

Accompagnement pour l'élaboration d'un diagnostic institutionnel du Fonds commun de l'éducation en Guinée

Version révisée du diagnostic

20 octobre 2023



Agenda

Introduction et démarche méthodologique

Synthèse des enjeux

Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

Objectifs du PRODEG et plan de financement

Cadre et Principes du FCE

Dispositif de pilotage et de coordination

Diagnostic Opérationnel

Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'Assistance Technique

Identification des recommandations

Méthodologie

Identification des enjeux prioritaires

Présentation des recommandations pour les 19 enjeux

Fiches actions pour les recommandations prioritaires

Agenda



Introduction et démarche méthodologique

Synthèse des enjeux

Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

Objectifs du PRODEG et plan de financement

Cadre et Principes du FCE

Dispositif de pilotage et de coordination

Diagnostic Opérationnel

Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'Assistance Technique

Identification des recommandations

Méthodologie

Identification des enjeux prioritaires

Présentation des recommandations pour les 19 enjeux

Fiches actions pour les recommandations prioritaires

Rappel du contexte et des objectifs à l'origine de la mission de diagnostic institutionnel

Genèse du Fonds Commun de l'Education en Guinée

Face aux défis à relever pour renforcer le système éducatif Guinée, le gouvernement avec l'appui des PTF a élaboré le Programme Décennal de l'Education (ProDEG 2020-2029) avec pour objectifs de répondre aux besoins de la population et de créer **une stratégie unique des politiques éducatives**.

Pour accompagner la mise en œuvre de ce ProDEG, trois PTF (AFD, UNICEF et le PME) ont décidé de **mutualiser leurs ressources avec la création du Fonds Commun de l'Education**. Un dispositif de financement qui vise à atteindre cinq objectifs :

- Décliner la stratégie par une allocation des ressources au niveau sectoriel,
- Développer la capacité de l'administration à appliquer ses propres procédures,
- Garantir la disponibilité des ressources en cours d'exécution,
- Améliorer l'efficacité de la dépense par la mise en place d'un système de gestion des risques
- Et mutualiser les fonds des partenaires au sein d'un seul outil.

Directement inscrit au sein du budget de l'Etat et administré par les ministères, le FCE a pour ambition de placer le gouvernement guinéen au cœur de la mise en œuvre du ProDEG. Ce fonds constitue une modalité de financement de l'aide extérieure innovante mais pleine de défis à relever.

La nécessité d'un bilan après 2 années de mise en œuvre du FCE

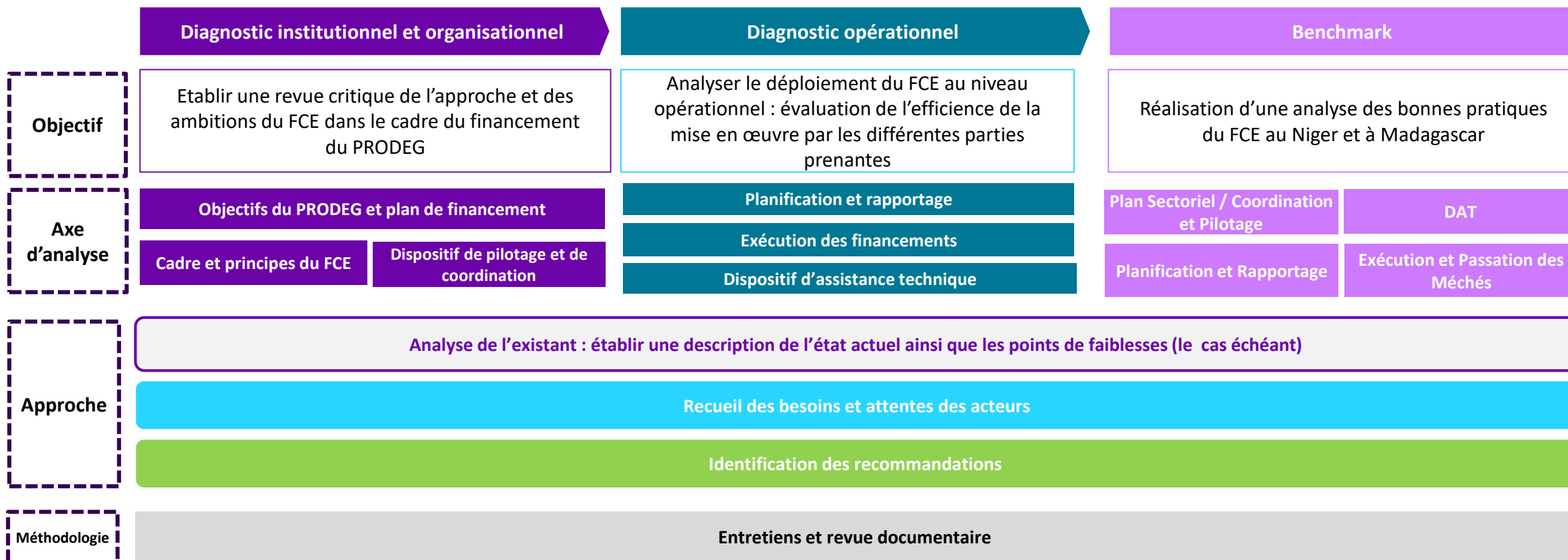
Après deux années d'existence de nombreuses problématiques ont été observés notamment au niveau des ministères en charge de l'éducation (MEPUA, MERSI et METFPE) qui connaissent de **grandes difficultés** liées :

- **à la compréhension et la maîtrise des procédures nationales,**
- **au manque de collaboration** entre les services clés dans le cadre de la planification et de l'exécution des fonds,
- **aux faibles capacités** dans l'élaboration des TDR pour la réalisation des activités, et,
- **au manque d'appropriation** des enjeux du fonds commun par les acteurs ainsi qu'à,
- **la faible implication des services déconcentrés** dans le processus de planification.

Le Diagnostic Institutionnel et Opérationnel du FCE a vocation à fournir une analyse critique sur la pertinence du choix de modalité de financement du FCE BAS (potentiel, difficultés et les opportunités). L'identification des points de blocage et l'étude des meilleures pratiques au Niger et à Madagascar permettra, dans un second temps, d'émettre des recommandations opérationnelles appropriées et co-construites avec les parties prenantes.

Approche et démarche méthodologique

Afin de répondre aux trois objectifs, la démarche a consisté à réaliser un diagnostic institutionnel, organisationnel et opérationnel du FCE en Guinée. En parallèle de ce diagnostic, le benchmark autour des pratiques mises en œuvre au Niger et à Madagascar ont permis de mettre en perspective le dispositif; en Guinée



Démarche détaillée : le diagnostic institutionnel et opérationnel s'articule autour de trois chantiers menés sur les quatre premières semaines d'intervention

DIAGNOSTIC
DU SIPOSITIF

1 ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

- Recueil et analyse documentaire
- Analyse du cadre d'élaboration du FCE dans le contexte du financement du PRODEG
 - Revue synthétique des objectifs du PRODEG et principes du FCE;
 - Identification des principaux acteurs impliqués dans le FCE/BAS;
 - Analyse organisationnelle du dispositif FCE pour identifier les dysfonctionnements;
 - Identification des points de blocages et axes d'amélioration en termes d'organisation, de capacité et de processus.
- Réalisation d'entretiens avec l'ensemble des parties prenantes directes

2 ANALYSE OPÉRATIONNELLE

- Recueil et analyse documentaire
- Etude de la mise en application des principes du FCE en Guinée:
 - Evaluation de la capacité des acteurs à réaliser l'ensemble des activités prévues (planification, rapportage, exécution, passation de marchés, etc.)
 - Identification des points de blocages et axes d'amélioration en termes de capacités et d'efficience dans la mise en œuvre du FCE au niveau local et national.
- Réalisation d'entretiens avec l'ensemble des parties prenantes directes

ANALYSE
COMPARATIVE

3 BENCHMARK RELATIF AUX BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES

- Recueil et analyse documentaire
- Analyse des modalités de déploiement des FCE en Guinée et au Niger au regard des points de blocages identifiés en Guinée
- Identification des meilleures pratiques
- Réalisation d'entretiens avec les parties prenantes clés dans les deux pays

ETAT DES LIEUX

La réalisation de cet état des lieux permettra d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au fonctionnement du FCE et à sa pertinence dans le cadre du contexte Guinéen. L'enjeu consistera ensuite à identifier des recommandations pour lever les différents points de blocage identifiés et fluidifier la gestion et la mise en œuvre du FCE

Notre diagnostic s'est construit sur la base d'une revue documentaire détaillée et la réalisation d'entretiens auprès des acteurs clés du PRODEG et du FCE/BAS

Document Guinée
Documents portant sur les FCE Niger et Madagascar: document cadre, manuels de procédures et rapport de performance
Lettre de cadrage annuelle
Derniers PV du comité FCE
Protocoles de financement commun
Rapports annuels et semestriels d'exécution technique et financière du PRODEG des deux dernières années
Rapports d'audit externe
Rapport de performance du secteur éducatif
Rapport de suivi budgétaire et comptable du FCE/BAS
Convention de financement
Plan de renforcement de capacités EF
Version révisée du FCE BAS
Offre technique d'EF
MOU EF gouvernement guinéen
Rapport d'activités
Rapport d'évaluation du PRODEG
Plan d'action
PV revues sectorielles

Documents Niger/Madagascar
Documents reçus pour l'analyse du FCSE du Niger :
Manuel de Procédures
Schéma Institutionnel du Programme Sectoriel pour l'Education
Plans d'activité annuels budgétisés
Rapports annuels d'exécution technique et financière 2021
Processus de financement des activités et de la planification
Etude de cas sur la décentralisation dans le cadre du FCSE
Offre d'intervention pour la mise en place du dispositif d'assistance technique d'I&D
Cadre logique de l'activité du DAT et plan d'action des AT avec note de suivi des activités
Rapport annuel FCSE 2021/2022
Documents reçus pour l'analyse du FCE de Madagascar
Programme Sectoriel pour l'Education
Manuel de Procédures
Note d'analyse sur la situation d'exécution budgétaire du FCE
Note de cadrage du FCE 2022/2023/2024
Etude de faisabilité sur la mise en œuvre du FCE à Madagascar (I&D)
Protocole de financement commun du FCE

Au cours de cette première phase d'intervention, plus de 66 personnes ont été rencontrées en Guinée représentant plus de 20 structures

Typologie d'acteurs	Structure	Personnes rencontrées
Instance de coordination	STCP/ PRODEG (2 personnes)	Coordonnateur PRODEG Agent de liaison
Ministères Budget et Finances	Ministère du Budget (1 personne) Ministère de l'économie et des finances (5 personnes) BCRG (X1)	Ministère du budget : point focal DGB MEF (Trésor) : PGT, ADT, ACCT Direction des paiements BCRG
Ministère en charge de l'éducation	MEPUA (15aine de personnes) METFPE (5 personnes) MERSI (5 personnes)	Services techniques DAF (Direction Affaires Financières) PRMP BSD Services techniques DAF (Direction Affaires Financières) PRMP BSD Services techniques DAF (Direction Affaires Financières) PRMP
Bailleurs FCE	AFD (2 personnes) UNICEF (2 personnes)	Chef de projet (Siège et Agence) Chef de Projet / Chef de programme éducation
Bailleurs hors FCE	Plan International Guinée (X1) GIZ (X1) Banque Mondiale (X1) CLE (X1)	Chef de projet éducation Point focal éducation Point focal éducation Point focal éducation
Services déconcentré/décentralisés	ANAFIC (X1) Services déconcentrés Labé/Dalaba (X6)	Directeur des opérations ANAFIC Points focaux au niveau des structures déconcentrées (IRE, Institut de Dalaba, Université de Labé)
Assistance Technique	Dispositif d'assistance technique Expertise France (X6)	AT planification et rapportage 3 AT stratégiques (AT MEPUA, AT METFP, AT MERSI) AT Finances publiques AT d'une trésorerie régionale
Société civile	CNOSCG (X11)	CNG/EPT, AJUB, FEGUIPAE, COSCAO, CEFE

Au cours de cette première phase d'intervention, près de 10 acteurs ont été rencontrés au Niger et à Madagascar

Typologie d'acteurs	Structure	Personnes rencontrées
Niger		
Instances de coordination	CAMOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonnateur de la CAMOS
DAT	I&D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef de Mission
Bailleur FCE	AFD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de projet
Madagascar		
Bailleurs FCE	AFD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef de mission (agence/siège)
	UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cheffe de projet
Ministère de l'Éducation Nationale	MEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cheffe de Programme Education ▪ Secrétaire Général
Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	METFP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secrétaire Générale
Assistance Technique	Dispositif d'assistance technique I&D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef de file du DAT ▪ AT Finances publiques / Gouvernance

Agenda

Introduction et démarche méthodologique

Synthèse des enjeux

Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

Objectifs du PRODEG et plan de financement

Cadre et Principes du FCE

Dispositif de pilotage et de coordination

Diagnostic Opérationnel

Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'Assistance Technique

Identification des recommandations

Méthodologie

Identification des enjeux prioritaires

Présentation des recommandations pour les 19 enjeux

Fiches actions pour les recommandations prioritaires

Le diagnostic a permis l'identification de 19 enjeux clés (1/2)



Thématique



Enjeux



Cadre d'intervention

1

Connaissance du PRODEG

2

Problématique de coordination sectorielle

3

Enjeu de priorisation des activités

4

Cadre de suivi des résultats non performant



Principes autour du FCE

5

Approche duale et absence de dialogue politique autour de la gestion axée sur les résultats

6

Alignement partiel : présence de dérogations



Dispositif de pilotage et de coordination

7

Positionnement institutionnel du ST/CP

8

Structuration interne du ST/CP et adéquation des ressources avec ses missions

9

Difficultés dans l'exercice de planification et de consolidation techniques et financier

10

Dysfonctionnement des instances et faiblesse du portage politique (CIPC, GSE)

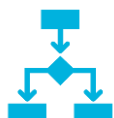
Le diagnostic a permis l'identification de 19 enjeux clés (2/2)



Thématique



Enjeux



Gestion et opération

11

Problématique de structuration à l'origine des délais dans l'élaboration des documents

12

Problématiques liées à la délivrance des ANO

13

Coordination au niveau déconcentré

14

Capacité des acteurs et des ressources disponibles sur la gestion budgétaire



Exécution financière

15

Mauvaise maîtrise du manuel de procédure

16

Difficulté de coordination et d'intégration avec les acteurs du MEF dans la gestion du FCE et de ses procédures

17

Retards au niveau du mandatement, de la liquidation et du paiement

18

Maîtrise des procédures de passation des marchés



DAT

19

Renforcement du dispositif du DAT

Analyse SWOT du diagnostic

FORCES

Renforcement du dialogue
sectoriel

Mobilisation des financements
internes et externes

Efficacité du comité
FCE

Objectifs atteints à
l'échelle du PRODEG

Mobilisation et portage
actif des acteurs

Une stratégie unique,
référence pour l'ensemble des
acteurs

Sensibilisation des acteurs autour de la cohérence des actions

Mise en place d'outils et
application informatique au
MEF

Renforcement de
capacités des acteurs

Forte accélération du niveau
d'exécution en 2022

OPPORTUNITES

Promotion du recours au budget
programme à

Refonte des procédures à
l'échelle nationale

Adhésion de
l'ensemble des
acteurs aux principes
du FCE

Promotion de bonnes
pratiques

Efficacité du FC dans d'autres pays

Réflexion autour des outils de
gestion du secteur éducatif

Promotion des politiques de
décentralisation et de
déconcentration

Travail en cours sur
le schéma
comptable

FAIBLESSES

STCP : Positionnement et
structuration RH,
accompagnement et
conduite des activités

Problématique de
coordination sectorielle
et d'alignement autour de
la priorisation

Alignement partiel : présence
de dérogations

Cadre de suivi des résultats non
performant

Uniformisation de la gestion de la
programmation (portage politique,
outils et suivi)

Problématique de
coordination et de suivi
des AT

Capacités des acteurs
sur les différentes
étapes de gestion du FCE

Structuration et ressources
humaines au niveau déconcentré

Retards au niveau du
mandatement, de la
liquidation et du paiement

Inadéquation des profils
avec les besoins

Efficacité des procédures de
passation des marchés

Problématiques autour de la
procédure d'émission des
ANO

Insuffisance outils de
gestion des ministères

MENACES

Mauvaise allocation des
ressources

Efficacité du DAT et transfert de
compétence

Identification des blocages et
capacité d'ajustement et retard sur
la mise en œuvre des activités

Mauvaise appropriation
du PRODEG et risque sur
la prise en main et le
portage du FCE

Exécution des fonds
et décaissement

Compréhension différente du
FCE entre PTF et parties
nationales et risque de
désengagement des
ministères

Qualité de la planification et
du suivi de la mise en
œuvre

Agenda

I. Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

➔ Objectifs du PRODEG et plan de financement

Cadre et Principes du FCE

Dispositif de pilotage et de coordination

Méthodologie d'analyse des objectifs du PRODEG et du plan de financement

Détail du plan et de la méthodologie d'analyse



1.1.1 Cadre de mise en oeuvre du PRODEG



1.1.2. Mécanismes de financement

- Financement sur ressources de l'état
- Mode projet
- Le FCE/BAS



1.1.3 Diagnostic des objectifs du ProDEG et du plan de financement

Le Programme Décennal de l'Education se décline à travers 6 axes stratégiques et différents leviers afin d'atteindre les résultats escomptés

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel

Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG

★ 1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement

1.2 Cadre et principes du FCE

1.3 Dispositif de pilotage et de coordination

6 AXES STRATEGIQUES

Elaboré en 2019, le PRODEG est **la stratégie unique** pour répondre aux **besoins éducatifs** en Guinée pour les années allant de 2020 à 2029 au travers des 6 axes ci-dessous:

Accès équitable à l'enseignement général

Qualité et pertinence des enseignements

Alphabétisation et éducation des adultes

Extension et réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle

Réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Gouvernance et pilotage du système éducatif

3 ACTEURS CLÉS

Ce programme est porté par les trois Ministères du secteur :

- le Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA),
- le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail (METFP-ET) et,
- le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Le ProDEG a été validé par le Comité Interministériel, de Pilotage et de Coordination (CIPC) le 9 octobre 2019 et endossé par les partenaires le 25 octobre 2019.

Les modalités de mise en œuvre du PRODEG

Pour chacun des 6 axes prioritaires, le document cadre pour le co-financement instaure des leviers afin d'atteindre les résultats (voir détails annexes) .

Sous-programmes prioritaires

Leviers

Résultats

Atteinte des résultats



Le ProDEG sert de **cadre de référence** pour la mise en œuvre de l'ensemble des activités financées par l'Etat, les PTF et le secteur privé. La mise en œuvre du plan décennal marque un changement de logique majeur avec le **passage du mode « budget de moyens » au mode « budget de programmes »**. Cette nouvelle vision a vocation à **ancrer une logique de gestion basée sur les résultats**.

Les structures déconcentrées et décentralisées au cœur des objectifs du PRODEG

La décentralisation et la déconcentration, au cœur de la gouvernance et pilotage du système éducatif

- La République de Guinée s'est engagée, depuis plusieurs années et à travers différentes réformes, à **mettre en œuvre une politique de déconcentration et de décentralisation de l'administration publique** dans son ensemble, et dans le système éducatif en particulier. La déconcentration et la décentralisation sont des stratégies qui permettent une meilleure gestion de l'école guinéenne à la base.
- L'objectif global autour de la gouvernance et pilotage du système éducatif est de renforcer les ressources humaines, matérielles et financières du système éducatif. Pour se faire, l'objectif spécifique de la décentralisation et la déconcentration est de **transférer les compétences et responsabilités aux structures déconcentrées et décentralisées pour une meilleure gestion à la base**.
- Au niveau local, la mise en œuvre du ProDEG est donc assurée par les services déconcentrés des Ministères (IRE/DPE-DCE/DSEE), les établissements scolaires, de formation technique, professionnelle et d'enseignement supérieur ainsi que leurs partenaires (parents d'élèves, secteur privé, ONG etc.).
- A ces entités s'ajoutent les communes, qui constituent un nouvel acteur central et reconnu pour la mise en œuvre du ProDEG.



L'un des objectifs du PRODEG consiste à accompagner la politique de déconcentration et de décentralisation de l'administration guinéenne. Dans ce contexte, une partie des financements est destinée aux structures déconcentrées afin de les mettre au cœur de la mise en œuvre du FCE.

