



EVALUATION FINALE

DISPOSITIF D'ASSISTANCE TECHNIQUE (DAT) EN APPUI AU PROGRAMME DECENNAL DE L'EDUCATION EN GUINEE (PRODEG)

Préparé par Altai Consulting pour Expertise France | juillet 2024

© Expertise France

Juillet 2024

Photo de couverture : Dispositif d'assistance technique @ Expertise France

ALTAI CONSULTING

Altai Consulting fournit des services de recherche, de suivi et d'évaluation aux institutions publiques et aux organisations internationales dans les pays en développement.

Nos équipes opèrent dans plus de 50 pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie centrale. Depuis sa création il y a 20 ans, Altai Consulting a développé un fort accent sur la recherche et les évaluations de programmes liés à la gouvernance, à la migration et au développement durable.

CONTACTS

Estelle Briot, Directrice Afrique de l'Ouest – ebriot@altaiconsulting.com

Mathilde Verdeil, Chargée de projet – mverdeil@altaiconsulting.com

TABLE DES MATIERES

1.	RESUME EXECUTIF	6
2.	CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE	11
2.1.	Contexte de l'évaluation	11
2.2.	Objectifs de l'évaluation.....	11
2.3.	Déroulé de l'évaluation	12
2.4.	Limitations.....	13
3.	RESULTATS DE L'EVALUATION	15
3.1.	Pertinence	15
3.1.1.	Pertinence des objectifs du DAT	15
3.1.2.	Pertinence de la structure du DAT	18
3.1.3.	Pertinence des profils recrutés pour le DAT	21
3.1.4.	Pertinence au fil du temps.....	21
3.2.	Cohérence	23
3.2.1.	Cohérence interne – Groupe AFD.....	23
3.2.2.	Cohérence avec les priorités et politiques de l'AFD.....	23
3.2.3.	Cohérence avec les priorités et politiques d'EF	24
3.2.4.	Cohérence externe – gouvernement guinéen.....	24
3.2.5.	Cohérence externe – autres bailleurs	25
3.3.	Efficacité	26
3.3.1.	Produits du DAT	28
3.3.2.	Effets du DAT	31
3.4.	Efficience	35
3.5.	Impact	38
3.6.	Durabilité.....	40
4.	RECOMMANDATIONS.....	42
4.1.	Recommandations pour les prochains mois du DAT	42
4.2.	Recommandations pour le prochain DAT.....	42
4.2.1.	Recommandations sur la structure du prochain DAT	42
4.2.2.	Recommandations pour les bailleurs	43
4.2.3.	Recommandations pour la structure de portage	44
5.	ANNEXES	46
5.1.	Suggestion de cadre logique simplifié pour le prochain DAT	46
5.2.	Liste des interlocuteurs rencontrés.....	47
5.3.	Liste des principaux documents consultés pour l'évaluation	49

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Déroulé de l'évaluation	12
Tableau 2 : Degré d'autonomisation rapporté par les bénéficiaires (désagrégué)	30
Tableau 3 : Liste des entretiens menés par Altai Consulting pour cette évaluation finale	47

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Distribution des réponses au questionnaire en ligne par ministère et géographie (à gauche) et principale thématique de travail (à droite).....	13
Figure 2 : Structure initiale du DAT	19
Figure 3 : Théorie du changement du DAT.....	27
Figure 4 : Outils les plus fréquemment mentionnés dans le questionnaire en ligne	29
Figure 5: Perception du renforcement de capacités par les bénéficiaires (n=143)	29
Figure 6 : Niveau de satisfaction des répondants au questionnaire en ligne (n=143).....	31

ABREVIATIONS

AFD	Agence française de Développement
ANO	Avis de non-objection
AT	Assistant technique
BAS	Budget d'Affectation Spéciale
BND	Budget national de développement
BSD	Bureau de Stratégie et Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CIPC	Comité Interministériel de Pilotage et de Coordination
CHDS	Capital humain et développement social
DAF	Directeur administratif et financier
DAT	Dispositif d'assistance technique
EF	Expertise France
FCE	Fonds Commun de l'Éducation
I&D	Institution et Développement
MEPU-A	Ministère de l'Education pré-universitaire et de l'Alphabétisation
MESRSI	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
METFPE	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
PAAB	Plans d'action annuels budgétisés
PME/GPE	Partenariat Mondial pour l'Education – <i>Global Partnership for Education</i>
ProDEG	Programme Décennal de l'Éducation en Guinée
PRMP	Personne responsable des marchés publics
PTF	Partenaires techniques et financiers
ODD	Objectif de Développement Durable
SAF	Services administratifs et financiers
SG	Secrétaire général
ST-CP	Secrétariat Technique pour la Coordination et le Pilotage du ProDEG
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

1. RESUME EXECUTIF

Contexte, objectifs et méthodologie

La Guinée s'est dotée d'une politique sectorielle de l'éducation pour 2020-2029 intitulée « Programme Décennal de l'Éducation en Guinée » (ProDEG). Trois partenaires de la Guinée (l'Agence française de Développement [AFD], le Partenariat Mondial pour l'Education et l'UNICEF) ont décidé de mutualiser leur appui à la mise en œuvre du ProDEG via un Fonds Commun de l'Éducation mis en œuvre à travers un Budget d'Affectation Spéciale (BAS/FCE).

Pour accompagner la mise en œuvre du BAS/FCE, Expertise France (EF) accompagne le gouvernement guinéen via un Dispositif d'Assistance Technique (DAT), composé d'une quinzaine d'experts (assistants techniques – AT), sur financement de l'AFD. Altai Consulting avait été mandaté fin 2021 pour développer un système de suivi-évaluation-apprentissage, mais il a été décidé de réorienter l'appui d'Altai vers une évaluation finale du DAT.

La présente évaluation finale vise à analyser l'action du DAT en suivant les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, à savoir pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. A cette fin, des entretiens ont été conduits par Altai avec 48 personnes entre avril et juin 2024, et 143 personnes bénéficiaires ont répondu à un questionnaire en ligne visant à capturer les effets du DAT.

Les limites de l'évaluation finale incluent l'absence de système de suivi du DAT et le fait que la plupart des interlocuteurs interrogés font partie du DAT ou de ses bénéficiaires directs.

Pertinence

Pertinence des objectifs du DAT. Le DAT vient en appui au ProDEG, politique essentielle pour la Guinée au vu des enjeux du système éducatif. Les objectifs du DAT tels que détaillés dans son cadre logique sont pertinents, mais ils ne correspondent que partiellement aux besoins de renforcement de capacités identifiés dans le ProDEG et sont davantage liés au BAS/FCE qu'au ProDEG dans son ensemble.

En outre, le DAT a été doté de deux objectifs majeurs (renforcement des capacités et soutien au décaissement dans les temps des fonds du BAS/FCE et à leur bonne utilisation), présentés comme allant de pair mais en fait partiellement contradictoires ou pour le moins pas totalement alignés. En effet, prioriser le renforcement des capacités invite les AT à se positionner en réaction aux demandes de la partie guinéenne sur tous les sujets dans une posture de « faire avec » et non en substitution ; par contraste, prioriser l'accompagnement du BAS/FCE les invite à adopter une posture plus pro-active (pour le respect des échéances par exemple), avec des efforts concentrés sur le BAS/FCE principalement, et à se mettre parfois dans une position de substitution (« faire à la place de ») lorsque les facteurs de blocages sont trop importants.

Ce non-alignement des deux objectifs du DAT peut expliquer un certain nombre de tensions (au sein du DAT [car certains AT ont pu adopter des postures différentes notamment au début du DAT], et avec les bailleurs et la partie guinéenne) qui ont affecté le déroulé des activités du DAT.

Pertinence de la structure du DAT. La structure du DAT a été proposée sur la base d'un diagnostic approfondi des besoins de la partie guinéenne,¹ ce qui est à saluer. Avec le recul et au vu des besoins qui ont émergé au cours du temps, il apparaît aujourd'hui que certains aspects de la structuration du DAT n'étaient toutefois pas entièrement pertinents (positionnement du chef de mission « en perlé », nombre élevé d'AT pour le niveau central par rapport aux structures déconcentrées, question de la

¹ Réalisé par le cabinet Institutions & Développement (I&D) en 2019.

pertinence de la fonction des AT sectoriels, chevauchement entre les missions de certains AT, phase dégressive prévue trop ambitieuse).

Pertinence des profils recrutés. Toutes les personnes interrogées ont souligné que la grande majorité des AT sont experts dans leur domaine, même si le profil et positionnement de certains membres du DAT ne se sont pas révélés pertinents au vu du contexte et des besoins de la partie guinéenne (par exemple, expérience insuffisante dans des contextes similaires à la Guinée, ou bien profils de « trop haut niveau »).

Pertinence au cours du temps. Le DAT a su adapter sa structure aux besoins identifiés au cours du temps à plusieurs occasions, et le fait que les AT aient travaillé directement au sein des ministères est pertinent et a été fortement apprécié de la partie guinéenne. Toutefois, si la plupart des interlocuteurs de la partie guinéenne soulignent que les AT se sont montrés réactifs à toutes leurs demandes, le déroulement des activités du DAT aurait pu être accompagné de mécanismes d'écoute des bénéficiaires plus systématiques.

Cohérence

Cohérence avec les actions du groupe AFD. L'AFD et EF semblent avoir eu une compréhension différente du poids à donner à chacun des deux objectifs du DAT (accompagnement du déboursement et de la bonne utilisation des fonds BAS/FCE vs renforcement des capacités). Le DAT est cohérent avec les politiques et priorités de l'AFD, même si la coordination entre le DAT et d'autres projets financés par l'AFD (e.g. PAFISAM, ASCAD) aurait pu être renforcée. En revanche, le positionnement de certains AT a pu manquer de cohérence par rapport à EF (esprit d'appartenance à l'institution parfois limité).

Cohérence avec les politiques guinéennes. Par sa nature d'assistance technique visant à accompagner un soutien budgétaire pour une politique du gouvernement guinéen (le ProDEG), le DAT est a priori en cohérence complète avec les politiques guinéennes. Toutefois, les procédures liées au BAS/FCE, qui sont le cœur de l'accompagnement du DAT, diffèrent de celles liées au budget national de développement (BND) via plusieurs dérogations.² Le reste des procédures du BAS/FCE correspond aux procédures guinéennes mais le BND est actuellement exécuté selon un budget de moyens, alors que le BAS/FCE s'exécute suivant un budget programme.

Cohérence avec les projets d'autres bailleurs. Même si cela ne faisait pas partie de sa mission, le DAT a indirectement bénéficié aux activités d'autres bailleurs. En revanche ces dernières ont pu limiter l'impact du DAT via un effet de « compétition » pour le temps disponible des cadres appuyés.

Efficacité

Produits du DAT – formations, outils, renforcement des capacités et satisfaction. La mesure de l'efficacité du DAT est compliquée par l'absence d'un système de suivi. Ni le nombre exact de personnes accompagnées « au quotidien » par le DAT ni le nombre total de personnes ayant bénéficié de formations formelles n'est systématiquement documenté – même s'ils atteignent probablement plusieurs centaines de personnes. De nombreux outils ont été produits et plus de la moitié des répondants au questionnaire en ligne indiquent qu'ils continueront de les utiliser après le DAT.

La quasi-totalité des personnes interrogées était d'avis que les AT avaient permis de significativement renforcer les capacités des bénéficiaires, notamment au MEPU-A, mais avec l'importante exception du ST-CP (les activités de renforcement de capacité du ST-CP ayant été relativement rapidement interrompues). En revanche, il est plus difficile d'évaluer le niveau de renforcement de capacités en région, mais il est probablement moindre au vu du grand nombre de personnes que les ATR ont été amenés à appuyer au quotidien (même si elles ont pu bénéficier de plusieurs formations).

² Conformément aux dispositions de l'article 74 de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances et comme détaillé dans le manuel de procédures du BAS/FCE.

Au-delà de son appui direct, le DAT a également effectué un travail de plaidoyer qui pourrait avoir eu un effet sur les capacités matérielles des services appuyés. Dans tous les cas, la plupart des bénéficiaires indiquent avoir encore besoin de l'appui des AT, malgré le renforcement des capacités engendré par le DAT.

La satisfaction des bénéficiaires est élevée, comme en témoigne la quasi-totalité des entretiens conduits pour cette évaluation ainsi que le fait que 97% des répondants au questionnaire en ligne se disent « très satisfaits » ou « plutôt satisfaits » du DAT.

L'atteinte des résultats liés au décaissement des fonds BAS/FCE, détaillée dans les paragraphes suivants, a été limitée par de nombreux facteurs hors de contrôle du DAT, y compris la charge de travail importante que représente le BAS/FCE en comparaison avec le BND et la rotation fréquente et la dispersion (charge de travail importante) du personnel appuyé. Si le mandat du DAT avait été plus clair et si la priorité avait été donnée à l'objectif lié au déboursement des fonds BAS/FCE (par opposition à l'objectif de renforcement de capacités), le DAT aurait toutefois pu davantage contribuer au suivi des fonds BAS/FCE (en poussant pour le respect de dates limites, en s'impliquant directement dans la rédaction de certains livrables, etc.). Il faut dans tous les cas garder en tête que l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs listés ci-dessous n'était pas uniquement dans les mains du DAT, et que de nombreux autres facteurs ont joué un rôle dans le processus d'exécution de la dépense (avec notamment des goulots d'étranglement au niveau des ministères financiers).

Supervision. On note peu d'effets du DAT au niveau du renforcement de la coordination sectorielle (entre ministères), principalement à cause du manque de montée en puissance du ST-CP, entité en charge de la coordination sectorielle (ce en raison de la courte durée de la mobilisation de l'AT censé l'appuyer). Cependant, la coordination *intra*-ministérielle apparaît avoir été significativement renforcée notamment grâce aux AT. Si le DAT a encouragé les ministères à prendre en compte les recommandations des rapports d'audit, notamment via un plan d'action de mise en œuvre des recommandations, le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations est très insuffisant selon certains interlocuteurs.

Planification, suivi et rapportage. La planification et le rapportage sur le BAS/FCE sont aujourd'hui de meilleure qualité, mais toujours en retard. Le suivi reste un maillon faible. Au niveau de la planification, l'appui des AT a permis une plus grande prise en compte de la planification des structures déconcentrées au niveau central, mais la qualité de cette planification demeure limitée. Le rapportage venant du niveau déconcentré constitue un autre maillon faible.

Gestion comptable et financière. Au niveau central, les interlocuteurs évoquent le fait que la gestion comptable et financière du FCE/BAS apparaît comme relativement respectueuse des procédures. Au niveau déconcentré, il est clair que les objectifs n'ont pas été atteints car il n'existe pas de liste de dépenses globale des structures déconcentrées retraçant les dépenses réellement utilisées sur les fonds BAS/FCE.

Passation des marchés. Plusieurs interlocuteurs ont mentionné que l'amélioration de la performance était particulièrement visible au niveau de la passation des marchés des trois ministères appuyés.

Efficiences

Divers interlocuteurs notamment au sein d'EF ont suggéré que l'efficacité du DAT aurait pu être plus importante. Les facteurs ayant limité l'efficacité incluent les multiples démissions, les difficultés de recrutement, la communication déficiente au sein du DAT à certaines périodes, l'absence de moyens de déplacement pour les ATR, l'absence d'une gestion administrative et financière locale efficace jusqu'à la fin 2022, et peut-être avant tout l'instabilité de la hiérarchie du DAT. Cette dernière a eu plusieurs conséquences notables, notamment un certain manque de cohérence dans la mise en œuvre des missions de chaque AT, une absence de directives claires créant notamment des tensions au sein du DAT, le manque d'encadrement des ATR, et l'implication « par compensation » de l'AFD dans les détails des activités du DAT.

Sur le plan positif, on note que les ateliers de renforcement de capacités animés par le DAT ou auxquels a participé le DAT ont toujours été financés avec les ressources du BAS/FCE ou du BND, ce qui a permis au DAT de faire une distinction nette entre ses ressources acquises sur la base du contrat avec l'AFD (ressources qui ont pu se concentrer sur la provision d'expertise) et celles octroyées aux structures bénéficiaires. D'autre part, si les acteurs interrogés au sein d'EF et du DAT ont pour la plupart soulevé d'importants problèmes liés à l'efficacité, la partie guinéenne semble les avoir perçus de manière atténuée, mis à part pour les retards de mise en œuvre au début du DAT, notamment au MEPU-A.

Impact

L'impact du DAT sur le BND a probablement été limité. En effet, si le soutien du DAT devrait en théorie être pertinent pour le BND comme pour le BAS/FCE – puisque les procédures devraient être les mêmes pour les deux sources de financements à part pour les dérogations –, en pratique, de nombreuses procédures ne sont pas appliquées sur le BND. Les cadres appuyés tendent donc à considérer le BAS/FCE et le BND comme deux sources de financements totalement indépendantes l'une de l'autre. Toutefois, un effet de levier est probable, si ce n'est au niveau des pratiques, au moins au niveau des connaissances des procédures : lorsque la volonté politique permettra d'imposer la mise en œuvre des procédures, les cadres accompagnés par le DAT seront probablement en bonne position pour le faire.

Le positionnement des AT en accompagnement de la partie guinéenne sur ses demandes (avec un positionnement moins pro-actif qu'il aurait pu l'être sur le BAS/FCE et les demandes du bailleur) a néanmoins permis d'accompagner les ministères également sur le BND. Mais pour la plupart des AT, cela n'a représenté qu'une petite partie de leur temps comparé à celui consacré au BAS/FCE. Certains acteurs ont même suggéré qu'au contraire le BAS/FCE (et donc indirectement, le DAT) avait pu pousser les autorités guinéennes à négliger leurs activités sur le BND puisque le BAS/FCE demande plus de rigueur que ce dernier.

Impact sur le prochain FCE. A ce stade, à la connaissance des évaluateurs aucun autre bailleur que ceux du présent FCE n'a décidé de rejoindre le prochain FCE.

Durabilité

Les résultats du DAT sur le renforcement de capacités sont particulièrement susceptibles d'être durables notamment grâce à la posture d'accompagnement et de « faire avec » adoptée par la quasi-totalité des AT, et grâce aux outils produits par le DAT, qui pourront continuer à être utilisés après le DAT.

Le principal obstacle à la durabilité des résultats du DAT sur le renforcement de capacités est d'une part la rotation fréquente des cadres appuyés et d'autre part, le fait qu'il ne reste pas assez de budget à EF et de temps aux experts restant en poste pour mettre en œuvre une véritable stratégie de sortie.

La durabilité des résultats du DAT sera favorisée si un nouveau DAT est mis en œuvre rapidement ; toutefois elle sera mise à l'épreuve si le prochain DAT est géré par une équipe entièrement nouvelle (qu'il s'agisse de l'équipe de gestion d'EF ou bien des AT eux-mêmes).

Recommandations

Pour les prochains mois du DAT actuel, il est recommandé de demander aux AT de prioriser la rédaction de courtes notes de fin de poste, incluant des recommandations pour le prochain DAT.

Pour le prochain DAT, il pourrait être envisagé de réduire la taille du DAT au niveau central (un chef de mission et trois AT [passation des marchés, gestion comptable et financière, planification et rapportage], sans AT sectoriels) et l'augmenter en région (un ATR par région). Le chef de mission (comme les AT au niveau central) pourraient être rattachés au ST-CP et accompagné d'un adjoint ou chargé administratif qui se chargerait également des tâches liées au suivi-évaluation. Si l'option d'une

phase dégressive reste idéale en matière de transfert de responsabilités, le contexte actuel de rotation fréquente des cadres appuyés risque de rendre cette option peu réaliste.

