation des flux financiers et la conformité avec les standards internationaux.

En matière de cycle budgétaire, les BAS sont conçus comme des chapitres spécifiques du budget, assurant une traçabilité des fonds tout en les intégrant dans le cadre global des finances publiques. Ils permettent ainsi de combiner les avantages de l'aide budgétaire (alignement sur les procédures nationales) avec ceux des projets (suivi et contrôle spécifiques).

Objectifs du FCE/BAS

Le FCE/BAS poursuit cinq objectifs principaux :

- **Traduire la stratégie sectorielle en allocations budgétaires spécifiques** : Les BAS permettent de décliner les priorités du ProDEG et du Pacte de Partenariat en ressources budgétaires clairement identifiables et mobilisables.
- **Renforcer les capacités institutionnelles et des cadres** : En utilisant les procédures nationales, le dispositif vise à développer les compétences des administrations publiques en matière de gestion financière et d'exécution budgétaire.
- **Garantir la disponibilité des ressources** : Les BAS assurent une prévisibilité des financements sur toute la durée de l'exécution, limitant ainsi les retards dans la mise en œuvre.
- **Améliorer l'efficacité des dépenses** : Un système de gestion des risques est intégré pour maximiser l'impact des investissements et réduire les inefficacités.
- **Mutualiser les contributions des partenaires** : Le FCE/BAS regroupe les financements des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans un seul mécanisme, facilitant la coordination et la transparence.
- **Contribuer à l'atteinte des indicateurs du ProDEG et ceux du Pacte de Partenariat.**

Alignement et spécificités des procédures

Le FCE/BAS s'aligne sur les procédures nationales définies par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LORLF). Cependant, des ajustements sont opérés pour garantir la sécurité des opérations et une gestion rigoureuse. Ces spécificités incluent :

- L'établissement de comptes distincts pour chaque BAS, assurant une traçabilité totale des flux financiers.
- La possibilité de dérogations encadrées en matière de passation de marchés, afin de répondre aux exigences des partenaires et aux défis locaux.
- Un système de rapportage renforcé, avec des audits réguliers et des outils numériques pour améliorer la transparence et la rapidité des échanges d'information.

Un outil innovant et intégré

En intégrant les BAS dans le cadre budgétaire national, le FCE/BAS représente un modèle innovant d'aide budgétaire ciblée. Il combine alignement sur les priorités nationales, flexibilité dans la gestion des fonds, et mécanismes renforcés de suivi et de transparence. Ce mode opératoire constitue une réponse adaptée aux défis du système éducatif guinéen, en favorisant une gestion axée sur les résultats et en consolidant la coordination entre les acteurs locaux et internationaux.

1.6 Réformes institutionnelles en cours dans le secteur éducatif

La Guinée a engagé plusieurs réformes institutionnelles pour renforcer la gouvernance de son système éducatif, en mettant l'accent sur la déconcentration des services éducatifs, la décentralisation des infrastructures et la gestion locale des enseignants.

Déconcentration des services éducatifs

Les services techniques de l'éducation sont organisés en trois niveaux territoriaux imbriqués : les Inspections Régionales de l'Éducation (IRE), les Directions Préfectorales et Communales de l'Éducation (DPE/DCE) et les Délégations Scolaires de l'Enseignement Élémentaire (DSEE). Ce maillage territorial est dense, mais son fonctionnement est freiné par des dotations budgétaires insuffisantes. Une fois les salaires payés, les moyens pour le fonctionnement des structures déconcentrées sont limités, notamment pour les DSEE. Ces dernières, pourtant en contact direct avec les écoles, manquent de ressources pour soutenir efficacement les établissements scolaires et leurs partenaires locaux.

Des faiblesses organisationnelles sont également identifiées dans la planification, l'exécution et le suivi des activités financées, notamment via le Fonds Commun pour l'Éducation (FCE). Les retards dans la validation des plans budgétaires, l'absence de rapportage technique et financier fiable, et le manque d'outils digitaux pour gérer les finances publiques limitent l'efficacité de la déconcentration.

Décentralisation des infrastructures éducatives

Conformément au code des collectivités territoriales, la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires du préscolaire et du primaire sont sous la maîtrise d'ouvrage des communes, avec le soutien de l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Locales (ANAFIC). Cette agence, financée par les recettes minières, les transferts budgétaires nationaux et les contributions des partenaires, a permis les premiers transferts financiers en faveur des communes en 2023. Ces fonds soutiennent la réalisation d'infrastructures éducatives prioritaires dans les zones sous-scolarisées, conformément aux objectifs d'équité du ProDEG.

Gestion locale des enseignants

Pour mieux répartir les enseignants sur le territoire national, la Guinée a amorcé une réforme visant à décentraliser leur recrutement et leur gestion. Si des enseignants communautaires et contractuels sont déjà recrutés localement, le pays projette d'intégrer ces personnels dans la fonction publique territoriale. Cette réforme ambitieuse nécessite des adaptations réglementaires et institutionnelles pour garantir une gestion efficace des ressources humaines au niveau local.

Réforme des programmes d'enseignement et des filières de formation

Le Cadre d'Orientation Curriculaire (COC) est assorti d'une stratégie de mise en œuvre, qui prévoit la révision des programmes scolaires, l'élaboration de nouveaux manuels scolaires basés sur les nouveaux programmes et la formation des enseignants et de leurs formateurs. La première étape de

la mise en œuvre (en cours sur les ressources du BAS/FCE) porte sur l'écriture des programmes du CP et leur mise à l'essai ; les suivantes concerneront tout le cycle primaire.

Défis persistants

Malgré les avancées structurelles, ces réformes rencontrent des obstacles majeurs. Les ressources humaines et financières restent insuffisantes pour assurer une mise en œuvre efficace, et les capacités techniques des acteurs locaux nécessitent un renforcement significatif. Le suivi des dépenses et des activités reste limité, freinant une gestion transparente et performante des ressources.

Ces réformes, bien qu'incomplètes, posent les bases d'une gouvernance éducative renforcée et d'une meilleure coordination entre les niveaux central, déconcentré et décentralisé, en alignement avec les objectifs du ProDEG et du Pacte de Partenariat.

1.7 Aperçu de la deuxième phase du ProDEG (2025-2029) et mise en œuvre du Pacte de Partenariat

La préparation de la deuxième phase du ProDEG s'inscrit dans une démarche participative impliquant le gouvernement guinéen et ses partenaires techniques et financiers (PTF). Ce processus, entamé en 2022, a conduit à une requête de financement auprès du Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE) pour la période 2025-2029. Une analyse approfondie des besoins éducatifs a permis d'élaborer un Pacte de Partenariat centré sur une réforme prioritaire de la profession enseignante. Cette réforme vise à aligner le recrutement, la formation, et la gestion des enseignants sur les standards internationaux, tout en valorisant leur rôle et en améliorant leurs conditions de travail.

Le programme a été développé à travers des consultations avec les acteurs du système éducatif (y compris société civile et les PTF), des ateliers thématiques et des contributions d'experts nationaux et internationaux. L'Agence Française de Développement (AFD) a été désignée comme agent partenaire pour superviser les financements, qui incluent deux guichets principaux : le Financement pour la Transformation du Système (STG) et le Financement pour l'Accélération de l'Éducation des Filles (GEA). L'exécution de ces fonds se fera via le FCE/BAS.

La deuxième phase du ProDEG s'articule autour de six priorités stratégiques alignées sur les besoins identifiés :

1. **Gestion des ressources humaines enseignantes** : Une réforme globale est prévue pour professionnaliser les enseignants, améliorer leur formation initiale et continue, et optimiser leur répartition sur le territoire.
2. **Réforme curriculaire et intrants pédagogiques** : La modernisation des programmes scolaires et l'amélioration de la disponibilité des manuels visent à accroître la qualité de l'enseignement.
3. **Amélioration des infrastructures scolaires** : La construction, la réhabilitation et l'équipement des écoles seront renforcés pour répondre aux besoins croissants des élèves, en mettant l'accent sur les zones défavorisées.
4. **Promotion de l'équité dans les zones faiblement scolarisées** : Des interventions spécifiques ciblent les zones rurales et prioritaires, afin de réduire les disparités régionales et sociales.
5. **Scolarisation des filles** : Le programme prévoit des actions pour lever les obstacles socio-culturels à la scolarisation des filles, notamment en milieu rural. Ces actions incluent des campagnes de sensibilisation, des mesures d'accompagnement, et l'amélioration des conditions sanitaires.

- 6. Encadrement pédagogique :** Un soutien technique renforcé sera fourni aux enseignants sur le terrain, à travers des formations et des dispositifs d'évaluation adaptés.

Priorités stratégiques et axes d'intervention

En restant dans la logique d'intervention des six programmes prioritaires du ProDEG, le Pacte de Partenariat et le nouveau programme visent à apporter des réponses aux problèmes cruciaux qui sont (i) un environnement scolaire et des conditions d'apprentissage peu favorables aux élèves et aux enseignants, (ii) une gestion inefficace des personnels enseignants, (iii) des acquis en matière d'éducation des filles et des couches les plus vulnérables de la population insuffisamment maximisés et non pérennisés.

Pour combler ces déficits, le PP a retenu les quatre axes stratégiques suivants :

- **Axe 1 :** Alignement du système de recrutement, de formation (initiale et continue) et d'allocation des enseignants sur les standards requis ;
- **Axe 2 :** Revalorisation socio-administrative de la fonction, afin de mieux attirer, de fidéliser les enseignants, notamment les femmes ;
- **Axe 3 :** Amélioration de l'environnement et des conditions d'apprentissage pour une éducation de base pertinente, réussie et équitable ;
- **Axe 4 :** Accélération de la scolarisation réussie des filles et des couches vulnérables par des enseignants sensibles au genre.