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel

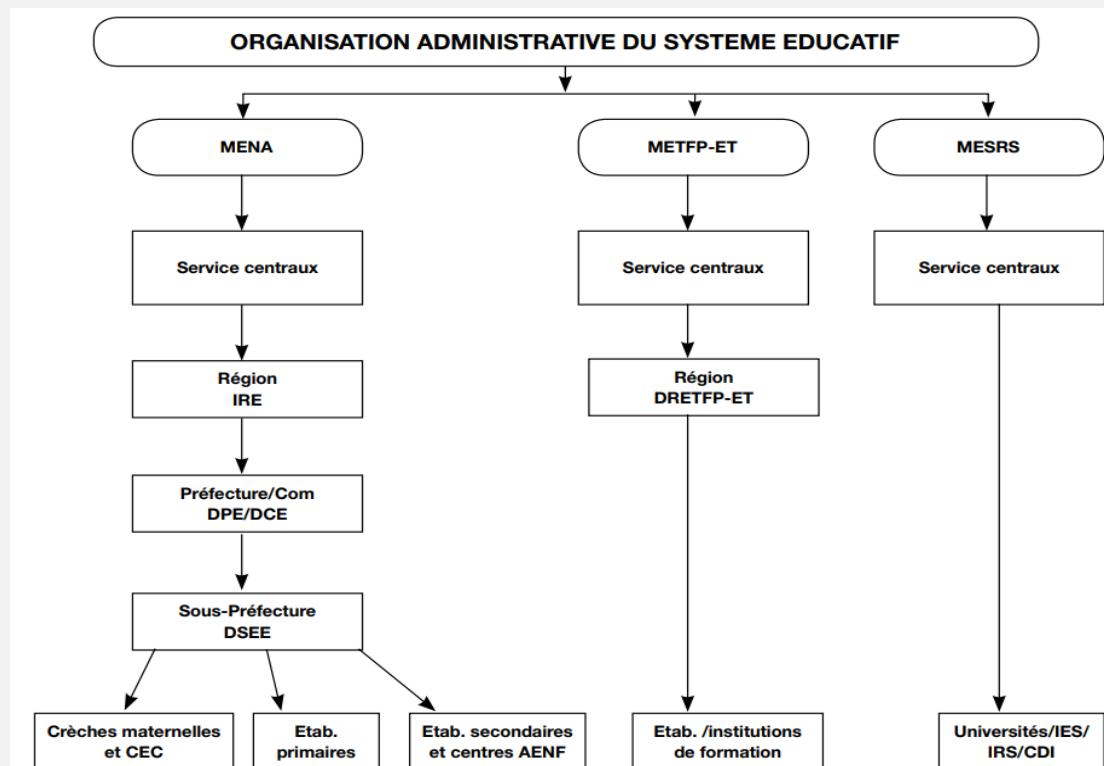
Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG

★ 1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement

1.2 Cadre et principes du FCE

1.3 Dispositif de pilotage et de coordination

L'organisation administrative du système éducatif guinéen



Le plan de financement du ProDEG repose à la fois sur les ressources internes de l'Etat, la contribution des PTF et les apports du secteur privé

Prévisions de financement instituées dans le document Cadre de co-financement

Le document cadre de financement fait état d'un montant estimé à **57 265 milliards de GNF (soit environ 5,9 milliards USD)** nécessaire pour la mise en œuvre du ProDEG pour la période 2020-2029. Le gouvernement s'est engagé à consentir un effort financier conséquent mais aura besoin de ressources externes pour atteindre ses objectifs. (86,3% des montants sont programmés via un financement sur les ressources internes de l'Etat et 13,7% des financements devaient être trouvés au moment de l'élaboration du budget du ProDEG).

Tableau Le budget spécial dans le financement du ProDEG/PAPB, en millions d'euros

	2020	2021	2022	2023	2024
Dépenses PAPB	369,8	446,3	407,2	493,1*	520,9*
Financement État sur ressources internes	296,0	348,3	335,6	400,0*	430,8*
Besoin de financement primaire	73,8	98,1	71,6	93,1	90,1
Autres apports des PTF (source PAPB)	35,9	37,5	29,9	n.d	n.d
Besoin de financement résiduel	35,9	37,7	30,2		

Taux de change utilisé : 1 euro = 10 300 francs guinéens

* chiffres estimés dans le modèle de simulation du secteur (hors période PAPB)

La budgétisation de la mise en œuvre du ProDEG sur la période 2020-2024 fait ressortir un besoin de financement total de **426M€** qui doit être en partie comblé par l'apport des PTF. Le FCE/BAS vient dans ce cadre en soutien du financement du ProDEG pour combler le besoin de financement primaire.



Le plan de financement du ProDEG fait ressortir l'importance de la contribution des PTF en complément des ressources nationales pour assurer la mise en œuvre des activités. Le défi autour des contributions externes réside dans leur coordination et leur cohérence avec les objectifs du ProDEG. La multiplicité des financements externes souligne par ailleurs l'enjeu d'unification des ressources prôné par le FCE/BAS.

Répartition des contributions externes au financement du ProDEG

Pour combler le besoin de financement primaire pour la mise en œuvre du ProDEG de nombreux partenaires externes se sont associés au financement du plan décennal.

Les contributions externes sont cependant marquées par un fort éclatement à trois niveaux :

- **Un éclatement temporel** : des durées de programme très différentes en fonction des bailleurs et des projets financés
- **Un éclatement territorial** : de nombreux programmes financés se concentrent sur des zones spécifiques du territoire guinéen
- **Un éclatement au niveau des activités** : les programmes ne sont pas uniformes sur la typologie de projets financés.

Au total sur la période 2020-2024, le rapport annuel de performances 2021 du ProDEG faisait ressortir **une contribution externe à hauteur de 215M€**, dont une majorité de projets annuels amenés à être renouvelés. Le FCE/BAS pesait en 2021 pour environ 25% du total des montants des programmes existants.

En tout sur 2021, les contributions externes se sont articulées autour de **22 projets** différents, portés par environ **18 bailleurs et donateurs privés**. Une multiplication des sources de financement qui implique un haut niveau de coordination sectorielle.

Trois mécanismes de financement du ProDEG coexistent et impliquent des modalités de décaissement et des exigences spécifiques

Modalité de financement	Financement d'Etat sur ressources internes	Financement bailleurs via le mode projet	Financement via le dispositif FCE/BAS
Acteurs impliqués	Ministère du Budget / MEF / Ministères Sectoriels / Structures déconcentrées	Bailleurs / ONG / OSC / Ministères Sectoriels / Structures déconcentrées	PTF du FCE/BAS / Ministères Sectoriels / Ministère du Budget / structures déconcentrées
Modalité de décaissement et de mise en œuvre	<p>Le fonctionnement du financement par ressources internes se base sur trois éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les financements prévus dans le cadre de l'élaboration du ProDEG : ils donnent le cadre de référence budgété pour atteindre les objectifs du ProDEG Le document de programmation budgétaire pluriannuelle, du cadre de dépenses à moyen terme global (CDMT-G) et sectoriel (CDMT-S) => Consolide la budgétisation des différents programmes à moyen terme La loi de finance annuelle : elle fixe les montants dédiés à chaque ministère pour l'année <p>Les fonds alloués à la mise en œuvre du ProDEG dépendent à la fois de la planification des ministères sectoriels et des arbitrages effectués par les ministères financiers et la primature.</p>	<p>Dans le cadre du ProDEG les bailleurs ont défini des programmes d'une durée pouvant aller de 1 ans à 7 ans. Ces programmes sont construits en accord avec les ministères sectoriels et visent à répondre à des enjeux précis du ProDEG comme le programme « Combattre l'écart entre les sexes dans l'éducation » du Plan International.</p> <p>Les décaissements des programmes se font par deux biais :</p> <ul style="list-style-type: none"> Via un partenaire de mise en œuvre (ONG/OSC) qui travaillera avec des ministères ou des structures déconcentrées pour porter un projet ; Soit via des versements directs à l'Etat pour des activités bien précises (du type infrastructures). <p>En dehors de la validation des programmes et de la coordination sectorielle, l'Etat n'a pas la main directe sur la planification des activités et l'accès aux fonds.</p>	<p>Le FCE/BAS fonctionne via la création d'un budget d'affectation spéciale au sein du budget de l'Etat. Les décaissements se font sur la base des procédures nationales avec quelques dérogations propres à ce type de fonds :</p> <ul style="list-style-type: none"> La répartition des fonds entre les trois ministères est définie par les PTF contributeurs Les PTF rédige une note de cadrage annuelle permettant d'orienter l'usage des fonds pour l'année à venir Des dérogations aux procédures nationales pour la mise en œuvre des activités et les décaissements existent : émission d'ANO; délais des procédures; conditionnalité sur la mise à disposition des fonds, etc. <p>Pour autant, avec le FCE/BAS les ministères ont en grande partie la main sur la planification des activités et l'exécution des fonds.</p>
Exigence de rapportage et de suivi	<p>Au niveau des financements d'Etat on retrouve trois types de suivi/de reporting :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les rapports de la Cour des Comptes (peu/pas réalisés) Les rapports de performances prévus par le ProDEG Les rapports d'activités des ministères préparés par les BSD 	<ul style="list-style-type: none"> Les exigences de rapportage reposent sur les partenaires de mise en œuvre du bailleur (ONG/OSC). Les formats varient selon les exigences spécifiques du bailleur. Le suivi des activités et les résultats sont remontés aux ministères et aux ST/CP pour assurer la coordination sectorielle. 	<p>En plus des exigences de suivi et de rapportage identiques à celles du ProDEG (Rapport de performance, rapport d'activité), le FCE/BAS implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un renforcement des exigences sur la planification Des suivis et des audits de bureaux indépendants sur l'usage des fonds



La comparaison entre les trois principales modalités de financement du ProDEG fait ressortir trois enjeux clés : celui de la coordination des financements, la difficulté d'articulation entre ces trois modalités de financement et celle du renforcement de capacité des acteurs nationaux pour maîtriser les exigences propres à chacune de ces modalités de financement

Diagnostic des objectifs du ProDEG et du plan de financement

Analyse SWOT

Principaux défis identifiés

Objectifs du ProDEG	<p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none">Le PRODEG constitue un cadre de référence pour l’ensemble des parties prenantes impliquées dans le secteur de l’éducation avec une vision sectorielle. <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none">Méconnaissance du PRODEG par certaines parties prenantes au niveau central et au niveau déconcentré soulignant également un enjeu de portage politique. Par ailleurs le programme référentiel intermédiaire peut constituer un doublon sur le cadre de réalisation des activités portant sur l’éducation.Problématique de coordination sectorielle au niveau central et déconcentré qui pourrait affecter l’atteinte des objectifs définis par le ProDEG.Enjeu de priorisation des activités entre les différentes parties prenantes de la mise en œuvre du plan.Cadre de suivi des résultats et coordination sectoriel non-performant auprès des établissements éducatifs, de formation et de leurs partenaires de proximité (services déconcentrés, collectivités locales et communautés) <p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none">Les évolutions politiques pourraient être à l’origine d’une volonté de revisiter ou de passer outre le cadre de référence qu’est le ProDEG.Mauvaise allocation des ressources auprès des établissements éducatifs, de formation et de leurs partenaires de proximité (services déconcentrés, collectivités locales et communautés)	<ul style="list-style-type: none">Sensibiliser l’ensemble des parties prenantes sur la nécessité d’axer les activités liées à l’éducation sur le PRODEGCapitaliser sur le cadre de référence : la mise en œuvre du PRODEG implique pour l’ensemble des parties prenantes au niveau bailleur et au niveau institutionnel un fort niveau de prise en main et de rattachement à ce cadre de référence. Le ProDEG doit servir de base pour la planification et la coordination de toutes les activités financées pour le secteur éducatif.Poursuivre le travail de renforcement de la coordination sectorielle et de prise en main des outils de suivi des résultats des programmes mis en œuvre.Renforcer le pilotage sectoriel sur l’allocation des ressources au niveau déconcentré.
Plan de financement période 2020-2024	<p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none">Des financements conséquents en interne et externe pour réaliser les activités et atteindre les résultats. <p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">Non alignement entre les CMDT et le ProDEG et non-concordance entre les CMDT et les budgets alloués dans le cadre de la loi de FinanceUn déficit de financement qui implique une dépendance aux ressources extérieures.Absence de complémentarité des acteurs à tous les niveaux conduisant avec des doublons dans les actions de financement mises en œuvre par les parties nationales <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none">Une projection trop optimiste de la croissance du PIB et des ressources allouées au secteur éducatif en conséquence.La multiplication des sources de financement qui pourrait générer une perte de lisibilité au niveau de l’avancement du ProDEG et compliquer la coordination sectorielle.	<ul style="list-style-type: none">Transiter vers un alignement des classifications programmatiques au niveau du budget de l’Etat.Renforcer l’implication des ministères sectoriels au moment des arbitrages réalisés dans la rédaction de la loi de Finance.Organiser des projections ajustées sur le financement du ProDEG pour anticiper au mieux le niveau du gap de financement.Travailler au renforcement de la coordination entre les différents financements.

Agenda

I. Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

Objectifs du PRODEG et plan de financement

➡ **Cadre et Principes du FCE**

Dispositif de pilotage et de coordination

Méthodologie d'analyse du cadre et principes du FCE

Détail du plan et de la méthodologie d'analyse

1.2.1 Présentation générale du FCE et des niveaux d'exécution

1.2.2. L'origine et les principes du FCE

- Un outil découlant d'une réflexion commune
- Une aide budgétaire ciblée
- Un outil visant à assurer le renforcement des capacités de l'administration guinéenne
- Un engagement de co-construction et d'accompagnement entre les PTF et les services nationaux

1.2.3 Diagnostic du cadre et principes du FCE

La mise en place du FCE doit permettre de contribuer au financement du ProDEG via la création d'un budget d'affectation spéciale au sein du budget national

Trois PTFS ont mutualisé leur fonds sous le FCE/BAS

Le Budget d'Affectation Spéciale regroupant les financements du PME, de l'AFD et de l'UNICEF en appui à la mise en œuvre du PRODEG représente un apport de 62,43 millions d'euros (soit 643 milliards GNF), dont 54,4 millions transitant par le BAS et 7,9 millions sous maîtrise d'ouvrage directe AFD. Sa période de mise en œuvre opérationnelle est de 5 années (années budgétaires 2020-2024).

	Agence Française de développement	PME	UNICEF
Montant total	27,5 M€	34,04 M€	1M€
	Ressources allouées au FCE: 20 M€ Assistance Technique : 7,5M€	Ressources allouées au FCE: 34,04 M€ Fixe : 23,82M€ Variable : 10,21 M€	Ressources allouées au FCE: 1 M€

Remarques :

- Les fonds du PME sont délégués à l'AFD, en sa qualité d'agent partenaire.
- Le **dispositif d'assistance technique** est recruté en **maitrise d'ouvrage directe AFD** par le biais d'Expertise France en tant que prestataire de service.

Après 2 années de mise en œuvre, **l'absorption des financements est désormais sur une trajectoire ascendante**, à fin décembre 2022 :

- 55% du financement du programme (54M€) ont été transférés sur le compte Pivot
- 49% des montants disponibles** sur le compte d'opération ont été **consommés à fin 2022**, contre 17% en 2021.
- Ces chiffres confirment un décollage effectif du programme en 2022.



Depuis la mise en place du Fonds Commun pour l'éducation en 2020, les niveaux d'exécution des fonds sont restés relativement bas avec un décollage à partir de 2022. Une situation qui s'explique par : **1. La difficultés de prise en main du manuel de procédures** et de ses exigences sur le terrain de la planification et de la passation des marchés ; **2. Des problématiques de maîtrise du dispositif au niveau déconcentré** ; **3. Les lenteurs au moment de la définition des dispositifs de pilotage et de coordination du fonds ont ralenti le lancement du FCE en raison de discussions autour de la répartition des rôles et responsabilités.**

La mise en place du FCE découle d'une réflexion commune visant à accroître l'efficacité de l'aide publique au développement

Un outil découlant d'une réflexion commune

- **Réflexion commune sur l'efficacité et les modalités de l'aide** : une étude a été produite et a permis de **nourrir le dialogue entre le gouvernement** et les partenaires sur les modalités de l'aide, de fournir des éléments de réflexion et de prise de décision nécessaires aux autorités guinéennes.
 - **Choix d'une modalité de gestion de type Budget d'Affectation Spéciale** : à l'issue de cette étude, le Gouvernement, à travers les trois ministères sectoriels concernés (MENA, METFP-ET et MESRS) a exprimé le choix d'une modalité de gestion de type Budget d'Affectation Spéciale (BAS), outil pérenne permettant de:
 - coordonner les financements extérieurs,
 - aligner les financements extérieurs sur les stratégies nationales,
 - renforcer les capacités d'exécution des services pérennes de l'Etat.
- **Fédération autour d'une même approche** : ce nouveau fonds commun de l'éducation sous modalité BAS (FCE/BAS) permet ainsi de fédérer autour d'une même approche et des mêmes procédures, les financements du PME, de l'AFD et de l'UNICEF, pour un montant global de 54,43 millions d'euros. Les financements PME/AFD/UNICEF bénéficieront à tous les sous-secteurs de l'éducation et de la formation, de l'enseignement fondamental à l'enseignement supérieur.
- **Priorité portée sur l'enseignement fondamental et la formation professionnelle**: toutefois, au regard des orientations du ProDEG, des défis du système éducatif et sur la base des objectifs et trajectoires retenus dans le modèle de simulation financière, la priorité sera donnée à l'enseignement fondamental et à la formation professionnelle.

Une aide budgétaire ciblée reposant sur un ensemble de principes

Le FCE est une aide budgétaire ciblée dont les principes sont les suivants :

Alignement sur les procédures et les systèmes nationaux

Appropriation des financements externes par les institutions nationales

Traçabilité des crédits

Sanctuarisation ressources du FCE dans des comptes dédiés

Redevabilité

Le BAS/FCE est exécuté selon les procédures décrites dans le Manuel de Procédures du BAS/FCE.

Cette aide budgétaire a vocation à remettre au cœur de l'aide au développement l'administration nationale en lui redonnant la main sur la mise en œuvre des activités : de leur planification à leur exécution.



La mise en œuvre du FCE et le respect de ses principes implique à la fois **une bonne prise en main du manuel de procédures par les acteurs du système éducatif** et un **fort travail de communication et de sensibilisation des ministères sectoriels** sur les principes et les objectifs de ce dispositif de financement auprès des acteurs impliqués.

Le cadre de mise en œuvre du FCE a vocation à assurer le renforcement de capacités des services nationaux et à renforcer l'efficacité des financements externes

Des principes visant à accroître les capacités de l'administration guinéenne

- **5 leviers principaux pour assurer le renforcement de capacités :**
 - **L'alignement** : l'objectif du FCE/BAS est de s'appuyer sur les acteurs et les procédures nationales pour mettre en œuvre les financements extérieurs. Les services nationaux deviennent ainsi l'unité de gestion de « programme » et sont directement responsables de la gestion et de l'utilisation de l'aide extérieur.
 - **L'harmonisation** : les services nationaux n'ont à appliquer qu'une seule procédure commune pour la gestion des financements externes de plusieurs bailleurs.
 - **L'appropriation** : tout le pilotage du fonds (suivi des résultats, études stratégiques, etc.) est directement assuré par les acteurs nationaux qui sont décisionnaires sur les ajustements et la mise en œuvre des projets.
 - **Flexibilité sur l'allocation des ressources** : l'alignement sur les procédures et les entités nationales permet de construire la mise en œuvre sur un programme annuel qui peut être révisé en fonction des besoins.
- Ces principes impliquent que les services nationaux soient **directement en charge des exercices de planification, d'exécution des fonds, de passation de marchés et de suivi/rapportage**.
- La mise en place du dispositif d'assistance technique a vocation à assurer le renforcement de capacité en venant en appui au services nationaux sur toutes les étapes de gestions et de mise en œuvre.



Le cadre de mise en œuvre du FCE implique **un renforcement de capacité important des services nationaux** pour assurer son efficacité. Un renforcement de capacité qui passe par le bon fonctionnement du transfert de compétences et de responsabilités au cœur du FCE et par l'efficacité du dispositif d'assistance technique.