Les bailleurs pourront tout d'abord veiller à clarifier auprès de tous l'équilibre entre les deux objectifs du DAT (accompagnement du déboursement et de la bonne utilisation des fonds BAS/FCE vs. renforcement de capacités). Cette clarification devra en première partie concerner la partie guinéenne, de sorte que le futur DAT ne se retrouve pas en porte à faux. Cette clarification devra également être incluse dans les TDR qui seront partagés avec la/les potentielle(s) agence(s) de mise en œuvre du prochain DAT. Les bailleurs pourraient également considérer un plaidoyer pour passer à la modalité « budget-programme » sur le BND (en coordination avec d'autres bailleurs tels que la Banque mondiale). Cela pourrait permettre au futur DAT d'avoir davantage d'impact sur le BND et pas seulement sur le BAS/FCE.

Entre autres recommandations, la structure de portage du futur DAT pourrait considérer :

- Lors du recrutement, demander une note méthodologique détaillant le positionnement envisagé de l'AT, et prêter une attention particulière aux qualités interpersonnelles (y compris sa capacité à travailler en mode « équipe » au sein d'un ministère) et à l'équilibre femme-hommes.
- Après le recrutement, la structure de portage pourra clarifier le positionnement des AT auprès de la partie guinéenne, faciliter l'obtention de moyens de déplacements pour les ATR, assurer la mise en œuvre d'un système de suivi, et favoriser les canaux de communication au sein du DAT (partage de bureaux, communications formelles et informelles très régulières, recueil de retours d'expérience de la partie guinéenne).

2. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

2.1. CONTEXTE DE L'EVALUATION

La Guinée s'est dotée d'un plan sectoriel de l'éducation pour 2020-2029 intitulé « Programme Décennal de l'Éducation en Guinée (ProDEG) ». Trois partenaires de la Guinée (l'Agence française de Développement (AFD), le Partenariat Mondial pour l'éducation [PME] et l'UNICEF) ont décidé de mutualiser leur appui à la mise en œuvre du ProDEG via un Fonds Commun de l'Éducation mis en œuvre à travers un Budget d'Affectation Spéciale (BAS/FCE), conformément aux dispositions des articles 36 et 74 de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances.

Pour accompagner la mise en œuvre du BAS/FCE, Expertise France (EF) soutient le gouvernement guinéen via un Dispositif d'Assistance Technique (DAT) en planification, finances publiques, gestion comptable et financière, passation des marchés, coordination sectorielle et alignement, composé d'experts (assistants techniques – AT) déployés depuis février 2021. Les principales structures bénéficiaires sont le Ministère de l'Education Pré-Universitaire et de l'Alphabétisation (MEPU-A) ; le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI) ; le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (METFPE) ; ainsi que l'institution en charge du suivi et de la coordination des activités du secteur de l'éducation et de la formation : le Secrétariat Technique pour la Coordination et le Pilotage du ProDEG (ST-CP).

Dans le cadre de ce DAT, financé par l'AFD, EF gère notamment les aspects suivants : recrutement, installation et facturation des experts ; partage du rapportage technique et financier avec le bailleur ; lien avec les autorités guinéennes pendant les missions de supervision.

Altai Consulting avait été mandaté fin 2021 par Expertise France pour développer un système de suivi-évaluation-apprentissage permettant d'assurer un suivi et une évaluation régulière de la mise en œuvre et de la progression des plans de transferts de compétences et de responsabilités. Au vu des contraintes internes et externes au DAT ayant retardé le déploiement du système de suivi-évaluation-apprentissage conçu par Altai, **l'approche initiale a été revue afin de maximiser son utilité dans la perspective de la fin du DAT en décembre 2024. Il a donc été décidé de réorienter l'appui d'Altai vers une évaluation finale du dispositif.** Celle-ci s'inscrit également dans la perspective d'un nouveau FCE, qui devrait être accompagné d'un nouveau DAT.

2.2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation finale du DAT poursuit un double objectif de redevabilité et d'apprentissage. Elle vise à analyser l'action du DAT en suivant les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, à savoir pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

Les objectifs de l'évaluation menée par Altai Consulting étaient les suivants :

- Évaluer dans quelle mesure le DAT a été conçu de manière à répondre aux problèmes auxquels font face les administrations guinéennes pour la mise en œuvre du ProDEG (**pertinence**).
- Évaluer dans quelle mesure le DAT est cohérent avec les autres interventions du gouvernement guinéen et de ses partenaires techniques et financiers (PTF) sur la même thématique (**cohérence**).
- Évaluer le degré de réalisation des résultats prévus par le projet en analysant si les objectifs spécifiques du DAT, tels que le renforcement de capacités de la partie guinéenne, ont été atteints (**efficacité**).

- Au cours de la phase de cadrage, il a été décidé, en accord avec EF, de mettre l'accent sur la mesure de la pertinence, de l'efficacité, et de l'efficience du DAT, ce qui est reflété dans le présent rapport.

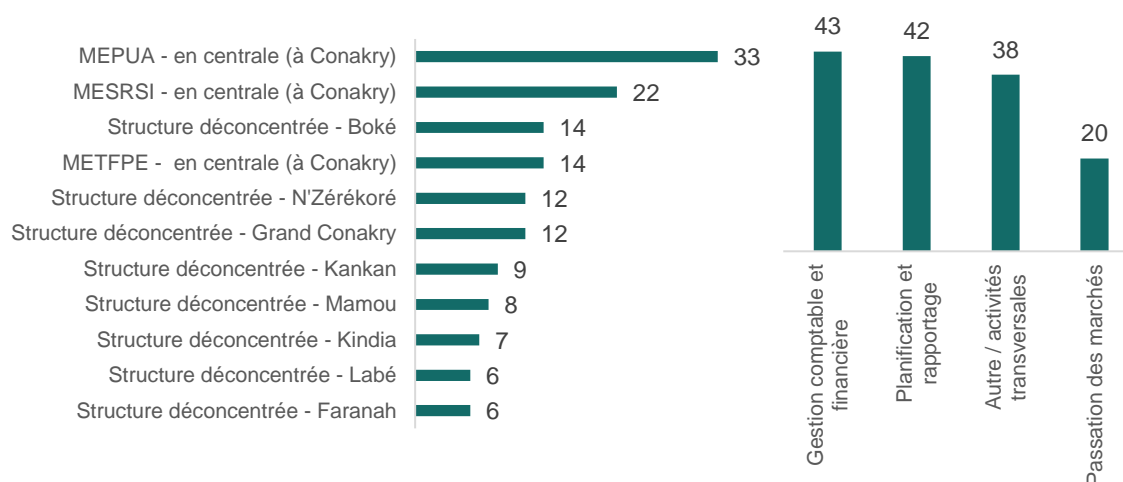
Après une phase de cadrage ayant eu lieu en avril-mai 2024, Altai Consulting s’est rendu en Guinée du 2 au 12 juin 2024 (Tableau 1). **Des entretiens ont été conduits avec 48 personnes dans les régions de Conakry et Kindia.** Des entretiens ont pu être organisés avec toutes les personnes ciblées en phase de cadrage (dont l’ensemble du DAT), sauf avec l’AT chargé de la coordination sectorielle, qui n’était plus sous contrat avec EF au moment de la conduite de l’évaluation, et la Responsable d’Equipe Projet – Education et Formation Professionnelle de l’AFD au siège (à Paris). Des entretiens ont notamment été réalisés avec les secrétaires généraux (SG), directeurs généraux des Bureau de Stratégie et Développement (BSD), personnes responsables des marchés publics (PRMP) et les Chefs des Divisions des Affaires Financières (DAF) des trois ministères bénéficiaires de l’assistance technique. Des entretiens ont également été conduits avec les services déconcentrés bénéficiaires des services du DAT à Kindia et Conakry. La liste des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de cette évaluation est disponible en annexe 5.2.

[illegible]

Altai reste à la disposition d'EF pour discuter de la pertinence et de la faisabilité de l'organisation d'un atelier de discussion et dissémination des résultats et recommandations de l'évaluation finale. Cet atelier pourrait s'organiser autour d'un éventuel évènement de clôture du DAT, vers le 4^{ème} trimestre 2024, si celui-ci était envisagé.

En parallèle, le questionnaire en ligne circulé par Altai Consulting auprès des bénéficiaires du DAT a été rempli par 143 personnes. Ces questionnaires visaient à collecter un plus grand nombre de retours des bénéficiaires de l'assistance technique du DAT, au-delà notamment des SG, directeurs généraux des BSD, PRMP et DAF, afin d'inclure également leurs agents, avec qui certains AT ont pu travailler de façon étroite. La Figure 1 ci-dessous montre la distribution des réponses obtenues au questionnaire en ligne par ministère, géographie, et principale thématique de travail des répondants.

Figure 1 : Distribution des réponses au questionnaire en ligne par ministère et géographie (à gauche) et principale thématique de travail (à droite)



2.4. LIMITATIONS

La principale limitation rencontrée dans le cadre de cette évaluation finale est liée à l'absence de système de suivi du DAT, dont les raisons sont détaillées dans l'Encadré 1 ci-dessous.

Encadré 1 : Le système de suivi du DAT

EF a contracté Altai Consulting pour mettre en place un système de suivi-évaluation-apprentissage pour le DAT en novembre 2021.

En décembre 2021 et janvier 2022, Altai a réalisé deux missions de cadrage visant à collecter les informations nécessaires à la construction du système de suivi. Un cadre logique incluant indicateurs et méthodes de collecte a été soumis à EF en février 2022. Ce système de suivi n'a toutefois pas pu être mis en place puisqu'en avril 2022, suite aux difficultés rencontrées par le DAT (notamment la démission du deuxième chef de mission), la mission confiée à Altai a été mise en pause pendant plus d'un an sur décision d'EF.

Entre temps, un consultant externe a été contracté pour aider les AT à rédiger des plans de renforcement de capacité par Ministère. Ces plans contenaient des indicateurs de suivi,³ mais ces indicateurs n'ont pas été mesurés. Cela est probablement lié à la charge de travail importante du DAT et au fait que la mission du consultant, bien que jugée utile par beaucoup, a aussi été perçue

³ Comme noté par un AT, les plans de renforcement de capacités par Ministère prévoient un nombre de jour-homme très précis pour chaque tâche, ne laissant aucun jour-homme disponible pour le suivi des plans eux-mêmes.

par certains comme une intervention ponctuelle « venant du haut » et n'ayant pas nécessairement reçu d'adhésion de la part de l'ensemble du DAT.

En juin 2023, suite notamment à l'arrivée du nouveau chef de mission (en avril 2023), EF a validé la reprise du travail d'Altai, suite à quoi Altai a soumis une proposition actualisée d'indicateurs, ainsi qu'une série de questionnaires aux parties prenantes visant à renseigner ces indicateurs. Néanmoins, Altai n'ayant pas reçu de retour écrit / directives opérationnelles sur ces livrables en raison de réorganisations internes, l'appui prévu a été réorienté : au vu de la fin prévue du DAT en juillet puis décembre 2024, Altai a proposé à EF en février 2024 de réorienter son appui vers la conduite de la présente évaluation finale du dispositif, plutôt que de poursuivre le déploiement d'un système de suivi dont l'utilité serait limitée à quelques mois de la fin du DAT.

Le système de suivi initialement proposé par Altai n'ayant pas fait l'objet d'une validation, cette évaluation utilise principalement les résultats indiqués dans le cadre logique inclus dans la proposition technique d'EF à l'AFD. L'évaluation n'a toutefois pas pu utiliser les valeurs des indicateurs indiqués dans ce cadre logique, puisqu'ils n'ont pas été mesurés. Pour pallier ces limites, le jugement évaluatif se fonde à la fois sur la revue des documents mis à disposition d'Altai, les informations obtenues lors des entretiens semi-structurés avec une variété de parties prenantes, et sur les informations obtenues via le questionnaire en ligne. Toutefois, il faut noter que :

- Relativement peu d'entretiens avec des personnes « externes » au DAT ont été conduits durant la mission d'évaluation : la plupart des personnes interrogées étaient soit membres du DAT (environ 35%), soit bénéficiaires directs (environ 55%). Cela s'explique par le fait que peu d'acteurs externes étaient susceptibles de pouvoir donner des éléments utiles d'évaluation du DAT, par manque de familiarité avec le dispositif. Pour pallier un potentiel manque d'objectivité, Altai a demandé aux différents acteurs d'estimer les effets du DAT non seulement sur eux-mêmes, mais aussi sur d'autres acteurs (e.g. question posée aux cadres sur leurs agents, au ST-CP sur les cadres des différents ministères) et a réalisé des entretiens avec quelques parties prenantes relativement externes au DAT, ou de plus haut niveau (e.g. Ministère du budget, UNICEF, anciens AT, Ministre Président du Comité Interministériel de Pilotage et de Coordination [CIPC]).
- Le questionnaire en ligne a été rempli par les bénéficiaires du DAT eux-mêmes. Bien qu'anonyme, il leur a été communiqué par les AT, et Altai ne peut pas juger de la mesure dans laquelle les réponses ont été fournies avec objectivité. Ces réponses doivent par conséquent être interprétées comme une évaluation des effets du DAT par les bénéficiaires eux-mêmes, et non par une partie externe.
- Si une revue documentaire a été réalisée, celle-ci a concerné principalement les rapports produits par EF dans le cadre du DAT ; relativement peu de documents produits par les bénéficiaires eux-mêmes ont été analysés (la liste des documents consultés est disponible en annexe 5.3). Cela signifie que, lorsque Altai s'attache à mesurer les effets du DAT (cf. section 3.3.2), par exemple sur la qualité de la planification ou du rapportage sur le BAS/FCE, l'évaluation s'appuie avant tout sur les retours des différentes personnes interrogées : aucune analyse des plans d'action annuels budgétisés (PAAB) ou bien des rapports techniques et financiers du BAS/FCE eux-mêmes n'a été conduite dans le cadre de cette évaluation, en raison des ressources allouées à l'exercice.

3. RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1. PERTINENCE

Encadré 2 : Principales conclusions de l'évaluation en lien avec le critère « pertinence »

Pertinence des objectifs du DAT. Le DAT vient en appui au ProDEG, une politique essentielle pour la Guinée au vu des enjeux du système éducatif. Les objectifs du DAT tels que détaillés dans son cadre logique sont pertinents, mais ils ne correspondent que partiellement aux besoins de renforcement de capacités identifiés dans le ProDEG et sont davantage liés au BAS/FCE qu'au ProDEG dans son ensemble. En outre, le DAT a été doté de deux objectifs (renforcement des capacités et soutien au déboursement dans les temps des fonds du BAS/FCE et à leur bonne utilisation), présentés comme allant de pair mais en fait partiellement contradictoires ou pour le moins pas totalement alignés, ce qui peut expliquer un certain nombre de tensions qui ont affecté le déroulé des activités du DAT.

Pertinence de la structure du DAT. La structure du DAT a été proposée sur la base d'un diagnostic approfondi des besoins de la partie guinéenne, ce qui est à saluer. Avec le recul, il apparaît aujourd'hui que certains aspects de la structuration du DAT n'était toutefois pas entièrement pertinents (positionnement du chef de mission « en perlé », nombre d'AT au niveau central par rapport aux structures déconcentrées, question de la pertinence de la fonction des AT sectoriels, chevauchement entre les missions de certains AT, phase dégressive prévue trop ambitieuse).

Pertinence des profils recrutés. Toutes les personnes interrogées ont souligné que la grande majorité des AT sont experts dans leur domaine, même si le profil et positionnement de certains membres du DAT ne s'est pas révélé pertinent au vu du contexte et des besoins de la partie guinéenne.

Pertinence au cours du temps. Le DAT a su adapter sa structure aux besoins identifiés au cours du temps à plusieurs occasions, et le fait que les AT ont travaillé directement au sein des ministères est pertinent et a été fortement apprécié de la partie guinéenne. Toutefois, si la plupart des interlocuteurs de la partie guinéenne soulignent que les AT se sont montrés réactifs à toutes leurs demandes, le déroulement des activités du DAT aurait pu être accompagné de mécanismes d'écoute des bénéficiaires plus systématiques.

3.1.1. PERTINENCE DES OBJECTIFS DU DAT

Le DAT vient en appui au ProDEG, qui est une politique particulièrement pertinente pour la Guinée. Le système éducatif guinéen est confronté à nombre de défis,⁴ auxquels le ProDEG vient répondre via six programmes prioritaires. Le ProDEG est lui-même aligné avec le Plan National de Développement Economique et Social 2016-2020, la « Vision 2040 » dont le Plan est la traduction,⁵ ainsi que l'Objectif de Développement Durable (ODD) 4 « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

⁴ Par exemple, le faible taux d'achèvement du primaire (66 % en 2020) et le manque d'acquisition de compétences (à la fin de l'école primaire, 55% des élèves n'ont pas les compétences minimales en lecture et 62% en mathématiques). Source : PASEC, « PASEC2019 – Qualité du système éducatif guinéen : Performances et environnement de l'enseignement-apprentissage au primaire » (2020).

⁵ Selon la « Vision 2040 », « les Guinéens aspirent en particulier à une école dont la formation débouche sur un emploi, à une éducation obligatoire pour tous les enfants, à une école de même niveau que celles de la sous-région, à un enseignement débouchant sur une qualification professionnelle et à une école qui forme les enfants à la citoyenneté. » L'objectif 3.1 de la Vision 2040 est « d'assurer l'accès équitable de tous à une éducation de qualité ».

Les objectifs du DAT tels que détaillés dans son cadre logique⁶ sont pertinents, mais ils ne correspondent que partiellement aux besoins de renforcement de capacités identifiés dans le ProDEG et sont davantage liés au BAS/FCE qu'au ProDEG. En plus des besoins en gestion budgétaire et financière et en planification, le ProDEG (et le deuxième rapport d'État du système éducatif national – RESEN)⁷ avait identifié des besoins de renforcement de capacités en gestion des ressources humaines, en inspection et appui pédagogique, ainsi qu'en évaluation des performances, non seulement au niveau des ministères mais aussi des structures déconcentrées et des écoles. Par contraste, les objectifs du DAT (Encadré 3) sont concentrés sur la chaîne de la dépense publique, et plus précisément sur la chaîne de déboursement du BAS/FCE (par opposition au ProDEG dans son ensemble). La logique du DAT était qu'un soutien au BAS/FCE permettrait ensuite une transmission des bonnes pratiques vers le budget national de développement (BND) (cf. section 3.5). Toutefois, allant au-delà de ses objectifs tels qu'initialement fixés, dans les faits, le DAT a été amené à accompagner à la fois le renforcement de capacités en inspection et appui pédagogique⁸ ainsi qu'à développer des outils en lien avec l'évaluation des performances (modèles de contrats de performance, de grilles de suivi-évaluation de ces contrats, d'outils d'évaluation de la performance).

Le DAT a été doté de deux objectifs (renforcement des capacités ; soutien au déboursement dans les temps des fonds du BAS/FCE et à leur bonne utilisation), présentés comme allant de pair mais en pratique partiellement contradictoires ou pour le moins pas totalement alignés :

- Le premier objectif (renforcement de capacités, visible au niveau de l'objectif spécifique de l'Encadré 3) est particulièrement pertinent pour la partie guinéenne et EF, puisqu'il correspond au mandat général d'EF sur l'ensemble de son action de coopération d'un renforcement de capacités dans le « faire avec » (et non « faire à la place de », même si cela peut conduire à des livrables ne correspondant pas aux attentes des bailleurs et à des retards). Prioriser cet objectif invite les AT à se positionner plutôt en réaction des demandes de la partie guinéenne, et à travailler sur des sujets allant potentiellement au-delà du BAS/FCE, voire du ProDEG – liés à l'emploi ou à la recherche par exemple, qui sont des sujets au cœur du travail des personnes appuyées au sein du METFPE et du MESRSI, respectivement. C'est le positionnement qu'ont choisi certains AT.
- Le deuxième objectif (soutien au déboursement dans les temps des fonds BAS/FCE et à leur bonne utilisation, visible au niveau des quatre résultats dans l'Encadré 3) est particulièrement pertinent au vu des priorités des bailleurs. Prioriser cet objectif invite les AT à se positionner de façon proactive, à chercher à anticiper les différents goulots d'étranglement sur le BAS/FCE, et à pousser la partie guinéenne à produire des livrables de qualité et dans les temps. Cela

Encadré 3 : Objectifs du DAT

Finalité : 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 : Renforcer les capacités de pilotage et d'exécution de la politique éducative des directions concernées à tous les niveaux par le ProDEG, sur la base de la stratégie sectorielle, à travers la mise en œuvre du FCE/BAS – ProDEG

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

Résultat 2 : 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

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

Résultat 4 : Les procédures de passation de marchés sont respectées sur le FCE/BAS

⁶ Comme indiqué plus haut, toute référence à un « cadre logique » et à des « résultats » fait référence à ceux mentionnés dans la proposition technique d'EF à l'AFD, puisque le cadre logique proposé par Altai à EF n'a pas été validé.

