



Etude sectorielle en lien avec les nouveaux financements du GPE : Appui Technique de Renforcement de Capacités des Services des Ministères Sectoriels

Diagnostic et pistes d'optimisation pour le Dispositif d'Assistance Technique (DAT)

29 novembre 2024

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Rappel du contexte et des objectifs à l'origine de la revue du Dispositif d'Assistance Technique (DAT)



Genèse du Fonds Commun de l'Éducation 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'Éducation (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'Éducation**.

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 et de pistes d'optimisation après l'achèvement du mandat du présent DAT...

Après trois années d'existence, et à l'occasion de l'achèvement de son mandat, et de l'imminence du lancement de la 2^{ème} phase du PRODEG, **un diagnostic des forces et faiblesses du DAT s'impose**.

La phase de diagnostic du Dispositif d'Assistance Technique (DAT) a pour objectifs d'**identifier les besoins spécifiques des ministères en charge de l'éducation en Guinée dans leur gestion du Fonds Commun de l'Éducation (FCE)**, ainsi que de **déceler les forces et faiblesses du dispositif existant**. Elle vise également à analyser les défis auxquels font face les ministères, afin d'**élaborer des pistes d'optimisation**. À travers des entretiens et de l'analyse documentaire, cette phase permet de recueillir des données essentielles et d'impliquer les parties prenantes locales dans la formulation de recommandations adaptées et opérationnelles.

Ce diagnostic s'attache notamment à approfondir les premiers éléments d'études du DAT réalisés lors de la première intervention de BearingPoint dans le cadre du diagnostic du fonctionnement du FCE.



... qui permettra d'aboutir à la structuration des points clés du futur DAT

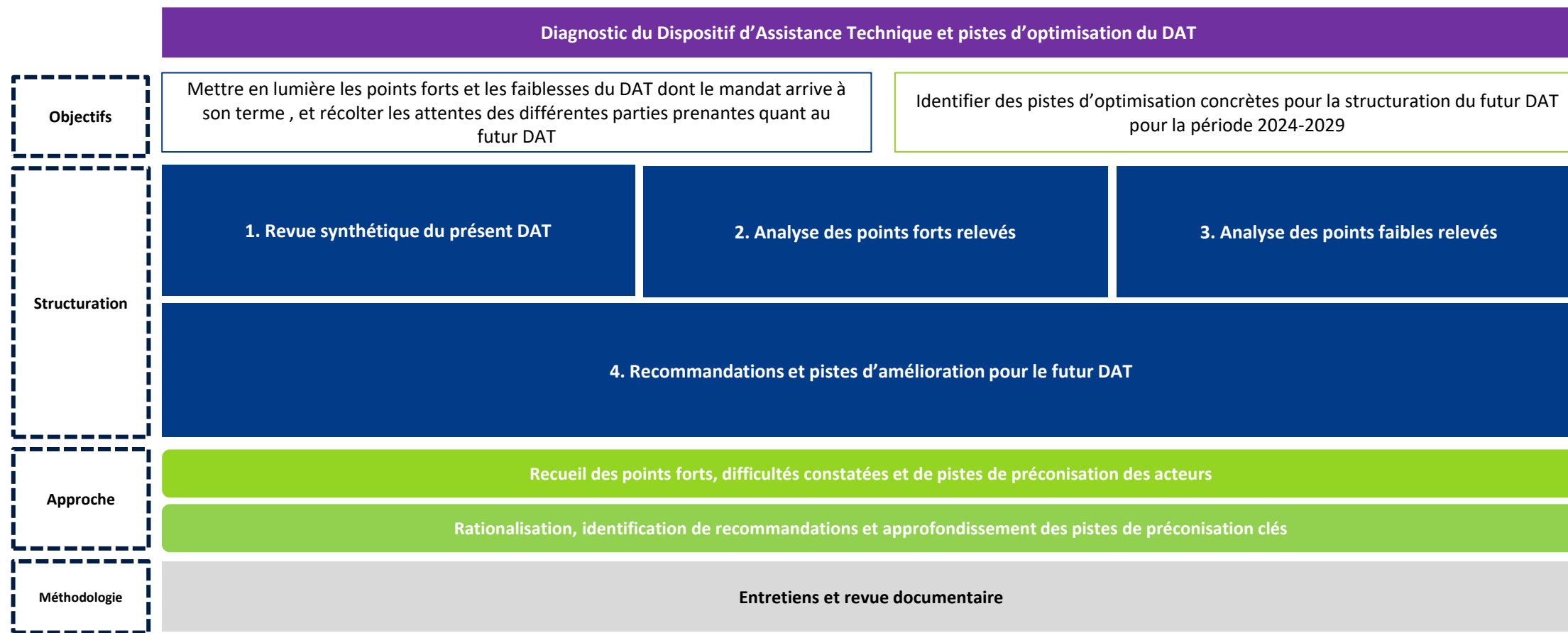
L'objectif final du projet est de **structurer les points clés du futur Dispositif d'Assistance Technique (DAT) en s'appuyant sur les conclusions du diagnostic initial**.

À travers des **ateliers de co-construction** avec les ministères et partenaires concernés, cette étape permettra de **définir des scénarios d'optimisation du dispositif** actuel, en abordant des thématiques centrales comme la planification, le suivi financier et la gestion des marchés publics.

Les échanges durant cette phase seront essentiels pour **préciser les profils d'expertise requis et les modalités opérationnelles adaptées aux besoins identifiés**, afin de pouvoir définir les points clés du cahier des charges du futur DAT.

Approche et démarche méthodologique

Le présent document vise à approfondir les besoins des différents services des ministères concernés par la gestion du FCE sur la base des forces et faiblesses relevés et à proposer des options d'amélioration du dispositif d'AT existant



Un diagnostic réalisé grâce à des entretiens individuels ainsi qu'une collecte documentaire

Un diagnostic inclusif : plus de 30 entretiens menés auprès des parties prenantes en Guinée

Collecte documentaire

Ministères (15)

- MEPUA (6)
- METFPE (5)
- MERSI (5)
- Ministère du budget (1)
- Ministère de l'économie et des finances (3)

Services déconcentrés et décentralisés (4)

- ANAFIC (1)
- IRE-IRET (3)



Instances de coordination (2)

- GSE (1)
- STCP (1)

Bailleurs de fonds (6)

- AFD (4)
- UNICEF (1)
- PME (1)

Assistants techniques EF (6)

- AT centraux (4)
- AT déconcentrés (2)



Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Une assistance technique d'Expertise France a été mise en place entre 2021 et 2024 pour assurer 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 était de 36 mois, incluant une phase initiale de 30 mois et **une phase dégressive de l'intervention des experts de 6 mois**. Cette durée répondait à une logique de transfert de compétences qui a eu lieu durant la première phase du FCE/BAS, elle-même programmée sur une durée de 4 ans et demi (2020-2024).