Financements et mise en œuvre

Les fonds mobilisés pour cette phase atteignent un total de 56,13 millions d'euros, répartis entre plusieurs partenaires : le GPE via ses guichets STG (30,80 millions d'euros), GEA (9,22 millions d'euros), et SCG (1,2 million d'euros), ainsi que l'AFD (14,00 millions d'euros) et l'UNICEF (0,91 million d'euros). Ces financements seront exécutés via le Fonds Commun pour l'Éducation (FCE/BAS), en utilisant la politique, les ressources humaines et les procédures budgétaires et comptables alignées sur les systèmes nationaux. Pour accompagner la mise en œuvre du fonds commun, un dispositif national d'assistance technique, co-financé par l'AFD sur des ressources propres et le PME sur le guichet SCG, avait été mobilisé dès son démarrage.

Il est à noter qu'une part non négligeable des allocations financières seront allouées au niveau déconcentré (IR/DPE, CT-ANAFIC) et décentralisé (associations) tandis que plus des 2/3 des dépenses indicatives seront allouées au niveau du MEPUA, le reste étant consacré au METFPE, au MESRSI et aux ministères financiers.

En somme, cette deuxième phase du ProDEG vise à consolider les acquis de la première phase tout en répondant aux défis persistants identifiés dans le Pacte de Partenariat, notamment les sujets d'équité et de qualité éducative, la question enseignante et le genre qui seront au cœur des interventions. Dans ce contexte, un nouvel accompagnement via un dispositif d'assistance technique est sollicité pour accompagner cette nouvelle phase, tout en capitalisant sur les expériences passées.

1.8 Historique de l'intervention de l'ancien DAT sur la période 2021-2024

Le Dispositif d'Assistants Techniques (DAT) préalable, mis en place de février 2021 à décembre 2024, avait pour objectif principal d'accompagner la mise en œuvre du Programme Décennal de l'Éducation en Guinée (ProDEG) et du Fonds Commun pour l'Éducation (FCE/BAS). Financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et piloté par Expertise France, le DAT devait initialement être composé de

14 puis 15 Assistants Techniques (AT), répartis entre les niveaux central et déconcentré, et déployés auprès des trois ministères en charge de l'éducation (MEPUA, METFPE, MESRSI) ainsi qu'au Secrétariat Technique pour le Pilotage et la Coordination du ProDEG (ST/CP-ProDEG).

L'objectif initial était de renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles au sein des ministères, en s'alignant sur les priorités du ProDEG. Le dispositif visait notamment à :

1. Appuyer la planification et l'exécution des budgets d'affectation spéciale (BAS) ;
2. Renforcer la gestion comptable, financière et les procédures de passation des marchés ;
3. Mettre en œuvre un cadre de suivi-évaluation pour améliorer la performance des structures éducatives ;
4. Accompagner la coordination et la communication interinstitutionnelles.

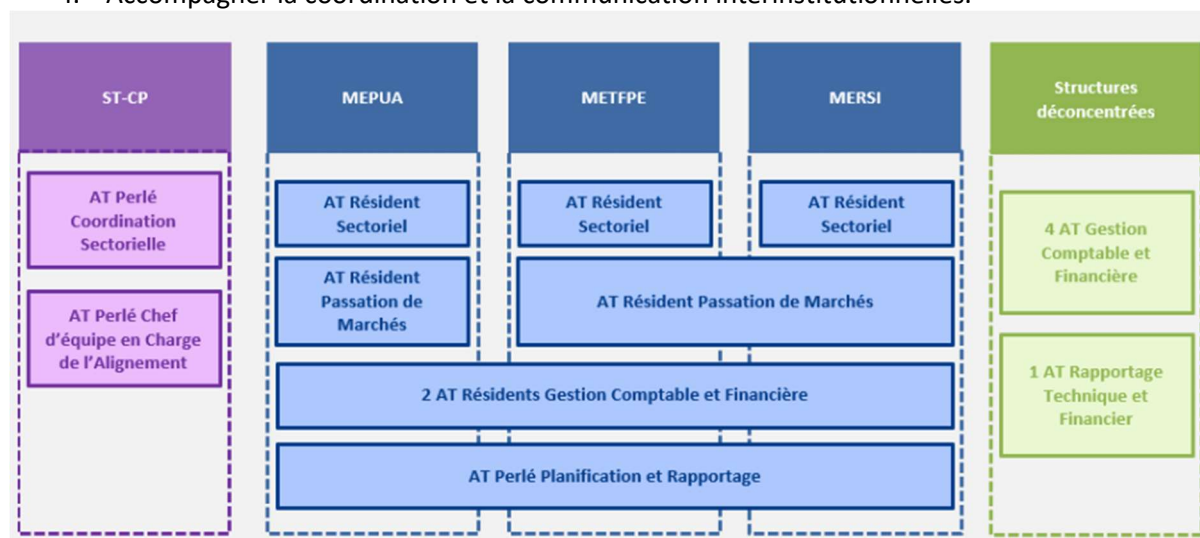


Figure 1 : Schéma du DAT au début de l'année 2024 (15 AT)

Points forts et résultats obtenus

Malgré des défis structurels et opérationnels le DAT a permis plusieurs avancées significatives :

1. **Création et/ou amélioration des outils de gestion et des procédures** : Le DAT a élaboré et diffusé des documents clés tels que les Plans d'Action Annuel Budgétisés (PAAB) et des guides de passation des marchés. Il a également contribué à renforcer la gestion budgétaire et comptable des BAS.
2. **Appui à la coordination interministérielle** : le DAT a renforcé la concertation entre les ministères sectoriels eux-mêmes, entre les ministères sectoriels et les ministères financiers et entre les ministères sectoriels et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ainsi que la collaboration des différents services au sein des Ministères.
3. **Formation et transfert de compétences** : Des sessions de formation ont été dispensées sur un certain nombre de thématiques (gestion comptable et financière, passation de marchés, etc.), bien que leur impact ait varié en fonction des bénéficiaires.
4. **Appui au décaissement des fonds BAS** : Le DAT a facilité l'exécution budgétaire, réduisant certains blocages administratifs liés aux procédures complexes, bien que des progrès restent encore à faire sur ce point du fait de procédures jugées parfois particulièrement complexes.

Ces contributions ont eu un effet positif, notamment au niveau central, où les cadres des ministères ont manifesté une meilleure maîtrise des outils et des processus.

Instabilité et évolution du dispositif

La composition du DAT a été marquée par une forte instabilité tout au long de son intervention. Des difficultés de recrutement et des démissions fréquentes ont entravé la continuité des activités, entraînant une réorganisation régulière de l'équipe tout au long de son mandat.

La prolongation d'un DAT de 7 membres, dont certains à mi-temps, initialement prévue pour s'achever mi-2024 avec une logique d'intervention dégressive, a permis de maintenir un dispositif réduit jusqu'à fin décembre 2024, afin de poursuivre l'accompagnement des activités essentielles et de garantir une transition plus progressive vers le futur dispositif.

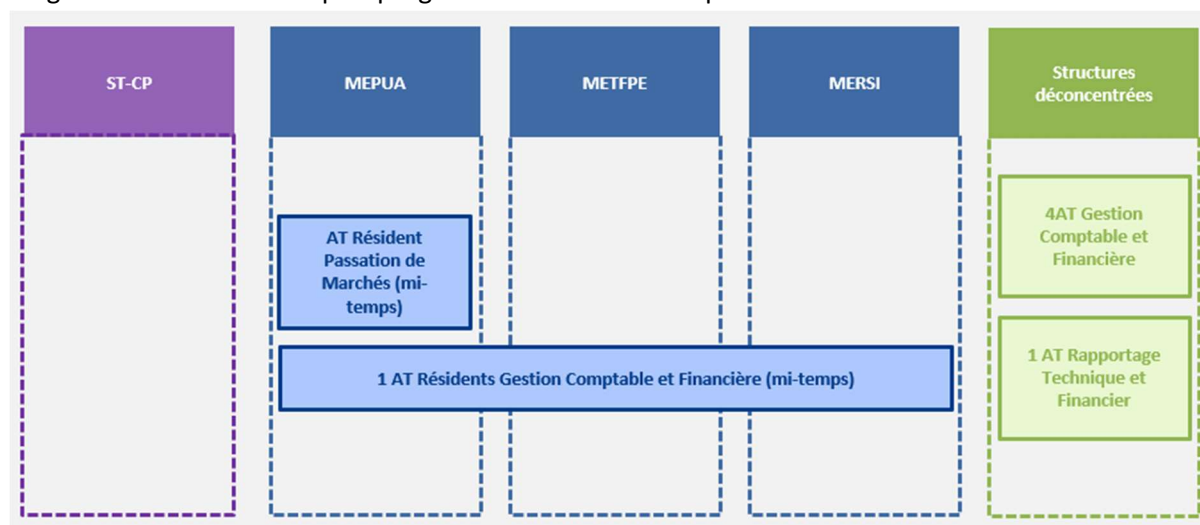


Figure 2 : Schéma du DAT partiel en poste de mi-2024 à fin décembre 2024 (7 AT)

1.9 Justification de l'appui du DAT

Malgré des avancées importantes obtenues en partie grâce au premier Dispositif d'Assistance Technique déployé sur la période 2021-2024, notamment dans l'exécution des fonds BAS, la création d'outils de gestion et le renforcement de la coordination sectorielle. L'expérience a révélé que malgré ces progrès, les parties prenantes guinéennes ont exprimé le souhait de la poursuite du DAT pour renforcer encore davantage leur maîtrise des mécanismes liés au BAS. L'objectif initial de se passer progressivement d'assistance technique n'a pas été pleinement atteint, soulignant la nécessité de poursuivre et d'intensifier les efforts de renforcement et de transfert des compétences.