Un engagement de co-construction et d'accompagnement entre les PTF et les services nationaux

- Si l'objectif du dispositif FCE/BAS est de mettre les services nationaux au cœur de la gestion et de la mise en œuvre des financements externes, **le dispositif repose également sur une logique de co-construction entre les acteurs nationaux et les PTF du FCE. Cet engagement de co-construction passe notamment par :**
 - **Des instances de consultation et cogestion tel que le Comité FCE**: Ce comité a été conçu afin de réguler le fonctionnement et les interventions du fonds. Il a également vocation à assurer le dialogue entre les PTF et les services nationaux et à assurer la bonne circulation des informations et la coordination au niveau du FCE.
 - **Des dérogations aux procédures nationales** : l'utilisation des fonds du FCE est par exemple cadrée par la rédaction d'une lettre de cadrage annuelle préparée en collaboration entre les PTF et les services nationaux. Tandis qu'au niveau de la passation des marchés certaines étapes du processus sont soumises à la non-objection préalable des PTF. (Sur les marchés spécifiques (définis par les PTF) et au-dessus de certains seuils financiers).
 - **Le soutien du DAT directement financé et mandaté par l'AFD** : l'élaboration du dispositif d'assistance technique a été pensé de sorte à accompagner la mise en œuvre du FCE et du ProDEG et témoigne de la responsabilisation des ministères dans le cadre de ce dispositif avec une assistance technique mis à leur disposition.

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel	
Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG	
1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement	
★ 1.2 Cadre et principes du FCE	1.3 Dispositif de pilotage et de coordination

Diagnostic des principes et du cadre de mise en œuvre du FCE

	Analyse SWOT	Principaux défis identifiés
Cadre de mise en œuvre du FCE/BAS	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none">• Approche duale à travers la mise en œuvre d'un budget de moyens (BND) et d'un budget de programme (FCE) : les acteurs nationaux n'appliquent pas le cadre réglementaire en vigueur remettant en cause les objectifs mêmes du FCE qui vise à accompagner les acteurs autour de la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats. Ainsi, le FCE bouscule fortement les pratiques des acteurs nationaux qui se retrouvent dans une double approche dans la mise en œuvre de leurs activités :<ul style="list-style-type: none">• Budget de moyens en ce qui concerne le budget national et,• Budget programme pour la mise en œuvre du FCE/BAS.• Ambiguïté dans le cadre et principes du FCE : nombreuses règles et dérogations contrairement aux principes de l'appui budgétaire tel qu'appliqué dans d'autres contextes (cf. FCE Burkina).• Alignement partiel à travers les dérogations prévues par le manuel de procédure dans la gestion fiduciaire pour prévenir les risques qui implique une forte présence des bailleurs dans l'application des procédures nationales. <p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none">• Perception d'une « ingérence » bailleurs par les acteurs : les lourdeurs imposées par le FCE notamment pour disposer des fonds pourraient générer du désengagement au niveau de l'état.	<ul style="list-style-type: none">• Promouvoir une gestion axée sur les résultats au niveau national à travers :<ul style="list-style-type: none">• Une mobilisation au plus haut niveau de l'état,• Un dialogue interministériel,• Une incitation des bailleurs de fonds notamment à travers le retour d'expérience du FCE,• Encourager la pérennisation du FCE.• Accroître l'alignement aux procédures de programmation budgétaire au niveau national pour limiter la complexité dans le fonctionnement entre les procédures ministérielles et celles qu'impliquent le FCE (diminuer le nombre de dérogations).• Clarifier le cadre d'intervention des avis de non-objection pour éviter le sentiment d'ingérence des services nationaux dans l'utilisation et la mise en œuvre du FCE.• Organiser une communication et des formations efficaces auprès des services nationaux pour limiter les lourdeurs associées aux procédures du FCE en participant activement à la bonne prise en main du dispositif

Agenda

I. Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

Objectifs du PRODEG et plan de financement

Cadre et Principes du FCE

➡ **Dispositif de pilotage et de coordination**

Méthodologie d'analyse du dispositif de pilotage et de coordination du ProDEG et du FCE/BAS

Détail de la Méthodologie d'analyse

1.3.1 Cartographie des acteurs/instances du dispositif et présentation de leurs rôles et responsabilités

1.3.2. Identification et analyse des objectifs clés du dispositif de pilotage et de coordination :

- La coordination sectorielle au cœur du dispositif
- Interactions et coordination entre les instances de pilotage

⇒ Pour atteindre les objectifs de pilotage et de coordination du fond, des mécanismes de pilotage ont été mis en place.

1.3.3 Identification et analyse des principaux mécanismes de pilotage et de coordination :

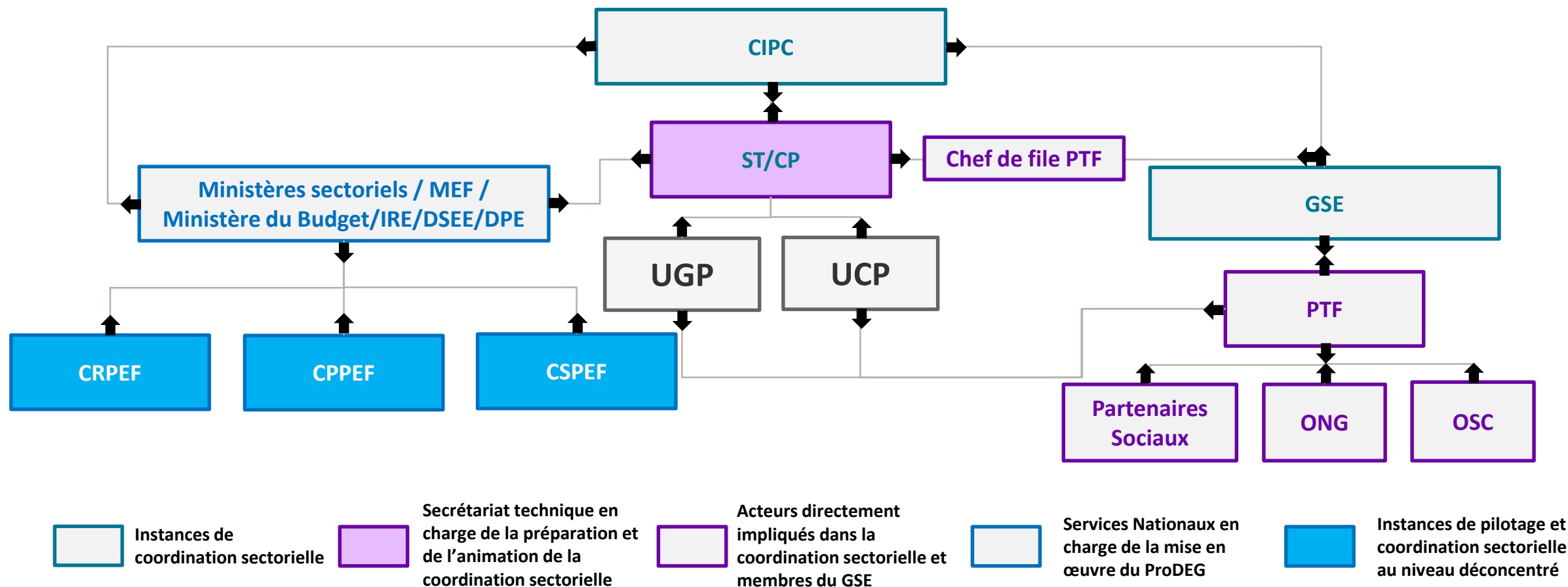
- Matrice RACI des mécanismes de pilotage
- Focus sur deux mécanismes clés

⇒ L'étude des mécanismes de pilotage du FCE/BAS permet de révéler par l'analyse pratique les difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs de coordination et de pilotage.

1.3.4. Synthèse des points de blocages identifiés sur le dispositif de pilotage et de coordination

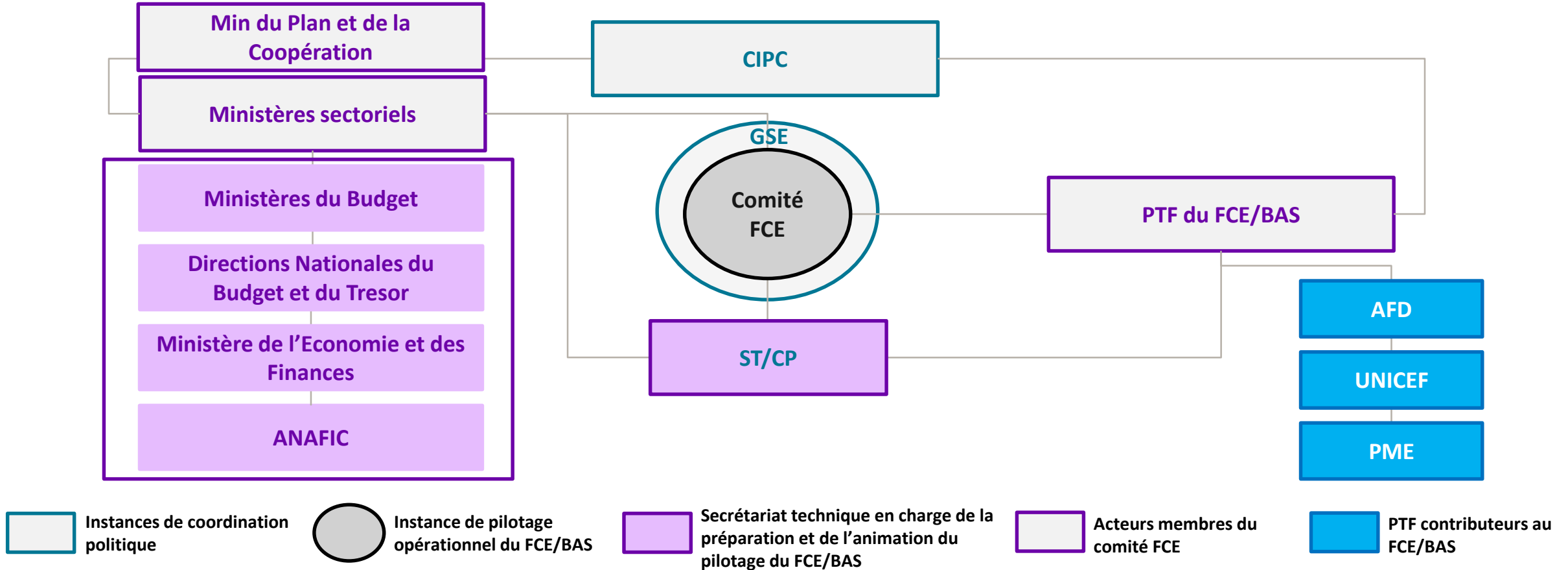
Le dispositif de gouvernance instauré doit permettre d'assurer la coordination sectorielle et le pilotage de la mise en œuvre du FCE/BAS et du ProDEG

Cartographie de la coordination et du pilotage sectoriel



Le dispositif de gouvernance instauré doit permettre d'assurer la coordination sectorielle et le pilotage de la mise en œuvre du FCE/BAS et du ProDEG

Cartographie de la coordination et du pilotage du FCE



Le dispositif de gouvernance instauré doit permettre d'assurer la coordination sectorielle et le pilotage de la mise en œuvre du ProDEG

Objectif	Acteurs impliqués	Rôles et Responsabilités
Coordination et Pilotage politique	<p>Comité Interministériel de Pilotage et de Coordination de l'Education (CIPC)</p> <p>MEPUA MERSI METPFE</p>	Assurer le pilotage et le suivi des financements du FCE/BAS (PME/AFD/UNICEF) en appui à la mise en œuvre du ProDEG. Le CIPC fonctionne selon une présidence tournante annuelle entre les trois ministères.
Pilotage technique et Coordination sectorielle	<p>Secrétariat Technique pour le Pilotage et la Coordination du ProDEG (ST/PC-ProDEG)</p>	Appuyer la programmation ProDEG sur les aspects techniques et assurer la démarche de suivi-évaluation de sa mise en œuvre pour le compte du CIPC. Organe cœur de la mise en œuvre du FCE, de la coordination sectorielle et du suivi opérationnel du fond.
Facilitation et soutien aux instances de coordination et de pilotage	<p>Groupe Sectoriel pour l'Education (GSE)</p> <p>Société civile Comité FCE</p> <p>PTF Partenaires sociaux</p> <p>Administration centrale</p>	Assurer à la synergie et la coordination de l'interventions des PTF et prendre en charge l'organisation de sous-groupe thématique pour coordonner les grands chantiers du PRODEG. Le comité FCE, intégré au GSE, a pour rôle de : faciliter le suivi de la bonne exécution du BAS/FCE à travers notamment les réunions du Comité FCE et faciliter la circulation de l'information sur les opérations et la gestion du BAS. Le comité FCE exercera toutes les fonctions de décision pour le suivi régulier du BAS/FCE.

Le pilotage sectoriel repose sur le dispositif de coordination du PRODEG ainsi que la création de mécanismes et d'instances de pilotage

Une volonté de s'aligner et renforcer le dispositif existant à travers la création des mécanismes de pilotage

- Le pilotage et la coordination sectoriel sont des enjeux fondamentaux pour la bonne mise en œuvre d'un plan sectoriel pour l'éducation. La mise en œuvre d'une telle ambition exige un très **haut niveau de collaboration et de coordination** entre les trois ministères sectoriels.
- Ainsi, la structuration de la gouvernance du FCE/BAS se sont donc articulés autour des **instances de gouvernance du ProDEG** avec pour objectif d'assurer la coordination sectorielle dans l'exécution des fonds. Le FCE/BAS a été pensé comme un **outil en soutien au ProDEG** et s'est dès lors complètement fondu aux organes de gouvernance du Plan Décennal. Une fusion des instances de gouvernance qui a vocation à :
 - Faire du FCE/BAS **un outil incitateur pour la coordination sectorielle**;
 - Impliquer pleinement les ministères sectoriels dans la gestion du FCE;
 - De contribuer à la coordination des financements extérieurs en intégrant leur suivi au dispositif de pilotage du ProDEG.
- **Coordination et interactions au niveau central : quatre instances** regroupent l'ensemble des acteurs impliqués dans la gouvernance centrale du ProDEG.
 1. **CIPC** : le CIPC a vocation à **assurer la coordination sectorielle** au niveau des ministères et à superviser l'action du ST/CP. Le CIPC est la structure de représentation du ProDEG : elle est garante de la mise en œuvre du plan sectoriel et de la bonne utilisation des fonds.
 2. **ST/CP** : le ST/PC lui a pour mission de **coordonner techniquement la mise en œuvre** du ProDEG et du FCE/BAS en :
 1. Appuyant les ministères dans l'élaboration de leur planification et en assurant la coordination de la mise en œuvre des programmes au niveau sectoriel.
 2. Consolidant les informations venant des trois ministères pour élaborer les rapports de performances et les revues sectorielles.
 3. En assurant l'interface entre les PTF et les ministères sur la mise en œuvre du FCE.
 3. **GSE** : le GSE est consulté sur le **suivi de la mise en œuvre du ProDEG** et dans le cadre des **consultations sectorielles**, il a vocation à participer activement à la coordination sectorielle.
 4. **Comité FCE** : le comité FCE regroupe les représentants des ministères, le ST/CP ainsi que les PTF et à vocation à assurer la circulation des informations au niveau de la mise en œuvre du FCE et à lever les points de blocages identifiés.
- **Trois mécanismes de pilotage majeur ont été mis en place** :
 - 1. Les rapports de performance annuels ;
 - 2. Les revues sectorielles annuelles ; et
 - 3. Les rapports de suivi des recommandations. Le suivi du FCE se fonde sur les mécanismes de pilotage en s'intégrant au cadre de référence du ProDEG.



Le dispositif de pilotage du FCE s'intègre à celui du ProDEG et **contribue à la coordination sectorielle** et la bonne exécution du programme décennal. Un des enjeux clés pour assurer le pilotage réside dans **le bon fonctionnement et le bon alignement des instances de pilotage et coordination**.

Focus sur quatre activités de pilotage et de coordination du ProDEG et du FCE/BAS

	Activités	CIPC	ST/CP	Comité FCE	GSE	Ministères	Services déconcentrés	PTF
1	Produire et valider la note de cadrage annuelle du FCE (N-1)	C	I	C	I	C	C	R
2	Préparer et rédiger le rapport de performance annuel (N)	A	R	I	I	R	R	A
3	Préparer, organiser et tenir revues sectorielles (N)	A	R	I	C	R	R	C
4	Rapport semestriel de suivi des recommandations (N+1)	A	C	A	A	R	R	C

Responsable : entité en charge de la réalisation de l'activité

Approuve : entité en charge de la validation des activités et de leur approbation

Consulté : contribue en étant consultant à la bonne réalisation des tâches

Informe : est informé de l'avancé des activités sans rôle consultatif ou exécutif obligatoire

Points d'attention



Les quatre activités/mécanismes de pilotage identifiés correspondent aux principales activités recensées dans le document cadre du ProDEG concernant le pilotage et la coordination du programme décennal. Nous avons choisi d'y ajouter la production et la validation de la note de cadrage du FCE qui marque le déclenchement initial pour la mise en œuvre des fonds chaque année.

Focus sur la constitution de la note de cadrage annuelle – schéma du process/acteurs impliqués et objectif de la note

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel

Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG

1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement**1.2 Cadre et principes du FCE****1.3 Dispositif de pilotage et de coordination**

Description des procédures d'élaboration de la note de cadrage annuelle et des objectifs

Schéma du processus

Action : Préparer la note de cadrage annuelle qui présente les orientations des financements du FCE/BAS en précisant :

- Les dotations du BAS/FCE par sous-secteur
- Les priorités opérationnelles de l'année en fonction du PRODEG et des lettres de missions des ministères;
- Les priorités par nature économique de dépenses. Les montants des subventions pour les structures déconcentrées (IRE-IRET, DPE-DCE, DSEE, établissements scolaires de l'ETFP, etc.)

Porteur : Partenaires Techniques et Financiers

Action : Réceptionner la note de cadrage annuelle des PTF-FCE/BAS et la transmettre aux autres acteurs impliqués :

- Sont en copie de la réception de la note de cadrage tous les ministères sectoriels, le ministère des finances et le ST/CP.
- La primature et la présidence du CIPC transmettent le cadre de financement aux acteurs impliqués (structures centrales, déconcentrées, etc.)

Porteur : Primature et CIPC

Action : Communiquer la lettre de cadrage des PTF-BAS/FCE à toutes les directions des Ministères sectoriels :

- Envoie les supports de collecte selon le format du plan analytique (PAAB) aux instances de mise en œuvre rappelant les grands principes de la planification et les délais à respecter pour l'élaboration du PAAB
- Précise les priorités opérationnelles à respecter en fonction des objectifs du PRODEG, de la lettre de cadrage du Ministre du Budget du CDMT

Porteur : ST/CP

Objectifs

La note de cadrage donne les priorités opérationnelles et financières pour la planification des activités du FCE pour l'année N+1, en prenant en compte :

- Le Cadre de dépense à moyen terme (CDMT) des ministères sectoriels
- Les orientations du ProDEG
- Les conclusions et recommandations de la revue sectorielle

Cette note de cadrage constitue ensuite le cadre de référence pour l'élaboration de la planification pour l'exécution des fonds du FCE/BAS.

Prérequis

- ✗ **Tenue de la revue sectorielle pour coordonner les orientations du FCE/BAS avec les autres financements et s'aligner sur les enjeux de mise en œuvre du ProDEG**



La procédure de note de cadrage annuelle fonctionne dans l'ensemble avec un respect des délais et une bonne répartition des tâches. Le principal blocage se situe au niveau du prérequis principal à la rédaction de ces notes, la tenue des revues sectorielles. Une défaillance qui peut générer un manque d'alignement entre le national, les PTF et le FCE/BAS. Le cadre de mise en œuvre se fait dès lors sans coordination bailleurs et sans vue d'ensemble de l'avancement du ProDEG.

Focus sur la constitution de la note de cadrage annuelle – schéma du process/acteurs impliqués et objectif de la note

Description des procédures d'élaboration de la note de cadrage annuelle et des objectifs

Schéma du processus

Action : Remonter les informations pour élaborer le rapport de performance annuel du ProDEG.
Dans ce cadre **les structures déconcentrées ont pour mission de :**

- Collecter les données techniques et financières issues de la mise en œuvre des activités
- Elaborer le rapport annuel de suivi technique et financier de mise en œuvre des activités du PAAB et le transmettre aux ministères sectoriels.

Les ministères sectoriels ont pour mission de :

- Centraliser les rapports annuels des IRE / IRETFP
- Intégrer les données techniques et financières dans le rapport annuel de mise en œuvre du PAAB du ministère concerné.

Porteur : Ministères Sectoriel/structures déconcentrées

Action : Préparer et organiser des revues sectorielles. Pour préparer les revues sectorielles il s'appuie sur :

- Une mission conjointe de supervision de terrain
- Le rapport de performance annuel
- Le GSE qui vient en soutien sur la préparation technique et financière de la revue.

Porteur : ST/CP

Action : Définir des recommandations et des indicateurs de suivi et valider les conclusions de la revue :

Les participants à la revue sectorielle doivent identifier des recommandations, assorties d'une feuille de route avec :

- Pour chaque recommandation : un objectif, un porteur, des moyens, une échéance et des indicateurs de suivi.