⁷ UNICEF, « Analyse du secteur de l'éducation et de la formation, Pour l'élaboration du programme décennal (2019-2028) » (2019).

⁸ Formation d'Inspecteurs, formation de cadres en planification sectorielle et gestion du système éducatif, soutien au système de formation continue.

peut se faire via la demande d'une vérification systématique des documents par l'AT et une pratique de « faire à la place de » (substitution) quand cela est absolument nécessaire pour éviter un goulot d'étranglement. C'est ainsi qu'est positionné le DAT en soutien au FCE au Niger par exemple.⁹

La difficulté de concilier ces objectifs a été exprimée de différentes manières par les AT : « *si on insiste sur quelque chose, on ne nous fera plus confiance* » ; « *en tant qu'AT on se retrouve tiraillé par [...] des sollicitations qui viennent de l'AFD [et] des sollicitations de la partie guinéenne* » ; « *j'ai réalisé trop tard à quel point [une grosse partie de] notre travail devait être d'aider l'AFD* » ; « *comment fait-on, tout en étant en immersion totale ([ce qui implique des] urgences, demandes du bénéficiaire), pour réaliser une liste de tâches imposées par une structure externe ?* » ; « *[on a] besoin d'établir une relation de confiance avec les cadres, ce qui est mis en difficulté quand l'AFD veut venir extraire des informations* » ; « *[il y a eu un] positionnement compliqué des AT en subordination des SG alors que le lien [hiérarchique] est prévu avec EF* » ; « *pendant les missions de supervision de l'AFD, les AT se sont sentis en porte à faux* ». La dissonance est moins visible dans les informations obtenues lors des entretiens avec la partie guinéenne, même si un cadre bénéficiaire du DAT l'a exprimé ainsi : « *j'attends d'un AT quelqu'un qui se confond avec l'équipe. Et ça n'a pas été le cas avec l'équipe du DAT, parce qu'il y a une obligation de rapportage à l'AFD, à l'ambassade, à EF* ».

Si le BAS/FCE vient en soutien budgétaire, les priorités des bailleurs (celles du ProDEG) et celles de la partie guinéenne ne sont pas nécessairement alignées. Le coup d'Etat de 2021 a renforcé le décalage existant, le ProDEG n'étant plus nécessairement la plus haute priorité des ministères du secteur de l'Education. Certains AT ont indiqué avoir fortement ressenti la dissonance entre l'objectif de l'AFD (et d'EF) qui était l'accompagnement du ProDEG et du BAS/FCE, et l'objectif d'accompagnement des cadres guinéens sur leurs priorités respectives – potentiellement différentes ou pas uniquement focalisées sur le ProDEG.

Cette ambiguïté des objectifs, inhérente au DAT depuis sa conception, peut expliquer une partie des tensions qui ont pu exister au sein du DAT, avec les bailleurs, et avec le gouvernement guinéen. Certains acteurs ont souligné « *le manque d'engagement des AT dans la production [de certains livrables, ce qui aurait permis de] ne pas manquer les grandes échéances* ». Mais, précisément, si la priorité est le renforcement des capacités, le DAT ne devrait pas produire les livrables lui-même. Si la priorité est l'accompagnement du BAS/FCE en revanche, le DAT peut si nécessaire se mettre dans une situation de substitution de la partie guinéenne. Des exemples de tensions qui ont émergé de la dissonance des deux objectifs du DAT incluent :

- Au niveau de la planification, l'AFD doit émettre des avis de non-objection (ANO) sur les PAAB. Pour la production de ces derniers, le DAT s'est globalement placé en accompagnement, en respectant les priorités de la partie guinéenne, sans chercher à pousser les priorités du ProDEG. Or l'AFD s'est attendu à ce que le DAT soit plus ferme, tant en termes de respect du calendrier que de priorités.
- Au niveau de la passation des marchés, l'AFD s'est étonnée de voir que certains dossiers de passation de marchés lui étaient envoyés sans avoir été revus par les AT, voire sans que les AT soient au courant de ces envois. L'AFD s'attendait à ce que la qualité de tous les dossiers soit suffisante, grâce à l'appui de l'AT, pour lui permettre d'émettre des ANO sans délais. Toutefois si certains AT optent pour une posture d'accompagnement de la partie guinéenne, il est possible qu'ils ne se sentent pas légitimes de demander à commenter tous les dossiers et à ce que leurs commentaires soient systématiquement pris en compte.
- Au niveau de la communication, certains partenaires guinéens ont regretté que les AT aient été pris par des réunions mensuelles à l'ambassade¹⁰ (au moins aux débuts du DAT), qui

⁹ Source : équipe de supervision du DAT au Niger. Depuis 2021, le cabinet Institutions & Développement (I&D) met en œuvre un dispositif d'assistance technique au fonctionnement du Fonds Commun Sectoriel de l'Education au Niger pour l'AFD.

¹⁰ Pour faciliter la coordination des interventions et s'assurer que le programme de coopération technique reste dans les objectifs assignés à EF.

peuvent s'expliquer dans un positionnement priorisant les intérêts de la France / du bailleur et le déboursement des fonds BAS/FCE, mais moins dans un positionnement priorisant le renforcement des capacités et l'accompagnement de la partie guinéenne (cf. section 3.2.1).

- Au niveau du rapportage, l'AFD a rapporté avoir trouvé les rapports du DAT trop descriptifs, avec insuffisamment d'éléments analytiques lui permettant d'aider sa prise de décision. La posture descriptive des rapports du DAT peut toutefois correspondre à une approche mettant l'accent sur l'alignement et le renforcement de capacité en réponse aux demandes guinéennes.

La dissonance a été moins souvent évoquée pour les AT régionaux (ATR), la mission du DAT au niveau déconcentré ayant été plus clairement comprise comme une aide au suivi de la dépense des fonds BAS/FCE principalement (les ATR interrogés ont estimé que la majorité de leur temps était dédié au soutien à la collecte des pièces justificatives) : « *Le renforcement des capacités c'est pour minimiser les erreurs au niveau des pièces justificatives, donc je ne vois pas de différence entre ma mission de renforcement de capacités et ma mission de contrôle / assurance que les fonds sont bien dépensés.* » Pour autant, certains malentendus sur le rôle des ATR relèvent également de la dissonance des deux objectifs du DAT :

- Soit l'objectif principal des ATR est celui d'accompagner et de renforcer les capacités, auquel cas leur priorité doit être de soutenir la partie guinéenne pour réunir et faire remonter l'ensemble des pièces justificatives liées au déboursement des fonds BAS/FCE, et non d'adopter une posture de « vérificateur » systématique (ce qui pourrait les placer dans une posture de défiance par rapport à la partie guinéenne) ou de collecter eux-mêmes et d'envoyer au niveau central les pièces récoltées (ce qui revient à « faire à la place de ») ;
- Soit leur objectif principal est le soutien au déboursement rapide des fonds BAS/FCE et à leur bonne utilisation, auquel cas ils doivent se placer dans une posture de vérificateur, et remonter directement au niveau central les pièces récoltées si la partie guinéenne n'est pas capable de le faire dans les temps (principe de « double comptabilité » qui est mis en œuvre par le DAT au Niger).¹¹

Les deux objectifs (renforcement de capacités et soutien au BAS/FCE) ne sont pas contradictoires et peuvent coexister si une ligne de compromis claire est partagée par l'ensemble des parties prenantes. Le problème est que les parties prenantes du DAT et de l'AFD ont eu une compréhension différente de l'objectif à prioriser, ou de l'équilibre à trouver entre les deux objectifs. Il est par ailleurs regrettable que l'AFD ne semble pas avoir explicité auprès d'EF son besoin général que le DAT priorise davantage l'objectif lié au BAS/FCE (en comparaison de l'objectif lié au renforcement de capacités). Les changements fréquents de hiérarchie au sein du DAT n'ont pas facilité l'émergence d'une ligne claire et stable. Chaque AT a donc adopté une approche distincte, ce qui est visible à la lecture des « notes d'engagement » rédigées par certains AT à leur prise de poste, et qui reflètent des positionnements différents selon les AT.

Pour un éventuel futur DAT, il faudra veiller à ce que la priorisation donnée à l'un ou l'autre des objectifs soit très claire dans les TDR des AT recrutés, et soit reclarifiée par le futur chef de mission au début et tout au long de leur mission. Altai a fait en annexe 5.1 une proposition de cadre logique simplifié pour le futur DAT, mais celle-ci correspond uniquement à l'hypothèse d'une priorisation de l'objectif de l'accompagnement du BAS/FCE.

3.1.2. PERTINENCE DE LA STRUCTURE DU DAT

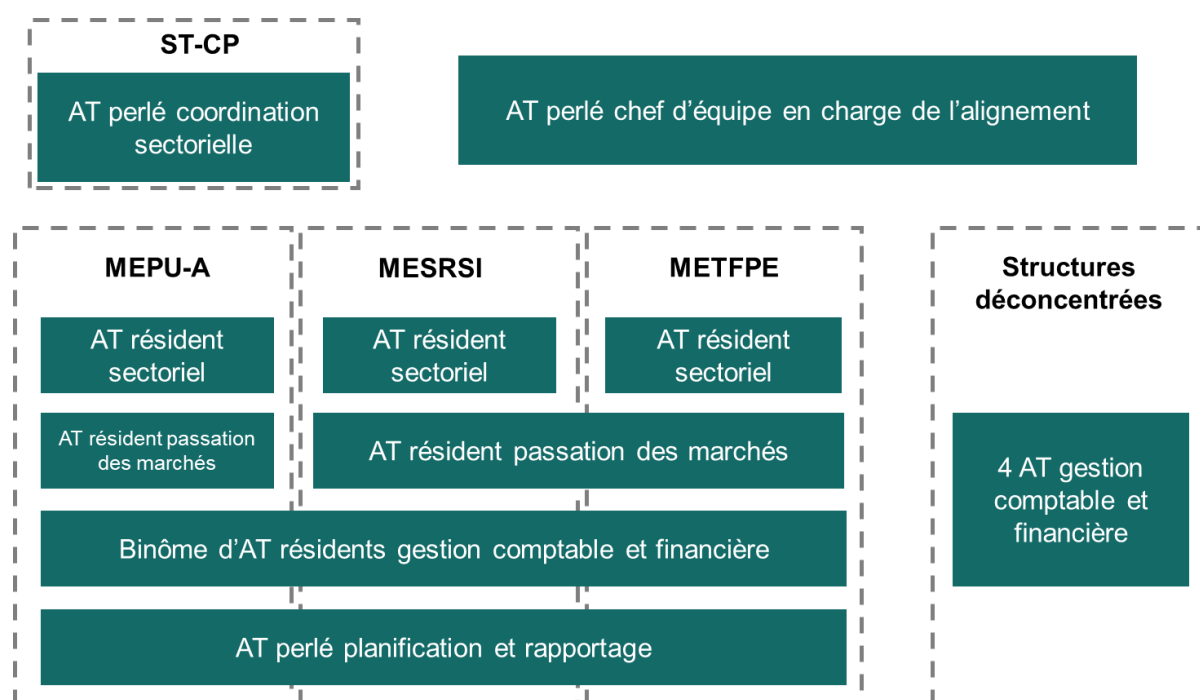
La structure du DAT a été proposée sur la base d'un diagnostic approfondi des besoins de la partie guinéenne, ce qui est à saluer. Certains cadres déjà en poste à l'époque de la mission de diagnostic réalisée par le cabinet Institutions & Développement (I&D) en 2019 confirment que celle-ci

¹¹ Ibid.

s'est faite en bonne coopération avec la partie guinéenne, et que les besoins identifiés correspondaient bien aux leurs. Si des arbitrages politiques (demandes de la partie guinéenne) et financiers (budget disponible) ont mené à des modifications importantes de cette proposition (notamment une réduction du nombre d'ATR et l'ajout de la fonction d'AT sectoriel), la structure globale du DAT correspond dans ses grandes thématiques à la proposition initiale du diagnostic réalisé par I&D, même si le nombre d'AT finalement retenu a été largement réduit (de 25 à 13).

Les entretiens conduits par Altai suggèrent toutefois que la structuration du DAT telle qu'envisagée par l'AFD (suite à ces arbitrages politiques et financiers) et illustrée en Figure 2 ci-dessous, n'était pas totalement pertinente. Il faut garder en tête qu'au moment de sa conception, un tel dispositif était une nouveauté pour l'ensemble des parties prenantes, et que les acteurs disposent désormais d'un recul pour juger des choses qui auraient pu être faites différemment. Par exemple, la partie guinéenne a indiqué lors de l'évaluation que le nombre d'AT était insuffisant. Au moment de la structuration du DAT, le diagnostic initial avait recommandé plus de 20 AT, et c'est notamment la partie guinéenne qui a trouvé ce chiffre trop élevé et demandé à le diminuer. Les paragraphes suivants résument donc les remarques émises par les parties prenantes sur la structure initiale du DAT quatre ans après sa conception.

Figure 2 : Structure initiale du DAT



La quasi-totalité des personnes interrogées estiment que le positionnement initial du chef de mission n'aurait pas dû être « en perlé ». Certains interlocuteurs ont suggéré que ce positionnement était dû principalement à une volonté de mettre en avant le DAT comme une équipe d'experts en alignement avec les priorités guinéennes, par opposition à une « équipe projet déguisée ». Avec pour chef de mission un « spécialiste de l'alignement » venant à Conakry seulement pour des missions ponctuelles, il ne devait pas y avoir de doute sur le fait que le DAT n'était pas une équipe projet traditionnelle. Toutefois, il était probablement prévisible qu'une dizaine d'experts allaient avoir besoin de directives pour éviter les approches divergentes et trancher sur les sujets portant à débat (cf. section 3.4 pour des exemples de questions clés sur lesquelles un chef de mission en résident aurait pu plus facilement aider à trancher).

La bonne gestion comptable et financière est un aspect central du BAS/FCE, et seul un AT au niveau central (à Conakry) était en charge de cette thématique pendant la quasi-totalité du DAT. Un binôme d'AT en appui à la gestion et au rapportage comptable et financier (niveau central)

était initialement prévu, avec un profil international – résident – et un profil national. L'AT international a démissionné en 2021, ce qui a concentré la charge de travail sur l'AT national. En plus de couvrir les trois ministères du secteur éducation, il lui a été demandé de faire le lien avec les ministères financiers (ministère du Budget et ministère de l'Economie et des Finances). Il a en outre dû combiner cette mission avec le rôle de chef de mission par intérim du DAT qu'il a assumé pendant plusieurs mois. Enfin, si c'est en théorie l'AT international qui aurait dû gérer les ATR, cette tâche a incombé à son départ à l'AT national. Si ce dernier s'est rendu disponible pour toute question des ATR, ces derniers semblent avoir bénéficié de relativement peu de directives leur permettant de cadrer leur travail, comme le suggère les faiblesses constatées dans leur rapportage. On note également que l'AT en appui à la gestion et au rapportage comptable et financier est spécialiste de l'*exécution* budgétaire et de la chaîne de la dépense publique, par opposition à la *planification* budgétaire, étape séparée de la planification globale du ministère, qui se fait en amont de l'exécution de la dépense. L'aspect planification budgétaire faisait partie du profil attendu de l'AT international, mais la personne finalement recrutée n'a pas travaillé sur ces aspects (lui ont été confiées des missions de diagnostic et de révision du manuel de procédures plutôt que d'accompagnement des DAF – le poste, initialement prévu en résidentiel, a été contractualisé en perlé à partir du deuxième semestre 2023). Or la planification budgétaire est aujourd'hui une des tâches qui tend à être accomplie avec du retard.

L'appui en planification aurait pu être plus important au niveau déconcentré, tandis que les responsabilités de l'AT en appui à la planification et au rapportage et celles des AT sectoriels se chevauchent. La planification et le rapportage ont été confiés à un AT « en perlé » uniquement, mais cet AT a finalement eu des contrats qui couvraient parfois plus de la moitié de l'année, ce qui suggère un besoin d'AT résident. Un tel AT résident aurait pu combiner son travail au niveau central avec du renforcement de capacités sur la planification en région, ce qui aurait en plus permis de mieux lier planification au niveau central et déconcentré. Dans le diagnostic initial réalisé par I&D étaient par ailleurs prévus, en plus des ATR au profil comptable, huit experts à plein temps rattachés aux Inspections Régionales de l'Education (IRE) qui auraient pu notamment fournir un appui sur la planification (ces postes ont finalement été supprimés dans la structure du DAT validée par l'AFD et la partie guinéenne). Enfin, il aurait peut-être été plus pertinent que l'AT planification-rapportage soit rattaché officiellement au ST-CP (et non au MEPU-A comme suggéré par le diagnostic réalisé par I&D), puisqu'il travaillait avec les trois ministères.

D'autre part, la lecture des TDR des différents AT suggère un chevauchement entre les tâches de l'AT planification-rapportage et les AT sectoriels.¹² Un cadre bénéficiaire a soulevé lors d'un entretien ce problème de chevauchement. Dans la pratique, les AT semblent s'être réparti les tâches. Par exemple pour la planification, l'AT planification-rapportage s'est consacré à la production d'outils et à l'harmonisation de leur utilisation dans les trois ministères, et les AT sectoriels plutôt aux orientations stratégiques et aux outils spécifiques à leur ministère.

La pertinence des postes d'AT sectoriels et leur placement au niveau des SG ne font pas l'unanimité. Si certains ont souligné l'importance de ces postes afin d'assurer un portage politique du BAS/FCE (les SG sont les cadres techniques les plus haut placés des ministères) et l'intérêt de pouvoir avoir une vision d'ensemble sur les différents services (BSD, DAF, PRMP) et de pouvoir intervenir sur les différents facteurs bloquants observés, d'autres ont souligné que les SG n'ont pas besoin de renforcement de capacités, et que ce positionnement s'est fait au détriment du soutien aux BSD, qui ne disposaient pas d'AT dédié. La mission diagnostic I&D rapporte d'ailleurs avoir jugé non pertinente la création de ces postes d'AT sectoriels (ils ne sont pas proposés dans le diagnostic initial), et leur ajout aurait été une demande de la partie guinéenne. Dans tous les cas, les AT sectoriels auraient pu avoir une valeur ajoutée plus importante si les TDR encadrant leur recrutement avaient inclus une expérience forte dans le domaine des finances publiques, en plus de celle exigée dans le domaine de

¹² Une des tâches des AT sectoriels est d'« appuyer la planification annuelle du [Ministère] » et d'« accompagner la production d'un rapport annuel de suivi technique et financier du PAAB » ; les tâches de l'AT planification-rapportage incluent « appuyer l'élaboration du PAAB » (qui est la planification annuelle) et « accompagner les BSD lors de l'élaboration des rapports de suivi technique et financier semestriels et annuels ».

l'éducation. Il se trouve que l'AT sectoriel du MEPU-A dispose d'une telle double expérience, mais cela n'était pas explicitement requis par ses TDR.