Les premiers résultats de la phase I du FCE/BAS soulignent une nette progression de l'exécution en 2022, marquée par une stagnation : à la fin de l'année, 93 % des financements du programme avaient été versés, et 52 % du montant total avaient été consommés, contre seulement 17% en 2021. L'année 2024 a révélé un ralentissement, la pleine vitesse de croisière de l'exécution n'ayant pas été atteinte. Malgré des progrès, le rythme d'exécution demeure insuffisant face à l'ampleur des crédits disponibles.

Parmi les principales difficultés persistantes rencontrées par les parties prenantes vis-à-vis du FCE/BAS, on peut particulièrement noter :

- Difficultés institutionnelles et organisationnelles :** Les parties prenantes du FCE/BAS rencontrent encore des difficultés à maîtriser pleinement les règles du Budget d'Affectation Spéciale (BAS), notamment au niveau déconcentré, ce qui peut ralentir l'appropriation des

mécanismes par les acteurs locaux. La coordination entre les ministères sectoriels d'une part et entre eux et les ministères financiers d'autre part, ainsi qu'au sein des instances de pilotage, reste insuffisante, ce qui affecte l'exécution harmonisée des activités et donc son efficacité. De plus, en cette phase transitoire dans le cycle budgétaire, l'application parallèle du budget de moyens et du budget programme crée une surcharge administrative et de la confusion pour les cadres nationaux.

Par ailleurs, les crédits reportés d'une année sur l'autre, bien que facilités par des procédures assouplies, manquent de pilotage rigoureux. Ces reports, souvent mal synchronisés avec la Loi de Finances Initiale (LFI), génèrent des bulles budgétaires croissantes et des pratiques éloignées des principes de bonne gouvernance financière. Les crédits reportés ne sont pas disponibles dès le début de l'année, ce qui compromet leur exécution.

2. **Défis opérationnels et techniques** : L'exécution budgétaire est entravée par des retards fréquents dans les étapes clés, telles que le mandatement, la liquidation et le paiement, ce qui ralentit l'exécution des activités prévues dans les Plans d'Action Annuel Budgétisés (PAAB). La qualité insuffisante des outils stratégiques, comme les Termes de Référence (TDR), impacte également l'efficacité des interventions. Au niveau déconcentré, la coordination reste faible, les structures locales étant peu impliquées dans la planification, le suivi et le rapportage, limitant ainsi leur contribution aux processus.
3. **Problèmes liés aux capacités** : Les compétences des acteurs impliqués dans la gestion du FCE/BAS sont inégales, notamment en matière de passation des marchés, de budgétisation par programme et de rapportage financier. Ce déficit technique prolonge la dépendance à l'assistance technique et entrave l'autonomisation des institutions nationales. L'absence d'un transfert structuré de compétences aggrave cette situation, laissant les structures locales peu préparées à gérer de manière indépendante les mécanismes du FCE/BAS.
4. **Manque de ressources et d'outils adaptés** : Le manque de ressources logistiques, comme les véhicules, limite les déplacements nécessaires à un appui technique de proximité. De plus, l'absence d'outils de gestion et de contrôle interne adaptés, tels que des checklists, des mécanismes d'archivage ou des systèmes de numérotation des documents, affecte la rigueur et l'efficacité des processus administratifs et financiers. Ces lacunes pèsent directement sur la capacité des structures à exécuter et à suivre les activités conformément aux exigences du BAS.
5. **Rapportage financier et comptable** : Le rapportage financier et comptable constitue une problématique centrale. Bien que le manuel des procédures prévoie trois types de rapportage (technique, budgétaire/comptable et financier), les rapports produits sont souvent incomplets, tardifs ou inexistant. Ces carences empêchent les bailleurs de fonds de suivre l'exécution consolidée des crédits du BAS et du FCE, limitant ainsi la transparence et la prise de décision.

Le nouveau DAT devra ainsi s'appuyer sur les acquis obtenus tout en se concentrant davantage sur la montée en compétences des parties prenantes guinéennes. L'objectif sera d'assurer une appropriation complète et durable des outils, procédures et mécanismes, afin que les institutions nationales puissent, à terme, gérer le FCE/BAS de manière autonome. Ce renforcement devra s'opérer sur trois niveaux :

- **Niveau institutionnel** : Améliorer la qualité et la cohérence des documents budgétaires, formaliser des cadres d'échanges réguliers entre les ministères financiers et sectoriels, et renforcer les dispositifs de suivi comptable, notamment au niveau déconcentré, pour rapprocher les données techniques et financières en cours d'exécution.

- **Niveau organisationnel** : Optimiser le fonctionnement interne de chaque ministère par une application renforcée du manuel de procédures du BAS, améliorer la coordination entre les niveaux central, déconcentré et décentralisé, et définir des outils pratiques pour un contrôle interne plus efficace, comme des checklists, des systèmes d'archivage ou des mécanismes de numérotation des documents.
- **Niveau individuel** : Renforcer les compétences des agents sur des thématiques critiques, allant de la planification à la budgétisation par programme, en passant par la passation des marchés et le rapportage financier et comptable.

Pour répondre à ces besoins, le nouveau DAT devra proposer un accompagnement technique flexible, tout en renforçant de manière prioritaire les capacités des structures nationales identifiées comme responsables de la gestion et de l'exécution du FCE/BAS. Le dispositif devra intégrer une stratégie de transfert de compétences claire et progressive, avec un plan d'action pour réduire progressivement la dépendance à l'assistance technique.

En raison de la nécessité de maintenir une supervision rapprochée des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), l'assistance technique sera contractée hors du cadre du FCE/BAS, directement par un partenaire financier, pour garantir une flexibilité dans les procédures et une réponse adaptée aux besoins des ministères. L'expertise sera mobilisée par l'AFD, via une structure recrutée via le présent AOI, et mise à disposition des services guinéens identifiés, avec une coordination étroite entre les parties prenantes pour maximiser son impact et assurer la durabilité des interventions.

Ce nouveau dispositif représente une étape essentielle pour consolider les acquis et poser les bases d'une gestion autonome et efficace des fonds BAS par les institutions nationales.

Points d'attention pour le futur dispositif

Pour que le futur DAT soit plus efficace et pérenne, certains éléments clés ont été identifiés et seront à prendre en considération par la structure qui portera les différents AT.

Pour garantir une amélioration significative du futur Dispositif d'Assistance Technique (DAT) sur la période 2025-2028, plusieurs pistes d'optimisation ont été recommandées. Ces recommandations découlent des leçons apprises au cours de la période précédente et visent à renforcer la structuration, l'efficacité et la pérennité des actions du DAT. Elles s'articulent autour des axes suivants :

1. **Clarification des objectifs** : La clarification des objectifs est essentielle pour articuler les deux priorités majeures du dispositif : le renforcement des capacités des services et cadres accompagnés et le soutien à l'exécution rapide et conforme des fonds BAS/FCE. Ces objectifs doivent être connus et acceptés de tous de manière cohérente dès le départ, tout en adaptant l'accompagnement aux besoins spécifiques et aux compétences des cadres locaux pour garantir un transfert de compétences durable.
2. **Renforcement de l'ancrage institutionnel** : Il est également crucial de renforcer l'ancrage institutionnel du DAT. Le repositionnement du chef de mission au sein du STCP et en lien avec le Ministère du Budget permettra d'intégrer le dispositif dans les structures nationales et d'améliorer la coordination stratégique. La présence continue d'experts résidents au sein des ministères et leurs services assurera également un appui durable de proximité et établira des relations solides avec les bénéficiaires.

3. **Amélioration de la structuration et des profils** : Une structuration améliorée du dispositif nécessite un renforcement des effectifs, notamment au niveau régional. L'augmentation du nombre d'Assistants Techniques Régionaux (ATR) est indispensable pour répondre aux besoins croissants des structures déconcentrées. La création de postes dédiés à la planification et au rapportage dans les régions harmonisera les efforts entre les niveaux central et déconcentré, tandis que le recrutement de profils expérimentés dans le secteur de l'éducation et de formation garantirait une intervention efficace.
4. **Renforcement des moyens logistiques** : Pour accroître l'impact du dispositif, prévoir des déplacements en toute autonomie et/ou en lien avec les services accompagnés des ATR notamment dans les zones reculées. L'instauration d'un système de communication formel, comprenant des outils de collaboration et des réunions régulières, renforcera la coordination interne et l'efficacité du dispositif d'AT.
5. **Mise en place d'un suivi-évaluation robuste** : La mise en place d'un système robuste de suivi-évaluation en lien avec les BSD est essentielle pour mesurer l'impact des actions menées. Cela inclut la création d'un dispositif de suivi-évaluation-apprentissage avec des indicateurs clairs pour vérifier que les compétences sont bien acquises par les bénéficiaires. L'écoute des bénéficiaires sera renforcée grâce à des questionnaires réguliers pour ajuster les interventions en fonction des retours du terrain.
6. **Stratégie de sortie structurée** : Une stratégie de sortie doit être intégrée dès le début du dispositif pour garantir une transition structurée et pérenne. Cela inclut la rédaction de notes de fin de poste et l'organisation d'ateliers de passation pour partager les leçons apprises et consolider les acquis.
7. **Optimisation de la prise de postes** : La prise de poste des nouveaux Assistants Techniques devra inclure une phase de cadrage pour clarifier leurs rôles vis-à-vis des bailleurs et des bénéficiaires. Des plans d'actions avec des indicateurs précis devront être définis.

Ces pistes d'optimisation constituent une base solide pour orienter le futur dispositif, en tenant compte des défis structurels et contextuels, tout en renforçant la coordination, le transfert de compétences et l'efficacité globale des interventions.