L'approche préconisée par le dispositif d'assistance technique s'est voulue holistique et entendait couvrir l'ensemble des besoins de renforcement de capacités identifiés au niveau de l'administration. Les résultats ont également montré 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.

Objectifs et résultats attendus : de fortes ambitions

- Objectif global** : l'objectif global visait à contribuer à la mise en œuvre 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 visait 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'assistance technique s'adresse à l'ensemble des parties prenantes des ministères sectorielles sur la base des priorités nationales

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

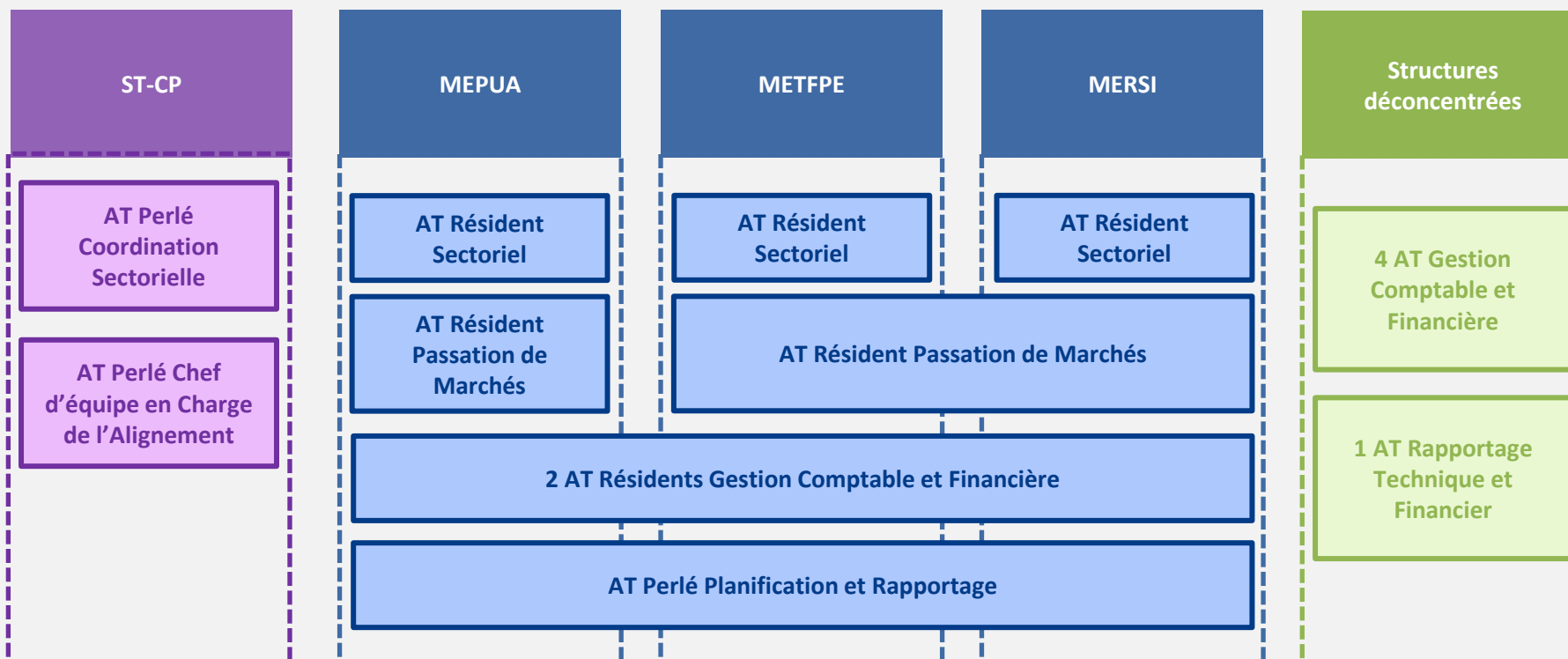
Période	Activités principales programmées de 2023 jusqu'à fin 2024
T1 2023	<ul style="list-style-type: none">• Diffusion du manuel de procédures• Alignement des rapports DAT (rapportage des experts en régions) et structures déconcentrées/décentralisées• Mise en place des contrats de performance au niveau 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 visait également à transférer des compétences aux acteurs nationaux. Les actions qui ont été mises en place se sont alignées sur les priorités nationales notamment à travers l'accompagnement dans la mise en place des contrats de performance/programme.

L'assistance technique a finalement pu déployer un dispositif important pour les services des ministères dont la structuration a tout de même évolué à plusieurs reprises

Schéma du dispositif d'Assistance Technique au début de l'année 2024



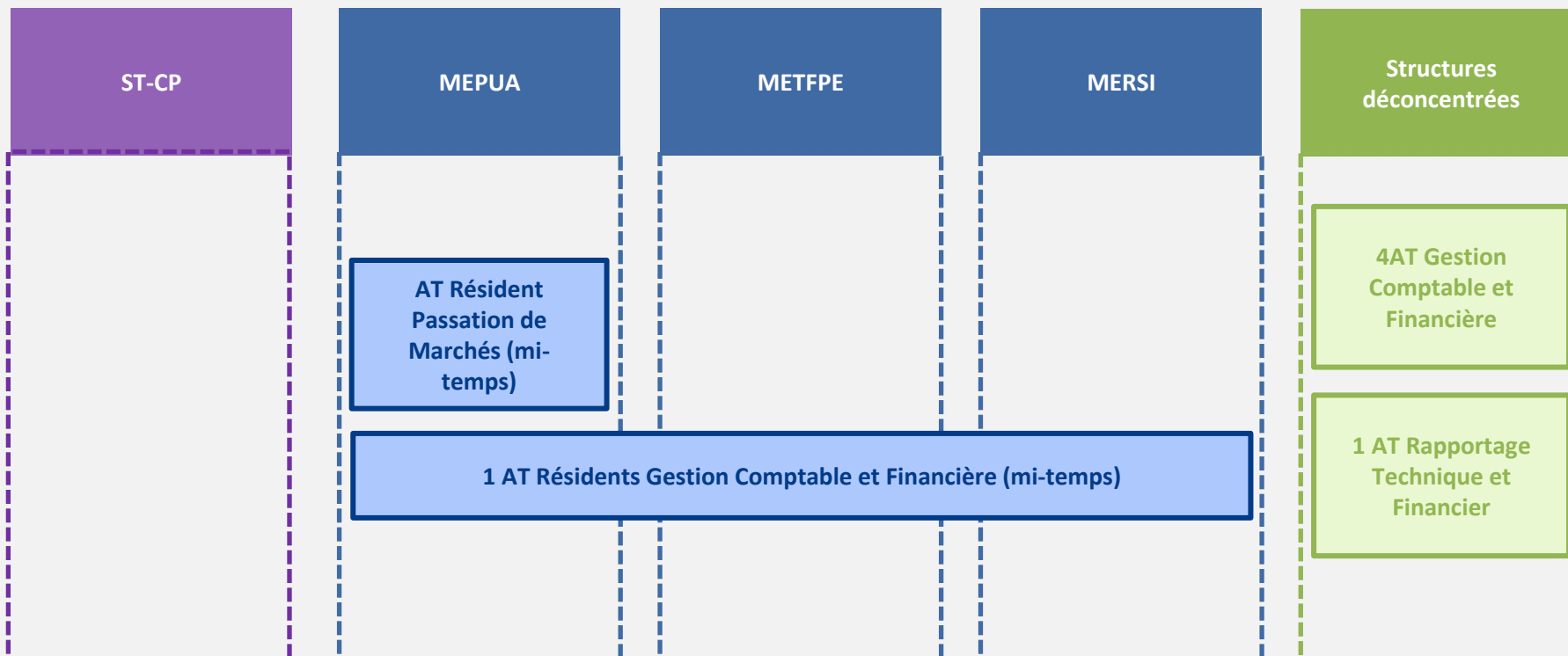
- Avant la cessation des contrats de plusieurs membres du DAT, ce dernier comptait 15 AT en poste sur 14 initialement prévus. La structure du DAT a néanmoins beaucoup changé durant son intervention, avant des périodes d'incomplétude relativement longues pour certains postes.
- Depuis trois ans, le DAT était fonctionnel et jouait 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 ont contribué à la mise en œuvre des activités du BAS/FCE.
- Le 14eAT de profil finances publiques a été mobilisé au 2ème semestre 2023 pour davantage prendre en charges les questions de finances publiques aux côtés d'un binôme.
- Un 15e ATR a également été recruté afin de mieux appuyer les structures déconcentrées des régions de Conakry et Kindia. Il a eu notamment en charge les questions de programmation/planification et de rapports techniques et financiers.