Certains interlocuteurs ont suggéré qu'il aurait été plus pertinent d'avoir plus d'AT en région et moins au niveau central. Ceci rejoint les propositions initiales du diagnostic I&D, mais la partie guinéenne aurait jugé le nombre d'ATR trop élevé, faisant passer leur nombre de 19 (dans le diagnostic) à 4 au début du DAT, maintenant 5 depuis l'ajout d'un ATR pour les régions de Conakry et de Kindia en 2023. Le fait qu'aucun ATR ne couvrait la région de Conakry jusqu'en septembre 2023 est apparu comme un manque, qui a été résorbé suite à la réactivité d'EF (cf. section 3.1.4).

La structuration du DAT au cours du temps (avec une phase dégressive) a été jugée a posteriori comme irréaliste par plusieurs acteurs. Le DAT était censé durer trois ans, incluant une phase dégressive de six mois. Cette stratégie peut être pertinente d'un point de vue d'appropriation de la part de la partie guinéenne, et l'importance d'une phase dégressive a également été évoquée pour le futur DAT par plusieurs interlocuteurs interrogés par Altai (y compris par le Ministre du MESRSI, également président du CIPC), mais la durée de l'appui était nettement trop courte pour envisager un passage de relais dans cette temporalité, et ce malgré l'allongement de la durée du projet.

3.1.3. PERTINENCE DES PROFILS RECRUTES POUR LE DAT

Toutes les personnes interrogées ont souligné que la grande majorité des AT recrutés par EF sont de très bons experts dans leur domaine, même si certains interlocuteurs ont suggéré que les profils de l'AT planification-rapportage et du premier AT international en gestion comptable et financière aurait pu être plus spécialisés (l'analyse des CV va également dans ce sens). Toutefois, leur appui a été très apprécié par la partie guinéenne et les principaux facteurs de blocages n'ont pas été liés à un manque d'expertise.

Le profil et positionnement de certains membres du DAT (AT et chefs de mission) ne s'est pas révélé pertinent pour le contexte et les besoins de la partie guinéenne. L'équipe d'évaluation a noté un ou des cas pour le(s)quel(s) :

- Au moins une personne n'avait que peu d'expérience dans des contextes similaires à celui de la Guinée ;
- Inversement, dans certains cas, des personnes avaient une expérience précédente trop proche du travail du DAT (au sein des bailleurs ou de la partie guinéenne) ce qui a pu entraîner des incompréhensions sur leur positionnement, leur rôle et responsabilités vis-à-vis du DAT, des bailleurs et des autorités guinéennes ;
- Certaines personnes avaient des profils de trop « haut niveau » par rapport aux besoins, notamment dans la perspective de se mettre à la hauteur de leurs bénéficiaires directs pour leur fournir un accompagnement au quotidien par le « faire avec ».

Il reste cependant difficile d'évaluer durant un recrutement si un candidat va savoir adopter le « bon positionnement », même si les notes méthodologiques (jointes à chaque candidature) ont pu aider à cet égard – elles constituent une bonne pratique qui devrait être répliquée dans le prochain DAT.

3.1.4. PERTINENCE AU FIL DU TEMPS

Le DAT a su adapter sa structure aux besoins identifiés au cours du temps à plusieurs occasions :

- En réaction au besoin d'une hiérarchie et d'un soutien logistique en Guinée pour le DAT, EF a créé un poste de coordinateur terrain en 2021, puis changé le statut du chef de mission de perlé à résident en 2022, et enfin créé un poste d'assistant de projet / chargé administration, finances et logistique également en 2022.

- Le positionnement de certains AT sectoriels a été modifié à la demande de la partie guinéenne : au MESRSI, le SG a estimé que l'AT serait plus utile auprès du BSD ; et au MEPU-A, en accord avec le SG, l'AT a également parallèlement appuyé le BSD.
- Après l'absence de l'AT en charge de la coordination sectorielle (depuis 2022), l'AT planification a pu apporter un certain appui au ST-CP (production d'outils).
- La partie guinéenne a exprimé son souhait d'avoir un ATR par région, et si le budget disponible n'a pas rendu cela faisable, EF a néanmoins recruté un ATR supplémentaire pour la région de Conakry, amenant le nombre total d'ATR de quatre à cinq.
- La dernière phase du DAT avait initialement été prévue de façon dégressive, mais cette phase dégressive a été supprimée (et le DAT a continué ses missions comme précédemment) à cause des besoins persistants constatés. Si les vacances prolongées de certains postes ont contribué à la persistance de certains besoins, elles ont aussi permis de dégager le budget nécessaire pour poursuivre le DAT plus longtemps que prévu, certains AT finissant leur mission avant la fin du projet et d'autres pouvant intervenir en perlé.

Le fait que les AT ont travaillé directement au sein des ministères est pertinent et a été fortement apprécié de la partie guinéenne. Les ministères « se partageant » un AT ont souligné l'importance que l'AT se rende physiquement dans l'un et dans l'autre des ministères appuyés. En revanche, le dernier chef de mission du DAT a son bureau principal au sein des bureaux d'EF, même s'il a été relativement mobile et s'est rendu une partie de son temps dans les bureaux du DAT au MEPU-A. Ce positionnement principal au sein des bureaux d'EF lui a permis de se consacrer à ses fonctions managériales sans être pris par des demandes de la partie guinéenne, mais il a été critiqué par plusieurs interlocuteurs. Ces derniers ont proposé que ce dernier soit positionné par exemple près du bureau du ST-CP, au sein du MEPU-A. Le positionnement des AT directement au sein des ministères appuyés est une bonne pratique qui pourrait être plus largement encouragée dans de futurs projets similaires.

Si la plupart des interlocuteurs de la partie guinéenne rencontrés par Altai ont souligné que les AT se sont montrés réactifs à toutes leurs demandes, le déroulement des activités du DAT aurait pu être accompagné de mécanismes d'écoute plus systématiques. L'ensemble des interlocuteurs de la partie guinéenne interrogés ont indiqué que les AT s'étaient montrés flexibles pour continuer à répondre à leurs besoins au cours du temps, « à toute heure du jour ou de la nuit ». Une autre bonne pratique à souligner est que le ST-CP a participé à tous les processus de recrutement, et a également impliqué les services guinéens bénéficiaires. Deux cas pour lesquels l'avis du ST-CP n'a pas été pris en compte par le bailleur ont toutefois été reportés.¹³ D'autres limites évoquées dans l'implication de la partie guinéenne sont les suivantes :

- Les délimitations du rôle des AT ne semblent pas avoir été clairement présentées à l'ensemble des parties guinéennes. Certains bénéficiaires semblent avoir compris que les AT étaient là pour produire directement des livrables à leur place. Un bénéficiaire a regretté qu'EF ne lui communique pas les TDR des AT, et indique avoir dû se rendre sur le site de recrutement d'EF pour obtenir par lui-même ces TDR.
- Ce n'est que depuis 2024 que le ST-CP rapporte recevoir régulièrement les rapports d'activité du DAT, et plusieurs cadres interrogés dans différents ministères ont regretté ne pas recevoir ces rapports.
- Les bénéficiaires du DAT n'ont pas disposé de canal de communication établi (e.g. questionnaire en ligne régulier) avec la hiérarchie du DAT pour faire remonter leurs retours sur le DAT au cours du temps.

¹³ Pour l'AT en charge de la coordination sectorielle, et pour un AT en passation des marchés.

- L'implication des ministères financiers, qui constituent aujourd'hui le goulot d'étranglement majeur au niveau du décaissement des fonds BAS/FCE, a été minimale (mais non nulle, grâce notamment au travail de l'AT en gestion comptable et financière). Sans nécessairement bénéficier d'une assistance technique, les ministères financiers auraient pu être davantage impliqués au niveau des réunions stratégiques.¹⁴

3.2. COHERENCE

Encadré 4 : Principales conclusions de l'évaluation en lien avec le critère « cohérence »

Cohérence avec les actions du groupe AFD. L'AFD et EF semblent avoir eu une compréhension différente du poids à donner à chacun des deux objectifs du DAT (accompagnement du déboursement et de la bonne utilisation des fonds BAS/FCE vs renforcement des capacités). Le DAT est en cohérence avec les politiques de l'AFD, même si la coordination entre le DAT et d'autres projets financés par l'AFD aurait pu être renforcée. En revanche, le positionnement de certains AT a pu manquer de cohérence par rapport à EF (esprit d'appartenance à l'institution parfois limité).

Cohérence avec les politiques guinéennes. Par sa nature d'assistance technique visant à accompagner un soutien budgétaire pour une politique du gouvernement guinéen (le ProDEG), le DAT est a priori en cohérence complète avec les politiques guinéennes. Toutefois, les procédures liées au BAS/FCE, qui sont le cœur de l'accompagnement du DAT, diffèrent de celles liées au BND via plusieurs dérogations. Par ailleurs, même si le reste des procédures du BAS/FCE correspond aux procédures guinéennes qui s'appliquent en théorie sur le BND, les *pratiques* du gouvernement ne sont pas encore alignées avec les procédures. Cela signifie que l'appui du DAT n'est pas en cohérence avec les *pratiques* guinéennes sur le BND.

Cohérence avec les projets d'autres bailleurs. Même si cela ne faisait pas partie de sa mission, le DAT a indirectement bénéficié aux activités d'autres bailleurs. En revanche, ces dernières ont pu limiter l'impact du DAT via un effet de « compétition » pour le temps disponible des cadres appuyés.

3.2.1. COHERENCE INTERNE – GROUPE AFD

L'AFD et EF semblent avoir eu une compréhension différente du poids à donner à chacun des deux objectifs du DAT (accompagnement du déboursement et de la bonne utilisation des fonds BAS/FCE vs. renforcement des capacités, cf. section 3.1.1). Pour l'AFD, la priorité était l'accompagnement au BAS/FCE – qui devait bien sûr passer notamment par un renforcement de capacité, mais de nombreuses situations ont émergé où il a fallu prioriser l'un ou l'autre des objectifs (voir section 3.1.1). Pour EF en revanche, dont la mission et les principes sont d'être toujours dans l'accompagnement technique et non dans la substitution, la priorité semble avoir été donnée au renforcement de capacités. Cette compréhension différente a, comme évoqué plus haut, pu causer des tensions entre EF et l'AFD.

3.2.2. COHERENCE AVEC LES INTERVENTIONS DE L'AFD

Les objectifs du DAT sont parfaitement alignés avec les priorités de l'AFD dans le domaine de l'éducation¹⁵ ainsi qu'avec la priorité donnée au « réflexe partenarial »,¹⁶ étant donné le positionnement du DAT comme un soutien au BAS/FCE qui réunit deux autres bailleurs en plus de l'AFD (le Partenariat

¹⁴ En encourageant par exemple la présence de représentants de plus au niveau pour le comité FCE – auquel les ministères financiers participent déjà – ou bien en les impliquant dans les éventuels dialogues plus informels avec les bailleurs.

¹⁵ Soutenir l'accès équitable à l'éducation de base, renforcer les politiques et les dispositifs de formation-emploi, accompagner l'enseignement supérieur et la recherche, développer des cadres de gouvernance participatifs et efficaces, forger la résilience des individus et des systèmes, favoriser les transitions.

¹⁶ AFD, 'Nos priorités' (voir [ici](#)).

Mondial pour l'éducation [PME] et l'UNICEF). L'AFD finance par ailleurs d'autres DAT en soutien à d'autres FCE dans plusieurs pays.

La coordination entre le DAT et d'autres projets financés par l'AFD (sur le sujet de la formation professionnelle notamment) a été existante mais aurait pu être plus importante. La coordination aurait été particulièrement pertinente pour deux projets : le projet d'amélioration de la formation et de l'insertion dans les secteurs agricole et minier (PAFISAM), et le soutien à l'agence de service civique d'action pour le développement (ASCAD) mis en œuvre par EF. Sur le PAFISAM, l'un des AT mentionne avoir eu une séance de travail avec le chargé de projet AFD, et indique que le DAT a pu empêcher des chevauchements en attirant l'attention des bailleurs sur le fait que le plan d'actions PAFISAM 2023 contenait des actions déjà prévues sur financement BAS/FCE. En revanche, un autre interlocuteur a indiqué que les synergies auraient pu être plus importantes, mentionnant par exemple un manque de communication entre les équipes de passation de marché du PAFISAM et de l'ASCAD (qui s'appuient sur les PRMP des ministères) et les AT en charge du soutien à la passation des marchés.

3.2.3. COHERENCE AVEC LES INTERVENTIONS D'EF

La mise en œuvre du DAT aurait pu refléter davantage de cohérence interne avec les interventions d'EF. Comme évoqué précédemment, les activités du DAT, pour grande partie focalisées sur le sujet des finances publiques, sont relativement éloignées des priorités du département CHDS qui n'avait auparavant jamais été mobilisé sur un tel projet d'appui budgétaire en alignement. Au cours du déroulé des activités du DAT, il a également été rapporté que certains AT avaient « *perdu de vue leur appartenance à la maison EF* », faisant notamment référence au fait que certains AT ont pu parler d'EF comme une structure à laquelle ils n'appartenaient pas vraiment, ou bien au fait qu'ils pouvaient être réticents à s'engager dans des activités de rapportage interne. L'arrivée du Directeur Pays à la fin de l'année 2023 a cependant amélioré les choses à ces niveaux.

3.2.4. COHERENCE EXTERNE – GOUVERNEMENT GUINEEN

Par sa nature d'assistance technique visant à accompagner la mise en œuvre d'une politique sectorielle du gouvernement guinéen (le ProDEG), le DAT est a priori en cohérence complète avec les politiques guinéennes, en tous cas davantage que des projets de développement n'étant pas liés à une assistance budgétaire. On note cependant que la connaissance du ProDEG au début du DAT était très limitée, et que l'une des missions du DAT était justement d'« accompagner la partie guinéenne pour une bonne compréhension des enjeux et objectifs du ProDEG ».

Les procédures liées au BAS/FCE, qui sont au cœur de l'accompagnement du DAT, diffèrent de celles liées au BND à travers quelques dérogations.¹⁷ En particulier, la planification des fonds du BAS/FCE est soumise à des ANO des bailleurs, de même que la passation des marchés (au-delà d'un certain seuil). Ces ANO ont été critiquées par plusieurs acteurs comme étant une limite à l'alignement avec les politiques guinéennes (« *ce n'est pas à un bailleur d'approuver une politique du gouvernement* »), bien qu'il soit important de noter que cet aspect n'est pas lié au DAT mais bien au BAS/FCE – même si l'AFD attend des AT qu'ils effectuent des ANO préliminaires et informels sur les dossiers de passation de marchés avant que ces dossiers ne lui soient envoyés.

Par ailleurs même si le reste des procédures du BAS/FCE correspond aux procédures guinéennes, les pratiques du gouvernement ne sont pas encore alignées avec les procédures. Cela signifie que l'appui du DAT n'est pas en cohérence avec les pratiques guinéennes. Les interlocuteurs gouvernementaux interrogés par Altai décrivent le BAS/FCE comme un instrument budgétaire entièrement séparé du BND, qui leur demande davantage de rigueur car, si en théorie les procédures sont les mêmes, elles ne sont en pratique pas respectées sur le BND car non sujettes à la surveillance de bailleurs comme sur le BAS/FCE (voir section 3.5).

¹⁷ Comme précisé dans l'article 74 de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances.

Les ministères financiers ainsi que de la Fonction Publique ont été relativement peu accompagnés par le DAT.

Au moment de l'évaluation, le point de blocage le plus saillant pour le décaissement des fonds BAS/FCE étaient la prise en compte des ressources du BAS/FCE dans la régulation budgétaire et dans le calcul de la position nette du trésor auprès du système bancaire, ce qui a entraîné, pendant une période, la non-disponibilité des fonds. Toutefois, les acteurs interrogés ont estimé que le problème n'était pas un manque de capacités, et que placer un AT dans cette Direction n'aurait probablement pas changé la situation.

Un autre facteur limitant qu'a rencontré la mise en œuvre du DAT est la gestion des ressources humaines des ministères appuyés, c'est-à-dire le fait que ce ne sont pas toujours les personnes les plus pertinentes qui sont recrutés pour les postes que les AT sont amenés à accompagner. Or cette gestion des ressources humaines se trouve dans les mains du ministère de la Fonction Publique. Si y placer un AT n'aurait pas forcément été pertinent, les bailleurs pourraient considérer, pour le prochain DAT, davantage impliquer ce ministère dans les discussions stratégiques. Ceci permettrait par exemple de pousser pour que les agents soient recrutés voire formés sur la base de TDR techniques, et recrutés avec la participation de leur futur supérieur hiérarchique (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui). Les ministères financiers pourraient également être davantage impliqués dans les discussions stratégiques avec les bailleurs.

3.2.5. COHERENCE EXTERNE – AUTRES BAILLEURS

Le DAT a indirectement bénéficié aux activités d'autres bailleurs. La Banque mondiale,¹⁸ la coopération canadienne et l'UNICEF ont notamment fait part à l'AFD de leur perception que certains AT avaient eu un effet positif sur la conduite de plusieurs de leurs projets. Un AT rapporte également avoir travaillé sur une note ayant été utilisée pour la conception du Programme d'appui à l'insertion et à l'emploi décent par la formation professionnelle (PAIED/FP) financé par l'UE. Dans l'un des ministères appuyés, l'AT sectoriel a été sollicité pour conseiller le SG sur des projets mis en œuvre par la Banque mondiale et la GIZ. Certains AT ont pu également intervenir comme « lanceurs d'alerte » pour éviter les chevauchements entre les financements BAS/FCE et ceux des autres bailleurs ; comme indiqué par un bénéficiaire du MEPU-A, « *les AT nous conseillent lorsque ces projets [d'autres bailleurs] sont abordés en réunion, notamment pour s'assurer que les ressources des bailleurs soient complémentaires* ».

L'un des livrables clés de planification sur lesquels le DAT assiste inclut par ailleurs certains projets d'autres bailleurs. A titre d'exemple, au MEPU-A, le PAAB n'inclut pas que les financements BAS/FCE, mais également les projets de sept autres partenaires (y compris la Banque Mondiale, le Canada, Plan international et ChildFund).

En revanche, l'impact du DAT est limité par certaines activités d'autres bailleurs. Le BAS/FCE n'est pas un « projet », ce qui implique que les cadres guinéens ne sont pas rémunérés via le BAS/FCE pour l'accompagnement au quotidien dont ils bénéficient par le DAT. Pour les missions et formations liées au BAS/FCE, une grille de défraiements est prévue, mais cette grille est généralement plus faible que celles prévues par d'autres bailleurs (même si elle n'est pas la plus faible de tous les bailleurs), ce qui peut entraîner un effet de compétition. Certains AT ont rapporté que leur accompagnement était parfois mis à mal par la non-disponibilité de certains cadres partis en mission sur d'autres projets. Ici la recommandation associée ne serait pas forcément d'augmenter les défraiements pour le BAS/FCE (ce qui pourrait limiter la durabilité) mais plutôt d'encourager les bailleurs à tous s'aligner sur la même grille.

¹⁸ Probablement via le Projet pour les Résultats au Préscolaire et à l'Enseignement Fondamental (PRePEF), pour lequel l'AT en appui à la PRMP du MEPU-A a pu apporter une aide sur les dossiers d'appel d'offre.

3.3. EFFICACITE

Encadré 5 : Principales conclusions de l'évaluation en lien avec le critère « efficacité »

Produits du DAT – formations, outils, renforcement des capacités et satisfaction

La mesure de l'efficacité du DAT est rendue compliquée par l'absence d'un système de suivi. Ni le nombre exact de personnes accompagnées « au quotidien » par le DAT ni le nombre total de personnes ayant bénéficié de formations formelles n'est connu – même s'ils atteignent probablement plusieurs centaines de personnes. De nombreux outils ont été produits et plus de la moitié des répondants au questionnaire en ligne indiquent qu'ils continueront de les utiliser après le DAT.