2. Objet de la mission

Les présents Termes de Référence ont pour objectif de recruter une équipe d'assistants techniques dans les domaines prioritaires identifiés, afin de renforcer les capacités individuelles, collectives et institutionnelles identifiées comme prioritaires dans des secteurs clés. Ces domaines incluent le pilotage, la planification, la programmation, la budgétisation, le rapportage et la passation des marchés. Par ailleurs, le dispositif vise également à réduire les risques opérationnels et fiduciaires qui freinent l'efficacité de l'exécution des fonds.

L'appui technique fourni devra permettre aux acteurs du secteur éducatif de **renforcer leur maîtrise des processus stratégiques et opérationnels** en :

1. Planifiant les ressources sur la base d'une stratégie sectorielle cohérente et alignée sur les priorités nationales (ProDEG et Pacte de Partenariat) ;
2. Transcrivant ces ressources sous la forme d'un budget lisible, réaliste et crédible ;

3. Exécutant ces budgets en temps voulu, conformément aux procédures définies ;
4. Produisant des rapports détaillant les réalisations techniques et financières, tout en assurant la traçabilité des dépenses.

Cet appui s'adresse principalement aux trois ministères sectoriels responsables de l'éducation (éducation de base, enseignement technique et formation professionnelle, enseignement supérieur et recherche scientifique). Il inclut également, dans une moindre mesure, les ministères financiers (Budget et Finances) et la société civile. L'intervention concernera les services centraux tout en mettant un accent particulier sur les échelons déconcentrés et décentralisés, afin de garantir une meilleure appropriation locale.

Le DAT contribuera ainsi directement à la mise en œuvre du programme d'intervention élaboré par l'AFD et les acteurs éducatifs dans une perspective de soutenir la seconde phase du ProDEG, ses six axes prioritaires ainsi que les quatre axes du Pacte de Partenariat, tout en renforçant l'efficacité et l'efficience de la dépense publique dans le secteur de l'éducation. À travers le renforcement des capacités de pilotage, d'exécution et de suivi-évaluation, ce dispositif accompagnera la déconcentration progressive des politiques éducatives. En rapprochant les prises de décision des élèves, étudiants et citoyens, il permettra une meilleure réponse aux besoins locaux spécifiques. Les autorités nationales seront en mesure d'optimiser l'allocation des financements en :

- Identifiant, au niveau local, les zones les plus vulnérables et leurs besoins spécifiques ;
- Affectant les ressources aux structures locales les plus adaptées pour mettre en œuvre des solutions ciblées et efficaces.

Enfin, le dispositif d'assistance technique devra répondre à deux objectifs transverses complémentaires mais distincts, afin de maximiser son impact. **Le premier objectif concerne le renforcement des capacités** des cadres accompagnés, avec une approche centrée sur le "faire avec". Cela implique une posture réactive, répondant aux besoins exprimés par les partenaires guinéens. **Le second objectif vise à soutenir le déblocage et l'utilisation optimale des fonds BAS/FCE**, grâce à une approche proactive de "faire faire", toujours en accord avec les cadres guinéens concernés. Ces deux approches, bien que différentes, devront coexister et être mises en œuvre de manière coordonnée afin d'assurer, d'une part, un transfert de compétences durable et, d'autre part, une exécution efficace et conforme des fonds alloués. Le soumissionnaire devra démontrer sa capacité à articuler ces deux objectifs, en adaptant les postures de ses experts aux besoins spécifiques et aux priorités définies avec les bénéficiaires guinéens.

Ce nouveau DAT ambitionne ainsi de renforcer les bases d'une gestion autonome, efficiente et durable des fonds et des politiques éducatives, afin de mieux préparer le secteur à accueillir les financements importants des années à venir.

3. Contenu détaillé de la mission

3.1 Périmètre couvert par le DAT

Le dispositif d'Assistance Technique (DAT) prévu pour la période 2025-2028 repose sur un renforcement conséquent et une réorganisation des ressources, basé sur les besoins identifiés et les retours d'expérience du précédent DAT. Le dispositif mobilisera un total de 14 Assistants Techniques (AT) nationaux et internationaux, répartis selon une logique centralisée et déconcentrée, afin de mieux accompagner les acteurs à tous les niveaux. La composition et les rôles sont les suivants :

1. 1 Manager du DAT (AT1) : Le manager aura des responsabilités transversales incluant la coordination des activités des AT, la supervision des travaux avec les trois ministères sectoriels (MEPUA, METFPE, MESRSI) et le lien avec les PTF du FCE.

2. 5 Assistants techniques centraux (AT2 à AT6) :

- **AT2 et AT3 :** Deux AT en passation des marchés publics, positionnés auprès des Personnes Responsables des Marchés Publics (PRMP) des trois ministères sectoriels, l'un au niveau du MEPUA et l'autre en charge conjointement du METFPE et du MESRSI. Ces experts interviendront aussi auprès des structures institutionnelles telles que les Directions Nationales des Marchés Publics (DNCMP). Ils auront pour mission de renforcer les capacités institutionnelles et de superviser les processus de passation des marchés.
- **AT4 :** Un AT en planification et rapportage, ancré au sein des Bureaux Stratégiques de Développement (BSD) des trois ministères. Cet expert appuiera la planification des activités et l'élaboration du Plan d'Action Annuel Budgétisé (PAAB), ainsi que le rapportage des activités du niveau central et consolidation des rapports du niveau déconcentré et l'analyse des résultats pour les 3 ministères sectoriels.
- **AT5 et AT6 :** Deux AT en gestion comptable et financière, positionnés au niveau des Directions des Affaires Financières (DAF) des trois ministères, l'un au niveau du MEPUA et l'autre en charge conjointement du METFPE et du MESRSI. Leur rôle inclura l'amélioration de la gestion financière, le suivi et rapportage financier des dépenses et l'appui aux audits des opérations liées au FCE/BAS.

3. 8 Assistants techniques régionaux (ATR7 à ATR14) : Huit Assistants Techniques Régionaux (ATR) seront déployés pour couvrir les besoins des services déconcentrés/décentralisés. Chaque ATR sera responsable de deux régions, dans une logique de binômes complémentaires entre les deux typologies d'ATR et en lien avec les AT 1 à 6. Leurs missions seront divisées en deux grandes fonctions :

- **ATR7 à ATR10 :** Quatre AT en Appui à la planification et au rapportage, avec un focus sur les Inspections Régionales de l'Éducation (IRE/IRET), les Direction préfectorales/communales de l'éducation (DPE/DCE), les Délégations Scolaires de l'Enseignement Élémentaire (DSEE) et les EPA/EPS dont universités. Ils travailleront sur la planification, le suivi des activités et le rapportage technique et financier.
- **ATR11 à ATR14 :** Quatre AT en Appui à la gestion comptable et financière, en collaboration avec les trésoreries régionales et les SAF, pour améliorer l'exécution budgétaire et le suivi financier au niveau local ainsi que les audits.

Les huit Assistants Techniques Régionaux (ATR) travailleront en binôme, chaque binôme étant responsable d'une à trois régions, afin d'assurer une complémentarité et une coordination optimale dans leurs interventions. La répartition des régions serait la suivante : les ATR7 et ATR11 couvriront les régions de Kindia et Boké, les ATR8 et ATR12 seront en charge des régions de Kankan et N'Zérékoré, les ATR9 et ATR13 interviendront dans les régions de Labé, Mamou et Faranah, et enfin les ATR10 et ATR14 travailleront dans la région de Conakry. Cette organisation permettra une collaboration efficace entre les ATR dédiés à la planification et au rapportage, et ceux en charge de la gestion comptable et financière.

Il est attendu que le cabinet soit en mesure de mobiliser des expertises additionnelles au cours de la prestation, potentiellement des expertises ponctuelles en missions perlées, en fonction des besoins

émergents, notamment pour accompagner des réformes spécifiques du ProDEG, gérer des infrastructures, ou conduire des audits et conseils stratégiques.

Ce dispositif équilibré entre les niveaux central et régional vise à renforcer l'autonomie des structures guinéennes, tout en répondant efficacement aux enjeux de gestion du FCE/BAS et aux priorités stratégiques du ProDEG.

3.2 Tâches clés, profils et positionnements des Assistants Techniques

Le dispositif présenté ci-après correspond à l'organisation recherchée pour la mise en œuvre de l'assistance technique (AT). Cependant, le soumissionnaire a la possibilité de proposer les profils (international, régional ou national) en fonction de son appréciation, de ses ressources et de sa stratégie. Ces ajustements pourraient principalement inclure :

- La mobilisation de profils nationaux plutôt que régionaux/internationaux pour certains des postes d'AT en central, pour optimiser l'enveloppe budgétaire (éventuellement pour l'un des deux AT Appui à la Passation de Marchés Publics et l'un des deux AT Appui Gestion et Rapportage Comptable et Financier).

La mobilisation à temps plein des AT sur le projet nécessite une résidence permanente en Guinée. Ce mode d'intervention, non-perlé, favorisera une continuité optimale de l'accompagnement et permettra de maintenir une proximité renforcée avec les bénéficiaires. Cette présence constante sur le terrain est essentielle pour instaurer une relation de confiance, mieux comprendre les besoins locaux, et garantir un transfert de compétences efficace et adapté aux réalités du contexte.

Bien que plusieurs Assistants Techniques soient recherchés pour des postes similaires, un accent particulier sera mis sur la complémentarité des profils lors de la notation des offres techniques. Les soumissionnaires sont encouragés à valoriser des compétences polyvalentes ou transverses, qui renforcent la capacité globale du dispositif à répondre aux besoins évolutifs des ministères. L'objectif est de constituer une véritable équipe d'AT, capable de travailler en synergie et de proposer des expertises multiples et variées, pouvant aller au-delà du mandat initial, de manière à s'adapter aux nouveaux besoins qui seront identifiés en cours de mission.