En fin de revue sectorielle les recommandations doivent être validées par le CIPC

Porteur : Participants à la revue*

*Administration éducative central et déconcentré ; instituts d'enseignement supérieur et de recherche ; autres ministères impliqués dans le système éducatif ; société civile ; PTF et médias.

Objectifs

Les revues sectorielles conjointes organisées annuellement au premier semestre de l'année représentent un moment clé du dialogue sectoriel qui doit permettre de :

- de présenter les réalisations techniques et financières des ministères en charge de l'éducation et de la formation
- de présenter et de faire un suivi régulier des recommandations et des audits externes réalisées sur le BAS/FCE.
- D'identifier conjointement les mesures correctives à mettre en place pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Prérequis

- ✗ **Préparation des rapports de performance annuel n-1**
- Rédaction des rapports semestriels de suivi des recommandations**
- Définition de l'agenda sectoriel par le GSE**
- Disponibilité et participation des acteurs clés**



La procédure de note de cadrage annuelle fonctionne dans l'ensemble avec un respect des délais et une bonne répartition des tâches. Le principal blocage repose dans la réalisation du prérequis à la rédaction de ces notes, la tenue des revues sectorielles. Une défaillance qui peut générer un manque d'alignement entre le national, les PTF et le FCE/BAS. Le cadre de mise en œuvre se fait dès lors sans coordination bailleurs et sans vue d'ensemble de l'avancement du ProDEG.

Diagnostic du dispositif de pilotage et de coordination

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel		
Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG		
1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement		
1.2 Cadre et principes du FCE	1.3 Dispositif de pilotage et de coordination	

Analyse SWOT

Principaux défis identifiés

Focus sur la procédure d'élaboration de la note de cadrage annuelle	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none">Des difficultés principalement localisées en amont de la réalisation de la note de cadrage :<ul style="list-style-type: none">Problématique de consolidation de la planification et des fonds exécutés à l'échelle du ProDEG et du FCE – les rapports de performance devraient être au cœur de la définition de la note de cadrage annuelle.Des difficultés sur le suivi de la mise en œuvre du FCE qui ne permettent pas disposer de la visibilité nécessaire à l'élaboration de la note de cadrage annuelle.Les revues sectorielles ne permettent pas d'aligner avec efficacité les objectifs du FCE avec ceux du ProDEG. <p>Zones de risques identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none">Des priorités définies dans la note de cadrage annuelle non-alignées aux enjeux de mise en œuvre et au niveau d'avancement du ProDEG.Manque de visibilité d'ensemble sur les activités mise en œuvre dans le cadre du ProDEG.	<ul style="list-style-type: none">Accompagner le ST/CP dans l'exercice de consolidation et de préparation des rapports de performance via un renforcement du dispositif d'assistance technique à ce niveau.Renforcer l'accompagnement des structures déconcentrées pour la rédaction des rapports de suivi de mise en œuvre du ProDEG.Organiser de façon systématique les revues sectorielles pour permettre une coordination des différents acteurs et affiner la préparation de la revue sectorielle.Assurer la consultation de tous les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre du FCE/BAS en amont de la rédaction de la note sectorielle.
Focus sur la procédure de préparation et d'organisation de la revue sectorielle	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none">Suivi et remontée des informations de planification et d'exécution des fonds pour préparer les rapports de performance et animer ensuite la revue sectorielle :<ul style="list-style-type: none">Problématique forte de consolidation entre les activités menées par les trois ministères sectoriels.Manque de ressources pour pouvoir assurer la consolidation des activités.Lorsque la revue sectorielle est effectuée : problématique de suivi des recommandations émises par les différentes parties prenantes et difficultés dans la rédaction des rapports semestriels de mise en œuvre des recommandations. <p>Zones de risque identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none">Une consultation qui pourrait manquer d'efficacité en cas de mauvaise préparation en amont.Non-suivi des recommandations émises lors des revues sectorielles et difficultés d'ajustement pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du ProDEG et du FCE.	<ul style="list-style-type: none">Identifier des porteurs pour le suivi des recommandations émises lors des revues sectorielles et les doter des ressources et des outils suffisant pour exercer ce travail de suivi.Prévoir un accompagnement sur la rédaction des rapport semestriels de suivi des recommandations.Assurer la consultation de tous les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre du FCE/BAS en amont de la rédaction de la note sectorielle.Renforcer les liens entre les administrations centrales et les acteurs déconcentrés pour améliorer l'efficacité des mesures d'ajustement définis dans le cadre des revues.

Diagnostic du dispositif de pilotage et de coordination

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel	
Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG	
1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement	
1.2 Cadre et principes du FCE	1.3 Dispositif de pilotage et de coordination

Analyse SWOT

Dispositif de pilotage technique de la coordination sectorielle

Faiblesses :

- **Problématique au niveau du positionnement du ST/CP et de sa composition avec des lacunes au niveau des ressources humaines mises à sa disposition :**
 - Une très forte concentration au niveau du coordonnateur
 - Des effectifs réduits par rapport au champ d'action dévoué à la cellule.
 - Des compétences inadaptées aux enjeux de consolidation financière et d'appui à la planification sectoriel
 - Une inadéquation entre les besoins des structures et les apports de la cellule
- **Un manque d'accompagnement des ministères sur l'exercice de planification** notamment pour la réalisation de PAAB.
- **Des fortes difficultés de suivi de l'allocation des ressources financières du secteur au cœur de la coordination sectorielle :**
 - Manque d'efficience dans le pilotage du fonds (suivi des PAAB et des PPM)
 - Manque de visibilité sur l'allocation des fonds (dispositif de traçage des fonds)
 - Peu de visibilité pour connaître les prévisions de financement des acteurs (Etat et bailleurs)
- **Des capacités d'ajustements et un pouvoir limité sur la mise en œuvre du ProDEG** et du FCE/BAS tant au niveau sectoriel qu'auprès des ministères
- **Des fortes difficultés sur l'exercice de consolidation technique et financier** au cœur de la mission du secrétariat.

Risques :

- Un exercice de consolidation dysfonctionnel à la fois au niveau de la planification et du suivi des fonds qui pourrait **affecter la coordination sectorielle et la tenue des revues.**
- Manque d'alignement entre l'utilisation du FCE et les problématiques de mise en œuvre du ProDEG.
- **Risque de mauvaise allocation des ressources et de non-cohérence entre l'usage des fonds et les objectifs du ProDEG.**
- Risque fiduciaire important en cas de dysfonctionnement du dispositif du suivi des fonds.

Principaux défis identifiés

- **Identifier des leviers pour renforcer le positionnement de la cellule de coordination** et renforcer sa légitimité vis-à-vis des ministères impliqués dans la mise en œuvre du ProDEG et du FCE.
- **Doter le ST/CP d'une équipe pluridisciplinaire à même de porter les activités de la cellule :** de l'appui au ministère dans la prise en main du FCE à l'exercice de suivi et de rapportage au cœur de la coordination sectorielle.
- **Renforcer les outils de suivi des fonds à disposition des structures impliquées dans la mise en œuvre du FCE** ou renforcer le DAT sur cet enjeu clé.
- **Revoir les dispositions en termes de comitologie et d'organisation de la coordination sectorielle** pour renforcer les relations entre les acteurs nationaux et les différentes instances de pilotage technique de la coordination sectorielle.
- **Effectuer une évaluation régulière du fonctionnement de la cellule de coordination** pour prendre des mesures correctives si nécessaire.

Diagnostic du dispositif de pilotage et de coordination

1. Diagnostic institutionnel et organisationnel		
Etablir une revue critique de l'approche et des ambitions du FCE dans le cadre du financement du PRODEG		
1.1 Objectifs du PRODEG et plan de financement		
1.2 Cadre et principes du FCE	1.3 Dispositif de pilotage et de coordination	

Analyse SWOT

Articulation entre les différentes instances de coordination et les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du ProDEG

Faiblesses :

- **Un leadership intermittent au niveau du CIPC** et du portage politique de la mise en œuvre du ProDEG et de la prise en main du FCE.
- **Irrégularité de la fréquence des rencontres des instances de coordination** notamment au niveau des revues sectorielles et des réunions du GSE qui fragilise la coordination sectorielle et la bonne articulation entre les différentes instances de pilotage.
- **Manque de transparence et de communication** autour des actions et financement des bailleurs externes.
- **Absence de planification multi-bailleur** et au niveau sectoriel avec l'Etat
 - Difficulté pour arriver à des consensus entre les bailleurs et les ministères : certaines activités identifiées comme prioritaires par les BSD ne sont pas « acceptées » par les bailleurs
 - Manque de transparence dans l'utilisation des fonds pour le PRODEG notamment à l'échelle des BND.
 - Manque de coordination entre les financements externes.
- **Des exigences de rapportage et des modalités de suivi des activités non-uniformisées** entre les bailleurs à l'origine de problème de lisibilité sur les financements externes pour les services nationaux.
- **Peu d'intégration des financements externes et des bailleurs dans le dispositif FCE/BAS.**

Risques :

- **Mauvaise appropriation du ProDEG et risque sur la prise en main du FCE en cas de portage insuffisant au niveau politique** notamment au niveau de la compréhension et de la maîtrise des structures déconcentrées.
- **Risque de doublons au niveau des activités financées par les bailleurs** en raison du manque de communication entre les différents contributeurs au ProDEG et des problématiques de consolidation.
- **Manque de lisibilité et de compréhension des services nationaux sur les exigences des bailleurs** en termes de suivi et de rapportage .

Principaux défis identifiés

- **Assurer un portage politique fort du FCE/BAS**
 - **Renforcer l'implication des principaux ministères** impliqués dans la mise en œuvre du dispositif de financement
 - Mobiliser la primature/cabinet de la présidence
 - Renforcer le dialogue interministériel
- **Renforcer les canaux et les modalités de communication entre tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du ProDEG** pour améliorer le niveau de circulation de l'information et la coordination sectorielle en conséquence.
- **Renforcer la fréquence des réunions bailleurs pour simplifier la lisibilité des exigences de chacun et des projets financés pour les services nationaux.**
- **Sensibiliser les bailleurs impliqués dans le ProDEG sur le dispositif FCE/BAS pour intégrer progressivement des plus en plus de financements externes (même symboliques) dans le dispositif.**
- **S'appuyer fortement sur le comité FCE** pour continuer d'affiner la stratégie de mise en œuvre du fonds et lever les blocages identifiés au niveau des ministères et des structures déconcentrées.
- Elargissement du quorum à la DGCOMP et la BCRG

Agenda

II. Diagnostic Opérationnel



Planification et rapportage

Exécution et passation de marchés

Dispositif d'Assistance Technique

Méthodologie d'analyse des principales procédures d'opérations : la planification et le rapportage

Détail du plan et de la méthodologie d'analyse

2.1.1 Identification et analyse des objectifs de la planification et du rapportage:

- La planification et le rapportage, au cœur de la mise en œuvre du FCE
- Le manuel de procédures, le guide de référence

La planification et le rapportage constituent les principaux modes opératoires de mise en œuvre du fond. Le respect des activités institués au sein du manuel de procédures conditionne la bonne exécution financière.

2.1.2 Cartographie des acteurs/instances impliqués dans les procédures d'opérations (planification et rapportage) et présentation de leurs rôles et responsabilités

2.1.3 Identification et analyse des principales activités et procédures autour de la planification et du rapportage:

- Matrice RACI des principales activités liées à la planification et le rapportage
- Focus sur deux mécanismes clés

L'étude des principales activités autour de la planification et le rapportage permet de soulever les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des procédures d'opérations.

2.1.4. Diagnostic de la planification et du rapportage

DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

Le rapportage et la planification sont au cœur du dispositif du FCE/BAS et visent à assurer la conformité aux principes grâce au respect du manuel de procédure

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

★ Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Le rapportage et la planification, au cœur de la mise en œuvre

- Le **rapportage et la planification au cœur des procédures d'opérations** : l'exécution des financements du BAS/FCE est attachée à la réalisation d'opérations en amont et en aval de l'exécution financière. Ces opérations s'articulent autour **de la planification et du rapportage** au service du développement du système éducatif que le BAS/FCE.
 - La **planification** est une étape clé pour déterminer ce que les directions des ministères souhaitent mettre en place.
 - Le **rapportage technique et financier** est indispensable pour le suivi du bon fonctionnement du BAS/FCE et conditionne les financements et le versement de transferts.
- La planification et le rapportage couvrent les activités ci-dessous :

Planification annuelle du
BAS/FCE

Programmation budgétaire
du BAS/FCE

Planification et rapportage
des Inspection régionales
de l'éducation

Planification et rapportage
des directions
préfectorales et
communales de
l'éducation

Planification et rapportage
des subventions aux
délégations scolaires de
l'enseignement
élémentaire (DSEE)

Planification et rapportage
des établissements de
formation professionnelle
et technique

Rapport semestriel de
suivi du BAS/FCE

Rapport annuel
d'exécution technique et
financière du PAAPB du
PRODEG

Planification annuelle du
BAS/FCE

Le manuel de procédures et le PRODEG, le guide de référence

- Le **manuel de procédure, guide de ces opérations** : le manuel de procédure fixe les responsabilités et les tâches à réaliser pour exercer des fonctions clés du système ainsi que les activités des services centraux et déconcentrés des Ministères en charge de l'éducation et de la formation.
- Pour chaque opération, le manuel de procédure détaille **l'ensemble des activités et rapports à fournir** :

Principes

Période

Acteurs

Activités

- Démarche participative** : la définition de ces modes opératoires a été réalisée avec **la participation des acteurs nationaux concernés** pour mieux tenir compte des pratiques et les formaliser.
- L'application de ces procédures vise à garantir la réalisation d'opérations essentielles au bon fonctionnement du BAS/FCE et au développement du système éducatif.



L'exécution financière du FCE/BAS est soumise à un ensemble d'opérations que doivent réaliser les acteurs nationaux. Le manuel de procédure fixe et détaille l'ensemble des actions qui doivent être réalisées par les différentes parties prenantes.

Une multitude de parties prenantes au sein des ministères du secteur éducatif interviennent dans le cadre de la planification et du rapportage

Objectif	Acteurs impliqués	Rôles et Responsabilités
Planification annuelle	<div>Directions des ministères sectoriels</div> <div>MEPUA METPFE METPFE</div>	<ul style="list-style-type: none">Déterminer et identifier ce que les directions des ministères souhaitent mettre en œuvre (identification) pour atteindre les objectifs mentionnés dans le PRODEG (référence pour la planification des activités de chaque ministère).
Planification annuelle budgétisée	<div>Bureaux de Stratégie et de Développement</div> <div>MEPUA METPFE METPFE</div>	<ul style="list-style-type: none">Assurer la coordination des activités des différentes structures en matière de statistiques, de planification, de programmation et de suivi-évaluation.
Rapportage technique et financier	<div>BSD/DAF/IRE/DPE/Trésorier..</div> <div>MEPUA METPFE METPFE</div>	<ul style="list-style-type: none">Évaluation des réalisations, des coûts, difficultés et blocages rencontrés au cours de l'exécution des activités.

DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

La périodicité du rapportage et de la planification détermine le type d'entités impliquées dans la production

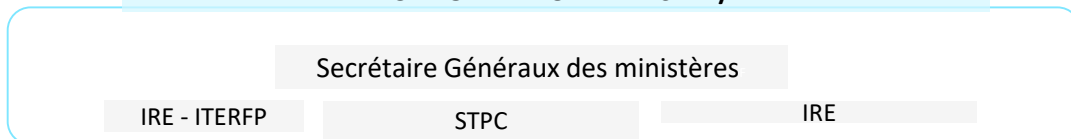
La planification est conduite de façon annuelle pour toutes les entités alors que le rapportage est plus fréquent (semestriel, trimestriel et annuel).

Acteurs impliqués dans la planification

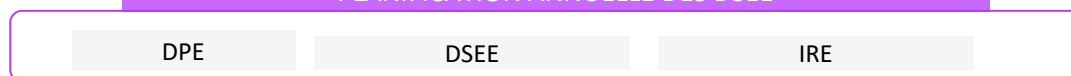
PLANIFICATION ANNUELLE DU SECTEUR



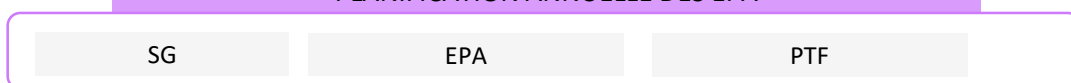
PLANIFICATION ANNUELLE DES IRE/IRETFP



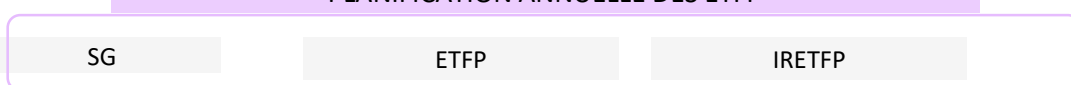
PLANIFICATION ANNUELLE DES DSEE



PLANIFICATION ANNUELLE DES EPA

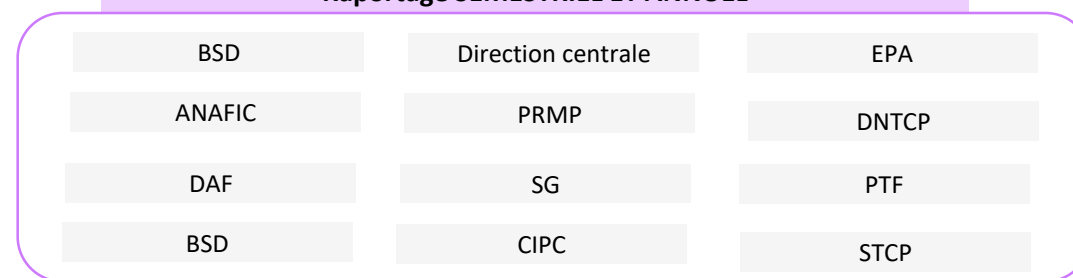


PLANIFICATION ANNUELLE DES ETPF

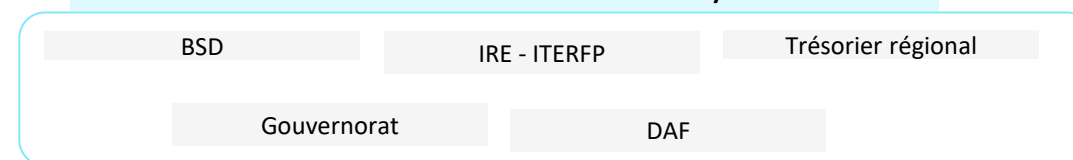


Acteurs impliqués dans le rapportage

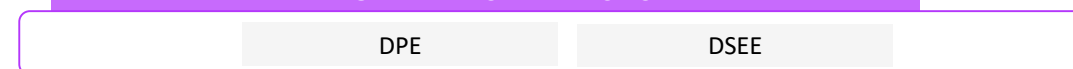
Rapportage SEMESTRIEL ET ANNUEL



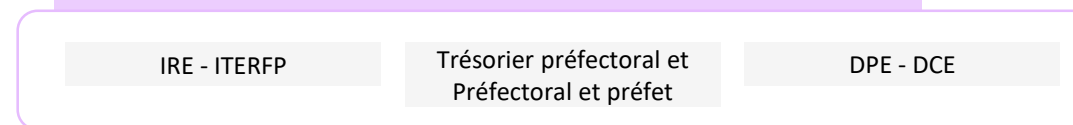
RAPPORT SEMESTRIEL ET ANNUEL DES IRE/IRETFP



RAPPORT TRIMESTRIEL DES DSEE



RAPPORT TRIMESTRIEL DES DPE –DCE



Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

★ Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

★ Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Focus sur quatre activités autour de la planification et du rapportage FCE/BAS

L'analyse des rôles et responsabilités montre un rôle significatif des DAF et BSD.