La quasi-totalité des personnes interrogées était d'avis que les AT avaient permis de renforcer significativement les capacités des bénéficiaires, notamment au MEPU-A, mais avec l'importante exception du ST-CP (les activités de renforcement de capacité du ST-CP ayant été relativement rapidement interrompues). En revanche, il est plus difficile d'évaluer le niveau de renforcement de capacités en région, mais il paraît moindre au vu du grand nombre de personnes que les ATR ont été amenés à appuyer.

Au-delà de son appui direct, le DAT a également effectué un travail de plaidoyer qui pourrait avoir eu un effet sur les capacités matérielles des services appuyés. Dans tous les cas, la plupart des bénéficiaires indiquent que malgré le renforcement des capacités engendré par le DAT, ils ne se sentent pas encore entièrement autonomes.

La satisfaction des bénéficiaires est élevée, comme en témoigne la quasi-totalité des entretiens conduits pour cette évaluation ainsi que le fait que 97% des répondants au questionnaire en ligne se disent « très satisfaits » ou « plutôt satisfaits » du DAT.

L'atteinte des résultats liés au déboursement des fonds BAS/FCE, détaillée dans les paragraphes suivants, a été limitée par de nombreux facteurs hors des mains du DAT, y compris la charge de travail importante que représente le BAS/FCE en comparaison avec le BND et la rotation fréquente du personnel appuyé. Si le mandat du DAT avait été plus clair et si la priorité avait été donnée à l'objectif lié au déboursement des fonds BAS/FCE (par opposition à l'objectif de renforcement de capacités), le DAT aurait toutefois pu davantage contribuer au suivi des fonds BAS/FCE (en poussant pour le respect de dates limites, en s'impliquant directement dans la rédaction de certains livrables, etc.). Il faut toutefois garder en tête que l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs listés ci-dessous n'était pas uniquement dans les mains du DAT, et que de nombreux autres facteurs ont joué un rôle.

Supervision. On note peu d'effets du DAT au niveau du renforcement de la coordination sectorielle (entre ministères), principalement à cause du manque de montée en puissance du ST-CP qui est l'entité en charge de la coordination sectorielle. Cependant, la coordination *intra*-ministérielle apparaît avoir été significativement renforcée notamment grâce aux AT. Le DAT semble n'avoir contribué que de façon limitée à la prise en compte des recommandations issues des rapports d'audit.

Planification, suivi et rapportage. La planification et le rapportage sur le BAS/FCE sont aujourd'hui de meilleure qualité, mais toujours en retard. Le suivi reste un maillon faible. Au niveau de la planification, l'appui des AT a permis une plus grande prise en compte de la planification des structures déconcentrées au niveau central, mais la qualité de cette planification demeure limitée. Le rapportage venant du niveau déconcentré constitue un autre maillon faible.

Gestion comptable et financière. Au niveau central, les interlocuteurs évoquent le fait que la gestion comptable et financière du FCE/BAS apparaît comme relativement respectueuse des procédures. Au niveau déconcentré, il est clair que les objectifs n'ont pas été atteints car les structures

déconcentrées ne disposent pas de liste de dépenses retraçant les dépenses réellement utilisées sur les fonds BAS/FCE.

Passation des marchés. Plusieurs interlocuteurs ont mentionné que l'amélioration de la performance était particulièrement visible au niveau de la passation des marchés des trois ministères appuyés.

La mesure de l'efficacité du DAT est compliquée par l'absence d'un système de suivi. Le système de suivi proposé par Altai n'ayant jamais été formellement approuvé, cette évaluation utilisera principalement les résultats indiqués dans le cadre logique inclus dans la proposition technique d'EF à l'AFD (cf. section 2.4). Cela se justifie par le fait qu'il ne paraît pas pertinent de juger le travail des AT via des résultats sur lesquels ils ne s'étaient pas engagés.

La Figure 3 ci-dessous résume les résultats qui seront étudiés. Les produits (*outputs* en anglais) et les effets (*outcomes* en anglais) sont respectivement analysés dans les sections 3.3.1 et 3.3.2, tandis que l'impact (amélioration de la dépense publique dans son ensemble) sera étudié dans la section 3.5.

Figure 3 : Théorie du changement du DAT



Le cadre logique inclus dans la proposition technique d'EF à l'AFD ne contenant pas de produits, quelques produits ont été ajoutés ici par Altai :

- Au niveau le « plus bas », les premiers produits du DAT sont principalement les personnes accompagnées au quotidien, ainsi que les outils produits par le DAT. Dans une moindre mesure (car cela n'a représenté qu'une petite partie des activités du DAT), il s'agit des personnes formées au cours d'ateliers de renforcement de capacités plus formels.
- Ces produits de « bas niveau » devraient mener principalement à un renforcement de capacités,¹⁹ et secondairement à la satisfaction des bénéficiaires.

¹⁹ Le renforcement de capacités est bien considéré comme un produit ; les effets sont eux les résultats à court et moyen terme impliquant un changement de pratiques ou de performance chez les bénéficiaires cibles (c'est notamment l'approche du guide méthodologique pour le suivi-évaluation des projets d'EF). En effet, les bénéficiaires pourraient voir leurs capacités renforcées sans que cela ne se traduise en une augmentation de leur performance, s'ils ne mettent pas leurs nouvelles compétences et connaissances en pratique.

Un cadre logique simplifié pour le prochain DAT est proposé en annexe 5.1.

3.3.1. PRODUITS DU DAT

Coaching et formation

Le nombre total de personnes ayant bénéficié de formations formelles est inconnu mais atteint probablement plusieurs centaines. Peu d'AT disposaient du nombre exact de personnes formées au moment des entretiens. Toutefois, l'addition des éléments fournis par quelques AT (qui souffrent probablement de problèmes de double comptage) suggère un nombre supérieur à 500.²⁰ On peut néanmoins garder en tête que les effets du DAT se feront probablement sentir davantage via l'accompagnement au quotidien (« coaching ») que les AT ont fourni parfois des années durant, que via des formations ponctuelles.

Le nombre exact de personnes accompagnées « au quotidien » par le DAT n'est pas non plus disponible, ne serait-ce que parce qu'il serait difficile de comparer les chiffres fournis par les différents AT (les AT au niveau central peuvent accompagner un ou deux cadres au quotidien, tandis que les ATR pourraient considérer l'ensemble de la cinquantaine d'agents des services administratifs et financiers [SAF] qu'ils appuient, si ce n'est au quotidien, au moins régulièrement au cours de l'année). L'ordre de grandeur du nombre de personnes accompagnées « au quotidien » par les AT au niveau central se situe probablement autour d'une trentaine, si l'on fait l'hypothèse d'environ quatre à cinq personnes accompagnées par AT en moyenne (même s'ils sont amenés à interagir avec beaucoup plus que ces personnes « clés ») ; à ce chiffre s'ajoutent les quelques 250 personnes accompagnées par les ATR (en faisant l'hypothèse de 50 agents accompagnés par ATR).

Outils

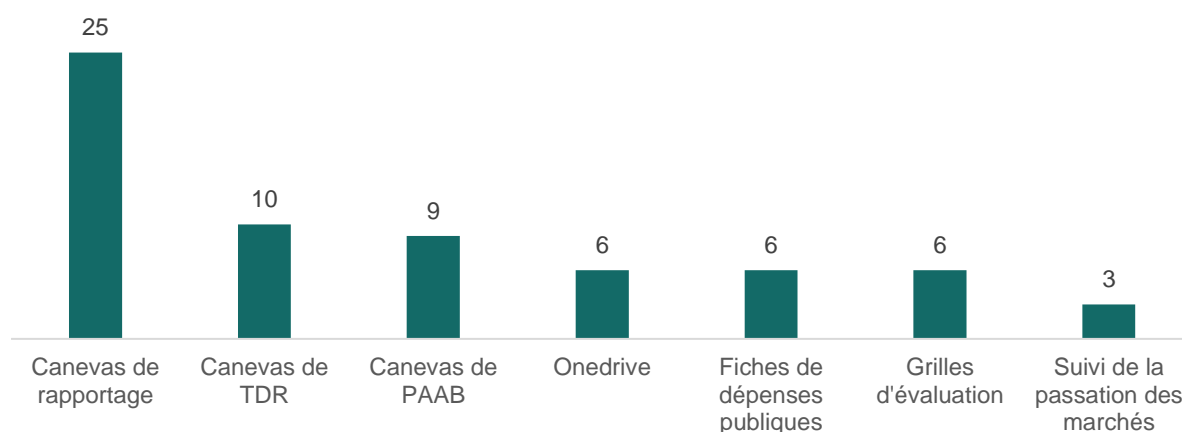
De nombreux outils ont été produits et plus de la moitié des répondants au questionnaire en ligne indiquent qu'ils continueront de les utiliser après le DAT. Deux interlocuteurs (l'un du DAT, l'autre d'un service bénéficiaire) ont toutefois évoqué que dans certains cas (planification et passation des marchés), les outils produits par le DAT avaient été trop complexes et difficiles à utiliser pour la partie guinéenne. Dans les réponses au questionnaire en ligne toutefois, 94% des répondants indiquent utiliser les outils produits pour eux, avec seulement 6% indiquant qu'ils ne les ont pas utilisés.

Par ailleurs, pour le rapportage technique et financier des ATR, il a été mentionné que pendant une période passée, deux canevas différents de remontée d'information étaient « en circulation » et pouvaient être utilisés par les ATR (l'un produit par l'AT en gestion comptable et financière, et l'autre produit par l'AT planification).

Les outils les plus fréquemment mentionnés au cours des entretiens et dans les réponses au questionnaire en ligne sont les canevas de rapportage, de TDR et de PAAB, comme illustré en Figure 4 ci-dessous.

²⁰ Par exemple, l'AT finances publiques indique que 697 agents et cadres ont été formés au sein des trois ministères, tant au niveau central que déconcentré.

Figure 4 : Outils les plus fréquemment mentionnés dans le questionnaire en ligne

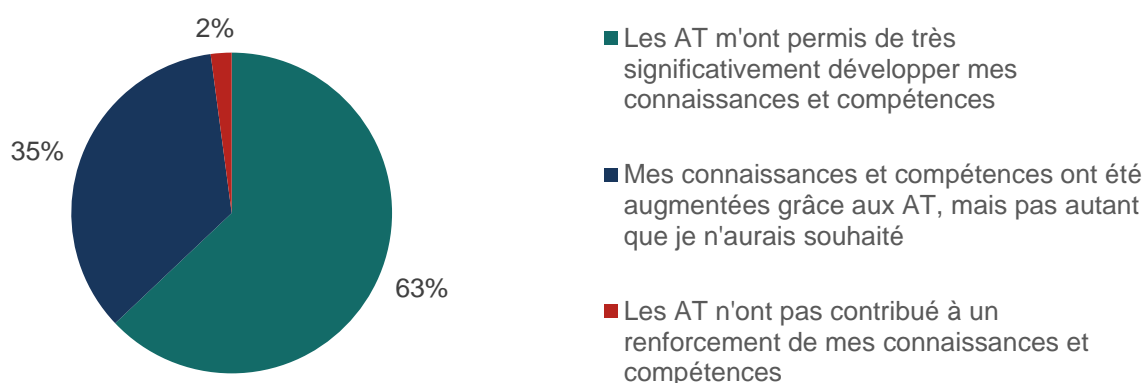


Par ailleurs, l'outil d'appel à projets pour les universités qui paraît largement utilisé (« *[l'AT en appui au MESRSI] a révolutionné la planification à l'enseignement supérieur* » selon un bénéficiaire).

Renforcement des capacités

La quasi-totalité des personnes interrogées par Altai sont d'avis que les AT ont permis de significativement renforcer les capacités des bénéficiaires. Si les entretiens qualitatifs rendent difficile une appréciation quantitative de ce renforcement de capacité, les réponses au questionnaire en ligne montrent que la plupart des bénéficiaires estiment que leurs capacités ont été renforcées autant qu'ils l'auraient souhaité (Figure 5). Les entretiens évoquent un renforcement particulièrement visible au MEPU-A, dont les capacités étaient moins importantes que celles des deux autres ministères de l'éducation au début du DAT : plusieurs acteurs ont mentionné qu'un « rattrapage » important avait été effectué. Par ailleurs, au MEPU-A, plusieurs cadres bénéficiaires ont indiqué que, si l'appui du DAT avait été principalement technique, ils avaient aussi bénéficié d'un renforcement de leurs capacités interpersonnelles – managériales par exemple. Aucune différence de renforcement de capacités entre ministères n'est en tous cas perceptible dans les réponses au questionnaire en ligne. Une exception notable au renforcement de capacités est le ST-CP, l'AT censé l'appuyer n'ayant pas su s'adapter aux demandes, et le ST-CP n'ayant pas fait une demande de remplacement de cet AT.

Figure 5: Perception du renforcement de capacités par les bénéficiaires (n=143)



Il est plus difficile d'évaluer le niveau de renforcement de capacités en région. D'un côté, les réponses au questionnaire en ligne suggèrent des niveaux de renforcement de capacités (tels que rapportés par les bénéficiaires) plus élevés en région qu'au niveau central (à Conakry) (près de 80% des bénéficiaires en région estiment que les AT ont permis de « très significativement » renforcer leurs

capacités, contre 46% au niveau central). D'un autre côté, la logique suggère que ce renforcement est nécessairement plus limité. Les AT au niveau central ont été amenés à travailler avec des équipes allant de quatre à vingt personnes environ, avec un clair mandat de concentrer les efforts sur une personne clé (SG / directeur du BSD / PRMP / DAF et/ou chef comptable). Mais les ATR sont amenés à travailler avec une cinquantaine d'acteurs chacun. Si la quasi-totalité de ces bénéficiaires en région ont reçu des formations au cours desquelles les AT sont intervenus, la grande majorité n'a pas pu bénéficier de l'effet du « coaching » / accompagnement au quotidien (souvent dans le même bureau) dont ont pu bénéficier les cadres au niveau central : non seulement leur nombre était trop important,²¹ mais pour un ATR, les différents bénéficiaires sont éparpillés sur des territoires vastes et mal connectés / difficiles d'accès, ce qui limite nécessairement le temps qu'un ATR peut passer avec chaque bénéficiaire. Le renforcement de capacités en région peut d'autant plus être mis en doute que la mission principale des ATR concerne la gestion comptable et financière des ressources du BAS/FCE, or celles-ci sont arrivées tardivement en région, ce qui signifie que les ATR n'ont eu que relativement peu de temps pour « faire avec » les cadres en structures déconcentrées. Un cadre haut placé au niveau central a par exemple regretté que « *[le rôle des ATR] doit être de renforcer les IRE ; mais en fait souvent ils ne font que la remontée de relevés bancaires* ». S'il semble y avoir une apparente contradiction avec le fait que le pourcentage de bénéficiaires estimant que leurs capacités ont été significativement renforcées est plus élevé en région qu'au niveau central, cela s'explique peut-être par le fait que les capacités de nombreux SAF étaient au départ très faibles (la plupart n'ont aucune expérience en gestion comptable), si bien que même l'appui limité que les ATR ont pu apporter a été très utile et apprécié.

Au-delà de son appui direct, le DAT a également effectué un travail de plaidoyer qui pourrait avoir eu un effet sur les capacités matérielles des services appuyés. Certains AT évoquent avoir effectué un plaidoyer au niveau SG / Ministre ayant permis de doter leurs bénéficiaires directs de moyens informatiques et espaces d'archivage, sans lesquels le transfert de compétences n'aurait pas pu être transformé en une performance accrue.

Dans tous les cas, la quasi-totalité des bénéficiaires indiquent que malgré le renforcement des capacités engendré par le DAT, ils ne se sentent pas encore entièrement autonomes. Moins de 5% des répondants au questionnaire en ligne ont indiqué qu'ils n'avaient plus besoin des AT et étaient complètement autonomes. Plus de la moitié déclarent avoir encore besoin des AT pour faire leur travail avec eux, et 45% déclarent qu'ils ont encore besoin des AT pour leur poser des questions de temps en temps. Si les pourcentages par structures sont basés sur de trop petits échantillons pour être considérés comme représentatifs, on peut noter que les bénéficiaires rapportent relativement plus d'autonomisation au MEPU-A, au METFPE, ainsi que dans les régions de Boké, Kankan et Labé (Tableau 2).

Tableau 2 : Degré d'autonomisation rapporté par les bénéficiaires (désagrégué)

	Total	Désagrégation ministérielle et géographique										Désagrégation thématique				
		MEPU-A - en centrale	MESRSI - en centrale	METFPE - en centrale	Boké	Grand Conakry	Faranah	Kankan	Kindia	Labé	Mamou	Nzérékoré	Planification et rapportage	Passation des marchés	Gestion comptable et financière	Autre / activités transversales

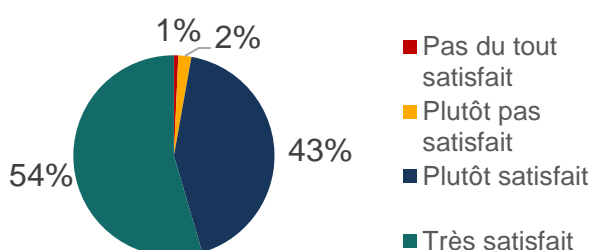
²¹ Le périmètre de soutien des ATR couvre aussi les trésoreries régionales et préfectorales, ainsi que le travail de coordination entre ces trésoriers et les acteurs sectoriels.

Je n'ai plus besoin des AT, je suis complètement autonome	5	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	2
Je n'ai plus besoin des AT pour faire mon travail avec moi, mais pour leur poser des questions de temps en temps	64	14	4	9	9	3	3	9	3	4	2	4	17	6	27	14
J'ai encore besoin des AT pour faire mon travail avec moi	74	16	17	5	5	9	3	0	4	2	5	8	24	12	16	22
Complètement autonome	3%	9%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	2%	10%	0%	5%
Autonome mais besoin de poser des questions	45%	42%	18%	64%	64%	25%	50%	100%	43%	67%	25%	33%	40%	30%	63%	37%

Satisfaction des bénéficiaires

La satisfaction des bénéficiaires est élevée, comme en témoigne la quasi-totalité des entretiens conduits pour cette évaluation ainsi que le fait que 97% des répondants au questionnaire en ligne se disent « très satisfaits » ou « plutôt satisfaits » du DAT (cf. Figure 6). Les seuls échos négatifs (ou au moins pas entièrement positifs) évoqués en entretien ont concerné deux AT en centrale, et un ATR. Tous les autres bénéficiaires étaient extrêmement satisfaits de l'appui apporté par les AT, beaucoup louant en particulier l'expertise des AT et leur disponibilité. Dans les réponses au questionnaire en ligne, les répondants appartenant au MESRSI, et ceux basés dans les régions de Labé, Boké et Mamou apparaissent particulièrement satisfaits.

Figure 6 : Niveau de satisfaction des répondants au questionnaire en ligne (n=143)



3.3.2. EFFETS DU DAT

Les effets du DAT sont ceux liés à la qualité de la supervision, la planification, le rapportage, la gestion comptable et la passation des marchés par les services appuyés sur le BAS/FCE (voir Figure 3).

L'atteinte des résultats liés au déboursement des fonds BAS/FCE a été limitée par de nombreux facteurs hors des mains du DAT, mais le non-alignement des deux objectifs principaux du DAT a poussé certains AT à adopter un positionnement qui aurait pu être plus pro-actif sur le BAS/FCE. Les obstacles rencontrés dans l'atteinte des objectifs liés au déboursement des fonds BAS/FCE sont nombreux et incluent entre autres le fait que les procédures liées au BAS/FCE sont contraignantes et qu'elles s'appliquent au BND seulement en théorie et non en pratique, ce qui signifie que le BAS/FCE représente une charge de travail supplémentaire et des exigences additionnelles notamment en termes de respect de délais pour la partie guinéenne. Cette charge de travail n'est par ailleurs pas rémunérée autant qu'elle le serait pour un projet « standard » (« *les gens qui travaillent sur le BAS/FCE doivent travailler autant qu'une unité de gestion de projet [mais] sans être payés pour* »). Ce facteur, comme d'autres (rotation rapide des cadres appuyés notamment lors de la vague massive de départs à la retraite anticipés de décembre 2022, faible culture de la gestion par les résultats, problèmes de gestion des ressources humaines, etc.) est hors de la zone d'influence du DAT.