Le dispositif d'assistance technique, lors de sa dernière année, était composé de 15 experts déployés au sein des services clés 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 ont dû assurer l'accompagnement de plusieurs ministères ou de plusieurs régions, au niveau déconcentré, pouvant ainsi affecter leur disponibilité quant au renforcement de capacités des cadres bénéficiaires.

Aujourd'hui, et ce jusqu'à la fin de l'année 2024, le DAT n'est plus composé que de 7 membres qui ont été prolongés à l'issue de leur mandat initial pour assurer la continuité de l'accompagnement

Schéma du dispositif d'Assistance Technique d'AT actuel en charge d'assurer une certaine continuité du DAT



- **Prolongation jusqu'en décembre 2024** : En raison des besoins persistants et des résultats obtenus, une extension est proposée, visant à assurer un appui continu et adapté aux acteurs locaux.
- **Budget et financement additionnel** : Un financement complémentaire de 200 000 EUR a été réalisé, en plus des reliquats disponibles, pour couvrir les activités jusqu'à fin 2024.
- **Objectifs de la prolongation** :
 - Soutenir les dépenses prévues pour 2024, en particulier en région.
 - Poursuivre le renforcement des capacités des parties prenantes.
 - Aider à la collecte de données et à la planification des activités pour 2025.
- **Contrats des AT et ATR** : Les contrats de plusieurs AT sont prolongés sous des modalités adaptées (mi-temps, missions perlées, CDI), permettant ainsi la continuité des activités essentielles tout en optimisant les ressources.



Mi-2024, 7 AT ont été prolongés jusqu'à la fin de l'année, soit décembre 2024, pour assurer leurs fonctions jusqu'à fin décembre 2024 (AT déconcentrés, AT DAF MEPUA et AT PRMP MEPUA).

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

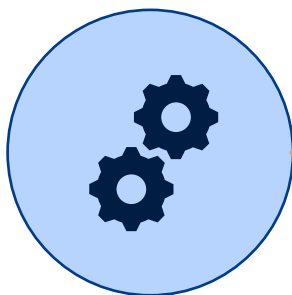
5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Depuis son démarrage un certain nombre de succès et de réussites du FCE, auxquels les différents Assistants techniques ont contribué, sont à souligner

Le FCE est un outil ambitieux qui a permis la réalisation et l'atteinte de plusieurs objectifs dont l'alignement, un recours accru aux procédures nationales et une montée en compétences des acteurs de l'administration, renforçant la redevabilité et la transparence sur la gestion des finances publiques.



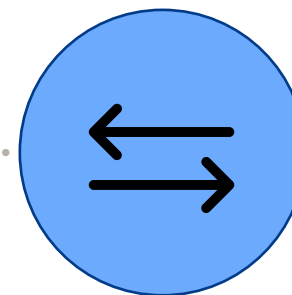
Une **forte adhésion** autour des principes du FCE avec une volonté de renforcer l'alignement aux procédures nationales



Un outil au service des réformes au niveau **national et le recours à l'approche axée sur les résultats**



Une approche permettant une **montée en compétences** des services de l'administration grâce à **meilleure collaboration entre les services**



Augmentation **de la redevabilité** et de la **transparence**

Les principaux succès et réussites du FCE (1/2)



Une forte adhésion
autour des principes du
FCE



Un outil au service des
réformes au niveau
national et le recours à
l'approche axée sur les
résultats

Des ministères dans « le
siège conducteur » de l'aide

- L'exécution technique et financière des activités est à la charge des services nationaux, contribuant ainsi aux efforts pour **autonomiser les ministères sur l'utilisation des fonds**.

Le FCE participe pleinement à
évaluer l'efficacité des
procédures nationales

- Le FCE participe **mettre à l'épreuve les procédures nationales et à identifier les points de blocages**. Le FCE s'inscrit donc en levier, contribuant à **rationaliser les différentes étapes** inscrites dans le manuel de procédures.

Un outil au service du
recours à l'approche
programme

- Le FCE place **la logique de planification en mode programme** au cœur de l'administration éducative en portant une **vision sectorielle**. Cette approche s'ancre ainsi dans la politique actuelle du gouvernement qui place la GAR et l'évaluation des performances des ministères au cœur des politiques publiques.
- Le FCE est donc un **pilote sur l'adoption de budget-programme** et met en relief les enjeux et les défis liés à la généralisation de cette approche à l'échelle nationale.

Le FCE contribue au processus
de décentralisation /
déconcentration

- En plaçant **les acteurs au niveau déconcentré/décentralisé au cœur de la mise en oeuvre**, le FCE contribue à la **responsabilisation et l'accroissement des marges manœuvres de ces instances** et révèle la nécessité de renforcer l'articulation entre les instances au niveau central et déconcentré/décentralisé.

Le FCE renforce la
coordination du plan
sectoriel.

- Le FCE contribue à renforcer **la coordination sectorielle**, notamment à travers les **instances de coordination et de pilotage** (STCP, comité FCE, GSE, etc.) qui **dynamisent le dialogue interministériel** et permettent d'assurer une cohérence dans le financement des activités du secteur éducatif.