Cette approche flexible prend ainsi en compte les défis que peut représenter la constitution d'un dispositif complet dans un délai restreint, notamment dans le contexte guinéen. Elle vise à garantir une mise en œuvre efficace en permettant au soumissionnaire de s'adapter aux contraintes opérationnelles liées à la mobilisation des experts, tout en assurant le respect des objectifs et des attentes du dispositif.

Enfin, il est à noter que le tableau ci-dessous constitue une base de référence pour le futur dispositif d'assistance technique. Les appuis devront être inscrits dans le cadre d'amélioration et du respect du manuel de procédures du FCE BAS. Les fonctions principales, les responsabilités et les services accompagnés par chaque expert devront néanmoins être approfondis et précisés lors de la phase de prise de poste, en concertation étroite avec les ministères et l'AFD. Une logique évolutive sera appliquée aux responsabilités des Assistants Techniques, afin de les adapter aux nouveaux objectifs sectoriels et aux besoins émergents des bénéficiaires identifiés lors de cette phase et au cours de la mission. Cette approche permettra d'assurer une réponse pertinente et ajustée aux priorités stratégiques et opérationnelles tout au long de la mise en œuvre du dispositif.

Tableau indicatif de la structuration du DAT par poste :

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
AT 1 : Manager du DAT Positionnement : Niveau central Profil préférentiel : International	Au STCP (ou structures similaires suite aux restructurations en cours)	Secrétaires Généraux des 3 ministères sectoriels Secrétaire Général du ministère du budget (président du Comité FCE) Points focaux des ministères et services financiers (dont Trésor, BCRG, etc.) Point focal pour le gouvernement guinéen et pour l'AFD Coordination et suivi des ATR	Diplôme universitaire ou équivalent en économie, finances publiques, administration publique, ou autre domaine en lien avec la mission (BAC +5) Gestion de projets complexes et conduite du changement Direction/management de programmes et de projets, idéalement dans le secteur public Spécialisation en procédures budgétaires et comptables Compétences en conception et supervision du fonctionnement d'outils financiers intégrant les procédures nationales Compétences en suivi-évaluation Capacités de leadership et d'adaptation Connaissance des systèmes éducatifs et des problématiques de gouvernance du secteur particulièrement dans la sous-région	+10 ans d'expérience significative en management, direction de programmes et de projets complexes, idéalement en Guinée et/ou dans la sous-région Réalisations concrètes dans la gestion d'équipes pluridisciplinaires Expérience professionnelle dans le domaine des finances et politiques publiques et instrument de financement type fonds commun, budget d'affectation spécial Expérience en tant qu'expert / assistant technique dans le cadre de projets d'appui institutionnel	Supervision stratégique et direction du DAT <ul style="list-style-type: none"> Appui à la supervision du fonctionnement des BAS en assurant une vision stratégique des opérations. Mettre en place et superviser le suivi-évaluation du DAT, en mettant en place des indicateurs clés puis en assurant leur suivi et l'atteinte des objectifs fixés. Assurer la coordination des Experts Techniques (AT), notamment en facilitant la communication et la collaboration entre les AT au niveau national et régional. Organiser des réunions de coordination régulières pour suivre les avancées régionales et remonter les besoins spécifiques. Encadrer et animer les AT, en fournissant un soutien managérial Identifier et alerter sur les dysfonctionnements éventuels, avec une capacité à anticiper et gérer les risques. Contribuer aux différentes instances de suivi du DAT (comité FCE, réunions avec les PTF) Assurer la coordination et la complémentarité des appuis techniques avec ceux des autres PTF Appui à la gestion opérationnelle et fiduciaire <ul style="list-style-type: none"> Garantir le respect et la compréhension des procédures inscrites dans les manuels et assurer leur application par les équipes techniques. Superviser la gestion du risque opérationnel et fiduciaire, en mettant en œuvre des mesures correctives adaptées. Proposer et superviser la mise en place de mesures de régulation de la gestion des BAS pour optimiser l'absorption des ressources

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
					<p>Coordination transversale et communication avec les parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les activités des AT et ATR pour garantir une cohérence et une harmonisation des pratiques sur l'ensemble du territoire. • Assurer le rapportage régulier auprès des PTF du FCE, auprès de la partie guinéenne et coordonner l'appui au rapportage technique et financier des ministères. • Faciliter la coopération entre les ministères financiers (et leur services, Trésor, BCRG, etc.), sectoriels, les points focaux du gouvernement et de l'AFD pour maximiser l'impact des interventions et éviter les goulots d'étranglement. • Participer à des réunions régulières de suivi avec les parties nationales et les PTF pour partager les progrès, les défis et les leçons apprises. <p>Gestion de la performance et amélioration continue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la restitution et le partage des difficultés et progrès des FCE/BAS auprès des acteurs concernés, en identifiant les pistes d'amélioration continue. • Appuyer la mise en œuvre des recommandations d'audit en mobilisant les ressources et en adaptant les processus si nécessaire. • Encadrer la mise en place de mesures permettant d'adapter les appuis techniques à l'évolution de la gestion des BAS. <p>Promotion du budget programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui aux parties prenantes du FCE/BAS pour la promotion du budget programme auprès des décideurs guinéens et PTF

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
<p>AT2 et AT3 : Appui à la Passation de marchés Publics</p> <p>Positionnement : Niveau central</p> <p>Profil préférentiel : International</p>	<p>PRMP des ministères sectoriels (1 au MEPUA et 1 au MESRI/MET FPE)</p>	<p>DGCMP, ARMP, Structures déconcentrées/décentralisées, services financiers</p>	<p>Diplôme universitaire ou équivalent en passation de marchés publics, droit commercial, économie, finances publiques, politiques publiques, ou tout autre domaine en lien avec la mission (BAC +5)</p> <p>Expertise en gestion des processus de passation des marchés publics (préparation des dossiers, publication, analyse, adjudication, contractualisation).</p> <p>Maîtrise des cadres légaux et institutionnels de la passation des marchés publics.</p> <p>Capacité à élaborer et mettre en œuvre des plans de passation de marchés alignés sur les priorités stratégiques sectorielles.</p> <p>Compétences en suivi des délais, contrôle de performance, et gestion des risques opérationnels liés à la passation de marchés.</p> <p>Animation de formations pratiques et renforcement des capacités.</p>	<p>+10 ans d'expérience au sein d'une administration de finances publiques, ou d'une direction ou de cellule en charge des marchés publics</p> <p>Expérience en passation de marchés publics dans le domaine de l'éducation</p> <p>Expérience avérée en matière d'animation, de pédagogie, d'accompagnement du changement et de renforcement de capacités</p> <p>Expérience en tant qu'expert / assistant technique dans le cadre de projets d'appui institutionnel</p>	<p>Renforcement des capacités en passation de marchés publics</p> <ul style="list-style-type: none"> Outiller les PRMP, directions techniques, et services déconcentrés à la planification, passation, et suivi des marchés, en mettant l'accent sur les cahiers des charges, termes de référence, et outils spécifiques (ex. marchés à commande, contrats-cadres). Assurer un transfert progressif de compétences pour renforcer l'autonomie des acteurs dans la passation et l'exécution des marchés. <p>Appui aux processus opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'obtention des ANO auprès des PTF et de la DGCMP à travers des dossiers solides. Appuyer la préparation, l'actualisation et l'articulation des PPM avec le budget du BAS/FCE. Accompagner les étapes clés des DAO (préparation, évaluation, attribution) et le suivi de l'exécution des marchés. Assurer la bonne coordination avec la DGCMP. Promouvoir les bonnes pratiques et veiller au respect des délais et des procédures. <p>Développement d'outils et innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer/actualiser des outils de suivi des marchés et des indicateurs de performance pour évaluer leur efficacité. Appuyer l'ARMP dans la mise en œuvre d'expériences pilotes sur les enchères électroniques et la dématérialisation ainsi qu'à la capitalisation des expériences réussies. <p>Gestion des risques et amélioration des performances</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les goulots d'étranglement dans les processus de passation et proposer des solutions concrètes.

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
					<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les parties prenantes aux risques de fractionnement et garantir une mise en concurrence effective. Proposer des mécanismes pour améliorer la qualité des dossiers soumis et la performance des cellules de passation des marchés. Établir des indicateurs de performance clairs pour évaluer l'efficacité des processus et des outils déployés.
<p>AT4 : Appui à la planification et au rapportage</p> <p>Positionnement : Niveau central</p> <p>Profil préférentiel : International</p>	BSD des 3 ministères sectoriels	Structures déconcentrées/décentralisées Lien avec les ATR	<p>Diplôme universitaire ou équivalent en administration publique, économie, finances publiques ou dans tout autre domaine pertinent en lien avec la mission (BAC +5)</p> <p>Expertise en planification opérationnelle et budgétaire dans le secteur public, idéalement dans l'éducation</p> <p>Excellentes connaissances des outils et méthodes liées à la gestion du cycle de projet, à la gestion axée sur les résultats et à l'assurance qualité</p> <p>Connaissances dans le domaine de gestion budgétaire et comptable</p> <p>Connaissance des systèmes éducatifs et des problématiques de gouvernance du secteur</p>	<p>+10 ans d'expérience pertinente dans le développement et la gestion de projets ou programmes, idéalement en Guinée et/ou dans la sous-région.</p> <p>Expérience avérée dans les domaines suivants : finances publiques, procédures fiduciaires, rapportage technique et financier.</p> <p>Expérience antérieure dans le montage, la planification et la gestion de projets</p> <p>Expériences sectorielles probantes dans l'éducation et la formation</p>	<p>Renforcement des capacités en planification et rapportage</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer les services centraux des trois ministères sectoriels dans la planification annuelle et pluriannuelle des activités Renforcer les capacités des services centraux à planifier leurs activités avec une approche axée sur les résultats. Améliorer et harmoniser des outils de planification et de suivi des activités au niveau central et régional. Appuyer la collecte des données techniques et financières nécessaires à l'élaboration de plans d'activités et budgets (PAAB) exhaustifs pour les trois ministères, couvrant les activités financées sur budget national, BAS/FCE et autres appuis externes. Accompagner les BSD (Bureaux de Stratégie et de Développement) dans la production de rapports périodiques (trimestriels, semestriels et annuels) techniques et financiers de qualité, alignés avec les délais et exigences du manuel de procédures du BAS/FCE. <p>Coordination et suivi des ATR</p>