Toutefois, si le mandat du DAT avait été plus clair et si une priorisation avait été donnée à l'objectif du suivi du déboursement des fonds BAS/FCE (par opposition à l'objectif de renforcement de capacités,

comme indiqué en section 3.1.1), le DAT aurait probablement adopté une attitude plus pro-active en lien avec le déboursement des fonds BAS/FCE. Par exemple, le DAT aurait rappelé de façon plus ferme les dates limites pour assurer la tenue du calendrier, poussé à ce que les PAAB reflètent davantage le ProDEG, demandé à pouvoir approuver chaque dossier de passation de marché, ou bien, pour le niveau déconcentré, remonté directement via les ATR les pièces justificatives nécessaires au bon rapportage du fonds. Toutefois, la plupart des AT (et le chef de mission actuel) ont opté pour prioriser l'objectif de renforcement des capacités et accompagnement de la partie guinéenne. **Cela ne signifie pas que les AT ont négligé le BAS/FCE, loin de là ; cependant, lorsqu'ils ont eu l'opportunité de choisir, par exemple, entre l'option de « faire pression » sur le gouvernement guinéen pour l'inclusion de telle priorité dans le PAAB ou bien le respect de telle échéance, et l'option de s'aligner avec les préférences guinéennes, ils ont généralement opté pour la seconde option.**

Les paragraphes suivants donnent quelques éléments d'appréciation de l'atteinte des résultats du DAT sur le BAS/FCE. Il faut garder en tête que :

- A partir du niveau « effets », d'autres facteurs que le DAT entrent en jeu pour l'atteinte des résultats. Cela signifie que l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ne peut pas être attribuée au DAT. Toutefois, les paragraphes ci-dessous analysent la possible contribution du DAT à cette atteinte ou non-atteinte.
- Comme indiqué dans la section 2.4, l'analyse de l'efficacité reflète les avis exprimés en entretien par les interlocuteurs interrogés ; les différents livrables produits par la partie guinéenne (e.g. PAAB, rapports techniques et financiers, dossiers d'appel d'offre, etc.) n'ont pas été examinés avec un œil critique par l'équipe d'évaluation, pour comparer l'évolution de leur qualité au cours du temps par exemple.

Résultat 1 : La supervision de l'ensemble des mécanismes du BAS/FCE est assurée

La lecture de la proposition technique d'EF à l'AFD suggère que ce résultat se réfère d'une part au renforcement de la coordination interministérielle et d'autre part au suivi des recommandations des rapports d'audit. C'est l'interprétation qui en est faite dans cette sous-section.

On note peu d'effets du DAT au niveau du renforcement de la coordination sectorielle (entre ministères), principalement à cause du manque de montée en puissance du ST-CP qui est l'entité en charge de la coordination sectorielle. Cela est partiellement dû à la mésentente entre le ST-CP et l'AT en charge de l'appuyer, même si on peut noter qu'EF a proposé de remplacer cet AT mais n'a pas pu le faire en l'absence d'un retour et d'une demande formelle du ST-CP.

Toutefois, le DAT a soutenu la bonne implication (préparation des réunions et documents) des ministères aux différentes réunions sectorielles (comité FCE, réunions du groupe sectoriel de l'éducation, réunions du CIPC).

Les AT ont également indirectement contribué à une forme de coordination sectorielle grâce à leur coordination entre eux, par exemple via la diffusion et l'utilisation de quelques outils identiques aux trois ministères ; certains AT ont toutefois mentionné que cet aspect pourrait encore être renforcé. Avoir un seul AT par thématique pour les trois ministères dans le prochain DAT (passation des marchés, gestion comptable et financière, planification et rapportage) pourrait y contribuer.

Cependant, la coordination intra-ministérielle apparaît avoir été significativement renforcée notamment grâce aux AT. Plus d'échanges entre DAF, PRMP et BSD ont été rapportés par la plupart des bénéficiaires interrogés, et le périmètre de chaque service est reconnu par tous.²² Au MEPU-A, des réunions ont maintenant lieu en théorie tous les 15 jours (cette régularité n'est pas toujours respectée) entre la DAF, la PRMP et le BSD. L'initiative de ces réunions est selon les AT due à un plaidoyer du DAT auprès du SG. C'est également à l'initiative du DAT que des points focaux pour le BSD ont été

²² « Aujourd'hui le BSD est capable d'interpréter une documentation financière, et [le chef comptable] est capable d'interpréter un PAAB, et ça c'est grâce aux ateliers de formation qui ont été organisés [par le DAT] »

mis en place dans chaque autre service technique du MEPU-A. Au niveau déconcentré également, plus d'échanges entre les planificateurs et les SAF ont été rapportés par plusieurs interlocuteurs.

L'AT en gestion comptable et financière a permis d'assurer un certain niveau de dialogue entre les ministères de l'éducation et les ministères financiers. Si le niveau de communication entre les ministères sectoriels et les ministères financiers demeure limité, plusieurs interlocuteurs ont mentionné que, grâce à sa vaste expérience passée dans l'administration guinéenne, cet AT avait permis d'ouvrir des portes au sein des ministères financiers, et de débloquent plusieurs situations problématiques au niveau du déboursement des fonds BAS/FCE.

Le DAT a contribué à la prise en compte des recommandations des rapports d'audit, mais le suivi de cette prise en compte n'a pas pu être effectué. Deux AT ont indiqué avoir récapitulé les diverses recommandations des rapports d'audit dans les formations réalisées. Certains ATR ont cité des points précis des rapports d'audit (respect du processus de cotation, signature des feuilles de présence) sur lesquels ils indiquent avoir axé leur renforcement de capacités, et au moins un bénéficiaire de leur appui a indiqué prendre désormais systématiquement ces recommandations en compte. Un AT et un cadre bénéficiaire ont expliqué que la valeur ajoutée du DAT se trouvait avant tout au niveau du travail de pédagogie pour éviter que les rapports d'audit ne soient pas compris que comme des sanctions mais comme des outils de progression. Un plan d'action de mise en œuvre des recommandations des audits a été élaboré par le DAT et transmis aux structures, mais le tableau de suivi des recommandations issues des rapports d'audit ne semble pas avoir été rempli par les services bénéficiaires (« *on court derrière ces recommandations quand une mission d'audit s'annonce* »). Le suivi apparaît en tous cas insuffisant aux yeux de l'AFD ; selon la mission d'audit de septembre 2024 95% des recommandations précédentes n'ont pas été mises en œuvre.²³

Il n'en reste que, par au moins deux occasions, les ATR ont fait remonter des cas de fraude au niveau central suite à la mauvaise manipulation des fonds du BAS/FCE par certains trésoriers, ce qui a été suivi de sanctions et donc directement contribué à limiter le risque fiduciaire du BAS/FCE.

Résultat 2 : 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

Dans cette sous-section ne seront étudiés que les aspects de planification, rapportage et suivi du BAS/FCE, les autres aspects se chevauchant avec les résultats précédents.

La planification et le rapportage sur le BAS/FCE sont aujourd'hui de meilleure qualité, mais toujours rendus en retard. Les PAAB sont systématiquement produits avec retard, et les rapports techniques et financiers du BAS/FCE avec des retards encore plus importants.²⁴ Toutefois, la majorité des acteurs interrogés (y compris l'UNICEF, mais pas l'AFD) évoquent des rapports de meilleure qualité avec le temps, les bénéficiaires attribuant cette amélioration au DAT. Une limite à cette qualité croissante est que certains rapports (e.g. rapports semestriels techniques et financiers du BAS/FCE) ne contiennent que des informations financières alors qu'ils devraient aussi inclure des aspects techniques.

Le suivi reste un maillon faible. Les structures appuyées n'ont généralement pas la capacité d'opérer un suivi (entre la planification et le rapportage) au cours du temps.

Au niveau de la planification, l'appui des AT a permis une plus grande prise en compte de la planification des structures déconcentrées au niveau central, mais la qualité de cette planification demeure limitée. La plus grande prise en compte de la planification des structures déconcentrée au niveau central (qui serait plus limitée au METFPE qu'au sein des deux autres ministères) apparaît largement due à l'accompagnement du DAT et à la production d'outils permettant d'agréger la planification venant du niveau déconcentré. Toutefois, les services centraux et les AT

²³ Source : AFD.

²⁴ Par exemple la version finale du rapport annuel de performance 2022 du MEPU-A n'a été rendue disponible qu'en février 2024.

rapportent que la qualité de la planification déconcentrée est très limitée, ce qui s'explique peut-être aussi par le fait que la mission des ATR était initialement centrée sur la gestion comptable et financière et non la planification. Un interlocuteur ministériel au niveau central a indiqué qu'il ne voyait aucun effet positif des ATR sur la qualité de la planification déconcentrée. Le BSD du METFPE a rapporté que de nombreuses structures déconcentrées proposaient encore des dépenses inéligibles, malgré l'appui prévu des ATR sur ce sujet. A cet égard, on peut s'attendre à ce que la qualité de la planification remontant des structures déconcentrées à Conakry soit de meilleure qualité que celle venant des autres régions, grâce au recrutement d'un ATR spécialisé en planification en septembre 2023.

Le rapportage venant du niveau déconcentré est un autre maillon faible : au moment de la mission d'évaluation, et comme détaillé dans la sous-section suivante (résultat 3), « *les structures déconcentrées et les EPA ne disposent pas de liste de dépenses retraçant les dépenses réellement utilisées sur les fonds BAS/FCE, ni de rapport financier* » (rapport d'audit 2022).

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

Au niveau central, la gestion comptable et financière du FCE/BAS apparaît relativement respectueuse des procédures, et plusieurs interlocuteurs ont mentionné que grâce à la sensibilisation effectuée par le DAT sur le BAS/FCE, les DAF des trois ministères n'avaient aujourd'hui plus vraiment besoin d'un appui quotidien, mais probablement davantage d'un AT disponible pour répondre à des questions éventuelles.

Au niveau déconcentré, les objectifs de remontée d'informations comptables et financières n'ont pas été atteints. Comme indiqué plus haut, il n'existe pas de remontée d'information centralisée sur les dépenses effectuées avec les fonds BAS/FCE. Cela s'explique par le fait que les structures déconcentrées ne sont aujourd'hui pas capables de (ou pas disposées à) faire remonter ces informations, par l'instabilité du personnel en région (mutation ou mise à la retraite des cadres formés), et par l'incertitude de la part des ATR sur la question de savoir s'ils pouvaient (voire devaient) faire remonter directement ces informations eux-mêmes. Ce dernier point est directement lié à la concurrence des objectifs du DAT détaillé en section 3.1.1. La vision de l'AT national en gestion comptable et financière, notamment au moment où il était chef de mission par intérim, était que cette remontée d'information devait se faire uniquement par les autorités guinéennes et non par les ATR, afin d'assurer l'alignement, tandis que d'autres acteurs estiment que les ATR doivent également pouvoir faire remonter ces informations (priorité à l'objectif lié à l'utilisation des fonds BAS/FCE). Au moment de la mission d'Altai en Guinée, ces informations n'étaient toujours pas disponibles. Sur l'efficacité en fonction des régions, quelques entretiens suggèrent que la montée en capacité s'est faite le plus à Nzérékoré, suivie de Kindia et Boké, puis Labé et Mamou, avec relativement moins de résultats à Kankan et Faranah. La DAF du MEPU-A indique qu'au niveau des rapports financiers qui lui sont communiqués, ceux de Boké sont de moindre qualité et ceux de Kindia de meilleure qualité. Le même ATR couvrant ces deux régions, ceci suggère que les ATR n'ont qu'une marge de manœuvre relativement limitée et que beaucoup dépend des cadres en place et circonstances locales.

Résultat 4 : Les procédures de passation de marchés sont respectées sur le BAS/FCE

Plusieurs interlocuteurs ont mentionné que l'amélioration de la performance était particulièrement visible au niveau de la passation des marchés au niveau central, qui n'est aujourd'hui plus considérée comme un goulot d'étranglement majeur dans aucun ministère (ce qui constitue un progrès net par rapport à la première visite d'Altai fin 2021).²⁵ Ce progrès a été attribué par l'ensemble des parties prenantes à l'appui du DAT. L'audit 2022 n'a notamment relevé aucune anomalie au niveau de la passation des marchés au MEPU-A (mais en a noté quelques-unes pour les deux autres ministères, notamment au METFPE). Une des limites est qu'il existe toujours une

²⁵ Par exemple, au MEPU-A, l'évolution des pourcentages des plans de passation des marchés planifiés qui sont effectivement attribués est la suivante : 0% en 2021, 85% en 2022 et 95% en 2023.

perception que la passation de marchés ne concerne que la phase de contractualisation et non de suivi (e.g. la PRMP devrait exiger des pénalités en cas de retard, ce qui n'est pas le cas actuellement).

3.4. EFFICIENCE

Encadré 6 : Principales conclusions de l'évaluation en lien avec le critère « efficacité »

Divers interlocuteurs notamment au sein d'EF ont suggéré que l'efficacité du DAT aurait pu être plus importante. Les facteurs ayant limité l'efficacité incluent les multiples démissions, les difficultés de recrutement, la communication déficiente au sein du DAT à certaines périodes, l'absence de moyens de déplacement pour les ATR, l'absence d'une gestion administrative et financière locale efficace jusqu'à la fin 2022, et peut-être avant tout l'instabilité de la hiérarchie du DAT. Cette dernière a eu plusieurs conséquences notables, notamment un certain manque de cohésion dans la mise en œuvre des missions de chaque AT, une absence de directives claires créant notamment des tensions au sein du DAT, le manque d'encadrement des ATR, et l'implication « par compensation » de l'AFD dans les détails des activités du DAT.

Sur le plan positif, on note que le DAT a insisté auprès de la partie guinéenne, tout au long de sa mise en œuvre, pour que tout atelier de renforcement de capacités se fasse sur financement BND et / ou BAS/FCE, ce qui a permis au DAT de concentrer son budget sur la provision d'expertise. D'autre part, si les acteurs interrogés au sein d'EF et du DAT ont pour la plupart soulevé d'importants problèmes liés à l'efficacité, la partie guinéenne semble les avoir perçus de manière atténuée, mis à part pour les retards de mise en œuvre au début du DAT notamment au MEPU-A.

Différents interlocuteurs interrogés, notamment au sein d'EF, ont suggéré que l'efficacité du DAT aurait pu être plus importante au regard notamment du temps qui a été nécessaire pour que les postes clé soient stabilisés. Plusieurs parties prenantes ont rapporté que c'était seulement à partir de la fin de 2022 qu'une dynamique positive a été enclenchée, avec notamment le poste clé d'AT sectoriel au MEPU-A stabilisé. Plusieurs facteurs ayant limité l'efficacité du DAT sont listés ci-dessous.

Instabilité de la hiérarchie du DAT

Le DAT a connu quatre chefs de mission différents, dont le premier « en perle » uniquement. Le DAT a aussi connu trois différents chargés de projets basés à Paris, bien que pour ce qui est de la dernière transition, la précédente chargée de projet reste partiellement impliquée dans le suivi du DAT, assurant ainsi une continuité. Par ailleurs, les chargées de projet, issues du département CHDS, disposent d'expertises qui ne sont pas forcément alignées avec les besoins de gestion du DAT (finances publiques), ce qui est naturel car ils n'étaient pas censés remplir un rôle de chef de mission, mais ce qui a signifié que l'existence du poste de chargé de projet n'a pas pu pallier l'absence de chef de mission pendant de longues périodes (même si il faut noter que ce n'était pas leur rôle, et que leur charge de travail était déjà significative). Jusqu'en mai 2022, le DAT a également connu un coordinateur terrain, mais ses TDR montrent un chevauchement entre ses responsabilités et celles du chef de mission, ce qui a pu créer de la confusion et une difficulté de positionnement vis-à-vis des AT, du siège d'EF, du bailleur et de la contrepartie guinéenne.

Cette relative instabilité dans la hiérarchie du DAT a entraîné plusieurs conséquences notables :

- **Chaque AT a défini ses missions de son côté, sans recherche d'un travail collectif de diagnostic et de planification d'activités.** Chaque AT a suivi sa propre méthodologie pour rédiger la note d'engagement. L'initiative de plans de renforcement de capacités par ministère est à saluer, mais elle est arrivée tard (mi-2022) et, si les AT ont pu les mettre en œuvre de façon informelle, le suivi des indicateurs contenus dans ces plans n'a pas été effectué.

- **L'absence de directives claires pendant de longues périodes a créé des tensions au sein du DAT, qui ont contribué aux démissions de plusieurs AT (et inversement) ; d'autre part, cette absence de directives claires a compliqué la prise de décision sur certains points clé dont dépendait l'efficacité du DAT.** Certains interlocuteurs ont suggéré que le chef de mission n'avait pas besoin d'être un spécialiste technique mais davantage un manager, mais il est tout de même apparu à la mission d'évaluation qu'il y avait des sujets d'importance sur lesquels il pouvait être amené à trancher – parmi lesquels la question de l'équilibre à trouver entre les deux objectifs du DAT (section 3.1.1), mais également d'autres sujets techniques comme la pertinence d'une planification ascendante (section 3.5). En l'absence de directives claires sur de tels sujets, comme suggéré par un AT, « *[nous avions] des positions divergentes sur des vrais sujets, et ça a été perçu comme 'vous êtes un DAT ingérable'* ».
- **L'encadrement des ATR a particulièrement manqué**, sauf lors de la présence du coordinateur terrain qui a pris le temps de communiquer avec eux régulièrement, y compris via des réunions hebdomadaires zoom le réunissant avec les ATR. Les ATR n'ont reçu que peu de visites des différents chefs de mission (une seule visite à Nzérékoré depuis le début du DAT par exemple). Cela s'est traduit, par exemple, par une confusion importante sur le reporting technique et financier des ATR : ces derniers recevaient des informations contradictoires sur la question de savoir si c'était à eux ou aux structures déconcentrées appuyées de remonter les rapports techniques et financiers du BAS/FCE. Jusqu'en 2024, leurs rapports d'activités étaient irréguliers, voire inexistantes. L'AT international en gestion comptable et financière aurait également dû passer du temps à encadrer les ATR, mais aucune discussion avec eux n'a eu lieu.
- **Pendant de longues périodes, personne ne pouvait vérifier et agréger les rapports des AT**, ne permettant pas au bailleur et à la partie guinéenne de faire des retours qui auraient pu améliorer l'efficacité du DAT. Les rapports du DAT ont « *été rendus systématiquement en retard* », même si ce retard a récemment été significativement réduit. On peut toutefois noter la difficulté d'agréger un grand nombre de rapports individuels d'AT de style d'écriture parfois très différents, le chef de mission n'étant pas forcément suffisamment spécialiste des différents sujets pour pouvoir reformuler ou résumer de façon pertinente.
- **En conséquence des différents points mentionnés ci-dessus, l'AFD, dont le chargé de projet est en poste depuis le début du DAT, a été poussé à s'impliquer davantage** que sa position de bailleur ne l'aurait suggérée, ce qui est aussi une source d'inefficacité. En l'absence du chef de mission notamment, le chargé de projet a pu être amené à se positionner en tant qu'interlocuteur privilégié de certains AT, ou bien à être vu comme un représentant du DAT auprès des interlocuteurs externes (dont la partie guinéenne), l'AFD se substituant ainsi d'une certaine manière à EF.