Les principaux succès et réussites du FCE (2/2)



Une approche permettant une montée en compétences des services de l'administration grâce à meilleure collaboration entre les services

Une amélioration de la maîtrise de la planification et des procédures de passation de marchés

- Les trois années de mise en œuvre du fonds ont démontré **une montée en compétence significative des services**, notamment, grâce à une **meilleure collaboration entre les services (DAF, BSD et PRMP.)**

Une volonté d'impliquer les services déconcentrés

- Le FCE favorise la prise en compte des besoins au niveau déconcentré en mettant **l'accent sur la planification ascendante.**

Une montée en puissance des décaissements qui reflète la dynamique

- **L'exécution des fonds et les niveaux des décaissements ont largement progressé**, témoignant du renforcement progressif des acteurs nationaux sur la gestion des procédures du FCE.
- Cette dynamique démontre **la pertinence du recours au fonds commun comme modalité de financement**. La **mutualisation des financements** permet également d'assurer **un cadre commun** et des processus de gestion et d'opération alignés, gains d'efficacité pour les acteurs.

Un renforcement de capacités porté par un DAT ambitieux

- Le financement du FCE a intégré le déploiement **d'un dispositif d'assistance technique ambitieux** avec plus de 13 AT réparti au sein de l'administration éducative.
- Des experts nationaux et internationaux spécialistes de leurs domaines au service de l'administration.

Le FCE participe à ancrer la transparence au cœur de la politique éducative

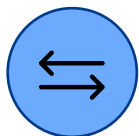
- Les procédures du FCE/BAS participent à ancrer la transparence au cœur de la politique éducative (audit, suivi, traçabilité des fonds, etc.), en particulier dans **l'efficacité de la gestion du circuit fiduciaire.**

Il contribue à donner une vision d'ensemble des financements au sein du secteur éducatif

- **Visibilité des financements par l'ensemble des acteurs**: la stratégie sectorielle est mise en avant par le FCE qui contribue à renforcer **la visibilité de l'ensemble des acteurs autour des activités financées** mais également la **redevabilité sur l'utilisation des ressources.**

Une nouvelle forme de partenariats entre services nationaux et PTF

- Le FCE contribue à ancrer **une nouvelle forme de partenariat entre PTF** et services nationaux basée **sur la transparence et la coopération.**
- Les réussites dans d'autres contextes (cf. Niger) ont démontré l'utilité d'un tel outil.



Augmentation de la redevabilité et de la transparence

Le DAT a particulièrement contribué à améliorer de nombreux aspects et rouages du FCE, notamment via les 4 résultats attendus ayant structuré son intervention (1/2)

Résultat 1 : Assurer la supervision de l'ensemble des mécanismes du FCE



DES EFFETS SUR LA COORDINATION INTRA-MINISTÉRIELLE

- **Renforcement de la coordination entre les ministères sectoriels** : Le Dispositif d'Assistance Technique (DAT) a permis aux ministères de l'éducation d'harmoniser leurs pratiques de gestion et de planification, favorisant ainsi une approche plus cohérente et efficace dans la mise en œuvre des projets communs, et a soutenu la bonne implication des ministères aux différentes réunions sectorielles
- **Optimisation des échanges interservices** : Le DAT a facilité les interactions et la communication entre les différents services ministériels, en mettant en place des outils de suivi partagés et en organisant des ateliers de co-construction, ce qui a amélioré la synchronisation des actions et la réactivité face aux défis communs.



UNE PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DES AUDITS

- **Contribution à l'intégration des recommandations d'audit** : Le DAT a permis de sensibiliser les bénéficiaires aux recommandations des rapports d'audit, en les intégrant dans les formations et en orientant les renforcements de capacités vers des points précis, tels que le respect du processus de cotation et la signature des feuilles de présence.

Résultat 2 : Favoriser l'engagement des services centraux/déconcentrés des ministères sectoriels et du SCTP au niveau de la planification, de l'exécution, du rapportage et du suivi du FCE



UNE CERTAINE AMELIORATION DE LA PLANIFICATION ET DU RAPPORTAGE

- **Amélioration de la qualité de la planification et du rapportage** : La qualité de la planification et du rapportage sur le BAS/FCE s'est visiblement améliorée, bien que des documents soient souvent remis en retard (PAAB, rapports techniques et financiers du BAS/FCE notamment)
- **Prise en compte accrue de la planification des structures déconcentrées** : L'appui des AT a permis une meilleure intégration de la planification des structures déconcentrées au niveau central.
- **Outils d'agrégation pour la planification déconcentrée** : La prise en compte accrue de la planification déconcentrée est en grande partie due à l'accompagnement du DAT, qui a pu mettre en place des outils facilitant l'agrégation des plans venant du niveau déconcentré.

Le DAT a contribué à améliorer de nombreux aspects et rouages du FCE, notamment via les 4 résultats attendus principaux de son intervention (2/2)

Objectif 3 : Encourager l'efficacité et le respect des procédures de la gestion comptable et financière aux niveaux central et déconcentré



AMÉLIORATION DE L'AUTONOMIE AU NIVEAU CENTRAL

- **Autonomie accrue au niveau central** : La gestion comptable et financière du FCE/BAS au niveau central a globalement respecté les procédures, et la sensibilisation du DAT a permis aux DAF des trois ministères de fonctionner avec une autonomie accrue, nécessitant principalement un appui ponctuel pour des questions spécifiques, et ce malgré l'absence prolongée d'un AT en gestion comptable et financière au sein du dispositif.

Objectif 4 : Assurer le respect des procédures de passation de marchés sur le FCE

AMELIORATION DE LA PASSATION DE MARCHES

- **Amélioration de la passation des marchés** : La performance en passation des marchés au niveau central s'est nettement améliorée, cessant d'être un goulot d'étranglement majeur dans les ministères, en bonne partie grâce à l'appui du DAT qui a pu effectuer un renforcement de capacités important.

Panorama des points forts principaux identifiés dans le cadre du diagnostic

EXPERTISE DES AT

La majorité des AT possédaient **une expertise solide dans leur domaine, permettant un appui technique de qualité**. Les principaux blocages n'étaient pas dus à un manque de compétence, bien que certains profils n'aient pas toujours été parfaitement adaptés au contexte guinéen.

ALIGNEMENT AVEC LES POLITIQUES GUINÉENNES

Le DAT, en tant qu'assistance technique intégrée au ProDEG, était **en parfaite cohérence avec les politiques sectorielles guinéennes**, contribuant à une meilleure compréhension et appropriation des objectifs du programme.

PRODUCTION D'OUTILS PÉRENNES

Le DAT a **développé de nombreux outils** (comme : canevas de rapportage, TDR, PAAB) largement utilisés par les ministères et qui continueront de l'être au-delà de la mission

CAPACITÉ D'ADAPTATION DU DAT

Le DAT a su **ajuster sa structure aux besoins évolutifs au fil du temps**, en intégrant des modifications telles que la création de nouveaux postes (coordinateur terrain en 2021, chef de mission résident en 2022, assistant de projet/chargé d'administration), la reconfiguration de certains postes sectoriels, et le recrutement d'un ATR supplémentaire. Cette flexibilité a été particulièrement appréciée par les partenaires guinéens.