Activités	Directions centrales	SG	BSD	DAF	PRMP	IRE	DPE	EPA	ANAFIC	DNTCP	DSEE	PTF	STCP	GSE	CICP
1 Planification annuelle des Ministères sectoriels	R	C	R	R		R						A	C	C	A
2 Planification des activités des DPE/ DSEE		R		R		R	R				R/A				
3 Préparation du plan d'action de l'EPA		R	R	R				R							
4 Rapport semestriel/annuel de suivi du BAS	R	C	R	R	R			R	R	R		C	C		A

Responsable : entité en charge de la réalisation de l'activité

Accountable : entité en charge de la validation des activités et de leur approbation

Consulted : contribue en étant consultant à la bonne réalisation des tâches

Informed : est informé de l'avancé des activités sans rôle consultatif ou exécutif obligatoire

Points d'attention

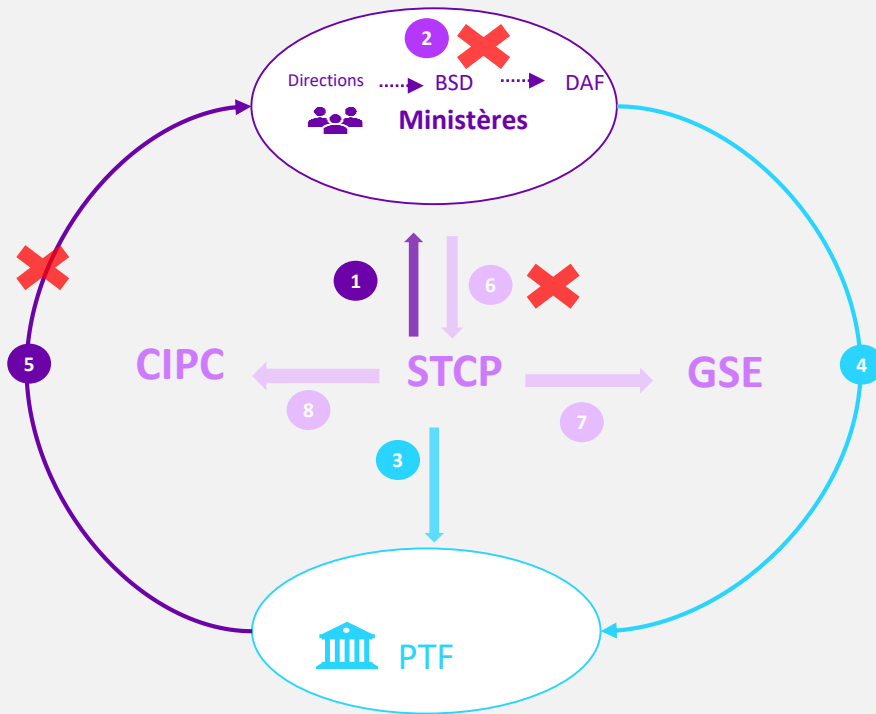


L'analyse des différents activités et étapes autour de la planification et du rapportage montre un rôle prépondérant du BSD, des DAF ainsi que les directions centrales. Par ailleurs, le STCP dispose d'un rôle de coordonnateur et d'interface entre les parties guinéennes et les PTFs.

Focus sur la planification annuelle du FCE/BAS

La planification annuelle implique plusieurs allers-retours entre les ministères, les PTFS ainsi que les instances de coordination.

Schéma portant sur la planification annuelle



1 Identification des priorités opérationnelles

- Communiquer la lettre de cadrage des PTFS/BAS ainsi que les supports de collecte.
- Transmettre les priorités opérationnelles en fonction des objectifs du PRODEG, de la lettre de cadrage du Ministère du budget du DCMT

2 Elaboration des PAAB

Les directions centrales identifient les orientations techniques prioritaires et inscrivent les activités financées sur le budget de l'état et le BAS/FCE. Le BSD consolide le PAAB et le transmet à la DAF qui procède à des ajustements budgétaires et vérifie que le PAAB respecte les orientations de la lettre de cadrage des PTFS/bas.

3 Consolidation du PAAB du PRODEG et transfert aux PTF

Vérification de la cohérence et la complémentarité des activités et du financement planifiés sur le budget national et le BAS ainsi que l'orientation du PRODEG

4 Présentation aux PTF

Les ministères présentent le PAAB aux PTF

5 Intégration des commentaires des PTFS

Les PTFS transmettent leurs observations aux ministères qui procèdent à un ajustement du PAAB en co-construction avec le BSD et la DAGF

6 Transmission au GSE pour avis

7 Transmission au STCP pour intégration des avis

8 Transmission au CIPC pour validation finale

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

★ Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Objectifs

La planification annuelle du BAS/FCE poursuit les objectifs de :

- **répertorier et optimiser la mise en œuvre des activités** pour réaliser les objectifs du PRODEG ;
- **quantifier les biens et les services à acquérir**, les activités courantes et les investissements à réaliser en fonction des objectifs annuels à atteindre ;
- **élaborer un plan d'action annuel budgétisé (PAAB)** exhaustif des activités à réaliser qui fait apparaître les activités financées par :
 - le Budget national
 - le BAS/FCE
 - les projets et les PTF (hors BAS/FCE)
 - dégager un plan de trésorerie pour le BAS/FCE

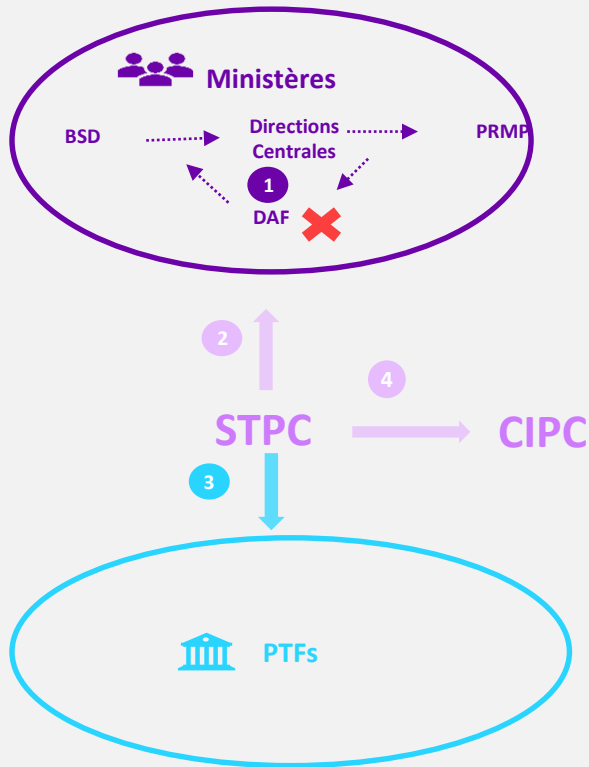
Prérequis

- Orientations à 3 ans des recettes et dépenses du BAS/FCE
- Elaboration de la note de cadrage
- Collecte des données des PTF et des projets extra budgétaire

La planification annuelle est une étape majeure dans la mise en œuvre du FCE et détermine l'ensemble des activités qui seront financées. Pour autant, cette activité comporte de nombreux points de blocages : retard dans la délivrance des ANO, retards de transmission, de nombreux allers-retours entre les PTF et les parties nationales (cf. diagnostic des dysfonctionnements).

Focus sur la planification annuelle du FCE/BAS

Schéma de la procédure de reporting annuel



- 1 Le Ministère prépare le reporting de la façon suivante :
 - BSD : collecte des données
 - Direction centrale : intégration des données
 - PRMP : point sur l'exécution des marchés
 - DAF : situation de l'exécution budgétaire sur le budget national et le BAS/FCE
 - BSD : consolidation
- 2 Le STCP émet des commentaires sur le RSTF qui sont pris en considération par le BSD et la DAF. Le STCP consolide le RST des 3 ministères et envoie aux PTFs ainsi qu'aux ministères.
- 3 Transfert aux PTF qui émet des commentaires
- 4 Le STCP prend en compte les commentaires des PTFs et les transmet aux PTFs.

Objectifs

Le rapport de suivi technique et financier annuel (RSTF) couvre l'intégralité des activités et des financements réalisés dans le secteur de l'éducation durant l'année écoulée. Il est produit par les ministères sectoriels en charge de l'éducation et de la formation.

Pré-requis

La production du rapport implique de suivre les étapes suivantes :

- la collecte des données techniques et financières auprès des entités exécutant le PAAB ;
- le contrôle de la cohérence des données issues des directions centrales et déconcentrées ;
- la consolidation des données par sous-secteurs et par territoire (régions, préfecture) ;
- l'analyse des activités réalisées, l'explication des écarts entre les résultats attendus et ceux atteints.

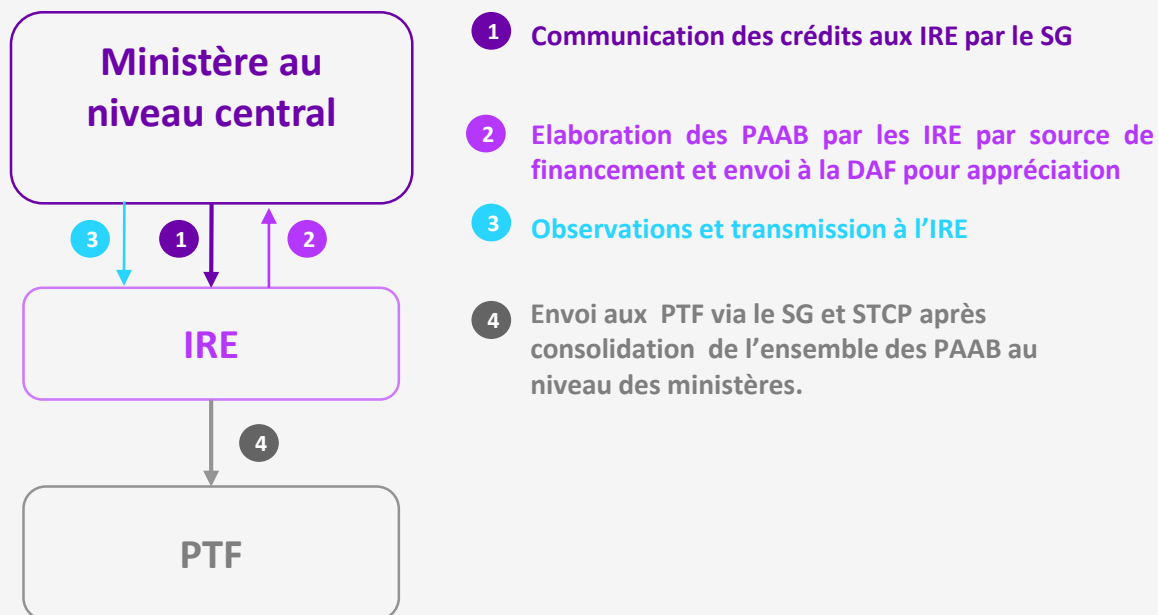


Le reporting annuel est l'opportunité pour les ministères sectoriels de faire le point autour de l'exécution financière du FCE/BAS et mettre en lumière les difficultés rencontrées au cours de l'année.

Focus sur la planification annuelle et des IRE

Schéma portant sur la planification annuelle des IRE

STCP



Objectifs

- La planification des IRE et des IRETFP suit les mêmes principes que la planification des directions centrales.
- Elle fait l'objet d'un **cadrage budgétaire et technique par les services centraux** à travers le Secrétaire Général.
- Les crédits de chaque IRE et IRETFP sont calculés selon une clé de répartition qui permet de respecter les principes d'équité en fonction de la situation de chaque inspection.
- Chaque Inspection régionale de l'éducation élabore son PAAB qui présente les activités et leurs coûts par source de financement :
 - les activités financées par le Budget National ;
 - les activités financées par le BAS/FCE ;
 - les activités financées par les projets et les PTF (hors BAS/FCE).

Prérequis

- Validation du PAAB du PRODEG par le CIPC

La planification annuelle des IRE est effectuée selon une logique descendante puisque le SG au niveau central transmet le montant des crédits qui seront alloués. La planification est également ascendante car les IRE sont autonomes dans la définition des besoins et activités à financer.

Diagnostic opérationnel
Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes
★ Planification et rapportage
Exécution des financements
Dispositif d'assistance technique

Diagnostic du processus de planification et du rapportage

Analyse SWOT

Principaux défis identifiés

- Assurer le respect du calendrier de planification (bailleurs et acteurs nationaux)
 - Renforcer l'alignement entre bailleurs et acteurs nationaux sur les activités prioritaires à financer (atelier de formations);
 - Renforcer la réactivité bailleurs au niveau siège/local afin de délivrer les ANO selon des délais raisonnables.
 - Renforcer la coordination DAF/BSD dans le processus de planification.
- Prise en compte des besoins au niveau déconcentré afin d'assurer la planification
- Accroître les niveaux de compétences au niveau des ministères en charge de l'éducation
 - Renforcer le personnel au niveau central et déconcentré en effectifs et en qualité;
 - Promouvoir des processus de recrutements compétitifs;
 - Pourvoir les postes au niveau des chefs de section budget;
 - Mettre en place des formations à destination des comptables publics au niveau déconcentré
- Renforcer le rôle du STCP dans le processus de planification

Planification

Forces

- Le FCE permet une prise en main progressive des procédures nationales par les acteurs ainsi qu'une capitalisation des acquis, y compris au niveau de certains services déconcentrés (IRE METFPE) où l'effet apprentissage se manifeste par une maîtrise des procédures ainsi qu'une diffusion des connaissances à travers la conduite de formation par l'IRE à destination des bénéficiaires (écoles).

Faiblesses

- Faibles capacités au niveau des Ministères en charge de l'éducation entrainant des retards dans l'élaboration des PAAB, en particulier au niveau des services déconcentrés/décentralisés qui ne disposent pas des ressources humaines adéquates pour établir les planifications. Par ailleurs, ce manque de compétences s'explique par :
 - un processus de nominations des cadres qui peut être arbitraire,
 - une inadéquation entre le profil attendu et les postes pourvus (anciens enseignants) ainsi qu',
 - un taux de turnover important laissant place à peu d'appropriation.
- Manque de coordination en interne au niveau des ministères : le manque de coordination des départements internes aux ministères (au niveau central et déconcentré) ralentit également la planification. Par ailleurs une asymétrie d'information a été soulignée au niveau des services techniques et services de supports. Les trois services transversaux ne remplissent pas suffisamment leur rôle d'accompagnement.
- Faible prise en compte des besoins au niveau déconcentré en raison de la planification descendante ainsi que le déficit en termes de comités de concertation au niveau déconcentré. Les comités préfectoraux et régionaux ne sont pas opérationnels.
- Lenteurs dans la délivrance des ANO et réticences des bailleurs : les délais de délivrance des ANO ne sont pas respectés par les bailleurs en raison d'une surcharge des dossiers. Par ailleurs, en interne, un nombre d'acteurs important est impliqué pour parvenir à une validation. Au niveau national, l'implication des bailleurs à travers les ANO sur des procédures qui ne portent pas sur les marchés est fortement remise en cause.
- Difficultés à parvenir à un consensus autour du financement des activités : le processus de planification est soumis à un nombre important d'allers-retours entre les bailleurs et les ministères pour parvenir à un consensus sur les activités qui seront financées annuellement. Ce manque de consensus traduit également un non-alignement entre les ministères du secteur éducatif ainsi que les bailleurs sur les activités prioritaires à financer ainsi qu'une moindre implication du STPC dans le processus d'arbitrage.
- Déphasage calendaire autour de la mise en œuvre des activités: l'ensemble des faiblesses recensées entrainent de tels retards qu'à l'issue de l'exécution des financements, certaines activités censées être mise en œuvre pendant la période scolaire ne peuvent plus être réalisées lorsque les financements sont disponibles en raison de la fermeture scolaire.

Risques

- Poursuite des retards liés à la planification et ralentissement de l'exécution financière;
- Confusion en raison d'un manque d'appropriation du manuel de procédures.

Opportunités:

Malgré un démarrage très long dans le lancement des activités du FCE/BAS en 2021 , de forts progrès sont recensés en 2022 traduisant:

- Un ancrage du FCE dans le paysage guinéen;
- Une montée en compétences des acteurs dans le recensement des besoins et planification;
- Une meilleure coordination des acteurs.

Diagnostic du processus de planification et du rapportage

Analyse SWOT

Principaux défis identifiés

Rapportage

Faiblesses :

- **Absence, manque de régularité et retards autour de l'envoi des rapports financiers** notamment les rapports d'audit externes (exemple : le rapport d'audit 2022 a été envoyé en avril 2023 et le rapport financier 2022 n'a pas été produit).
- **Production de rapports de faible qualité notamment au sein des services déconcentrés**: en raison de ressources limitées et d'une inadéquation entre les profils et les besoins, les rapports fournis par les services déconcentrés ne répondent pas aux exigences des bailleurs, freinant ainsi la rapidité des décaissements. En effet, les cadres présents au sein des structures déconcentrées sont pour la plupart des enseignants qui ne disposent pas des compétences nécessaires aux enjeux de rapportage.
- **Incohérence dans le processus de rapportage** : demande de production de rapport par les bailleurs sur des dépenses qui n'ont pas été exécutées notamment au niveau déconcentré.

Risque :

- Retard dans la production des rapports freinant les décaissements

Opportunités :

- Progrès autour de la production des rapports

- Assurer le respect des délais liés au rapportage
- Assurer la pédagogie autour de l'importance de la production de ces rapports
- Renforcer les ressources humaines au niveau déconcentré

Agenda

II. Diagnostic Opérationnel

Planification et rapportage



Exécution des financements

Dispositif d'Assistance Technique

Méthodologie d'analyse de l'exécution des financements

Détail du plan et de la méthodologie d'analyse

2.2.1 Cartographie des acteurs/instances impliqués dans l'exécution des financements.

L'exécution porte à la fois sur les aspects budgétaires, les passations de marchés ainsi que le schéma comptable.

2.2.2. Identification et analyse des objectifs clés de l'exécution des financements:

- L'exécution budgétaire
- Les processus de passation de marchés
- Le schéma comptable

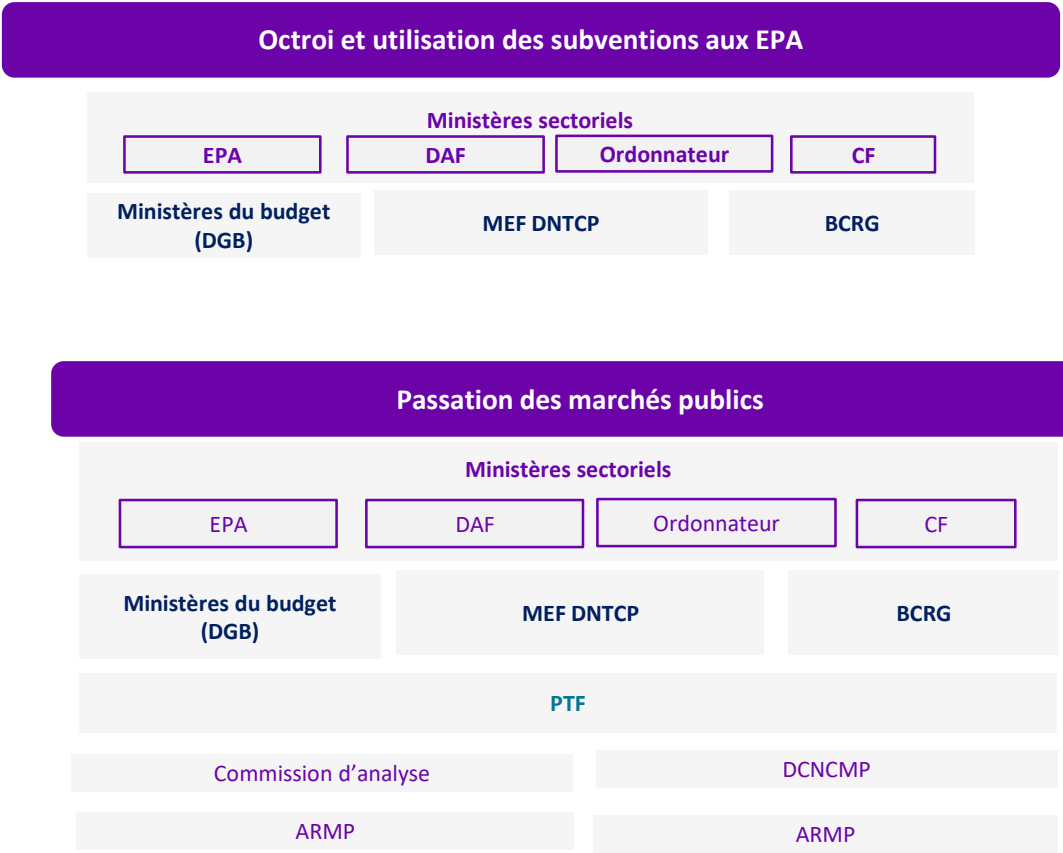
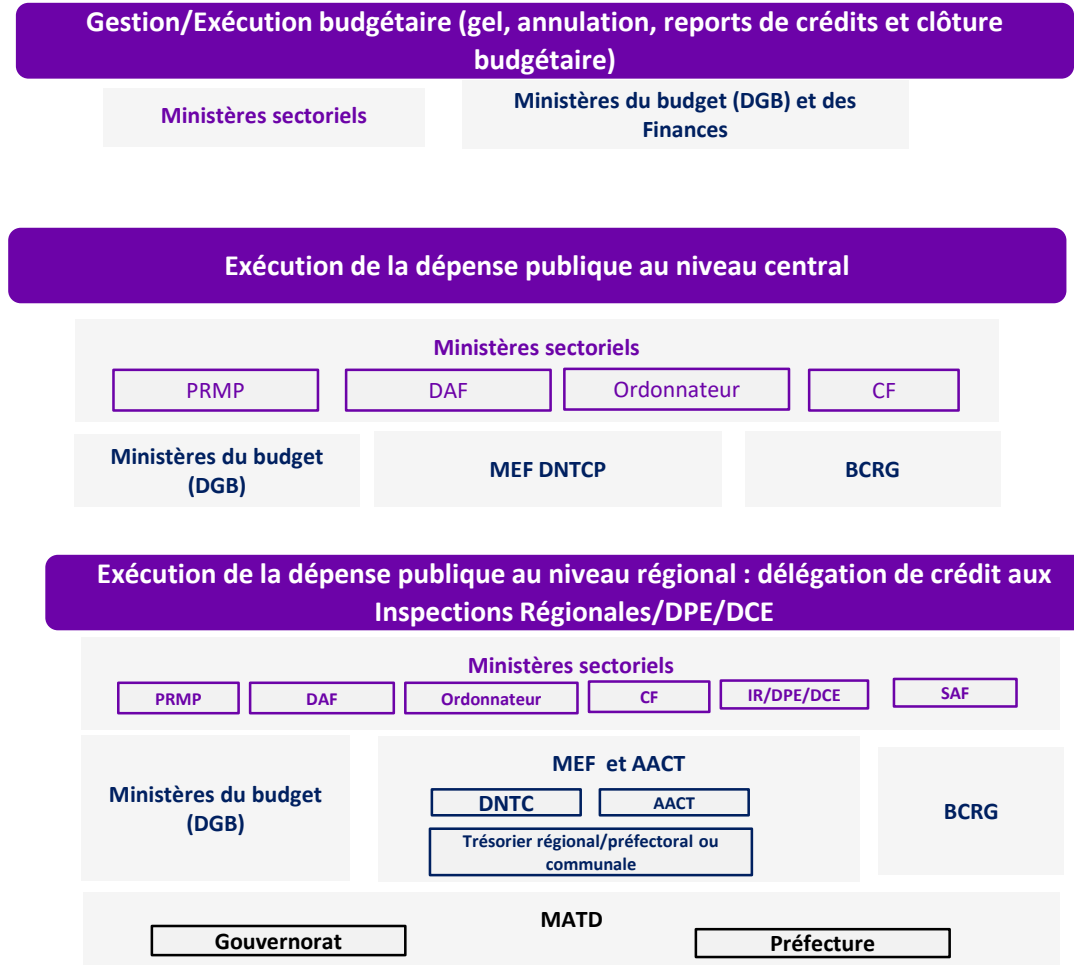
2.2.3 Identification et analyse des principaux mécanismes d'exécution des financements :