Insatisfaction de plusieurs AT dans leur travail et multiples démissions

Des AT ont démissionné pour diverses raisons, entre autres la difficulté de naviguer entre les deux objectifs parfois concurrents du DAT et les tensions qui en ont résulté au sein du DAT (cf. section 3.1.1), ainsi que le contexte politique guinéen. La rotation des AT a été problématique du point de vue de l'efficacité car chaque nouvel AT a dû prendre le temps de s'approprier son poste, souvent sans l'aide du chef de mission puisque cette position était souvent vacante ou bien nouvellement remplie, sans mesure de garantir une bonne passation. L'efficacité du DAT aurait peut-être été plus importante si les notes de passation avaient été mieux faites : plusieurs AT interrogés par Altai ne semblaient pas connaître les activités effectuées par leur prédécesseur, en dehors des informations contenues dans leur note d'engagement.

Difficultés de recrutement

Le DAT et le contexte guinéen n'ont pas été suffisamment attractifs pour permettre à EF de recruter les bons profils assez rapidement pour éviter les longues vacances de poste après les

démissions. Dans certains cas, les longues vacances ont aussi été liées à la réactivité limitée de la partie guinéenne dans le processus d'approbation des experts proposés par EF.²⁶ Ces longues vacances ont affecté l'efficacité du DAT dans sa dimension temporelle, mais pas nécessairement économique, car ce sont aussi les non-paiements de salaires liés aux vacances de poste (ainsi qu'un nouvel apport financier de l'AFD) qui ont permis l'extension d'au moins une partie du dispositif jusqu'à la fin 2024.

Communication déficiente au sein du DAT à certaine période

La communication entre AT a été variable. Certains AT travaillent dans les mêmes bureaux (e.g. au MEPU-A) mais d'autres sont plus isolés au moins une partie du temps. Si certains AT semblent communiquer entre eux de façon informelle et plus ou moins régulière, les canaux de communication formels auraient pu être renforcés, notamment par le passé. Les réunions bimensuelles du DAT²⁷ n'ont pas toujours eu lieu : par exemple entre mai 2022 (départ du coordinateur terrain) et septembre 2022 (arrivée du chargé administratif du DAT), il n'y a eu que deux réunions. Les rapports d'activité des ATR soulignent par ailleurs une « difficulté liée à la connexion internet pendant les visio-conférences du DAT » et un « temps de parole des ATR [comparé aux AT] très limité pendant les réunions du DAT ».²⁸ Par ailleurs, les ATR disposent d'une conversation WhatsApp pour échanger sur leurs activités, mais les AT au niveau central ne disposent pas de canaux de communication formels. Toutefois, l'arrivée du chargé administration, finance et logistique a selon plusieurs acteurs largement amélioré la diffusion des informations au sein du DAT.

Absence de moyens de déplacement pour les ATR

Au vu des longues distances à parcourir et des difficultés d'accès à certaines zones rurales, les ATR auraient pu être plus efficaces s'ils avaient pu se déplacer plus facilement. Si l'achat d'une voiture et son entretien ont pu être considéré trop coûteux, EF aurait pu envisager par exemple la location de voitures, même si celle-ci peut-être également coûteuse et peut entraîner des risques liés à la fatigue des ATR après une journée de travail. EF aurait également pu envisager la possibilité pour les ATR d'acheter toutes les places disponibles dans les taxis brousse, afin de leur éviter de perdre des heures à attendre que celui-ci se remplisse (ce qui est arrivé à plusieurs ATR). Au moins deux des ATR ont utilisé leur voiture personnelle mais rapportent ne pas avoir été remboursés pour les frais d'entretiens (en ligne avec les procédures d'EF) et ne pas avoir reçu assez de remboursement de frais de carburant.

Absence d'une gestion administrative et financière locale efficace

Jusqu'au milieu de l'année 2022, de nombreux aspects administratifs et financiers du DAT devaient être gérés par les chargés de projet à Paris, ce qui était loin d'être efficace. Les arrivées d'un assistant administratif dédié au DAT en octobre 2022 ainsi que du nouveau Directeur Pays d'EF à la fin 2023 ont créé une impulsion positive notamment autour du rapportage, de la gestion des questions administratives des AT et des relations avec les différents acteurs.

Sur le plan positif, on note que le DAT a insisté auprès de la partie guinéenne, tout au long de sa mise en œuvre, pour que tout atelier de renforcement de capacités se fasse sur financement BND ou BAS/FCE. Ceci a permis au DAT de concentrer son budget sur la provision d'expertise (par opposition à des *per diem* par exemple) : au 30 septembre 2023, plus de 85% du budget disponible avait été alloué aux honoraires d'experts.

D'autre part, si les acteurs interrogés au sein d'EF et du DAT ont pour la plupart soulevé d'importants problèmes liés à l'efficacité, la partie guinéenne semble avoir peu perçu ces

²⁶ Par exemple au niveau du recrutement d'un AT en appui à la PRMP, qui a été retardé de trois mois pour cette raison.

²⁷ Des réunions bimensuelles avaient aussi lieu entre le DAT (chef de mission accompagné d'un AT ou non selon son appréciation) et l'AFD.

²⁸ On peut toutefois garder en tête que, avant que le chef de mission prenne la décision de limiter le temps de parole des AT, les réunions pouvaient durer trois à quatre heures.

problèmes. Les bénéficiaires du DAT se sont dans la grande majorité des cas contentés d'exprimer leur satisfaction envers l'efficacité du DAT (sans considération des coûts associés), ce qui peut se comprendre dans la perspective de la ressource gratuite que représentait pour eux le DAT. La partie guinéenne a toutefois été affectée par les retards de mise en œuvre (efficience temporelle) : au moment des premiers entretiens conduits par Altai à la fin 2021, plusieurs interlocuteurs de la partie guinéenne exprimaient leur insatisfaction au regard des postes encore non pourvus du DAT, avec notamment un poste clé vacant au MEPU-A pendant une longue période.

3.5. IMPACT

Encadré 7 : Principales conclusions de l'évaluation en lien avec le critère « impact »

L'impact du DAT sur le BND a probablement été limité. En effet, si le soutien du DAT devrait en théorie être pertinent pour le BND comme pour le BAS/FCE – puisque les procédures devraient être les mêmes pour les deux sources de financements à part pour les dérogations, en pratique, de nombreuses procédures ne sont pas appliquées sur le BND. Les cadres appuyés tendent donc à considérer le BAS/FCE et le BND comme deux sources de financements totalement indépendantes l'une de l'autre. Toutefois, un effet de levier est probable, si ce n'est au niveau des pratiques, au moins au niveau des connaissances des procédures : lorsque la volonté politique permettra d'imposer la mise en œuvre des procédures, les cadres accompagnés par le DAT seront probablement en bonne position pour le faire.

Le positionnement des AT en accompagnement de la partie guinéenne sur ses demandes (avec un positionnement relativement peu pro-actif sur le BAS/FCE et les demandes du bailleur) a néanmoins permis d'accompagner les ministères également sur le BND. Mais pour la plupart des AT, cela n'a représenté qu'une petite partie de leur temps comparé à celui consacré au BAS/FCE. Certains acteurs ont même suggéré qu'au contraire le BAS/FCE (et donc indirectement, le DAT) avaient pu pousser les autorités guinéennes à négliger leurs activités sur le BND puisque le BAS/FCE demande plus de rigueur que ce dernier.

Impact sur le prochain FCE. A ce stade, à la connaissance des évaluateurs aucun autre bailleur que ceux du présent FCE n'a décidé de rejoindre le prochain FCE.

En comparaison avec l'analyse de l'efficacité (cf. section 3.3), l'étude de l'impact vise à examiner les changements de vaste portée. Selon le cadre logique initial du DAT, l'impact de ce dernier devrait être de « 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 ».

Comme convenu en phase de cadrage, cette évaluation n'a pas cherché à mesurer les impacts du DAT sur le niveau de mise en œuvre du ProDEG. En revanche, cette section contient quelques éléments de réflexion sur l'impact du DAT sur la « dépense publique dans le secteur de l'éducation » dans son ensemble (c'est-à-dire, au-delà du BAS/FCE, sur le BND) et sur la question de savoir si le secteur de l'éducation avait été préparé « à accueillir des moyens plus importants ».

L'impact du DAT sur le BND a probablement été limité. Si le soutien du DAT devrait en théorie être pertinent pour le BND comme pour le BAS/FCE – puisque les procédures devraient être les mêmes pour les deux sources de fonds à part pour les dérogations –, en pratique, de nombreuses procédures ne sont pas appliquées au BND. En particulier :

- La planification sur le BND n'est encore pas faite selon l'approche « budget programme », c'est-à-dire qu'elle ne décline pas le budget par objectifs et activités contribuant à ces objectifs. Elle est faite de façon beaucoup plus simple, sur la base des moyens disponibles (« budget moyens »). Comme le BAS/FCE impose la planification par « budget programme » (comme le

prévoient les procédures pour le BND), le résultat est qu'aujourd'hui au MEPU-A (seul ministère où les fonds du BND sont significatifs), **le PAAB n'inclut pas le BND**, et ce malgré un effort de collecte de données pour le BND par le DAT. **Les deux efforts de planification annuelle sont parallèles**. En revanche, grâce au travail du DAT notamment, la planification pluriannuelle (CDMT) a adopté une approche programme.

- La rigueur demandée au niveau de la gestion comptable et financière et du rapportage n'est pas la même pour le BAS/FCE et le BND. Par exemple, au niveau déconcentré, les procédures sont en théorie les mêmes que celles du BAS/FCE, mais « *l'exécution de la dépense du BND ne respecte aucune procédure* » selon un ATR. La situation s'est presque empirée depuis le début du DAT, la logique « d'appel de fonds » (les fournisseurs sont payés avant même la livraison des services) s'étant généralisée en 2023. Le DAT « *n'a aucune prise* » sur cette tendance.

Les données collectées suggèrent que les cadres appuyés tendent donc à considérer le BAS/FCE et le BND comme deux sources de fonds totalement indépendantes l'une de l'autre, chacune avec ses (non-)procédures et son calendrier. Comme indiqué par un bénéficiaire : « *Il faut faire un plaidoyer pour un budget programme [...] Là [les AT] n'agissent que sur une petite partie [du travail du Ministère] et quand il n'y aura plus de BAS, plus rien [ne restera des acquis du DAT] ; nous on aura acquis des compétences, mais ça ne bénéficiera pas au système* ». Toutefois, un effet de levier est probable, si ce n'est au niveau des *pratiques*, au moins au niveau des *connaissances* des procédures : **lorsque la volonté politique sera là pour imposer la mise en œuvre des procédures, les cadres accompagnés par le DAT seront probablement en bonne position pour le faire**.

Le positionnement des AT a permis d'accompagner également le BND, mais pour la plupart des AT, cela n'a représenté qu'une petite partie de leur temps par rapport à celui consacré au BAS/FCE. Le positionnement choisi des AT, priorisant l'accompagnement de la partie guinéenne et le renforcement de ses capacités pas seulement sur le BAS/FCE (cf. section 3.1.1) a probablement eu des effets positifs sur le BND. Par exemple, certains AT sectoriels ont passé plus de temps à travailler sur des sujets financés par le BND que par le BAS/FCE. Les appuis des AT ont été essentiels pour le passage aux contrats de performance dans les trois ministères – ces contrats étant une question beaucoup plus large que celle du BAS/FCE ou même du ProDEG. En revanche, la plupart des autres AT estiment avoir travaillé à 75-80% sur le BAS/FCE. Au niveau déconcentré, les ATR passent près de 100% de leur temps sur le BAS/FCE puisque, comme indiqué plus haut, les structures déconcentrées ne respectent pas l'ensemble des procédures sur le BND et les AT ne peuvent donc pas les accompagner sur des pratiques (« appel de fonds ») qui ne correspondent pas aux procédures. Les ATR n'ont globalement pas travaillé sur le BND et les financements d'autres bailleurs.

Certains acteurs ont même suggéré que le BAS/FCE (et donc indirectement le DAT) avait pu pousser les autorités guinéennes à négliger leurs activités liées au BND, puisque le BAS/FCE demande plus de rigueur et plus de temps que le BND, et que l'incertitude sur le report des crédits fait redouter à la partie guinéenne de perdre les fonds qui ne seraient pas engagés avant un calendrier bien précis (contrairement au BND).²⁹

Par ailleurs, à ce stade, à la connaissance des évaluateurs aucun autre bailleur que ceux du présent FCE n'a décidé de rejoindre le prochain FCE. En termes d'autres effets de vaste portée :

- Le Ministère du Budget a évoqué le rôle que le DAT avait joué dans la décision de **digitaliser la chaîne de la dépense** au niveau déconcentré – un projet qui devrait se déployer à partir du début de l'année 2025. Le DAT aurait souligné dans diverses réunions l'importance clé de cette mesure pour gérer le risque fiduciaire.
- **La portée des décisions que peut pousser (ou non) le DAT n'est pas à négliger**, certaines pouvant entraîner des répercussions majeures sur la façon de fonctionner de l'administration

²⁹ C'est ce qu'a suggéré un AT et deux bénéficiaires de l'administration guinéenne.

guinéenne. Un exemple concerne la planification : un acteur du DAT a poussé pour que la planification du BAS/FCE se fasse selon un cycle de planification ascendant, demandant aux structures déconcentrées (y compris les plus petites, e.g. les écoles) de produire des notes conceptuelles correspondant aux activités qu'elles voudraient mettre en œuvre l'année suivante, et aux structures centrales de consolider cette planification. Un autre acteur du DAT estime que ceci alourdit le cycle de planification et contribue aux importants retards rencontrés, une planification ascendante de ce niveau n'étant d'ailleurs pas mise en œuvre dans des pays comme la France. Il estime que dans certains secteurs, l'allocation des crédits devrait se faire plutôt sur la base de métriques simples telles que le nombre d'élèves, et les structures déconcentrées devraient sur cette base pouvoir utiliser les ressources allouées comme bon leur semble, sans validation du niveau central. Jusqu'à présent, la planification du BAS/FCE (et donc potentiellement du BND) semble se diriger vers la première option, dont l'évaluation n'est pas en mesure de juger de la pertinence. Toutefois, ceci permet de donner la mesure des impacts que le DAT a pu avoir et de l'importance d'avoir des experts de très haut niveau dans leur domaine, ainsi que de disposer d'un chef de mission à l'aise sur tous les sujets (sans qu'il en soit un expert) afin de pouvoir trancher sur ce type de questionnements.

3.6. DURABILITE

Encadré 8 : Principales conclusions de l'évaluation en lien avec le critère « durabilité »

Les résultats du DAT sur le renforcement de capacités sont particulièrement susceptibles d'être durables notamment grâce à la posture d'accompagnement et de « faire avec » adoptée par la quasi-totalité des AT, et grâce aux outils produits par le DAT, qui pourront continuer à être utilisés après le DAT.

Le principal obstacle à la durabilité des résultats du DAT sur le renforcement de capacités est la rotation fréquente des cadres guinéens appuyés. D'autre part, il est peu probable qu'il reste assez de budget à EF et de temps aux experts restant en poste pour mettre en œuvre une véritable stratégie de sortie.

La durabilité des résultats du DAT sera favorisée si un nouveau DAT est mis en œuvre rapidement ; toutefois elle sera mise à l'épreuve si le prochain DAT est géré par une équipe entièrement nouvelle (qu'il s'agisse de l'équipe de gestion d'EF ou bien des AT eux-mêmes).

Plusieurs aspects suggèrent que les résultats du DAT sur le renforcement de capacités sont particulièrement susceptibles d'être durables :

- **La posture d'accompagnement et de « faire avec » (plutôt que de faire à la place de ou faire faire)**, si elle a conduit à des difficultés pour assurer l'exécution rapide et la bonne justification des fonds BAS/FCE (cf. section 3.3.2 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**), est toutefois garante d'une bonne durabilité des effets du DAT.
- **Les outils produits par le DAT** : 58% des personnes ayant répondu au questionnaire en ligne ont indiqué qu'ils continueraient de les utiliser au-delà de leur travail sur le BAS/FCE.

Le principal obstacle à la durabilité des résultats du DAT sur le renforcement de capacités est la rotation fréquente des cadres guinéens appuyés, et ce d'autant plus qu'il a été reporté que les services appuyés ne fonctionnent parfois que grâce au travail d'un ou deux agents particulièrement motivés. Comme indiqué ci-dessus, les AT ont tenté de limiter ce risque en mettant à la disposition des services appuyés différents canevas, outils et listes de procédures, qui peuvent en théorie être utilisés par du personnel même nouveau, mais qui ne remplaceront pas l'accompagnement au quotidien fourni par le DAT.

D'autre part, la prolongation du DAT jusqu'en décembre 2024 rend peu probable le fait qu'il reste assez de budget et de temps aux experts encore en poste pour mettre en œuvre une véritable stratégie de sortie. Une telle stratégie aurait pu inclure la rédaction de notes de fin de poste individuelles et détaillées incluant les recommandations de l'AT pour un futur DAT (par exemple sur la base des besoins de renforcement de capacités restants les plus critiques selon l'AT) ou encore l'organisation d'un atelier de clôture incluant la partie guinéenne et visant à discuter des leçons apprises et bonnes pratiques du DAT actuel.

La durabilité des résultats du DAT sera favorisée si un nouveau DAT est mis en œuvre rapidement ; toutefois elle sera mise à l'épreuve si le prochain DAT est géré par une équipe entièrement nouvelle (qu'il s'agisse de l'équipe de gestion d'EF ou bien des AT eux-mêmes). A la question « Si un nouveau DAT devait être mis en œuvre, quelles seraient vos recommandations ? Notamment qu'est-ce qui pourrait être mieux fait / différemment ? », quelques bénéficiaires ont précisément indiqué dans leurs réponses au questionnaire en ligne leur souhait de reconduire les mêmes AT dans leur fonction : « *Maintenir l'ancien AT* » ; « *Reconduire l'ATR* » « *Je préfère que vous reconduisiez l'actuel pour finaliser le processus dans le travail, car il est très actif* » « *Comme lui* » « *Moi je préfère toujours travailler avec mon ancien AT car il donne son savoir sans réserve* ».

4. RECOMMANDATIONS

4.1. RECOMMANDATIONS POUR LES PROCHAINS MOIS DU DAT

Pour les prochains mois, il est recommandé de demander aux AT encore en poste de prioriser la rédaction des notes qui pourraient mettre l'accent sur l'évaluation à jour des besoins en renforcement de capacités les plus critiques selon chaque AT, ainsi que des pistes de recommandations et prochaines étapes utiles pour le prochain DAT.

4.2. RECOMMANDATIONS POUR LE PROCHAIN DAT

4.2.1. RECOMMANDATIONS SUR LA STRUCTURE DU PROCHAIN DAT

Les recommandations sur la structure du prochain DAT sont faites sur la base des entretiens réalisés par Altai avec les différentes parties prenantes du DAT, ainsi que sur celle des réponses écrites de l'AT sectoriel en appui au MEPU-A. Toutefois il faut noter que les différentes parties prenantes ont parfois exprimé des recommandations contradictoires (ou au moins non alignées), et les éléments présentés ci-dessous représentent une tentative de compromis entre ces différents points de vue, sur la base de la compréhension des besoins restants de la part de la mission d'évaluation.

De façon importante, cette structure part du principe que les bailleurs voudront que le prochain DAT adopte une position encore plus active sur le BAS-FCE.

Structure au niveau central

La structure du prochain DAT au niveau central (à Conakry) pourrait être la suivante :

- Un AT spécialiste en planification et rapportage tâché d'assister principalement les BSD des trois ministères, mais également le ST-CP dans son rapportage. Il est recommandé que cet AT soit résident et non perlé, car il ne doit pas être uniquement mobilisé lors des périodes de planification, le suivi et le rapportage étant des tâches à réaliser en continu. Il pourrait conduire des missions ponctuelles en région pour appuyer des ATR sur la planification.
- Un AT spécialiste en gestion comptable et financière chargé de répondre aux questions des DAF des trois ministères, mais surtout de garantir la bonne remontée d'information sur l'exécution des crédits au niveau déconcentré et de réaliser des missions régulières en région.
- Un AT spécialiste de la passation des marchés en appui aux PRMP des trois ministères, avec également des déplacements fréquents en région (une partie croissante de la passation des marchés étant prévue de se faire en structures déconcentrées dans le futur).