RENFORCEMENT DES CAPACITES

Le DAT a **formé un nombre conséquent de personnes** (probablement plusieurs centaines) à travers un accompagnement quotidien et des formations ponctuelles, renforçant ainsi les capacités techniques et interpersonnelles des bénéficiaires pour l'ensemble des 3 ministères. Ce renforcement s'est accéléré sur la période 2023-2024.

PRÉSENCE PHYSIQUE ET ANCRAGE

Les ministères appuyés ont souligné **l'importance de la présence physique des AT dans leurs locaux respectifs**, renforçant la collaboration et facilitant les échanges.

RÉACTIVITÉ DES AT

Les AT ont fait preuve, pour la majorité, d'une **grande flexibilité pour répondre aux demandes des partenaires guinéens**, se montrant disponibles en tout temps pour adapter leur soutien aux besoins locaux.

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Des lacunes restent encore prépondérantes vis-à-vis des 4 résultats attendus du DAT (1/2)

Résultat 1 : Assurer la supervision de l'ensemble des mécanismes du FCE



PEU D'EFFETS DU DAT SUR LA COORDINATION INTRA-MINISTÉRIELLE VIA LE STCP

- **Effets limités sur la coordination sectorielle :** L'impact du DAT sur le renforcement de la coordination entre les ministères a été modéré, en raison du développement progressif du rôle du ST-CP, l'entité responsable de cette coordination.
- **Interactions complexes et suivi limité :** Des divergences de perspective entre le ST-CP et l'AT chargé de son appui ont quelque peu réduit l'efficacité de l'accompagnement. Bien qu'Expertise France ait proposé une solution de remplacement pour cet AT, l'absence de demande officielle de la part du ST-CP n'a pas permis de concrétiser cette option.



PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DES AUDITS

- **Manque de suivi dans la mise en œuvre des recommandations des audits :** Malgré l'élaboration d'un plan d'action et des efforts pédagogiques pour montrer l'utilité des audits, le suivi des recommandations a été jugé insuffisant. Le tableau de suivi n'a pas été rempli de manière régulière, une partie des recommandations n'ont pas été mises en œuvre, selon l'audit de septembre 2024, ce qui reflète une prise en compte partielle mais un suivi défaillant.

Résultat 2 : Favoriser l'engagement des services centraux/déconcentrés des ministères sectoriels et du SCTP au niveau de la planification, de l'exécution, du rapportage et du suivi du FCE



AMELIORATIONS ENCORE A OPERER EN TERMES DE PLANIFICATION ET RAPPORTAGE

- **Retards importants des documents en lien avec la planification et le rapportage :** bien que la qualité de la planification et du rapportage sur le BAS/FCE se soit améliorée, les documents sont souvent remis en retard. Les PAAB sont très souvent produits en retard, et les rapports techniques et financiers du BAS/FCE subissent des retards encore plus importants.
- **Qualité limitée de la planification déconcentrée :** notamment en raison du fait que les ATR se concentraient initialement sur la gestion comptable et financière plutôt que sur la planification, qui n'est pas leur cœur de métier.
- **Faiblesse du rapportage déconcentré :** Le rapportage des structures déconcentrées reste un point faible ; ces structures, ainsi que les EPA, ne disposent en effet pas de listes détaillées des dépenses réelles effectuées avec les fonds BAS/FCE, ni de rapports financiers adaptés.

Des lacunes restent encore prépondérantes vis-à-vis des 4 résultats attendus du DAT (2/2)

Résultat 3 : Encourager l'efficacité et le respect des procédures de la gestion comptable et financière aux niveaux central et déconcentré



DEFICIT DE REMONTEE D'INFORMATION AU NIVEAU DECONCENTRE

- **Faiblesse de la remontée d'informations au niveau déconcentré** : Les structures déconcentrées n'ont pas atteint les objectifs de remontée d'informations comptables et financières pour le BAS/FCE, en raison d'un manque de capacités, de l'instabilité du personnel formé en région, et d'incertitudes quant aux responsabilités de remontée d'informations pour les ATR.

Panorama des points faibles et axes d'amélioration principaux identifiés - Facteurs externes ayant pu limiter la continuité et l'impact du DAT (1/5)

ROTATION ET DÉMISSIONS DES AT

La rotation fréquente et les démissions des AT ont affaibli la continuité et l'efficacité du DAT. Ces départs, souvent liés à des tensions internes, un manque de directives claires ou la complexité du contexte guinéen, ont provoqué des interruptions dans la mise en œuvre des missions. Chaque nouveau membre, en l'absence d'une passation structurée, a dû consacrer un temps considérable à s'approprier son poste, entraînant des retards dans l'exécution des activités et une baisse globale d'efficience.

DIFFICULTÉS LIÉES AU DÉBOURSEMENT DES FONDS BAS/FCE

Les procédures strictes et contraignantes liées au BAS/FCE, parfois éloignées des pratiques locales, ont créé des obstacles à l'atteinte des objectifs financiers. Ces exigences ont ajouté une charge de travail importante pour les acteurs guinéens, souvent non compensée de manière adéquate, ce qui a affecté leur motivation et, par conséquent, la fluidité des processus. Cette situation a également compliqué la tâche des AT, qui devaient naviguer entre les attentes des bailleurs et les contraintes locales.

DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Le contexte guinéen et les conditions d'emploi proposées ont rendu difficile le recrutement rapide de profils qualifiés pour les postes du DAT. Les longues périodes de vacance de postes qui ont suivi chaque départ ont exacerbé les tensions au sein de l'équipe et freiné la mise en œuvre des activités, réduisant ainsi l'impact global du dispositif.

ROTATION FRÉQUENTE DES CADRES APPUYÉS

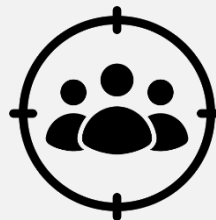
La pérennisation des acquis en matière de renforcement des capacités a été significativement affectée par la rotation fréquente des cadres guinéens. Cette instabilité a culminé avec une vague de départs massifs à la retraite anticipée en décembre 2022, qui a touché des agents ayant bénéficié de l'appui du DAT. Ces changements constants ont entravé l'appropriation durable des compétences transférées, rendant difficile la consolidation des résultats atteints.