- Matrice RACI des principales activités liées à l'exécution des financements du fonds
- Focus sur deux mécanismes clés

2.2.4. Diagnostic de l'exécution des financements

L'implication des acteurs dans l'exécution des financements varie selon les typologies de dépenses à engager

Diagnostic opérationnel
Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes
Planification et reporting
★ Exécution et passation de marchés
Dispositif d'assistance technique



L'exécution des financements fait intervenir l'ensemble des acteurs impliqués dans le cadre du BAS/FCE

Diagnostic opérationnel
Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes
Planification et reporting
★ Exécution des financements
Dispositif d'assistance technique

Objectif	Acteurs impliqués	Rôles et Responsabilités
Exécution budgétaire	<div>Ministères sectoriels</div> <div>Ministère du budget</div> <div>Ministère de l'économie et des finances</div>	<ul style="list-style-type: none">Déterminer les grands principes de la gestion budgétaire du FCE/BAS convenus avec les PTFsCoordonner l'élaboration des BAS du FCE et des lois de finances auxquels ils sont rattachésProcéder au paiement des dépenses du BAS/FCE
Passation de marchés	<div>Ministères sectoriels</div> <div>PRMP</div> <div>DAF</div> <div>Direction technique</div> <div>PTF</div> <div>DNCMP</div>	<ul style="list-style-type: none">Préparation du Plan de Passation des Marchés (PPM) lors de la planification annuellePublication et évaluations des appels d'offresContrôle de conformité administrative et cohérence technique
Gestion des comptes et décaissement	<div>Ministère de l'économie et des finances</div> <div>BCRG</div> <div>AACT</div> <div>Trésoriers</div>	<ul style="list-style-type: none">Transferts des montants sur les différents comptes et décaissements conformément aux instructions des ministères sectoriels et ministère du budget/finances

DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

L'exécution des financements du FCE BAS reposent sur les procédures nationales avec des dérogations pour prévenir les risques

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

Planification et rapportage

★ Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Exécution budgétaire

- Les procédures d'exécution budgétaire, comptable et financière décrivent les acteurs, leurs rôles et les règles à respecter pour exécuter les dépenses imputées au BAS/FCE. Elles constituent l'indispensable complément des procédures d'opération, qui **décrivent la gestion des processus techniques soit** en amont, soit en aval des processus financiers, avec in fine le rapportage périodique. Tout comme les procédures d'opération, le manuel de procédures détaille l'ensemble des activités à conduire par les acteurs
- Ces procédures d'exécution du BAS/FCE sont alignées sur les procédures d'exécution du budget national, qu'il s'agisse des dépenses effectuées par le niveau central ou par les niveaux régional et préfectoral au travers des délégations de crédit ou encore par les communes et les EPA via les subventions octroyées.
- Les procédures d'exécution budgétaire sont structurées de la manière suivante :

Gestion/Exécution budgétaire (gel, annulation, reports de crédits et clôture budgétaire)

Exécution de la dépense publique au niveau central

Exécution de la dépense publique

Exécution de la dépense publique au niveau régional : délégation de crédit aux Inspections Régionales

Exécution de la dépense publique au niveau préfectoral / communal : délégation de DPE / DCE

Octroi et utilisation des subventions aux EPA

Octroi et utilisation des subventions aux Communes

Passation des marchés publics.

Passation de marchés

- Les procédures de passation des marchés sont mises en œuvre conformément **aux dispositions du code des marchés publics guinéen** promulgué par décret présidentiel n°333 du 17/12/2019 et les textes d'application y afférents.
- Les principales règles et principes reposent sur les procédures liées aux appels d'offre qui doivent constituer la règle.
- Indépendamment du code des marchés, les PTF du BAS/FCE ont la possibilité de donner **des avis de non-objection** aux différentes phases de la passation des marchés financés sur cette ressource sécurisée :
 - sur le plan de passation des marchés (PPM) mais aussi sur les DAO,
 - les rapports d'évaluation des offres (à partir d'un certain seuil),
 - et les projets de contrat.
- Le représentant des PTF-FCE dispose **d'un délai maximal de 2 semaines calendaires** pour donner son ANO ou faire part de ses réserves, à compter de la date de réception de la Demande de Non-Objection (DNO).
- L'ensemble des dispositions de contrôle des marchés du FCE/BAS, ainsi que les mandats de l'assistance technique en appui aux marchés publics, qui participent à la gestion des risques fiduciaires, pourront évoluer sur décision du comité technique du FCE/BAS.



Les procédures d'exécution budgétaire et la passation de marchés reposent sur les textes réglementaires qui prévalent en Guinée. Pour autant, les PTF interviennent dans le cadre des passations de marchés ANO afin de prévenir des risques liés à la gestion fiduciaire.

DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

Les principes de gestion des comptes ainsi que l'ouverture de trois comptes garantissent la traçabilité des fonds alloués dans le cadre du FCE

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

Planification et rapportage

★ Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Principes autour de la gestion des comptes

- Pour des raisons **de traçabilité budgétaire et de respect des règles applicables à la notion d'ordonnateur**, la décision a été prise de créer trois (3) BAS/FCE, un par ministère sectoriel bénéficiaire des fonds sécurisés.
- Le Ministre en charge de chacun des 3 ministères du secteur éducatif est donc l'ordonnateur principal du BAS/FCE qui finance son ministère. En région **l'ordonnateur secondaire est IRE/IRETFP et au niveau préfectoral, DPE/DCE/DPET**.
- Pour les établissements publics à caractère administratif (EPA) c'est le Directeur général de l'Etablissement public et dans les communes la fonction est assumée par le DSEE.

Principes :

Les principes de gestion appliqués à l'ensemble de ces comptes et sous-comptes du Trésor sont les suivants:

- ils ne peuvent en aucun cas recevoir d'autres fonds nationaux ou extérieurs en provenance de Partenaires qui ne financent pas le BAS/FCE ;
- ils ne peuvent en aucun cas être nivelés pour alimenter les comptes de l'Etat ;
- ils ne peuvent en aucun cas servir au paiement de dépenses qui ne relèvent pas du BAS/FCE ;
- ils ne peuvent en aucun cas servir au préfinancement de dépenses qui ne sont pas inscrites dans le Plan d'action annuel budgétisé (PAAB) des Ministères en charge de l'éducation et de la formation.

Trois typologies de compte pour assurer les décaissements

Compte Pivot

Les contributions des PTF au FSE sont logés dans **un compte pivot** à la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG), au nom de l'Etat guinéen et aux conditions d'une convention de compte signée entre l'Etat guinéen et les PTF du BAS/FCE.

Compte d'Opération principal

Le Compte Pivot alimente **un Compte d'Opération Principal** dédié servant à payer les dépenses du BAS/FCE au niveau central.

Sous-comptes du trésor

Le Compte d'Opération Principal alimente partout où cela est nécessaire, **des sous-comptes du Trésor** ouverts au nom des Trésoreries régionales, préfectorales et communales, de l'ANAFIC et des EPA aux différents niveaux d'intervention du BAS/FCE.



Le logement des comptes du FCE/BAS à la BCRG permet d'assurer le principe d'alignement. Pour autant, afin que les transactions puissent être tracées, trois typologies de comptes ont été créés avec un ensemble de conditions (trois rangs).

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

Planification et rapportage

★ Exécution des financements

Dispositif d'assistance technique

Focus sur quatre activités autour de l'exécution des financements

Activités		Ministère sectoriel/SG	DAF	DGB	BCRG	CF	AACT	PRMP	IR
1	Libération des crédits du BAS et réaménagement budgétaire	R/C	R/C	R		A			
2	Engagement de la dépense	R	R	C	R	A		R	
3	Délégation de crédit	R		R			R		C
4	Préparation des PPM	A	R					R	

Responsable : entité en charge de la réalisation de l'activité

Accountable : entité en charge de la validation des activités et de leur approbation

Consulted : contribue en étant consultant à la bonne réalisation des tâches

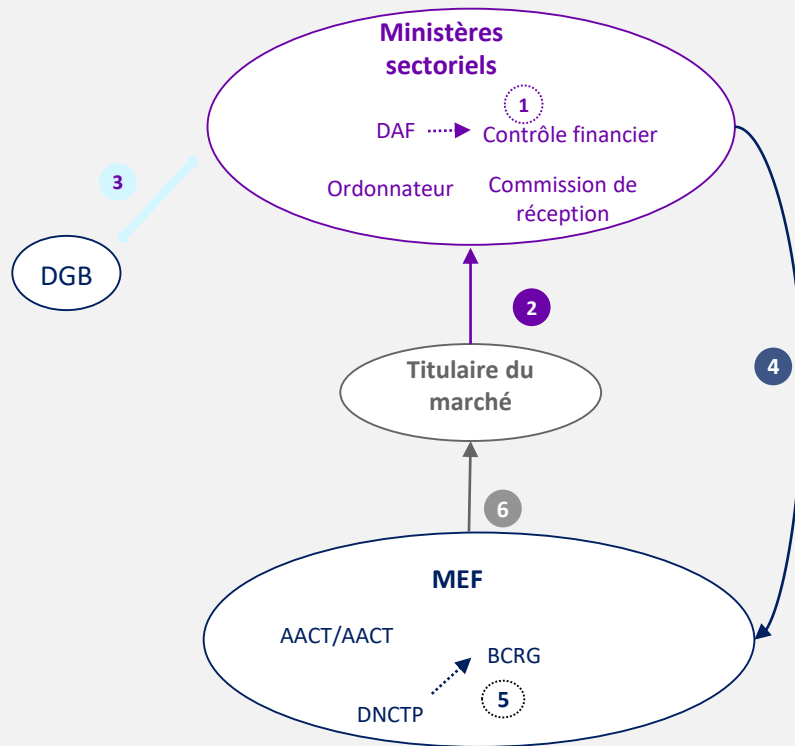
Informed : est informé de l'avancé des activités sans rôle consultatif ou exécutif obligatoire

Points d'attention

L'exécution financière est un processus descendant dans lequel les ministères sectoriels agissent en ordonnateur et le ministère du budget libère les crédits. Les dépenses sont engagées par la DGB, les DAFs et PRMPs. Les dépenses sont assurées par le MEF par le biais de l'AACT et les trésoriers.

Focus sur l'exécution budgétaire – implication des acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses

Schéma du process de l'exécution des dépenses au niveau central



Objectifs

- L'exécution de la dépense publique est strictement encadrée par les lois et règlements en vigueur et notamment le Règlement Général sur la Gestion Budgétaire et la Comptabilité Publique (RGGBCP).
- La procédure normale se caractérise par une séparation nette entre l'engagement et la liquidation, laquelle n'intervient qu'après constat du service fait, lui-même matérialisé par différents types de documents probants (PVL, PVR, BL ou ASF).

Prérequis

- Le ministère sectoriel doit disposer, en tout début d'année, d'un **Plan d'Actions Annuel Budgétisé (PAAB)** décrivant les activités à réaliser. Le PAAB est soumis à l'approbation des PTF-FC/BAS.
- Sur la base du PAAB, chaque ministère sectoriel doit élaborer un **plan de passation des marchés (PPM)**, comprenant toutes les prévisions d'acquisition, quel que soit le mode retenu : appels d'offres nationaux et internationaux, consultation de fournisseurs ou d'entrepreneurs nationaux, demandes de cotation. Le PPM est soumis à l'approbation des PTF-FCE/BAS avant de pouvoir être mis en application.



L'exécution de la dépense publique est un processus impliquant les trois ministères (éducatifs, budget et finance) ainsi que le titulaire du marché. Pour autant, de nombreux dysfonctionnements internes et externes au ministère freinent considérablement la chaîne de dépenses au niveau central

Diagnostic de l'exécution des financements

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

Planification et rapportage

★ **Exécution des financements**

Dispositif d'assistance technique

Analyse SWOT

Défis

Préparation et exécution budgétaire

Forces :

- Forte accélération de l'exécution (proche de la prévision) sur l'année 2022,
- Mobilisation et portage actif par l'ensemble des acteurs,
- Le FCE a permis de souligner et mettre en relief la complexité des procédures nationales et la nécessité de les alléger,
- Efforts sur le CDMT à travers la réforme institutionnelle et la mise en place d'outil et applications informatiques par le MEF.

Faiblesses :

- **Exécution du budget selon une approche « moyens »** : la nomenclature du budget n'est pas adaptée à la création d'un budget de programme.
- **Faible niveau d'exécution du budget pour certains ministères (MERSI)**
 - Retard dans la planification et transmission des PAAB (ex 2022 : 6 à 7 mois de retard)
 - Faible implication au niveau déconcentré (en particulier pour le MERSI et le MEPUA) et décentralisé (le transfert des ressources (MEPUA) vers l'ANAFIC n'est toujours pas effectif)
- **Principes d'alignement non respecté dans la préparation et l'exécution du budget :**
 - Le calendrier de préparation du budget FCE/BAS non aligné avec le budget de l'état,
 - La DGB ne reçoit pas les enveloppes triennales des bailleurs dans les temps impartis,
 - Le FCE/BAS n'est pas discuté lors des débats à l'assemblée,
 - Non alignement du financement de certaines activités qui ne peuvent pas conduire hors période scolaire.
- **Absence d'effectifs et faibles capacités des acteurs sur les aspects budgétaires à plusieurs niveaux retardant l'exécution des financements**
 - Enjeux de gouvernance liés à la nomination du personnel financier au niveau central et déconcentré/décentralisé;
 - Faibles capacités des acteurs au niveau déconcentré et décentralisé;
 - Absence de chef section budget au niveau des préfectures;
 - Faibles capacités des SAF et comptables publics ;
 - Absence de PRMP au niveau des établissements d'enseignement supérieurs.
- **Faible dialogue politique autour de la mise en place d'une GAR**
- **Méconnaissance du manuel de procédures à plusieurs niveaux**

Risques :

- Les lenteurs sont de nature à freiner l'élan lié à la mise en œuvre des activités du FCE/BAS.
- Remise en cause du principe d'alignement et perception d'une forte implication des bailleurs de fonds.

Opportunités :

- Engagement des ministères grâce à la création, au sein de chaque ministère, d'une **commission de suivi des recommandations des audits**;
- Potentielle adhésion de nouveaux partenaires et reconstruction du fonds;
- Alignement de l'aide publique internationale.

- **Renforcer le soutien politique** pour une exécution budgétaire axée sur les résultats :
 - mettre en place un dialogue de haut niveau afin que le budget programme soit au cœur des enjeux au niveau national,
 - mobiliser les instances politiques (primature, cabinet de la présidence, etc.)
- **Capitaliser sur le renforcement de capacités et le recrutement de cadres sur les questions budgétaires** en :
 - accentuant les efforts au niveau décentralisé et déconcentré,
 - mettant à disposition des AT à temps plein.
- **Renforcer la gouvernance** à travers la promotion de processus de recrutements compétitifs (concours)
- **Renforcer l'appropriation et le respect du manuel de procédures** à tous les niveaux notamment à travers des :
 - des ateliers de vulgarisation,
 - une limitation du nombre de dérogations pour fluidifier l'exécution budgétaire et,
 - un allègement des procédures.
- **Renforcer l'alignement** et la prise en compte des avis au niveau national.

Diagnostic de l'exécution des financements

Diagnostic opérationnel
Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes
Planification et reporting
★ Exécution des financements
Dispositif d'assistance technique

Analyse SWOT

Principaux défis identifiés

Paiement des dépenses	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">• Délais très long des passations de marchés freinant le paiement des dépenses;• Retards au niveau du mandatement, de la liquidation et du paiement,• Lenteur du circuit financier (lettre de paiement, visa des dépenses du BAS au niveau du trésor) s'expliquant par un manque de coordination entre les ministères sectoriels et les services du trésor qui déplorent:<ul style="list-style-type: none">• un manque de suivi rapproché des ordonnateurs dans le cadre du paiement des dépenses,• la réception de dossiers incomplets (pièces justificatives) qui leur parviennent en retard ainsi qu'un,• non-respect des règlements, à l'origine d'une absence de redevabilité à l'égard de la cour des comptes.• Faible informatisation des services du trésor au niveau déconcentré à l'intérieur du pays : les chaînes de dépenses ne sont pas déconcentrées à l'intérieur du pays. Ainsi les mandats sont exécutés manuellement, entraînant ainsi une forte probabilité d'erreur dans l'allocation des dépenses.• Confusion autour des comptes : en effet, un seul compte alimente les trois ministères suscitant ainsi des confusions autour des mouvements. Par ailleurs, deux comptables assurent le mouvement du compte d'opération, pouvant ainsi engendrer une asymétrie d'information et des confusions autour de la gestion.• Asymétrie d'information: en raison d'une absence du suivi au niveau central, les communes recevant les financements du FCE ignorent les bénéficiaires finaux des fonds.	<ul style="list-style-type: none">▪ Renforcer la coordination et la visibilité au niveau du paiement des dépenses:<ul style="list-style-type: none">• Assurer la complétude et la qualité des dossiers à destination des services du trésor;• Suivre de façon rapprochée les dépenses par les ministères sectoriel : informer le trésor (ADT) lorsque les montants sont transférés;• Codifier le FCE dans la chaîne des dépenses afin de garantir la visibilité des dépenses;• Mettre en place un outil partagé pour le suivi des dépenses/exécutions.▪ Renforcer la redevabilité des financements du FCE<ul style="list-style-type: none">• Assurer le respect de la réglementation et la redevabilité à l'égard de la Cour des comptes;• Pister certains dossiers pour comprendre les délais et les blocages.▪ Renforcer la structuration au niveau central:<ul style="list-style-type: none">• Elargir le quorum du Comité FCE pour deux acteurs centraux (DGCMP et BCRG).• Mise en place d'un comité de contrôle pour suivre les dépenses;▪ Renforcer la structuration et les ressources humaines au niveau déconcentré :<ul style="list-style-type: none">• Assurer le recrutement et le renforcement des compétences des structures au niveau déconcentré (nomination des SAF);• Assurer la déconcentration des chaînes de dépenses.
-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Diagnostic de l'exécution des financements

Analyse SWOT

Principaux défis identifiés

Passation de marchés	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">• Manque d'implication des services déconcentrés sur les procédures de passations de marchés, créant des goulots d'étranglement au niveau central en raison d'une centralisation des procédures de validation (MERSI);• Lenteurs au niveau de la délivrance des ANO. <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none">• Accélération des ANO et efforts louables de la part des PTF	<ul style="list-style-type: none">• Impliquer les services déconcentrés dans les procédures de passation de marchés afin de réduire la charge des PRMPs au niveau central ;• Assurer le respect du calendrier lié à la délivrance des ANO (grâce une augmentation des effectifs en charge de leur évaluation ou une suppression d'étapes dans le circuit de validation).
Schéma comptable	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">• Difficultés liées aux conditions de versement : les blocages se situent surtout au niveau de deux conditions : la disponibilité dans les délais des rapports financiers trimestriels (CS du 2nd rang) et la conduite des audits externes en avril N+1 (CS du 1e niveau). L'absence des rapports financiers trimestriels 2022 n'a pas permis de transférer les ressources du compte pivot3 (€ 14 7021 430) versés en décembre 2022, vers les comptes d'opération.• Tensions de trésorerie : les comptes d'opérations peuvent souffrir d'une forte tension de trésorerie.• Confusion autour du schéma comptable au niveau déconcentré en raison de la faible informatisation (chaîne des dépenses et absence de système d'information).	<ul style="list-style-type: none">• Fluidifier le circuit des versements pour éviter la tension sur la trésorerie;• Créer des comptes additionnels pour loger les financements du FCE/BAS.