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
			<p>Construction et maîtrise des outils et méthodologies de rapportage budgétaire et opérationnel et d'élaboration de tableaux de bord de suivi</p> <p>Capacité à harmoniser les plans de travail d'une équipe</p> <p>Animation de formations et transfert de compétences.</p> <p>Coordination et suivi d'équipes pluridisciplinaires</p> <p>Excellentes capacités d'analyse et de synthèse</p>	<p>Expérience significative en accompagnement au changement d'acteurs publics</p> <p>Expérience en animation de formations / renforcement de capacités</p> <p>Expérience en tant qu'expert / assistant technique dans le cadre de projets d'appui institutionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Travailler en coordination avec les ATR dédiés à la planification et au rapportage dans les régions et garantir la cohérence des interventions. Élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation pour les cadres des BSD et éventuellement des services techniques, couvrant la planification stratégique, la collecte, le rapportage, l'analyse des données, et l'élaboration de PAAB axés sur les résultats. Assurer un transfert de compétences progressif pour renforcer l'autonomie des acteurs centraux et déconcentrés. <p>Amélioration du dialogue avec les parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter les échanges entre les trois ministères sectoriels et les ministères financiers pour aligner les priorités budgétaires et sectorielles. Appuyer la préparation et l'organisation des réunions du Comité FCE, en garantissant la disponibilité de données consolidées et fiables. <p>Suivi des performances et rapportage</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer l'élaboration d'analyses sur l'avancement des objectifs et des cibles/indicateurs fixés, en s'appuyant sur les données techniques et financières collectées. Intégrer les données régionales dans les rapports pour fournir une vision complète et consolidée des réalisations au niveau national. Produire des rapports opérationnels consolidés (techniques et budgétaires) permettant un suivi précis de l'exécution des projets. <p>Gestion des risques opérationnels</p>

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
					<ul style="list-style-type: none"> Identifier les goulots d'étranglement dans les processus de planification, de collecte de données et de rapportage technique et financier. Proposer des solutions concrètes et adaptées pour améliorer l'efficacité, la rapidité et la qualité des processus décisionnels et des livrables.
<p>AT5 et AT6 : Appui Gestion et Rapportage Comptable et Financier</p> <p>Positionnement : Niveau central</p> <p>Profil préférentiel : International</p>	DAF des ministères sectoriels (1 au MEPUA et 1 au MESRI/MET FPE)	<p>ANAFIC</p> <p>Structures déconcentrées/décentralisées</p> <p>Coordination et suivi des ATR</p>	<p>Diplôme en économie, finances publiques, gestion financière ou autre en lien avec la mission (BAC +5)</p> <p>Expertise en comptabilité publique et gestion financière, de préférence dans le secteur d'éducation</p> <p>Compétences dans les domaines de l'organisation et du management (sur des fonctions d'appui-conseil et/ou de manager)</p> <p>Compétence en gestion des risques fiduciaires et organisation des audits financiers.</p> <p>Construction de plans et animation de formations et renforcement de capacités</p> <p>Compétences dans les domaines de l'organisation et du management (sur des</p>	<p>+10 ans d'expérience professionnelle en finances publiques, gestion financière, l'audit et l'organisation comptable et l'animation d'équipe, de préférence dans le secteur d'éducation, idéalement en Guinée et/ou dans la sous-région</p> <p>Expérience dans des projets éducation, formation.</p> <p>Expérience en animation d'équipes et appui à des cadres financiers.</p> <p>Expérience en tant qu'expert / assistant technique dans le cadre de projets d'appui institutionnel</p>	<p>Renforcement des capacités</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un plan structuré de formation continue, incluant des sessions spécifiques pour les ATR et les équipes régionales, afin de renforcer leur maîtrise des outils financiers et comptables. Former les cadres centraux et déconcentrés à la gestion budgétaire, au rapportage financier et à l'analyse des données comptables et faire le suivi de ceux qui ont été formés en 2023 et 2024. Assurer un transfert progressif de compétences pour favoriser l'autonomie des ministères sectoriels dans la gestion des fonds BAS/FCE. <p>Appui au rapportage financier et comptable</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner la consolidation des données financières et comptables issues des niveaux déconcentrés pour l'exécution des dépenses du BAS/FCE. Appuyer la production de rapports financiers exhaustifs et fiables, incluant des rapprochements comptables trimestriels et annuels et des analyses expliquant les écarts et des commentaires sur l'évolution des données financières. Organiser et structurer la remontée périodique des données comptables provenant des régions, préfectures, communes, et EPA, en collaboration avec l'ANAFIC.

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
			<p>fonctions d'appui-conseil et/ou de manager)</p> <p>Excellentes capacités d'analyse et de synthèse</p>		<p>Suivi budgétaire et programmation de trésorerie</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer la programmation de trésorerie pour éviter les ruptures d'activités, en anticipant les besoins et les contraintes financières. Veiller à l'exécution budgétaire dans le respect des délais et des procédures définis. Identifier les goulots d'étranglement dans les processus de gestion budgétaire et proposer des solutions pour optimiser les flux financiers. <p>Organisation et coordination</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordonner les activités des ATR en région, en suivant leurs performances et consolidant les données remontées des niveaux locaux. Organiser des mécanismes d'échange d'informations entre les AT centraux, les ATR régionaux, et les bureaux techniques (contrôle technique, audit-conseil) pour garantir une cohérence des pratiques. Maintenir et renforcer les relations avec les ministères financiers pour assurer une synchronisation efficace des processus comptables et budgétaires. <p>Communication et appui aux audits</p> <ul style="list-style-type: none"> Préparer et diffuser les informations financières nécessaires pour les partenaires et les parties prenantes, incluant des extraits de comptes trimestriels et annuels. Appuyer les missions d'audit interne (IGF) et externe (Cour des comptes, cabinets spécialisés) en anticipant les problématiques procédurales et en facilitant la fourniture de données complètes et fiables.

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
					<ul style="list-style-type: none"> Soutenir la communication de l'évolution financière et comptable du BAS/FCE auprès des partenaires pour garantir une transparence optimale.
<p>AT7, AT8, AT9, AT10 : Appui Gestion et Rapportage Comptable et Financier</p> <p>Positionnement : Niveau déconcentré / décentralisé</p> <p>Profil : National</p>	Trésoreries régionales, préfectorales et SAF/GR des structures déconcentrées et EPA/EPS	<p>IR/DPE/EPA/Structures éducatives</p> <p>Bureaux régionaux de l'UNICEF.</p>	<p>Diplôme en économie, finances publiques, gestion financière ou autre en lien avec la mission</p> <p>Expertise dans le suivi des délégations de crédits et des subventions (central, régional, préfectoral, communal, établissement).</p> <p>Compétences en organisation comptable et mise en place de systèmes de rapportage financier adaptés aux réalités locales.</p> <p>Connaissance approfondie des processus budgétaires et des risques fiduciaires liés à la gestion des ressources publiques et du transfert monétaire.</p> <p>Animation d'ateliers de formation pour renforcer les capacités</p> <p>Capacités à dialoguer avec des interlocuteurs variés</p>	<p>+5 ans d'expérience en gestion comptable et financière dans des contextes publics ou parapublics</p> <p>Expérience en finances publiques, audit, organisation comptable en Guinée</p> <p>Expérience en organisation comptable, audit, et renforcement des capacités institutionnelles.</p> <p>Expérience en tant qu'expert / assistant technique dans le cadre de projets d'appui institutionnel</p>	<p>Suivi et gestion des crédits</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer la gestion des délégations de crédits au niveau des Inspections Régionales (IRE/IRET) et des Directions Préfectorales de l'Éducation (DPE). Superviser l'utilisation des subventions allouées aux communes et Établissements Publics à caractère Administratif (EPA/EPS), en veillant à la conformité des dépenses avec les orientations du BAS/FCE. Collaborer avec l'ANAFIC pour assurer une gestion efficace des dotations destinées aux infrastructures scolaires. <p>Rapportage comptable et financier</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer les IR et DPE dans la collecte et la consolidation des données financières issues des niveaux préfecture, commune, et EPA/EPS. Produire des rapports financiers consolidés périodiques, intégrant les données régionales, préfectorales et communales. Faciliter la remontée des informations comptables et financières, en garantissant leur fiabilité et leur régularité. <p>Renforcement des capacités</p> <ul style="list-style-type: none"> Former les cadres locaux (IR, DPE, DSEE) à la gestion comptable et financière, incluant l'utilisation des outils de

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
			Excellentes capacités d'analyse et de synthèse		<p>suivi budgétaire et comptable et les processus de rapportage périodique.</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser des ateliers pratiques pour renforcer les compétences dans le traitement des subventions et la préparation des rapports financiers. Faire le suivi des cadres formés en 2023 et 2024. <p>Coordination inter-institutionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter les échanges réguliers entre les AT centraux, les bureaux techniques (audit et contrôle), et les acteurs régionaux pour harmoniser les pratiques. Assurer une cohérence dans la remontée des données financières et budgétaires entre les différents niveaux administratifs (communal, préfectoral, régional). <p>Gestion des risques fiduciaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier et anticiper les risques liés à la gestion des crédits au niveau local, notamment ceux liés aux subventions et délégations de fonds. Proposer des mécanismes de mitigation adaptés pour garantir la conformité des processus et renforcer la transparence financière. Sensibiliser les cadres locaux à l'importance du respect des normes financières et budgétaires.
AT11, AT12, AT13, AT14 : Appui à la Planification et au Rapportage	Inspections Régionales	Trésoreries régionales/DPE/EPA/ Structures éducatives Bureaux régionaux de l'UNICEF.	Diplôme en économie, finances publiques, administration publique, ou autre domaine en lien avec la mission Maîtrise des outils et méthodes de gestion du cycle de projet et	+5 ans d'expérience dans le développement et la gestion de projets/programmes, Expérience en Guinée	<p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer les services déconcentrés et décentralisés (dont les écoles et EPA/EPS) dans l'élaboration de plans annuels et pluriannuels alignés sur les priorités nationales. Renforcer les capacités locales en planification axée sur les résultats.