Panorama des points faibles et axes d'amélioration principaux identifiés (2/5)

OBJECTIF 1 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Promotion du « faire avec » :

- Une posture davantage réactive, en répondant aux demandes formulées par la partie guinéenne
- Intervention potentielle sur des sujets parfois au-delà du cadre du BAS/FCE, voir du PRODEG (ex : questions liées à l'emploi ou à la recherche pour certains ministères)



Approches distinctes ayant pu être adoptée par chacun de AT

OBJECTIF 2 : SOUTIEN AU DEBOURSEMENT DANS LES TEMPS DES FONDS DU BAS/FCE ET A LEUR BONNE UTILISATION

Promotion du « faire à la place de »

- Une posture davantage proactive, en cherchant à anticiper les différents goulots d'étranglement sur le BAS/FCE, et à favoriser la production de livrables de qualité et dans les temps par la partie guinéenne
- Valorisation d'une pratique de prise en main quand cela est nécessaire pour éviter un goulot d'étranglement, avec l'accord des cadres guinéens

DIVERGENCES DE COMPREHENSION ET CERTAIN NON-ALIGNEMENT DES OBJECTIFS DU DAT

- La difficulté de concilier les deux objectifs du DAT – le renforcement des capacités des cadres guinéens et le soutien au déboursement rapide des fonds BAS/FCE – a **pu susciter des tensions et des malentendus au sein de l'équipe, ainsi qu'avec les bailleurs et la partie guinéenne**. Les AT se sont parfois sentis tiraillés entre les attentes de l'AFD, orientées vers l'accompagnement budgétaire et le respect des priorités du ProDEG, et les besoins spécifiques des cadres guinéens, souvent axés sur des objectifs sectoriels plus larges.
- Les **différences d'interprétation ont pu affecter divers aspects de la mission du DAT**. Par exemple, en planification, les AT ont adopté une posture d'accompagnement sans imposer le calendrier ou les priorités du ProDEG, contrairement aux attentes de l'AFD. Dans la passation des marchés, des dossiers non revus par les AT ont surpris l'AFD, qui attendait un appui plus systématique. De plus, les rapports produits par le DAT, jugés parfois descriptifs par l'AFD, reflétaient cette posture d'accompagnement en mettant en avant les demandes des partenaires guinéens.
- Cette **dissonance a été moins ressentie dans les régions**, où les ATR se concentraient principalement sur le suivi des dépenses et la collecte de pièces justificatives. Toutefois, même à ce niveau, le rôle exact des ATR restait ambigu : s'ils devaient se limiter à accompagner la partie guinéenne, une posture de vérification systématique ou de collecte des pièces aurait pu nuire à la relation de confiance avec les bénéficiaires.

Panorama des points faibles et axes d'amélioration principaux identifiés (3/5)

INSTABILITÉ DE LA HIÉRARCHIE ET MANQUE DE DIRECTIVES

Le DAT a souffert de fréquentes rotations des chefs de mission et des chargés de projet, ce qui a entravé la continuité et la cohérence des actions. Cette instabilité a conduit à des lacunes dans l'encadrement des équipes, en particulier des ATR, ainsi qu'à un manque de directives claires pour aligner les efforts des AT autour d'une approche commune. En l'absence d'un leadership constant, les AT ont dû définir leurs missions de manière individuelle, ce qui a exacerbé les divergences dans leurs méthodes de travail et créé des tensions au sein de l'équipe.

COMMUNICATION ET COORDINATION INTERNE INSUFFISANTES

Les interactions entre les AT ont été inégales en raison de l'absence de canaux de communication structurés. Certains AT se sont retrouvés isolés, sans partage d'information fluide au sein du dispositif. Bien que les réunions bimensuelles du DAT soient une bonne pratique, elles n'ont pas toujours eu lieu régulièrement et leur format n'était pas adapté aux besoins spécifiques des ATR en région. Ces derniers, souvent confrontés à des problèmes de connectivité, n'ont pas pu participer pleinement, rendant la communication encore plus fragmentée.

DES LACUNES EN TERME DE REPORTING DU DAT

Le système de reporting du DAT a souffert d'un manque de coordination et d'expertise. Les rapports des AT, souvent livrés en retard et rédigés dans des styles variés, n'étaient pas toujours exploitables par le bailleur ou la partie guinéenne. Cette situation a également mis en lumière le besoin d'une supervision centralisée plus efficace pour harmoniser et synthétiser les informations, facilitant ainsi une prise de décision plus rapide et cohérente.

ABSENCE DE MOYENS DE DÉPLACEMENT POUR LES ATR

Les ATR, qui jouent un rôle essentiel dans les régions, ont été limités dans leur capacité à accomplir leurs missions en raison de l'absence de moyens de transport dédiés. Cette contrainte a particulièrement pesé dans les zones rurales où les distances sont importantes et l'accès difficile. Cela a affecté leur efficacité pour soutenir les cadres locaux et collecter les données nécessaires à un suivi rigoureux.

UN CERTAIN MANQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES ATR

En l'absence d'un cadre d'appui clair, les ATR ont souvent dû travailler de manière autonome, sans un accompagnement suffisant pour structurer leurs interventions. Cela a entraîné une remontée d'informations irrégulière vers le niveau central, limitant la visibilité des actions en région pour la partie guinéenne, en particulier sur les enjeux critiques tels que le décaissement des fonds.

Panorama des points faibles et axes d'amélioration principaux identifiés (4/5)

CHARGE DE TRAVAIL ÉLEVÉE POUR LES ATR

Les ATR étaient responsables d'accompagner un grand nombre de bénéficiaires sur des territoires étendus et difficilement accessibles, ce qui limitait leur capacité à offrir un soutien de proximité. De plus, leur mission principale de gestion des fonds BAS/FCE a été impactée par les retards de financement, réduisant ainsi le temps disponible pour accompagner les cadres régionaux.

DURÉE D'APPUI INSUFFISANTE POUR UN TRANSFERT DE COMPÉTENCES RÉALISTE

La structuration du DAT, incluait initialement une phase dégressive de six mois pour faciliter l'appropriation par la partie guinéenne, qui a été jugée rétrospectivement trop ambitieuse. La durée totale de l'appui s'est avérée trop courte pour permettre un passage de relais efficace, même avec l'extension du projet.

AUTONOMIE INCOMPLÈTE MALGRÉ LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Bien que les bénéficiaires aient bénéficié d'un renforcement de compétences, la majorité ne se sentait pas encore pleinement autonome. Beaucoup dépendent encore des AT pour certaines tâches, et certains continuent à consulter les AT pour des questions occasionnelles.

UN BESOIN DE DAVANTAGE D'ÉCOUTE DES BÉNÉFICIAIRES

Les bénéficiaires n'avaient pas de canaux de communication réguliers (comme des questionnaires en ligne) pour partager leur feedback avec la hiérarchie du DAT, limitant ainsi les possibilités d'ajustements en cours de mission.

ABSENCE DE STRATÉGIE DE SORTIE

Aucune stratégie de sortie claire n'a été mise en place pour garantir la durabilité des résultats. La préparation de notes de fin de poste et l'organisation d'un atelier de clôture auraient permis de partager les leçons apprises et de renforcer la transition, particulièrement dans l'optique d'un éventuel nouveau DAT.