Agenda

II. Diagnostic Opérationnel

Planification et rapportage

Exécution des financements



Dispositif d'Assistance Technique

Méthodologie d'analyse du dispositif d'assistance technique

Détail du plan et de la méthodologie d'analyse



2.3.1 Présentation du dispositif d'assistance technique

- Justification de l'appui technique : des besoins à plusieurs niveaux
- Objectifs et résultats attendus : de fortes ambitions
- Bénéficiaire et modalités d'intervention



2.3.2 Cartographie du dispositif d'assistance technique



2.3.3 Diagnostic du dispositif d'assistance technique

L'assistance technique d'Expertise France pour le renforcement de capacités en appui au PRODEG

Justification de l'appui technique : des besoins à plusieurs niveaux

- La mise en place du Budget d'Affectation Spéciale (BAS) pour porter les financements en appui au ProDEG a donné lieu à un diagnostic qui a permis **l'identification des besoins et des insuffisances sur trois niveaux** : institutionnel, organisationnel et individuel.

Institutionnel

Amélioration de la qualité de la documentation budgétaire : mise en place de cadres d'échanges entre les ministères financiers et sectoriels, renforcement du dispositif de suivi comptable au niveau déconcentré.

Organisationnel

La formation des équipes à l'application du manuel de procédures du BAS /

- Le renforcement de la coordination pour assurer le suivi des activités entre les différents échelons (central, déconcentré et décentralisé) ;
- La définition des outils et pratiques de contrôle interne adaptées (checklist, archivage, numération des documents).

Individuel

Besoin d'amélioration des compétences individuelles des agents sur des sujets très divers, telle que la planification, la passation de marchés, la budgétisation, le rapportage comptable, etc .

- La durée prévue de l'intervention du dispositif d'assistance technique est de 36 mois, incluant une phase initiale de 30 mois et **une phase dégressive de l'intervention des experts de 6 mois**. Cette durée répond à une logique de transfert de compétences qui aura lieu durant la première phase du FCE/BAS, elle-même programmée sur une durée de 4 ans et demi (2020-2024).

Objectifs et résultats attendus : de fortes ambitions

- Objectif global** : l'objectif global vise à contribuer à la mise en oeuvre du PRODEG et de ses six axes prioritaires tout en renforçant l'efficacité de la dépense publique dans le secteur de l'éducation et préparant ce dernier à accueillir des moyens plus importants.
- Objectif spécifique** : l'objectif spécifique vise à renforcer les capacités de pilotage et d'exécution de la politique éducative des directions concernées à tous les niveaux par le ProDEG à travers la mise en oeuvre du FCE/BAS – ProDEG.

Résultats attendus :

- La supervision de l'ensemble des mécanismes du fonds commun est assurée;
- Les services centraux et déconcentrés des Ministères sectoriels et le ST/CP sont pleinement engagés chacun à leur niveau dans la planification, l'exécution, le rapportage et le suivi du FCE/BAS;
- La gestion comptable et financière du FCE/BAS est efficace et respectueuse des procédures au niveau central et décentralisé;
- Les procédures de passation de marchés sont respectées sur le FCE/BAS.



L'approche préconisée par le dispositif d'assistance technique se veut holistique et entend couvrir l'ensemble des besoins de renforcement de capacités identifiés au niveau de l'administration. Les résultats montrent également une ambition à plusieurs niveaux à la fois sur la planification, le rapportage, les procédures de passation de marchés mais également sur la maîtrise des procédures nationales.

L'assistance technique s'adresse à l'ensemble des parties prenantes des ministères sectorielles sur la base des priorités nationales

Diagnostic opérationnel

Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

Planification et reporting

Exécution des financements

★ Dispositif d'assistance technique

Bénéficiaire et modalités d'intervention

Bénéficiaires :

- Le plan de renforcement de capacités en appui au ProDEG s'adresse aux **trois ministères sectoriels** (MENA, METFP-ET, MESRS) et dans une moindre mesure, **aux ministères financiers** (ministère des Finances et Ministère du Budget), **au niveau central, déconcentré et décentralisé**.
- Les principaux bénéficiaires du projet d'assistance technique seront donc les agents de ces différentes structures.
- Le ST/CP-ProDEG, organe technique de coordination du ProDEG, bénéficiera également du plan de renforcement de capacités.
- Le rôle de l'AT est d'accompagner les cadres de l'administration centrale et déconcentrée dans le but d'assurer **un réel transfert de compétences**, suivant une démarche de renforcement de capacités validée par la partie guinéenne, l'AFD et Expertise France.

Démarche:

- La démarche de renforcement de capacités vise à **irriguer toutes les activités** mises en place par le dispositif, depuis la phase de démarrage à la fin de la phase de mise en œuvre.
- Les AT ont assuré **la diffusion d'outils dans leurs différents domaines** (manuel de procédures, comptabilité, procédures de marchés publics, suivi-évaluation etc.) et la formation des bénéficiaires à leur bonne compréhension et à leur utilisation.

Un plan d'action qui vise à s'aligner sur les priorités nationales

Période	Activités programmées
T1 2023	<ul style="list-style-type: none">Diffusion du manuel de procéduresAlignement des rapports DAT (reportage des experts en régions) et structures déconcentrées/décentraliséesMise en place des contrats de performance au niveau central et EPA (MESRI et du MEPUA)Mise en place de contrats de programme, d'objectifs et de performances au niveau du METFP
T2 et T3 2023	<ul style="list-style-type: none">Organisation des directions DAF, BSD et cellule passation de marché au MEPUA.Un coaching « individuel » du MEPUA ciblé sera entrepris sur l'ensemble des étapes de passation et de suivi des marchés de fournitures, de services et de travaux et, au 3ème trimestre, un appui apporté sur l'établissement de la carte scolaire.Appui aux structures régionales et ou décentralisées du MEPUA et METFPE
T4 2023	<ul style="list-style-type: none">Budgétisation des activités du PAAB 2024 et reprogrammation des activités 2023 non réalisées.
2024	<ul style="list-style-type: none">Appui à l'établissement des contrats de programme, d'objectifs et de performances des EPA et structures centrales et appui à la rédaction de manuel de bonnes pratiques



Au-delà du renforcement de capacités, l'AT vise également à transférer des compétences aux acteurs nationaux. Les actions mises en place s'alignent sur les priorités nationales notamment à travers l'accompagnement dans la mise en place des contrats de performance/programme.

DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

L'assistance technique a déployé un dispositif important au services des ministères

Diagnostic opérationnel

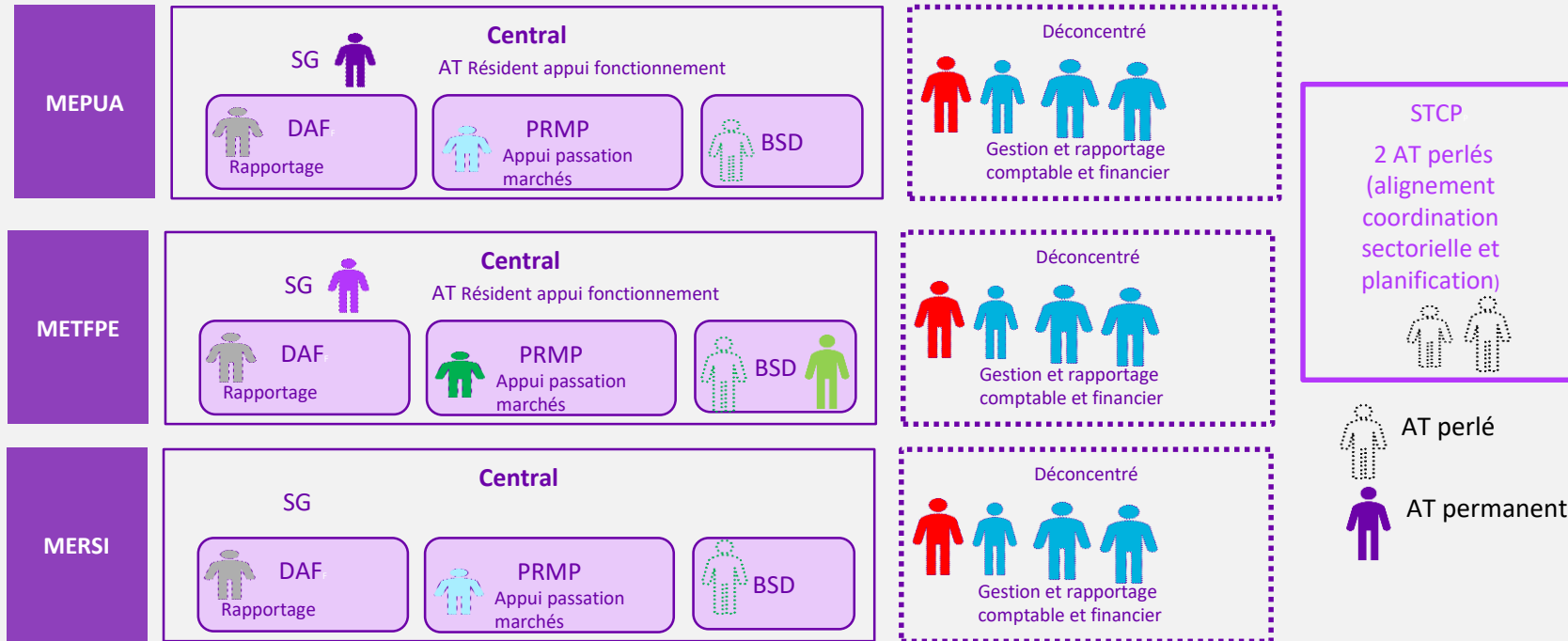
Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes

Planification et rapportage

Exécution des financements

★ Dispositif d'assistance technique

Schéma du dispositif d'Assistance Technique d'AT



Dispositif actuel et recrutements à venir

- A date, le DAT compte 13 AT en poste sur les 14 initialement prévus.
- Depuis deux ans, le DAT est fonctionnel et joue pleinement son rôle à travers les AT mobilisés et placés dans les structures au niveau central des trois ministères bénéficiaires d'une part et d'autre part à travers les **4 AT en région** qui contribuent à la mise en œuvre des activités du BAS/FCE.
- Le 14eAT de profil finances publiques sera mobilisé au 2^e semestre 2023 pour davantage prendre en charges les questions de finances publiques aux côtés d'un binôme.
- Un 15e AT est en cours de recrutement afin de mieux appuyer les structures déconcentrées des régions de Conakry et Kindia. Il aura en charge les questions de programmation/planification et de rapports techniques et financiers.

Une couleur identique désigne un même AT affecté à plusieurs services différents.



Le dispositif d'assistance technique est composé de 13 experts déployés au sein des services clés (BSD, DAF, PRMP) afin d'assurer l'accompagnement dans la mise en œuvre du PRODEG. Si certains AT sont affectés de façon permanente à un service donné, plusieurs AT doivent assurer l'accompagnement de plusieurs ministères, limitant ainsi leur disponibilité quant au renforcement de capacités des cadres bénéficiaires.

Diagnostic du dispositif d'assistance technique

Analyse SWOT

Diagnostic opérationnel
Analyser le déploiement du cadre du FCE au niveau opérationnel : évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre par les différentes parties prenantes
Planification et rapportage
Exécution et passation de marchés
★Dispositif d'assistance technique

Principaux défis identifiés

Dispositif d'AT	<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none">Grâce à l'accompagnement mis en place, les cadres au niveau des ministères sectoriels ont démontré de nets progrès dans l'identification des besoins, la planification ou encore le rapportage favorisant ainsi une exécution plus fluide des financements. <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none">Des faiblesses structurelles freinent l'intervention des AT :<ul style="list-style-type: none">Difficultés liées à la mise en œuvre d'un budget de moyens par les acteurs nationaux : les acteurs au niveau national ne respectent pas les procédures nationales dans le cadre de l'exécution du budget au niveau national, remettant ainsi en cause les objectifs du DAT qui visent à accompagner les acteurs autour de la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats. Ainsi, l'action du DAT bouscule fortement les pratiques des acteurs nationaux qui se retrouvent dans une double approche dans la mise en œuvre de leurs activités :<ul style="list-style-type: none">Budget de moyens en ce qui concerne le budget national et,Budget programme pour le FCE/BAS.Insuffisance des outils de gestion organisationnelsContexte politique freine la pérennisation des acquis du DAT : en raison d'un départ massif à la retraite des cadres des administrations, le DAT a été contraint de renouveler le renforcement de capacités des nouveaux cadres.Niveau initial très bas des acteurs accompagnés.Insuffisance dans l'accompagnement<ul style="list-style-type: none">Disponibilité des AT : certains AT sont affectés à plusieurs ministères et les acteurs nationaux déplorent un accompagnement insuffisant notamment dans le cadre de la planification où l'accompagnement n'est pas permanent.Profil des AT : le profil de certains AT ne répondraient pas aux enjeux et aux besoins des acteurs en particulier sur les aspects budgétaires et financiers.Transfert de compétences : les acteurs reconnaissent le renforcement de capacités mis en œuvre par le DAT. Pour autant, les ministères soulignent l'insuffisance liée au transfert de compétences.Augmentation du nombre de dérogations sur le manuel de procédures freine l'appropriation et la montée en compétences. <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none">Recrutement d'un AT autour de la question budgétaire.	<p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none">Renforcer l'accompagnement :<ul style="list-style-type: none">Mettre à disposition des AT à temps-plein au niveau de chaque ministère;Renforcer l'appui au niveau des structures déconcentrées;Limiter le nombre de dérogations;Mise en place de système de gestion qui permet d'améliorer les procédures.Pérenniser le renforcement de capacités à travers :<ul style="list-style-type: none">un soutien politique et le dialogue politique afin de promouvoir la GAR au niveau national;Accroître le transfert de compétences auprès d'un personnel élargi;Renforcer le dialogue interministériel.
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Diagnostic du dispositif d'assistance technique

Analyse SWOT

Principaux défis et opportunités identifiés

Dispositif d'AT

- **Inadéquation du cadre d'évaluation des AT** : l'évaluation sur la base du niveau de décaissement semble peu adaptée, compte tenu des faiblesses structurelles identifiées.
- **Alignement du DAT aux instances nationales** :
 - **Asymétrie d'information et absence de coordination** : certains AT ne sont pas tenus au courant des activités relevant de leur périmètre.
 - **Absence de suivi du DAT par les instances nationales.**

Opportunités :

- Les cadres recrutés au niveau des ministères présentent **un potentiel dans la mise en œuvre des actions** liées à l'exécution financière.
- Les acteurs se saisissent progressivement des enjeux autour de la gestion axée sur les résultats (GAR) notamment à travers le développement d'un outil informatique pour l'élaboration du CDMT.

Risques

Absence d'alignement du DAT : l'absence d'implication des parties guinéennes dans le suivi du DAT peut freiner l'alignement.

- **Effectuer une évaluation régulière du dispositif d'assistance technique** pour assurer son adéquation avec les enjeux observés sur le terrain.
- Impliquer la partie guinéenne dans la supervision du DAT.

Agenda

Introduction et démarche méthodologique

Synthèse des enjeux

Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

Objectifs du PRODEG et plan de financement

Cadre et Principes du FCE

Dispositif de pilotage et de coordination

Diagnostic Opérationnel

Planification et rapportage

Exécution des financements

Dispositif d'Assistance Technique

Identification des recommandations

Méthodologie

Identification des enjeux prioritaires

Présentation des recommandations pour les 19 enjeux

Fiches actions pour les recommandations prioritaires

Méthodologie : une démarche participative afin de coconstruire des recommandations opérationnelles

Quatre étapes afin de définir des recommandations opérationnelles.

1

Priorisation des enjeux



A la suite de la présentation des enjeux identifiés lors du diagnostic, les participants ont procédé à **une priorisation des enjeux** selon deux critères : **l'impact et la faisabilité**.

2

Restitution des enjeux priorisés par groupe



Chaque point focal présente sa **matrice de priorisation** des enjeux selon les deux critères.

La priorisation de ces matrices a permis de **définir une matrice globale**.

3

Présentation des recommandations et élaboration des fiches action



Les participants ont élaboré des **fiches actions** autour des enjeux recensés à l'aide de recommandations préalablement identifiées par l'équipe BearingPoint.

4

Restitution, en plénière, des fiches action

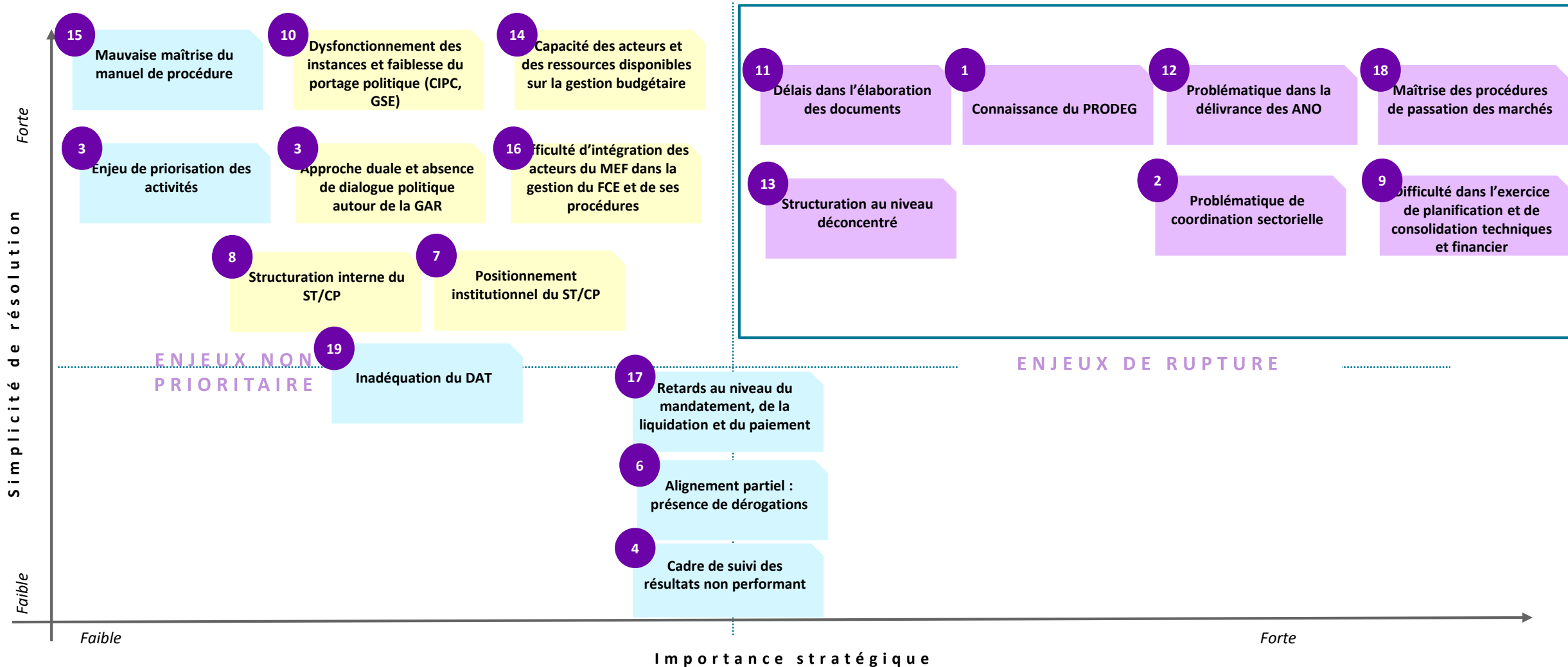


Un membre du groupe **restitue les fiches action du groupe, en plénière**.