Assistant Technique	Ancrage	Services interlocuteurs supplémentaires	Profil et compétences	Expériences	Fonctions principales
<p>Positionnement : Niveau déconcentré / décentralisé</p> <p>Profil : National</p>			<p>de la gestion axée sur les résultats</p> <p>Compétences en planification stratégique, planification budgétaire, et production de rapports opérationnels.</p> <p>Animation d'ateliers de formation pour renforcer les compétences</p> <p>Capacité d'analyse et de synthèse</p>	<p>Antécédents dans la coordination et la supervision de la planification et du suivi de projets complexes</p> <p>Expérience spécifique dans la planification et la gestion de projets</p> <p>Expérience en tant qu'expert / assistant technique dans le cadre de projets d'appui institutionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'intégration des besoins identifiés au niveau local dans les processus de planification budgétaire, en collaboration avec les ATR spécialisés en comptabilité/finance. <p>Rapportage opérationnel et budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Soutenir la collecte de données techniques et financières pour la préparation des PAAB des services déconcentrés des trois ministères sectoriels. Superviser la transmission régulière et fiable des informations des niveaux déconcentrés vers le central. Produire des synthèses consolidées des activités locales pour alimenter les rapports nationaux et les PTF si besoin. <p>Renforcement des capacités</p> <ul style="list-style-type: none"> Former les cadres des services déconcentrés à l'utilisation des outils de planification, de suivi et de budgétisation. Organiser des ateliers de renforcement des compétences sur le rapportage technique et financier. Faire le suivi des cadres formés en 2023 et 2024. <p>Coordination et suivi-évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les pratiques de planification et de rapportage entre les niveaux local et central. Travailler en étroite collaboration avec les AT centraux pour assurer une cohérence dans les orientations stratégiques et budgétaires.

4. Résultats attendus

Le dispositif d'assistance technique vise à produire les résultats principaux/atteindre les objectifs spécifiques suivants :

1. La supervision de l'ensemble des mécanismes du fonds commun est assurée :

- Les procédures et outils (planification, rapportage, contrats de performance, suivi des marchés, etc.) répondent aux besoins des parties prenantes et sont maîtrisés.
- Les interventions des assistants techniques sont alignées sur les besoins de l'administration guinéenne, dans une logique de transfert de compétences sauf quand cela est jugé nécessaire pour le bon fonctionnement du FCE/BAS.
- Une coordination efficace est mise en place entre les assistants techniques, favorisant une collaboration fluide et cohérente.
- Les recommandations des audits, internes et externes, des missions de supervisions, du comité FCE et des autres instances sectorielles sont intégrées et suivies.
- Les forces et faiblesses de la mise en œuvre sont suivies régulièrement, communiquées aux parties prenantes, et des mesures de remédiation sont identifiées et mises en œuvre.

2. Les services centraux et déconcentrés des ministères sectoriels et le ST-CP sont pleinement engagés chacun à leur niveau dans la planification, l'élaboration, l'exécution, le rapportage et le suivi du FCE/BAS :

- Le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) sectoriel est élaboré et actualisé dans les délais prévus.
- Les Ministères sectoriels disposent d'un plan annuel budgétisé (PAAB) renseignant les activités financées par le budget national, le BAS/FCE, les projets et les PTF hors BAS/FCE.
- Les capacités de planification, suivi et rapportage des services centraux et déconcentrés de l'éducation sont renforcées.
- Les Bureaux de Stratégie et Développement (BSD) améliorent leurs compétences en collecte de données, rapportage et en élaboration de PAAB axés sur les résultats.
- Les activités du PAAB sont exécutées dans les délais impartis.

3. La gestion comptable et financière du FCE/BAS est efficace et respectueuse des procédures au niveau central et décentralisé :

- Les risques opérationnels et fiduciaires sont efficacement maîtrisés.
- Les rapports financiers et les rapprochements comptables du BAS/FCE, requis dans le manuel de procédures, sont produits dans les délais et de manière précise, exhaustive, avec des écarts expliqués et justifiés.
- La programmation de la trésorerie est bien planifiée pour assurer la continuité des activités sans interruption.
- La collecte des données comptables des régions, préfectures, EPA/EPS et communes (incluant la coordination avec l'ANAFIC) et écoles est permanente et exhaustive.
- Les données financières issues de l'exécution des dépenses BAS/FCE sont consolidées au niveau central sur la base la consolidation des structures déconcentrées.
- Les pièces justificatives du BAS/FCE sont archivées et sécurisées à tous les niveaux.

- Les éventuels problèmes de conformité procédurale, détectés lors des audits internes et externes, sont anticipés et résolus en amont.

4. Les procédures de passation et d'exécution de marchés publics sont respectées sur le FCE/BAS :

- Les plans de passation de marchés sont préparés dans les délais, exhaustifs, en lien avec le PAAB, assurant une mise en concurrence effective.
- Les procédures de passation de marchés sont respectées, garantissant la transparence et la conformité.
- Les dossiers d'appel d'offres sont préparés en amont, permettant le lancement des marchés dès le début de l'année budgétaire.
- Les personnels des directions techniques sont formés à la rédaction des cahiers des charges et des termes de référence pour pallier les déficits dans des domaines spécifiques (manuels scolaires, infrastructures, etc.).
- Le recours aux marchés de clientèle, marchés à commande et contrats cadres est favorisé pour limiter les risques de fractionnement, conformément au code des marchés publics guinéen.

5. Durée de la prestation, planning et logistique

Date estimative de début de la prestation :

La prestation débutera à compter de l'arrivée à Conakry d'un nombre représentatif d'AT, à défaut du dispositif complet, prévue entre juillet et septembre 2025 maximum, et s'étendra sur une durée de 3 ans jusqu'en 2028 avec une potentielle phase dégressive la dernière année. Le manager du DAT doit prendre poste en amont du reste de l'équipe, afin qu'il puisse rencontrer les ministères pour établir un premier contact, comprendre leurs attentes et besoins prioritaires, et préparer les conditions d'accueil et d'intégration de son équipe. Cette arrivée anticipée permettra également au manager d'asseoir son leadership en tant que point de référence clé, tout en posant les bases d'une collaboration efficace dès le début de la mission.

Démarrage :

Dans le cadre de cette nouvelle phase (2025-2028) du FCE/BAS, les assistants techniques recrutés devront être pleinement opérationnels dès leur prise de poste pour accompagner les ministères bénéficiaires dans la planification et la mise en œuvre des actions prévues. L'intégration des AT au sein des équipes locales sera renforcée par l'élaboration d'une feuille de route initiale précisant les priorités et jalons de l'assistance technique. Cette phase d'onboarding inclura la rédaction de notes méthodologiques détaillant les objectifs, les moyens, les plans de transfert de compétences, ainsi que les outils nécessaires pour guider leur intervention. Ces éléments seront coconstruits avec l'administration guinéenne et validés avec l'AFD dans un délai de trois mois suivant la prise de poste des AT.

Durée et suivi :

Le dispositif d'AT résidentiels sera entièrement déployé sur 3 ans, en cohérence avec l'objectif de consolidation des acquis de la première phase et de renforcement du transfert de compétences, avec une potentielle phase dégressive la dernière année. Des points réguliers devront être organisés avec les services des ministères bénéficiaires et l'AFD pour évaluer conjointement l'état d'avancement des objectifs, les compétences effectivement transférées et l'autonomie des équipes locales. Cette évaluation régulière permettra d'ajuster les priorités et méthodologies de travail en fonction des résultats observés et des besoins émergents.

Fin et stratégie de sortie :

À l'issue de cette seconde phase, l'assistance technique devra s'assurer que les ministères bénéficiaires sont en mesure de fonctionner de manière autonome et pérenne. Une stratégie de sortie devra être formalisée dès le 1^{er} semestre de la 2^{ème} année pour garantir une transition réussie. Cette stratégie inclura :

- L'élaboration d'un calendrier précis pour le transfert complet des compétences aux équipes bénéficiaires.
- Un plan de pérennisation des acquis, incluant le renforcement des processus internes, des outils de gestion, et des compétences techniques.
- Des actions spécifiques de montée en compétence finale des équipes locales, à travers des formations ciblées ou des simulations pratiques.

L'objectif est de garantir qu'à la fin de cette seconde phase, les ministères disposent des capacités nécessaires pour assurer pleinement les missions et responsabilités liées au FCE/BAS, de manière pleinement autonome, sans recourir à un appui technique dans le futur. Pour ce faire efficacement, il faudrait que les cadres et agents renforcés soient relativement jeunes et engagés à rester dans le système pendant une durée raisonnable (5 - 10 ans) avec un transfert des compétences aux collègues et collaborateurs.

Logistique, installations et équipements mis à disposition par le prestataire :

Le prestataire devra s'assurer que les experts disposent de tout le matériel nécessaire ainsi que de ressources adéquates, notamment en termes de soutien administratif, de secrétariat et d'interprétation, afin qu'ils puissent se consacrer pleinement à leur mission.

Une enveloppe de frais pour la logistique et les équipements sera comprise dans le budget total pour couvrir les dépenses afférentes.