IMPLICATION INSUFFISANTE DES MINISTÈRES FINANCIERS

Les ministères financiers, pourtant essentiels au décaissement des fonds BAS/FCE, ont été insuffisamment impliqués par les ministères sectoriels et le DAT, limitant la coordination et le soutien stratégique nécessaires pour surmonter les blocages financiers.

Panorama des points faibles et axes d'amélioration principaux identifiés (5/5)

STRUCTURATION DU DAT PERFECTIBLE

- **Positionnement du chef de mission** : Le chef de mission, souvent en « mission perlée », n'était présent que ponctuellement à Conakry, limitant sa capacité à fournir des directives claires et constantes aux AT, ce qui a contribué à une hétérogénéité dans les méthodes de travail.
- **Insuffisance de soutien en gestion comptable et financière** : Un seul AT basé à Conakry gérait la comptabilité et les finances pour les trois ministères, tout en assurant un lien avec les ministères financiers. Ce même AT a souvent dû endosser le rôle de chef de mission par intérim, limitant sa disponibilité pour un suivi approfondi des régions.
- **Manque d'appui en planification au niveau déconcentré** : Un AT en « mission perlée » était responsable de la planification et du rapportage, mais la couverture limitée de ce rôle a créé un besoin d'un AT résident à minima pour un soutien continu, notamment en planification régionale.
- **La pertinence des postes d'AT sectoriels et leur placement au niveau des SG n'ont pas fait as l'unanimité** : Le positionnement des AT sectoriels au niveau des Secrétariats Généraux (SG) a fait débat. Ces postes auraient pu être indispensables pour garantir un portage politique du BAS/FCE et offrir une vision transversale des services ministériels (BSD, DAF, PRMP), facilitant ainsi l'intervention sur les blocages rencontrés. Mais, toutefois, il apparaît que les SG n'ont pas un réel besoin de renforcement de capacités et que ce positionnement a pu se faire au détriment des BSD, qui auraient davantage bénéficié de ce soutien. D'ailleurs, certains AT sectoriels ont alloué une partie de leur temps pour appuyer les BSD dans certains ministères.
- **Inadéquation du nombre d'ATR et charge de travail élevée** : Le nombre d'ATR s'est révélé insuffisant pour répondre pleinement aux besoins régionaux. Bien qu'un diagnostic initial, mené avant le recrutement initial du DAT, ait recommandé 19 ATR, ce nombre a été réduit à 4, puis porté à 5 en 2023 pour inclure Conakry, répondant ainsi partiellement à la demande. Cependant, la charge de travail importante dans les régions, combinée à un manque de moyens de déplacement pour couvrir efficacement le terrain, limite la capacité à offrir un renforcement des compétences optimal et à grande échelle..
- **Chevauchement entre les missions de certains AT** : Les missions de certains AT ont pu parfois se chevaucher, notamment entre l'AT en appui à la planification et au rapportage et les AT sectoriels. Dans la pratique, une répartition des tâches s'est néanmoins établie : l'AT en planification-rapportage s'est concentré sur la création d'outils et leur harmonisation entre les trois ministères, tandis que les AT sectoriels ont pris en charge les orientations stratégiques et les outils spécifiques à leur ministère. Des chevauchements similaires ont également été observés entre les AT en planification et ceux en passation de marchés pour certaines tâches de planification.

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

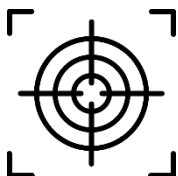
Axes d'amélioration identifiés – Clarifier les objectifs du futur DAT

Clarifier les objectifs du futur DAT



Trouver un équilibre entre les deux objectifs du DAT

Le DAT doit **concilier ses deux objectifs principaux – le soutien au déboursement des fonds BAS/FCE et le renforcement des capacités locales** – qui, loin d'être contradictoires, sont complémentaires et peuvent être menés de front. Un appui simultané permet d'assurer une gestion efficace et transparente des fonds tout en renforçant progressivement les compétences des acteurs locaux. Pour maximiser l'impact, **les AT doivent adapter leur accompagnement aux profils des bénéficiaires, en tenant compte de leurs compétences de base, de leurs besoins spécifiques et de leur ancienneté dans leur poste**. Cette approche personnalisée, combinée à une gestion intégrée des deux objectifs, **garantit à la fois l'utilisation optimale des ressources disponibles et une préparation solide à une passation durable des responsabilités**.



Mettre davantage les objectifs au cœur du fonctionnement du DAT

Mettre les objectifs au cœur du fonctionnement du DAT : Il est essentiel de **clarifier dès le départ, dans les termes de référence des AT, l'articulation entre les deux objectifs principaux du dispositif** tout en insistant sur leur complémentarité. Ces objectifs doivent être adaptés aux profils et besoins des bénéficiaires. Le chef de mission devra **régulièrement rappeler ces priorités et promouvoir une communication transparente et cohérente entre les bailleurs, les bénéficiaires guinéens et les AT**. Une telle approche permettrait de structurer efficacement le travail des AT, d'éviter les malentendus ou divergences, et d'assurer une coordination harmonieuse et impactante sur le terrain.

Axes d'amélioration identifiés – Améliorer l'Ancrage et la Cohérence Organisationnelle du DAT

Améliorer l'Ancrage et la Cohérence Organisationnelle du DAT



Favoriser un ancrage institutionnel fort pour le futur DAT

L'efficacité du DAT repose sur un ancrage institutionnel solide. **Positionner le chef de mission au sein du Comité FCE ou, alternativement, au sein du STCP pourrait renforcer l'intégration dans le dispositif guinéen.** Cependant, le choix du SCTP dépendra de son poids futur dans les décisions et les orientations liées au FCE/BAS. Si le SCTP joue un rôle plus central dans la gouvernance et les priorités de ces fonds, son intégration pourrait s'avérer **stratégique pour aligner les actions du DAT avec les objectifs nationaux.** Dans tous les cas, **maintenir certains AT directement au sein des ministères appuyés pourrait demeurer une bonne pratique**, car cela facilite la communication quotidienne, l'accompagnement des cadres, et une réactivité accrue face aux besoins spécifiques des structures ministérielles.



Privilégier des experts résidents pour assurer la continuité de l'accompagnement

Afin de garantir **un suivi régulier et un appui durable**, il est essentiel de privilégier des experts résidents et permanents plutôt que des experts non-résidents perlés. Cette présence continue permet de **renforcer la confiance des bénéficiaires, d'assurer une réactivité accrue face aux besoins émergents, et de mieux intégrer les dynamiques locales.** Les experts résidents peuvent également consacrer plus de temps à des activités de formation et d'accompagnement, favorisant ainsi un transfert de compétences plus approfondi et durable.