Identification des enjeux prioritaires - Matrice de priorisation globale

ENJEUX DE PRIORITAIRE 2

ACTIONS PRIORITAIRE 1



Les enjeux ont permis de définir plus de 20 recommandations opérationnelles dont 7 prioritaires



Recommandations



Cadre d'intervention
(PRODEG)

1

Conduire des actions de sensibilisation pour promouvoir le PRODEG au niveau national

2

Renforcer le STCP : indépendance et structuration interne

3

Renforcer le portage politique et la coordination autour des activités prioritaires

4

Procéder à une revue des procédures et outils de suivi d'atteinte des résultats du PRODEG

5

Assurer la promotion de l'approche programme au niveau national

6

Renforcer l'alignement aux procédures nationales

7

Renforcer l'indépendance du STCP

8

Modifier la structuration RH du STCP

9

Assurer le respect des délais de planification et de rapportage

10

Assurer un meilleur fonctionnement et portage politique des instances du CIPC et GSE



Principes autour du FCE



Dispositif de pilotage et de
coordination

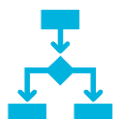
Les enjeux ont permis de définir plus de 20 recommandations opérationnelles dont 7 prioritaires



Thématique



Recommandations



Gestion et opération

- 11 Améliorer le suivi et l'accompagnement dans l'élaboration des documents de rapportage de planification pour limiter les retards
- 12 Réduire les délais liés à la délivrance des ANO
- 13 Dynamiser les structures de pilotage au niveau central et déconcentré
- 14 Accroître les capacités des acteurs dans la gestion budgétaire et le paiement des dépenses



Exécution financière

- 15 Renforcer l'appropriation du manuel de procédures à travers une meilleure gouvernance et organisation
- 16 Renforcer la participation des acteurs du MEF dans la gestion et la prise en main du FCE
- 17 Ajuster et optimiser les procédures de liquidation, mandatement et paiement
- 18 Garantir une conformité des procédures de passation de marché



DAT

- 19 Renforcer le DAT

Zoom sur les recommandations identifiées comme prioritaires

Les actions prioritaires se structurent autour d'un meilleur portage du cadre d'intervention afin de dynamiser la coordination sectorielle. L'accompagnement des acteurs permettra également une meilleure appréhension des procédures de gestion, d'opération et d'exécution.



Un cadre d'intervention porté par un meilleur portage politique et une meilleure connaissance des procédures par les acteurs

1. Conduire des actions de sensibilisation pour promouvoir le PRODEG au niveau national
2. Renforcer le STCP : indépendance et structuration interne



Une coordination et une collaboration structurée grâce à un meilleur accompagnement des acteurs

3. Assurer le respect des délais grâce à un meilleur accompagnement, une optimisation des procédures un renforcement des capacités des acteurs



Des procédures de gestion et opération mieux appréhendées par les acteurs

4. Améliorer le suivi et l'accompagnement dans l'élaboration des documents de rapportage de planification pour limiter les retards
5. Réduire les délais liés à la délivrance des ANO
6. Dynamiser les structures de pilotage au niveau central et déconcentré



Une exécution financière plus efficace grâce à une meilleure mise en œuvre des procédures de passation de marché

7. Garantir une conformité des procédures de passation de marché

7 recommandations prioritaires

Définition d'une fiche action pour chaque recommandation prioritaire

Comment assurer une mise en œuvre opérationnelle des recommandations par les acteurs ?

4 Etapes clés



**Précision des objectifs
de chaque
recommandation**



**Définition d'une liste
d'actions à mettre
œuvre**



**Identification des
prérequis et des
risques**



**Définition
d'indicateurs et durée
de mise en œuvre**

Chacune des étapes a été réalisée par l'ensemble des parties prenantes au sein de chaque groupe afin d'assurer l'appropriation.

Fiche action 1 : conduire des actions de sensibilisation pour promouvoir le PRODEG

Abdoulaye Mansaré
BSD MEPUA



1 OBJECTIFS

- Assurer une meilleure connaissance du PRODEG au niveau national (central et déconcentré)
- Garantir une appropriation du PRODEG
- Instaurer le ProDEG comme cadre unique de planification

2 DETAILS SUR LA RECOMMANDATION

- Recenser et identifier des acteurs clés afin de promouvoir le PRODEG** : ministères sectoriels et d'autres ministères pertinents, ainsi que les établissements d'enseignement, les enseignants, les parents, les élèves.
- Instaurer le PRODEG comme cadre de référence unique du secteur éducatif en Guinée** : assurer le financement des activités du secteur éducatif sur la base des orientations du PRODEG.
- Opérationnaliser et sensibiliser les acteurs sur l'existence d'instances de coordination et de pilotage au niveau central, régional et préfectorale (IRE, DCE, DPE)** : assurer l'efficacité de ces instances en désignant les membres, définissant leur mission, préparant un plan d'action et assurant sa mise en œuvre.
- Renforcer les capacités des organes et des membres à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation**
- Assurer une meilleure communication autour du PRODEG** : instaurer et mettre en œuvre une stratégie de communication budgétisée avec un portage politique fort (primature).
- Mettre en place des mécanismes de suivi participatifs**, impliquant les enseignants, les parents et les élèves afin de recueillir des commentaires et d'ajuster les actions en conséquence.

6 PREREQUIS DU PROJET

- Portage politique fort (primature, présidence, etc.)
- Mobilisation de moyens humains et financiers pour assurer la conduite et la visibilité des actions notamment auprès des médias
- Coordination du FCE/BAS par la primature

3 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Changement politique et remise en cause par les autorités
- Doublons avec les autres programmes nationaux portant sur l'éducation
- Manque de coordination avec les autres programmes nationaux portant sur l'éducation

3 K P I

- Nombre de références au PRODEG dans la conduite des activités
- Nombre de personnes touchées par la campagne de sensibilisation
- Nombre et qualité des partenaires contributeurs au FCE/BAS

5 P L A N N I N G

Estimation du projet	(min – max)
Durée globale estimée	Elaboration de la stratégie (3 mois) et mise en oeuvre sur 24 mois
Date démarrage prévisionnelle	Janvier 2024

7 PARTIES PRENANTES

- Ministères
- Société civile
- Etablissements Scolaires

Fiche action 2 : renforcer la coordination sectorielle

Condé Karamo
Chef comptable MERISI



1 OBJECTIFS

- Renforcer la marge de manœuvre du STCP
- Placer la cellule de coordination au cœur de la politique sectorielle
- Instaurer le ST/CP en cellule légitime et « ressource » pour les services nationaux

2 DETAILS SUR LA RECOMMANDATION

- 1. Renforcer le STCP et identifier un rattachement à une structure autre que celle d'un des ministères sectoriels**
 - Reformuler le statut du ST/CP pour lui conférer une plus grande indépendance
 - Supprimer le rattachement institutionnel aux ministères des membres qui la composent et renforcer sa légitimité en tant que cellule « ressource »
- 2. Renforcer les capacités du STCP dans une logique de compétences- métiers :** structuration du STCP autour de 4 pôles : planification, rapportage, marchés publics et suivi financier
- 3. Instaurer un processus d'évaluation individuelle de la performance** en identifiant les besoins en termes de renforcement de capacités
- 4. Assurer le pilotage du PRODEG avec une responsabilité par sous-programme au sein du STCP**

3 PREREQUIS

- Modification du cadre légal définissant l'organisation et les missions du ST/CP
- Accord des principaux décisionnaires sur la nouvelle organisation et le périmètre d'intervention de la cellule
- Redéfinition du cadre d'intervention de l'assistance technique
- Disponibilité des profils recherchés
- Volonté politique

4 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Absence de coordination sur le statut et le rattachement du STCP

5 KPI

- Création d'un nouveau statut relatif au STCP
- Nomination de responsables de sous-programme
- Nombre d'évaluation

6 PLANNING

Estimation du projet	(min – max)
Durée globale estimée	6 mois
Date démarrage prévisionnelle	

7 PARTIES PRENANTES

- CIPC
- STCP
- Ministères sectoriels et primature

Fiche action 3 : améliorer le suivi et l'accompagnement dans l'élaboration des documents de rapportage et de planification pour limiter les retards

Condé Karamo
Chef comptable MERSI



1 OBJECTIFS

- Améliorer l'organisation interne dans l'élaboration des documents
- Assurer le respect des délais sur le rapportage et la planification

2 DETAILS SUR LA RECOMMANDATIONS

- Structuration d'unité de gestion du FCE au sein des ministères pour porter la GAR et assurer le bon suivi de l'exécution des PAAB sur toute la chaîne**
 - Prévoir en interne dans les ministères la création d'une unité en charge de suivre le FCE qui impliquera le SG, le BSD, les responsables des marchés publics et les SAF
 - Définir le cahier des charges de cette unité, en mettant l'accent sur le suivi de la planification au niveau du ministère et le suivi du rapportage opéré au sein des différents services
 - Normaliser par une note de service la structuration de l'unité de gestion et les responsabilités assignées pour chaque interlocuteur
- Renforcer les capacités du ST/CP en matière de planification et rapportage en lien avec les AT régionaux à l'aide d'un expert du dispositif d'assistance technique**
- Evaluer les performances individuelles**

6 PREREQUIS

- Engagement des principaux responsables** et bonne définition du périmètre d'intervention de l'unité de gestion
- Modification du statut juridique à l'origine de la création de la cellule de coordination**
- Définir le positionnement et la composition** de ces unités régionales pour leur permettre de mener à bien leurs missions.

3 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Manque de coordination** entre les instances d'accompagnement et les services nationaux et résistance au changement
- Risque de mauvaise répartition des tâches**
- Faible niveau de responsabilité** conféré à l'unité de gestion eu sein des ministères.

3 KPI

- Nombre d'unités effectives après 1 année
- % de retard observé dans les PAAB après 1 ans de mise en place de ces structures

5 PLANNING

Estimation du projet	(min – max)
Durée globale estimée	3 mois
Date démarrage prévisionnelle	

7 PARTIES PRENANTES

- Ministères
- SG
- DAT
- PRMP

Fiche action 4 : réduire les délais liés à la délivrance des ANO

Batourou Condé

1 OBJECTIFS

- Respecter les délais de délivrance des ANOS

2 DETAIL DES ACTIONS À MENER

- 1. Améliorer la qualité des dossiers de passation de marché** : identifier les faiblesses et renforcer les capacités des acteurs (directions et techniciens, PRMP, DAF, BSD, etc.)
- 2. Assurer la délivrance des ANOS dans les délais** :
 - Renforcer la chaîne de délivrance des ANO en créant des organes dédiés au niveau des PTFs
 - Assurer dans la mesure du possible un traitement au niveau local des ANOS
 - Créer et opérationnaliser des cellules de PPM au niveau des ministères
- 3. Rehausser le seuil de revue des ANO**
- 4. Mettre en place des outils de communication et d'information** dans le cadre des passations de marchés afin de fluidifier les interactions entre les PTF, la direction de contrôle des marchés ainsi que les ministères sectoriels

6 PREREQUIS

- Compétences requises auprès des structures porteuses d'actions et les PRMP
- Compétences requises au sein PTFs
- Fixer les délais de délivrance des ANO réalistes et réalisables
- Coordination renforcée entre DAF/BSD

3 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Non atteinte des résultats
- Incohérence de certaines activités

3 K P I

- Nombre de dossiers réglés/rejetés
- Nombre d'ANO délivrés dans les délais

5 P L A N N I N G

Estimation du action	(min – max)
Durée globale estimée	24 mois
Date démarrage prévisionnelle	Janvier 2024

7 PARTIES PRENANTES

- Ministères sectoriels et financiers (budget)
- PTF
- ARMP

Fiche action 5 : dynamiser les instances de gouvernances existantes

Fatoumata Dabo



1 OBJECTIF

- Renforcer l'efficacité de mise en œuvre du ProDEG au niveau déconcentré
- Atteindre les objectifs de décaissement du FCE à destination des structures déconcentrées et décentralisées
- Structurer la mise en œuvre de la politique éducative

2 DETAILS SUR LA RECOMMANDATION

1. Dynamiser les dispositifs de pilotage et de coordination, en particulier au niveau déconcentré :

- Appuyer et renforcer le STCP dans sa fonction de suivi-évaluation du PRODEG
- Créer et rendre opérationnel le CRPE
- Renforcer et redynamiser le CPPE et le CSPPE
- Respecter les délais et cartographie des responsabilités

2. Décentraliser le processus décisionnaire :

- Mettre en place des ordonnateurs suppléants et rendre accessible les fiches par nature de dépense

3. Assurer le renforcement de capacités et le transfert de compétences au niveau déconcentré :

- Renforcer les capacités des cadres des structures déconcentrées
- Elaborer une cartographie des compétences et responsabilités au niveau déconcentré
- Limiter la mobilité/taux de turnover en favorisant une trajectoire professionnelle

3 PREREQUIS

- Modifier le statut du STCP
- Plaidoyer auprès de la primature

4 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Faible mobilisation des agents
- Faiblesse des moyens financiers mobilisés

5 KPI

- Modification du statut du STCP
- Nominations du personnel au sein des structures déconcentrées

6 PLANNING

Estimation du projet	(min – max)
Durée globale estimée	5 mois
Date démarrage prévisionnelle	

7 PARTIES PRENANTES

- CIPC
- STCP
- Structures de pilotage au niveau déconcentré (CRPE, CPPE, CSPPE)

Fiche action 6 : optimiser les procédures de planification et de consolidation (1/3)

1 OBJECTIF

- Entamer une réflexion doit être menée en conséquence sur l'optimisation des procédures

2 DETAIL DES ACTIONS À MENER

- Limiter les instances impliquées dans le processus de validation de la planification**
 - Recentrer la validation de la planification autour d'instances clés en charge de valider les activités et orientations prises par les services et les structures déconcentrées
 - Assurer l'organisation de la planification selon une logique ascendante : validation des orientations du FCE/BAS / ProDEG en central et planification/validation de la planification au niveau des structures déconcentrées et des instances en charge.
 - Renforcer l'autonomie des structures déconcentrées via la fusion entre les trois instances initialement prévues.
- Remettre le ST/CP au centre du suivi et du rapportage et restructurer les procédures**
 - Pour limiter les instances impliquées dans la validation de la planification, prévoir dans le manuel de procédure une implication forte du ST/CP à la source : organisation d'atelier, vérification des documents clés, etc.

6 PREREQUIS

- Modification du manuel de procédures
- Validation de la nouvelle gouvernance du FCE/BAS avec la réorganisation des instances clés et la création de nouvelles instances au cœur du processus de planification
- Refonte et réorganisation du ST/CP

3 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Reformer des procédures qui commençaient à être prise en main par les acteurs : générer de la confusion sur les processus de validation.
- Manque d'implication d'acteurs clés.

3 KPI

- Taux de remise de PAAB dans les délais du manuel
- % de réalisation des rapports de performances
- % d'ANO positifs

5 PLANNING

Estimation du action	(min – max)
Durée globale estimée	6 mois
Date démarrage prévisionnelle	

7 PARTIES PRENANTES

- CICPC ; PTF
- Ministères (BSD, DAF, Direction centrales, etc.)
- IRE/DPE/DCE, écoles, EPA, etc .

Fiche action 6 : assurer le respect des délais au niveau du rapportage et de la planification via un meilleur accompagnement à la réalisation des documents (2/3)

1 OBJECTIF

- Recentrer la gouvernance et l'organisation de la planification et du rapportage autour de structure clés
- Clarifier la répartition des tâches et des responsabilités
- Améliorer l'efficacité dans la mise en œuvre des procédures

2 DETAILS SUR LA RECOMMANDATION

- **Mise en place d'un pôle planification, d'un pôle financier et d'un pôle suivi/évaluation au sein du ST/CP accompagné par un expert du dispositif d'assistance technique**
 - Assurer la coordination sectorielle dans l'accompagnement des ministères et des structures déconcentrées dans l'exercice de planification via un rôle renforcé
 - Accompagner les services nationaux pour lever les blocages dans l'exécution des fonds en mettant à disposition des ressources
 - Renforcer le suivi budgétaire et financier du ProDEG en confiant le suivi au pôle financier
- **Créer des unités de suivi/évaluation du ProDEG et du FCE et des comités de pilotage régionaux**
 - Accompagner les structures déconcentrées dans l'exercice de planification puis de suivi-évaluation au niveau des régions.
 - Fluidifier et améliorer la qualité de la remontée d'informations.

3 PREREQUIS

- **Modification du statut juridique à l'origine de la création de la cellule de coordination** – nécessité de faire passer un décret pour modifier le statut et le rattachement du ST/CP.
- **Définir le positionnement et la composition** de ces unités régionales pour leur permettre de mener à bien leurs missions.

4 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- **Manque de coordination entre les instances d'accompagnement et les services nationaux.**
- Manque de légitimité des experts nommés au ST/CP et dans les USEDD.

5 KPI

- Nombre de recours aux ST/CP pour aider à la planification.
- Nombre d'atelier de planification menés.
- % des documents par le ProDEG prévus produits

6 PLANNING

Estimation du projet	(min – max)
Durée globale estimée	6 mois
Date démarrage prévisionnelle	

7 PARTIES PRENANTES

- CIPC / Ministères sectoriels
- ST/CP ; PTF
- IRE/DPE/DCE
- Ecole ; Universités ; Collectivités Territoriales

Fiche action 6 : accroître les capacités des acteurs dans la production des documents (3/3)

1 OBJECTIF

- Renforcer la capacité et l'efficacité des acteurs dans la production des documents

2 DETAIL DES ACTIONS À MENER

- **Elaborer un plan de compétences** avec une évaluation du niveau initial des acteurs à travers la conduite de tests
- Mettre en place un système d'évaluation et de recensement des progrès (trimestriel)
- **Conduire des séances de vulgarisation du manuel de procédures** en amont des différentes étapes
 - Etablir un calendrier de conduite des activités en lien avec les différentes étapes du manuel de procédures
- Identifier les points de blocages au niveau des différentes étapes de production
- **Renforcer l'accompagnement du DAT /STCP** autour de ces points de blocages
 - Identifier des points focaux qui ont une meilleure maîtrise du manuel afin qu'ils puissent procéder à un transfert de connaissance
 - Procéder à un travail de fond sur la sensibilisation aux documents existants (PTF et services nationaux)

6 PREREQUIS

- Démarche participative
- Mobilisation des parties prenantes

3 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Turnover
- Asymétrie et rétention d'information
- Manque de coordination en interne

3 K P I

- Délai dans la production des documents
- Qualité des documents

5 P L A N N I N G

Estimation du action	(min – max)
Durée globale estimée	2 ans
Date démarrage prévisionnelle	

7 PARTIES PRENANTES

- Ministères sectoriels
- IRE/DPE/DSEE
- DAT

Fiche action 7 : garantir une conformité des procédures de passation de marché

1 OBJECTIF

- Renforcer la capacité et l'efficacité des acteurs dans la production des documents

2 DETAIL DES ACTIONS À MENER

- **Produire des dossiers de passation de marchés de qualité:**
 - Renforcer les capacités des acteurs conformément aux types de marchés;
 - Rendre fonctionnel les cellules en nommant un personnel avec les compétences requises et enforçant les moyens financiers et matériels.
- **Respecter les délais de passation de marchés :**
 - Mettre en place un mécanisme efficace de suivi et d'alerte

6 PREREQUIS

- Existence de cellules de passation de marchés au sein des ministères sectoriels
- Implication du ministère du Budget et du ministère des finances
- Présence permanente des Ministères de l'Economie et des Finances (DGCMF)

3 POTENTIELS RISQUES IDENTIFIÉS

- Inéligibilité des dépenses
- Non atteinte des résultats

3 K P I

- Nombre de dossiers approuvés dans les délais
- Disponibilité des outils
- Délais moyens de passations de marchés

5 P L A N N I N G

Estimation du action	(min – max)
Durée globale estimée	24 mois
Date démarrage prévisionnelle	Janvier 2024

7 PARTIES PRENANTES

- Ministères sectoriels
- Ministères Economie et Finances
- PTF et ARMP

BearingPoint®