Il est attendu des soumissionnaires qu'ils fournissent, dans leur proposition financière, une estimation **précise et exhaustive** de leurs frais de fonctionnement. Les prix unitaires indiqués dans les lignes 23 à 31 du fichier BPU devront être détaillés dans un fichier annexe libre.

Pour rappel, des bureaux seront mis à disposition des AT au sein des structures indiquées dans le tableau indicatif de la structuration du DAT par poste.

6. Suivi et pilotage**Suivi et évaluation :**

Le soumissionnaire devra indiquer dans son offre la méthodologie qu'il compte adopter pour assurer la coordination et le suivi du DAT tout au long de la mission. Une comitologie interne au DAT et le détail des canaux de communication pour favoriser des échanges réguliers (par exemple via des outils de collaboration et de gestion de projets) devront notamment être détaillés dans les offres.

Le DAT devra également prendre part à la comitologie existante du FCE pour rendre compte et partager des remontées d'informations clés auprès des parties prenantes du fonds.

La prestation d'assistance technique fera l'objet d'un suivi et d'une évaluation régulière par les ministères bénéficiaires et l'AFD. L'évaluation portera principalement sur :

- La qualité des processus de travail.
- L'efficacité du transfert de compétences.

- L'autonomie accrue des ministères dans l'exécution de leurs missions.

Réunions du Comité FCE/BAS :

Les principaux points d'évaluation du dispositif d'AT seront partagés lors des réunions du Comité FCE/BAS, sous-groupe du Groupe Sectoriel de l'Éducation (GSE). Ces réunions serviront notamment de cadre pour :

- Suivre le processus de transfert des compétences.
- Identifier les difficultés rencontrées.
- Proposer des solutions adaptées pour garantir la réussite de la mission.

7. Rapports obligatoires

Le dispositif d'assistance technique (DAT) devra fournir, en complément des livrables spécifiques à chaque mission et expert, à minima les rapports suivants à l'AFD et aux acteurs guinéens clés identifiés durant son intervention :

Rapport	Contenu	Délais de soumission
Rapport de démarrage	<p>Les experts mobilisés devront, sous la supervision du manager du DAT pour assurer une cohérence entre les AT, élaborer un rapport consolidé comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les notes méthodologiques de prise de fonction des AT (objectifs ; méthodologie d'accompagnement ; moyens ; plan de transfert de compétences et indicateurs afférents ; outils et guides à développer ; détail des services et structures à accompagner au niveau central et déconcentré) ▪ Les outils et supports de formation prévus par les AT ▪ Les présentations faites en comité FCE sur le dispositif d'AT <p>Ces notes devront être co-construites avec l'administration guinéenne et validées conjointement avec l'AFD.</p>	3 mois maximum après la prise de poste du DAT
Rapports d'activités périodiques	<p>Une description consolidée (dans un format identique) des avancées relatives aux actions du DAT, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les recommandations du manager du DAT 	Au plus tard un mois après la fin de chaque semestre

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le suivi des plans de transfert de compétences (1 page par AT maximum) ▪ Les difficultés rencontrées et mesures de mitigations envisagées ▪ Les activités planifiées pour les 6 mois à venir. ▪ Les outils et supports de formation développés par les AT ▪ Les fiches de postes actualisées – le cas échéant 	
Rapports d'activités annuels	Une synthèse consolidée (maximum 20 pages) des réalisations annuelles, comprenant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les résultats obtenus. ▪ Les difficultés rencontrées. ▪ Les recommandations finales pour l'année N+1. 	Au plus tard un mois après la fin de la période annuelle de mise-en-œuvre

Ces rapports serviront à assurer un suivi rigoureux de l'intervention du DAT et à garantir une transparence sur les activités menées. Un canevas précis devra être élaboré lors de la prise de fonction du DAT pour chacun de ces rapports de manière à harmoniser les formats et types d'informations remontées par les AT et éviter le risque chronophage de rédaction et de consolidation d'éléments trop divergents.

8. Redevabilité et indicateurs

Les indicateurs d'avancement devront être définis dans la méthodologie proposée par le prestataire, ces indicateurs seront mis à jour régulièrement au cours du projet. Le prestataire choisi concevra et mettra en place de façon opérationnelle un cadre de suivi-évaluation du dispositif d'AT précisant les indicateurs, leur cible et moyens de vérification permettant d'évaluer les progrès réalisés par les services appuyés en matière d'exécution de leurs missions et de maîtrise des procédures et outils sur lesquels vont porter les appuis.

De premiers indicateurs clés, non exhaustifs ni définitifs, ont été définis. Ces indicateurs seront suivis par le DAT et les soumissionnaires sont invités, dans leur offre technique, à proposer des indicateurs supplémentaires pour enrichir cette première liste. Les indicateurs proposés sont classés en quatre sous-catégories principales :

1. Performance administrative et budgétaire

- Retard moyen dans la production de documents clés (PAAB, rapports financiers).
- Pourcentage de crédits délégués par le niveau central justifiés comme exécutés au niveau déconcentré.
- Nombre de dossiers (marchés) validés (ANO PTF et/ou DGCMP) sans demande de révision majeure.

2. Renforcement des capacités

- Nombre de personnes accompagnées au quotidien.
- Nombre de personnes formées au niveau central et déconcentré.
- Pourcentage d'avancement des plans de renforcement des capacités par ministère.

- Pourcentage de bénéficiaires appuyés déclarant que leurs capacités ont été largement renforcées.

3. Production et utilisation d'outils

- Nombre de modèles/outils créés ou améliorés par/avec le DAT effectivement utilisés par le personnel/service appuyé.
- Proportion des agents/services utilisant les modèles ou documents standardisés produits par les assistants techniques (AT).

4. Suivi et recommandations

- Nombre de réunions tenues avec un quorum respecté.
- Pourcentage de recommandations issues des rapports d'audit interne mises en œuvre.
- Pourcentage de recommandations des réunions du Comité FCE mises en œuvre.
- Pourcentage de recommandations faites au FCE dans les autres instances (GSE, Revue sectorielle, CIPC, etc.) mises en œuvre.

9. Contenu de l'offre technique des soumissionnaires

Les soumissionnaires doivent proposer une offre technique claire et concise démontrant leur compréhension des enjeux de la mission et leur capacité à y répondre. L'offre technique doit inclure les éléments suivants :

1. Résumé de votre offre

- Compréhension des attentes de l'AFD, du contexte et du dispositif FCE/BAS
- Synthèse des étapes de votre intervention
- Calendrier général de la mission

2. Approche méthodologique :

- Une description détaillée de l'approche proposée pour assurer l'assistance technique, en mettant l'accent sur le transfert de compétences, la pérennité des acquis et l'autonomisation progressive des ministères.
- Des exemples concrets de méthodologies éprouvées, tels que :
 - L'élaboration de plans de formation structurés (ex. formations sur les procédures BAS, la planification stratégique, la budgétisation par programme).
 - La production de livrables pratiques, comme des guides méthodologiques, des checklists opérationnelles, ou des outils de suivi adaptés au contexte.

3. Organisation et gestion du dispositif d'AT :

- Une description de l'organisation proposée pour le dispositif, y compris la répartition des responsabilités entre les AT centraux et régionaux y compris le Manager.
- Les modalités de coordination et de suivi des activités, avec un accent sur la synergie entre les niveaux central et régional.
- Les modalités prévues pour le tuilage et le remplacement des experts, le cas échéant, détaillant les stratégies de continuité opérationnelle (ex. transfert progressif de tâches, organisation d'ateliers de passation, niveau des profils remplaçants).
- Développement de la capacité du prestataire à mobiliser des profils supplémentaires

4. Plan d'action et calendrier de mise en œuvre :

- Un plan d'action macroscopique prévisionnel sur la durée d'intervention du DAT (à affiner lors de la prise de poste du DAT avec les ministères et les PTF).

5. Modalités de suivi-évaluation :

- Les outils, mécanismes, et méthodologies envisagées pour assurer un suivi rigoureux des activités et des performances du dispositif, ainsi qu'un rapportage de qualité, avec une proposition d'indicateurs clés afférents.
- Une proposition de mécanismes d'écoute des bénéficiaires (ex. questionnaires ou feedbacks réguliers) pour ajuster les approches en fonction des retours du terrain.

6. Recommandations pour la bonne réalisation de la mission et gestion des risques :

- Une analyse critique du cahier des charges visant à démontrer la compréhension des attentes et à identifier d'éventuelles zones de complexité ou de défis potentiels afférents au projet.
- Une description des risques perçus, accompagnée de mesures de mitigation pour chaque risque identifié.

7. Profil des experts proposés :

- Constitution de l'équipe et répartition des responsabilités entre ses membres
- Les CV détaillés des experts, démontrant leur expérience et leurs compétences en lien avec les besoins et exigences spécifiques identifiés dans les termes de référence, ainsi que la date de leur disponibilité. (3 pages maximum par intervenant)
- Une attention particulière aux capacités des experts à opérer dans des contextes similaires, notamment en Guinée ou en Afrique de l'Ouest.

8. Aspects RSE

- Mise en place d'une ou des actions de réduction des émissions carbone et de réduction des consommations d'énergie applicable au marché
- Mise en place d'une ou des actions pour l'égalité professionnelle femmes hommes

9. Points fort et valeurs ajoutée de votre offre pour effectuer cette mission

- Des exemples de livrables clés en lien avec les futures missions des AT
- Les références à contacter dans la candidature.

En mettant l'accent sur ces éléments, les soumissionnaires devront démontrer leur capacité à garantir une assistance technique efficace, durable et adaptée aux besoins spécifiques des bénéficiaires. La proposition devra également refléter une flexibilité pour répondre à des besoins émergents tout en maintenant les priorités stratégiques du projet.