Mettre l'accent sur des expériences nationales/régionales

Pour garantir une continuité et éviter des approches divergentes, **il serait pertinent d'exiger des expériences significatives dans des contextes similaires à la Guinée ou en Guinée lors du recrutement des AT.** Cette exigence permettrait de s'assurer que les experts disposent d'une compréhension fine des dynamiques locales, qu'ils sont en mesure d'adapter leur expertise aux réalités guinéennes, et que les relations avec les différentes parties prenantes soient facilitées.

Axes d'amélioration identifiés – Optimiser la Structuration et les Profils au Sein du DAT

Optimiser la Structuration et les Profils au Sein du DAT



Ne pas reconduire certains postes dont la pertinence a été comparativement moindre

Il est recommandé de **ne pas reconduire les postes d'AT sectoriels au niveau des SG ni celui d'AT coordination sectoriel**, leur pertinence ayant été limitée et leur impact insuffisant. Les ressources allouées à ces fonctions pourraient être redirigées vers un appui aux BSD. Par ailleurs, **le profil des AT sectoriels, avec leur vision transversale, pourrait dans une certaine mesure être intégré ou fusionné avec celui d'AT planification/rapportage** au sein des BSD, pour y amener une certaine expertise sectorielle qui pourrait être bienvenue à ce poste stratégique.



Introduire un chef de mission expérimenté en chefferie de programmes et finances publiques

Un chef de mission **orienté vers la gestion de projet et la coordination stratégique**, avec tout de même idéalement une solide expérience en finances publiques, **renforcerait l'efficacité du DAT**. Ce profil, centré sur le management d'équipe et la direction de programme, assurerait une **supervision globale, une collaboration fluide avec les partenaires et un alignement clair sur les priorités stratégiques**. En intégrant un suivi-évaluation rigoureux, il garantirait **une gestion proactive et l'amélioration continue des performances du dispositif**.

Axes d'amélioration identifiés – Renforcer le nombre et la consistance des ATR

Renforcer le nombre et la consistance des ATR



Renforcer le nombre d'AT en région

Les structures déconcentrées gagneraient également en efficacité avec **un déploiement renforcé des ressources humaines**. Il pourrait être envisagé de placer davantage d'AT en région afin de **permettre un accompagnement de proximité**. Cette approche serait particulièrement bénéfique dans les zones rurales, où la **couverture géographique vaste et les difficultés d'accès compliquent les déplacements**. Les AT régionaux pourraient alors **se concentrer davantage sur le renforcement des compétences** spécifiques aux besoins locaux **et assurer une meilleure remontée d'informations vers le niveau central**.



Mettre la planification et le rapportage davantage au cœur des missions ATR

Un soutien renforcé à la planification pourrait être utile pour **améliorer la cohérence entre les niveaux central et déconcentré**. La **création d'un poste d'AT dédié à la planification, résident au niveau central, pourrait permettre de combiner un travail stratégique national avec des missions ponctuelles en région pour accompagner les structures déconcentrées**. Cet AT aurait pour mission principale de renforcer les capacités locales en matière de planification, tout en harmonisant les pratiques avec les priorités nationales. Par ailleurs, pour compléter les compétences des ATR, il serait **pertinent d'intégrer des experts planification/rapportage à plein temps au sein des régions**. Cette approche garantirait un appui efficace aux structures déconcentrées tout en améliorant la coordination et l'impact des actions menées sur le terrain, avec **une favorisation de la planification ascendante et un renforcement des capacités de rapportage des régions**.

Axes d'amélioration identifiés - Renforcer le Suivi-évaluation et l'Écoute des Bénéficiaires

Renforcer le Suivi-évaluation et l'Écoute des Bénéficiaires



Renforcer le Suivi-évaluation des actions du DAT

Pour maximiser l'impact du DAT, il est essentiel de mettre en place **un système de suivi-évaluation-apprentissage robuste**. Ce dispositif doit **inclure des indicateurs clairs et mesurables**, conçus pour évaluer la **progression des transferts de compétences et de responsabilités**. Des indicateurs spécifiques permettront de mesurer l'efficacité des actions de renforcement des capacités, garantissant que les compétences sont progressivement acquises par les bénéficiaires et qu'ils peuvent s'approprier leurs responsabilités.



Améliorer l'Écoute et la prise en compte des retours des Bénéficiaires

En parallèle, il serait judicieux de **renforcer les mécanismes d'écoute des bénéficiaires**, en instaurant **un canal de communication régulier**. Par exemple, des questionnaires en ligne périodiques pourraient permettre aux cadres guinéens de partager leur retour d'expérience sur le déroulement des activités du DAT. Ces feedbacks réguliers **aideraient à ajuster les interventions en temps réel, afin qu'elles répondent davantage aux besoins et attentes des bénéficiaires**. Une telle approche proactive garantirait une meilleure adéquation entre les actions du DAT et les attentes locales, tout en favorisant un climat de transparence et d'inclusivité.

Axes d'amélioration identifiés – Renforcer l'onboarding du futur dispositif d'AT

Renforcer l'onboarding du futur dispositif d'AT



Encourager une phase de cadrage du positionnement des AT

Chaque expert devrait passer par une **phase de cadrage visant à définir clairement son rôle vis-à-vis des bailleurs et de la partie guinéenne, en conciliant les deux objectifs du DAT** : respect des pratiques et échéances du BAS/FCE et renforcement des capacités. Selon l'équilibre entre ces priorités, les AT pourraient élaborer **un plan de renforcement de capacités, consolidé pour le DAT, avec des indicateurs clairs, et un document d'engagement mutuel définissant les tâches et échéances à respecter**. Cette approche garantira une coordination efficace et un alignement des actions avec les attentes des parties prenantes.



Améliorer les mécanismes de communication au sein du DAT

Les **réunions bimensuelles du DAT** sont une bonne pratique à maintenir, mais elles ne suffisent pas pour assurer une communication efficace avec les ATR, souvent limités par leur participation à distance. **Un canal dédié pour des échanges réguliers et des fonds pour organiser des rencontres en présentiel à Conakry une ou deux fois par an renforcerait la collaboration**. De plus, **l'adoption d'un outil formel de collaboration et de gestion de projet** améliorerait la fluidité et la cohérence des échanges au sein du dispositif.

Axes d'amélioration identifiés - Renforcer les responsabilités et le soutien des AT et ATR dans les audits

Renforcer les responsabilités et le soutien des AT et ATR dans es audits



Intégrer un soutien plus actif des AT aux audits

Les AT devraient jouer **un rôle plus actif dans le processus d'audit, en particulier en soutenant la mise en œuvre des recommandations**. Cela pourrait inclure la **création de feuilles de route détaillant les étapes nécessaires pour appliquer les mesures correctives, ainsi que des rappels réguliers pour assurer leur suivi**. En renforçant leur implication dans les audits, les AT contribueraient à améliorer la conformité et la transparence des processus financiers, tout en aidant les ministères à répondre efficacement aux exigences du FCE/BAS.

BearingPoint®