Disposer d'un seul AT pour les trois ministères présente l'inconvénient que les AT ne seront pas toujours dans le même bâtiment que les personnes appuyées (un aspect du DAT actuel fortement apprécié de la partie guinéenne). Toutefois, ce schéma paraît pertinent au vu des besoins plus conséquents dans les régions qu'au niveau central (avoir seulement trois AT et un chef de mission au niveau central permet de libérer des ressources pour les régions), et peut également faciliter la coordination sectorielle entre les trois ministères via l'alignement dans les méthodes de travail et les outils.

Afin d'assurer une bonne coordination avec la partie guinéenne, ces trois AT au niveau central pourraient être rattachés au ST-CP (tout en clarifiant auprès du ST-CP qu'à part pour l'AT en planification et rapportage partageant son temps entre le ST-CP et les BSD, les autres AT ne seraient pas en appui au ST-CP mais bien aux DAF et aux PRMP).

Les TDR des AT devront également clarifier si la planification budgétaire doit être du ressort des AT en planification et rapportage ou bien des AT en gestion comptable et financière.

Structure au niveau déconcentré

Au niveau déconcentré, il paraît important d'envisager la possibilité de disposer d'un AT par région, les ATR ayant tous souligné l'importance d'être proche des bénéficiaires et les enjeux logistiques liés au fait de couvrir deux régions. Ces ATR pourraient avoir un profil soit purement comptable et financier (pour leur permettre de concentrer leur mission sur la remontée d'informations comptables) ou bien un double profil comptable et planification (si le processus de planification ascendant tel que proposé vers le DAT continue dans le futur, mais ce débat devra être tranché en amont).

Les ATR seraient placés soit sous l'autorité directe du chef de mission (cas du double profil), soit sous celle de l'AT en gestion comptable et financière au niveau central (dans le cas où les ATR ont un profil uniquement comptable).

Chef de mission et adjoint

Le chef de mission pourrait disposer d'une expérience large des finances publiques, sans forcément être un expert de l'éducation.

Il pourrait être placé au niveau du ST-CP (et non aux bureaux d'EF), tout en s'assurant dans la communication auprès du ST-CP qu'il soit clair que son rôle est bien d'encadrer le DAT et d'assurer une bonne transmission d'information au ST-CP – et non d'assister le ST-CP. Alternativement, il pourrait avoir son bureau principal au sein des bureaux d'EF, mais passer une plus grande partie de son temps aux côtés des AT et de la partie guinéenne.

Il pourrait être accompagné d'un adjoint, ou d'un chargé suivi, administration, finance et logistique, qui dédierait au moins à 30% de son temps au suivi-évaluation du DAT.

Structure au cours du temps

Il est important de noter que plusieurs interlocuteurs, notamment haut placés au sein de la partie guinéenne, ont évoqué l'importance que le prochain DAT ait une phase dégressive. Si cette option reste idéale en matière de transfert de responsabilités, le contexte actuel de rotation fréquente des cadres appuyés risque de rendre cette option peu réaliste.

4.2.2. RECOMMANDATIONS POUR LES BAILLEURS

Les bailleurs pourront tout d'abord veiller à clarifier auprès de tous l'équilibre à trouver entre les deux objectifs du DAT (accompagnement du déboursement et de la bonne utilisation des fonds BAS/FCE vs. renforcement de capacités). Cette clarification devra en première partie concerner la partie guinéenne, de sorte que le futur DAT ne se retrouve pas en porte à faux. Par exemple, les bailleurs pourraient présenter le DAT comme en accompagnement du déboursement et de la bonne utilisation des fonds BAS/FCE, tout en ajoutant qu'en grande partie de cet accompagnement devrait passer par un renforcement des capacités de la partie guinéenne, mais que la priorité des AT devra être les demandes des bailleurs et non les demandes de la partie guinéenne. Cette clarification devra également être incluse dans les TDR qui seront partagés avec la/les potentielle(s) agence(s) de mise en œuvre du prochain DAT.

Si le positionnement clarifié est en priorité celui d'un accompagnement des fonds BAS/FCE, alors :

- Les bailleurs pourraient considérer de relever les responsabilités des AT en leur permettant de faire des ANO informels « au nom du bailleur » sur les PAAB et les dossiers d'appels d'offres. Cela pourrait éviter au bailleur des procédures d'ANO chronophages et causes de retards dans le BAS/FCE actuel.
- Les TDR des AT pourraient également inclure un soutien plus actif aux audits, par exemple via 1) la mise en place de feuilles de route décrivant les étapes et actions nécessaires pour que les mesures correctives soient prises et 2) des rappels réguliers par rapport aux actions nécessaires.

Les bailleurs finançant d'autres FCE dans d'autres pays pourraient considérer partager avec la structure de portage du prochain DAT des éléments liés à l'expérience tirée de ces différents FCE (documents de bonnes pratiques, canevas de rapportage, etc.).

Enfin, les bailleurs pourraient considérer un plaidoyer pour passer à la modalité « budget-programme » sur le BND (en coordination avec d'autres acteurs tels que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international), conformément à ce qui est prévu dans la Loi Organique Relative aux Lois de finances adoptée en 2012. Cela pourrait permettre au futur DAT d'avoir davantage d'impact sur le BND et pas seulement sur le BAS/FCE (cf. section 3.5). Les bailleurs pourraient également impliquer le ministère de la Fonction Publique dans leurs discussions stratégiques afin de pousser pour une meilleure gestion des ressources humaines des ministères appuyés par le futur DAT.

4.2.3. RECOMMANDATIONS POUR LA STRUCTURE DE PORTAGE DU PROCHAIN DAT

La plupart des recommandations ci-dessous sont également valides pour de potentiels projets similaires au DAT mis en œuvre dans le futur par EF.

Phase de recrutement

La structure de portage pourra poursuivre la pratique d'EF de demander des « notes méthodologiques » aux futurs experts, en demandant aux candidats de décrire à la fois leur future méthode de travail mais plus précisément le positionnement / la façon de travailler qu'ils comptent adopter, et ce afin d'éviter les écueils associés aux recrutements les moins pertinents du DAT actuel (cf. section 3.1.3) en mettant l'accent sur les qualités interpersonnelles (y compris sa capacité à travailler en mode « équipe » au sein d'un ministère) et de diplomatie. Il faudra également s'assurer que tous les futurs AT aient une expérience significative dans des contextes d'intervention similaires à celui de la Guinée.

La structure de portage pourrait également prendre en compte la nécessité de favoriser davantage de mixité homme-femme dans le recrutement des experts.

En ce qui concerne l'expérience passée des AT, la plupart des parties prenantes ont soutenu l'intérêt d'avoir des AT « hors du système » - ce qui, au vu des expertises requises, peut suggérer la nécessité d'AT au profil plutôt sous-régional ou international. Cela est particulièrement le cas pour le chef de mission et l'AT en gestion comptable et financière.

Phase de cadrage

L'arrivée de chaque expert pourra être marquée par une phase de cadrage visant à clarifier le positionnement qui sera attendu des AT envers la partie guinéenne (les points sur lesquels les AT doivent se rendre disponibles pour la partie guinéenne et les points sur lesquels ils doivent décliner d'apporter de l'assistance, comment ils doivent se positionner par rapport aux bailleurs, dans quelle mesure et comment ils doivent / peuvent maximiser les chances que les échéances sur le BAS/FCE soient respectées, etc.) et ce sur la base des orientations qui auront été décidées par les bailleurs et précisées dans les TDR du DAT et des AT.

Dépendant de l'équilibre trouvé entre les deux objectifs assignés au DAT (accompagnement du BAS/FCE vs renforcement de capacités), les AT nouvellement recrutés pourront s'atteler à rédiger soit :

- Si la priorité est donnée au renforcement de capacité, un plan de renforcement de capacités commun pour tous les ministères et toutes les régions, avec des indicateurs suivis par le chargé de suivi & évaluation du DAT ;
- Si la priorité est donnée au suivi des fonds BAS/FCE, un document écrit conjointement avec la partie guinéenne dans lequel AT et bénéficiaires s'engagent mutuellement à effectuer un certain nombre de tâches et à respecter des échéances.

Sur la base de ce(s) document(s), l'adjoint en charge du suivi-évaluation pourra affiner le système de suivi avec notamment des indicateurs de niveau « effet » coconstruits avec les AT (cf. cadre logique proposé pour le prochain DAT en annexe 5.1)

Ressources humaines

La structure de portage pourrait mettre à disposition des ATR des véhicules (voitures, motos) de location ou a minima leur permettre d'acheter toutes les places de taxis brousse qu'ils sont amenés à utiliser pour leurs déplacements. Elle pourrait également considérer la possibilité de réhausser la rémunération des ATR notamment pour pallier les risques fiduciaires.

Les AT démissionnaires ou non reconduits pourraient être poussés à rédiger des notes de passation détaillées.

Canaux de communication au sein du DAT

Le partage de bureaux tel que fait par le DAT actuel est une bonne pratique à répliquer pour assurer une bonne communication au sein du DAT. Au niveau central, les trois AT et le chef de mission pourraient partager des bureaux à côté du ST-CP (ces bureaux étant d'ailleurs localisés au sein du MEPU-A, qui sera probablement le principal bénéficiaire des fonds BAS/FCE).

Les réunions bimensuelles du DAT constituent une bonne pratique, à maintenir dans le cadre du prochain dispositif. En revanche, comme elles ne constituent pas le format idéal de communication avec les ATR qui, étant en ligne, rencontrent souvent des difficultés pour y participer pleinement, un canal de communication additionnel permettant des échanges très réguliers avec les ATR devrait être établi, et des fonds devraient être provisionnés pour leur permettre de se retrouver avec les AT à Conakry au moins une ou deux fois par an.

De manière générale, un canal de communication formel autre que les emails et WhatsApp (e.g. WIMI) pourrait être envisagé afin d'assurer davantage de fluidité de l'information au sein du dispositif dans son ensemble.

Des canaux de retour d'expérience (e.g. formulaires en ligne) pourraient être mis en place pour recueillir les impressions et recommandations de la partie guinéenne au fil de la mise en œuvre.

Divers

Même si la question de l'importance d'organiser et de dispenser davantage de formations à destination des bénéficiaires est revenue à plusieurs reprises dans les entretiens réalisés par Altai, il est probable que continuer à encourager le gouvernement guinéen à financer la participation des cadres concernés par ces formations via le BND (tout en s'assurant que les AT puissent y contribuer par leur expertise) garantit la bonne appropriation de ces formations par la partie guinéenne. Une potentielle exception concerne les PRMP nouvellement nommés dans les universités – le MESRSI ne semblant pas prêt à déboursier des fonds pour assurer des formations qui paraissent pourtant essentielles.

5. ANNEXES

5.1. SUGGESTION DE CADRE LOGIQUE SIMPLIFIÉ POUR LE PROCHAIN DAT

Niveau de résultat	Résultat	Indicateur(s)	Source
Impacts	La mise en œuvre du ProDEG est effective	% des indicateurs de la part variable dont la cible est atteinte	Rapport des consultants en charge du suivi des indicateurs de la part variable ³⁰
	Les bonnes pratiques du BAS/FCE sont utilisées aussi sur le BND	% des bénéficiaires appuyés déclarant utiliser les bonnes pratiques du BAS/FCE sur le BND	Questionnaire en ligne
		Nombre de PAAB et de rapports techniques et financiers incluant aussi le BND	Entretiens réalisés durant l'évaluation finale
	D'autres acteurs décident de rejoindre des futurs outils similaires au FCE	Nombre d'acteurs décidant de rejoindre des futurs outils similaires au FCE	Entretiens réalisés durant l'évaluation finale
Effets	La planification, rapportage, passation des marchés et la gestion comptable et financière du BAS/FCE sont améliorés	A déterminer par le chargé de suivi-évaluation en concertation avec les AT ; pourrait inclure par exemple le retard moyen de la production de documents clé (PAAB, rapports financiers), le % de dossiers contenus dans les plans de passation de marchés effectivement réalisés avant la fin de l'année, le % de crédits délégués par le niveau central justifiés comme exécutés au niveau déconcentré	Suivi par un chargé de suivi-évaluation sur la base d'un questionnaire rempli régulièrement par les AT
Produits	Renforcement de capacités du personnel appuyé	% des bénéficiaires appuyés déclarant que leurs capacités ont été largement renforcées	Questionnaire en ligne
	Utilisation d'outils par le personnel appuyé	Nombre d'outils créés ou amélioré par/avec le DAT effectivement utilisés par le personnel appuyé	Liste d'outils produits agrégée par le chargé de suivi-évaluation et ajoutée dans le questionnaire en ligne pour connaître leur utilisation

³⁰ Non disponible au moment de l'évaluation actuelle.

Activités	Accompagnement de personnel au quotidien	Nombre de personnes accompagnées au quotidien (désagrégation H/F)	Suivi par un chargé de suivi-évaluation sur la base d'un questionnaire rempli régulièrement par les AT
	Formation de personnel	Nombre de personnes uniques formées (désagrégation H/F)	Suivi par un chargé de suivi-évaluation sur la base d'un questionnaire rempli régulièrement par les AT
	Niveau d'avancement des plans de renforcement de capacités	% d'avancement des plans de renforcement de capacités par Ministère (si existants)	Suivi par un chargé de suivi-évaluation sur la base d'un questionnaire rempli régulièrement par les AT

La conduite de l'évaluation finale par Altai Consulting a permis de piloter l'utilisation du questionnaire en ligne en situation réelle : le nombre important de réponses (plus de 140) plaide pour une plus grande utilisation de tels outils.

5.2. LISTE DES INTERLOCUTEURS RENCONTRES

Tableau 3 : Liste des entretiens menés par Altai Consulting pour cette évaluation finale

Structure	Position	Nom	Date
Expertise France	Chargée de projet CHDS	Anna Roynel	21 mai
	Chargée de projet CHDS	Inès Ladraa	22 mai
	Directeur pays	Nicolas Huet	3 juin
DAT	Chef de mission	Aboulaye Badoh	3 juin
	AT planification	Gervais Havyarimana	7 juin
	AT comptabilité et finances publiques national	Alpha Ousmane Diallo	3 juin
	AT comptabilité et finances publiques international	Marc Ziegler	10 juin (en ligne)
	AT en appui au SG du MEPU-A	Simbo Tounkara	3 juin
	AT en appui au SG du METFPE	Halim El Hallam	6 juin
	AT en appui au SG du MESRSI	Nawal Ben Zemouri	6 juin
	AT en appui à la PRMP du MEPU-A	Modou Diop	3 juin
	AT en appui aux PRMP du METFPE et du MESRSI	Sekou Fofana	3 juin
	ATR Kindia et Boké	Abdoulaye Saikou Diallo	5 juin
	ATR Conakry	Saa Siba Milimounou	6 juin
	ATR Labé et Mamou	Lamine Condé	6 juin (en ligne)
	ATR Kankan et Faranah	Blaise Maomou	7 juin (en ligne)
	ATR Nzérékoré	Tony Koundouno	8 juin (en ligne)
ST-CP	Secrétaire général permanent	Ibrahima Kalil Camara	10 juin
	Point focal GPE	Oumar Sy	10 juin (en ligne)
MEPU-A	Secrétaire général (ancien SG du METFPE)	Dr Youssouf Boundou Sylla	4 juin
	Directeur général du Bureau de Stratégie et Développement	Dr. Lansana Bangoura	4 juin
	Personne responsable des marchés publics	Mamadou Diawara	4 juin

	Chef de la Division des Affaires Financières	Mohamed Saliou Condé	6 juin
	Cheffe comptable	Mme Diallo	6 juin
METFPE	Secrétaire général (ancien SG du MEPUA)	Julien Bongono	4 juin
	DG du Bureau Stratégie et Développement	Mme Issa Batourou Condé	11 juin
	Personne responsable des marchés publics	Camara Kaba	4 juin
	Chef de la Division des Affaires Financières	Mohamed Doure	10 juin
	Chef comptable	Karim Kone	10 juin
MESRSI	Ministre et président du CIPC	Alpha Bacar Barry	11 juin
	Secrétaire général	Dr. Facinet Conté	11 juin
	Directeur Général du Bureau Stratégie et Développement	Dr. Mamoudou Bagaga	11 juin
	Directeur Général Adjoint du Bureau Stratégie et Développement	Mohamed Traoré	11 juin
	Personne responsable des marchés publics	Mohamed Seydouba Camara	11 juin
	Chef comptable	Karamo Konde	11 juin
Structures déconcentrées à Kindia	Inspection Régionale de l'Education – Inspecteur général	M. Diakhite	5 juin
	Inspection Régionale de l'Education – Gestionnaire de ressources	Moussa Sacko	5 juin
	Inspection Régionale de l'Enseignement Technique – Inspecteur général	Alhassane Diallo	5 juin
	Assistant du contrôleur financier auprès du gouvernorat	Abdoulaye Keita	5 juin
	Ecole Normale d'Instituteurs - Gestionnaire de ressources	M. Camara	5 juin
	Centre de Formation Professionnelle de Kindia – gestionnaire de ressources par intérim	M. Diallo	5 juin
	Bureau Stratégie et Développement de l'Université de Kindia - point focal	M. Diallo	5 juin
Inspection Régionale de l'Education à Conakry	Inspecteur Régional de l'Education	Tchapato Barry	7 juin
Ministère du Budget	Directeur de la Budgétisation et du Suivi des investissements publics – Point focal du FCE BAS	Pascal Bamou Lama	12 juin
AFD	Expert Education, en charge du suivi du BAS/FCE	Hassimiou Diallo	7 juin

	Responsable du Pôle Education, Formation Professionnelle et Lien social	Moussa Doumbouya	7 juin
UNICEF	Point focal BAS/FCE à l'UNICEF	Denis Gamy	11 juin
I&D	Cheffe de projet senior (ancienne AT du DAT)	Charlotte Sedel	4 juin

5.3. LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTES POUR L'EVALUATION

Documents pertinents pour la formulation du projet

- Proposition technique d'EF à l'AFD pour le DAT en appui au ProDEG (janvier 2021)
- Manuel de procédures du budget d'affectation spéciale / fonds commun de l'éducation (BAS/FCE) en appui au ProDEG (2020)
- Document cadre pour le co-financement PME/AFD/UNICEF en appui à la mise en œuvre du ProDEG (2020)
- I&D, « Rapport final : cartographie des risques et analyse de la division du travail » (2019)
- Programme Décennal de l'Education en Guinée ProDEG « 2020-2029 » (2019)
- UNESCO, « Analyse du secteur de l'éducation et de la formation, Pour l'élaboration du programme décennal » (2019) (Deuxième rapport d'État du système éducatif national – RESEN)

Documents de suivi du projet, rapports d'activité, revues

- Rapports semestriels du DAT et des AT (pour les ATR, rapports par Ministère pour janvier-février 2024 et mars-avril 2024)
- Procès-verbal des réunions techniques du comité BAS/BAS/FCE d'avril, juillet et novembre 2021 ainsi que janvier et avril 2024
- Rapport financier annuel 2023 du BAS/FCE (janvier 2024)
- Rapport financier du DAT à l'AFD au 30 septembre 2023
- Aide-mémoires des missions de supervision conjointe des PTF BAS/FCE (novembre 2021, juin 2021, mai 2022, décembre 2022 et mai-juin 2023) + relevé des conclusions de la mission conjointe de mai-juin 2023
- Compte-rendu de mission d'EF (février 2023)

Documents produits dans le cadre du projet

- Plans d'action par Ministère (2023)
- Notes d'engagement des AT (juillet 2021)

Autres documents clés

- Rapports provisoires d'audit par Ministère pour 2022 (décembre 2023)
- Présentation du cabinet BearingPoint « Accompagnement pour l'élaboration d'un diagnostic institutionnel du Fonds commun de l'éducation en Guinée » (décembre 2023)
- CV des AT