



Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle



EXPERTISE
FRANCE

Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle (AMRIC) en République de Guinée

Termes de référence pour le recrutement d'un (e) consultant pour l'évaluation à mi-parcours

Mai 2025





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

1 INFORMATION GENERALES

Intitulé de la mission	Evaluation à mi-parcours du programme d'appui à la mobilisation des ressources internes et aux corps de contrôle (AMRIC)
Bénéficiaire	Expertise France (EF)
Pays	Guinée
Durée totale des jours prévus	40

2 CONTEXTE

2.1 Contexte général

Pour faire face à la baisse de l'aide publique au développement et des financements extérieurs, notamment les investissements directs à l'étranger, l'entrée en vigueur du tarif extérieur commun et pour rendre l'économie guinéenne plus résistante aux chocs extérieurs (ex : guerre en Ukraine), il apparaît essentiel de renforcer les efforts et les capacités de mobilisation des recettes intérieures (MRI) dans le pays. L'Etat guinéen a en effet besoin d'accroître ses marges budgétaires pour réussir à financer ses investissements et dépenses sociales prioritaires.

Depuis 2010, la République de Guinée est engagée dans une consolidation progressive de ses institutions publiques pour bâtir un état de droit. Les autorités de transition ont exprimé la poursuite de cette priorité dans la Feuille de route du gouvernement de transition en Décembre 2021 et l'ont confirmé et développé dans le Programme de Référence Intérimaire de la Transition (PRIT) 2023-2025 promulgué en Décembre 2022.

L'amélioration de la gestion des finances publiques est une priorité des nouvelles autorités afin de créer l'espace budgétaire indispensable au financement des infrastructures économiques et sociales qui font cruellement défaut dans le pays. Cela implique à la fois un accroissement de la mobilisation des ressources intérieures (MRI) mais aussi un renforcement de la préparation budgétaire et du contrôle de la chaîne de la dépense publique.

La France et l'Union Européenne appuient la Guinée dans cette stratégie. Expertise France soutient depuis septembre 2015 l'administration fiscale et des douanes et les corps de contrôle dans le cadre de projets financés par l'Union européenne (PARAF et PACCAF sur la période 2015-2021 avec Expertise France, et encore avant RECOR). L'AFD a mobilisé entre 2019 et 2021 une facilité d'appui, de préparation et de suivi de projets (FAPS) pour un appui technique au projet de création de la Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Intérieures (MAMRI).





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

2.2 Présentation du projet

L'objectif général de ce programme est **que l'Etat et les collectivités territoriales pilotes** disposent de **ressources propres croissantes**, afin de mener à bien **des politiques publiques au bénéfice des populations**.

L'objectif spécifique est l'amélioration de la **mobilisation des ressources fiscales et non fiscales** par les principales régies financières, **de manière concomitante avec l'amélioration du contrôle de la gestion des finances publiques et de la transparence**.

Dans cette perspective, le programme est structuré autour de cinq composantes, à savoir :

Composante 1: l'administration a une capacité renforcée à mobiliser des ressources fiscales et à définir et piloter des politiques fiscales.

Composante 2: la mobilisation des ressources dans les collectivités pilotes ciblées par le programme est accrue.

Composante 3: l'administration des douanes a une capacité renforcée à la mobilisation des ressources et à la lutte contre la fraude.

Composante 4: les capacités d'inspection des corps de contrôle sont renforcées et les organisations de la société civile ont une capacité renforcée à prendre part à la construction, au suivi et à l'évaluation des budgets de l'Etat et des communes pilotes ciblées par le programme.

Composante 5 : le pilotage des réformes économiques et financières et des organismes publics est amélioré. Cette composante a été intégrée au programme AMRIC, suite à un avenant signé avec la DUE le 30 septembre 2024, avec un démarrage effectif de ses activités en janvier 2025.

Intervenants

Expertise France (EF), est l'ensemble de mise en œuvre du programme. A travers une équipe projet, basée en Guinée, elle assure la mise en œuvre et le suivi de l'ensemble du projet.

L'Etat guinéen, notamment à travers son **Ministère du Budget (MB) et de son Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)**, sera le bénéficiaire final du projet et jouera un rôle de premier plan dans la mise en œuvre et le pilotage de l'opération.

Coût et financement

Le financement de ce programme s'élève à **9,65 M€**. Il se décompose en deux financements distincts, à savoir :





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

Un financement de l'AFD de 5M€, issu du fonds du Plan d'Investissement Stratégique pour le Développement (PISD) de la Direction Générale du Trésor française dédié à la mobilisation des ressources intérieures, sur une durée de 4 ans couvrant la période d'avril 2023 à mars 2027.

Un financement de l'Union Européenne d'un montant de 4,65 M€, dans le cadre du Programme d'Appui à la Transition Politique en République de Guinée sur une durée de 46 mois couvrant la période de juin 2023 à mars 2027.

Stratégie et contenu du projet :

Composante 1 : l'administration a une capacité renforcée à mobiliser des ressources fiscales et à définir et piloter des politiques fiscales

La composante 1 vise à soutenir l'administration centrale dans sa capacité à mener à bien ses missions et ses politiques publiques de mobilisation des ressources intérieures. Dans cette perspective, le programme interviendra aux cinq niveaux, distincts et complémentaires, listés ci-dessous. Un expert en administration fiscale est positionné auprès de la Direction Générale des Impôts (DGI). Il est en charge du pilotage des activités mises en œuvre dans cette composante :

- O Mise en place du cadre organique de l'administration centrale ;
- O Elargissement et sécurisation de l'assiette fiscale ;
- O Renforcement du recouvrement et de la gestion des impôts ;
- O Poursuite de l'appui à l'Unité de Politique Fiscale (UPF) ;
- O Contribution à la définition de stratégies de politiques fiscales.

Composante 2 : la mobilisation des ressources dans les collectivités pilotes ciblées par le programme est accrue

Cette composante se focalisera sur le niveau déconcentré afin d'accompagner et structurer la collecte des impôts au profit des collectivités territoriales (CT). Pour ce faire le projet interviendra tant au niveau des services déconcentrés des impôts, que directement des CT. Trois (03) collectivités territoriales pilotes ont été sélectionnées (Boké et Kissidougou), pour les activités d'appui pour la mobilisation des recettes, et Boké et Siguiri pour les réhabilitations d'infrastructures des centres d'impôt des moyennes entreprises), au démarrage du projet selon des critères pertinents (potentiel fiscal, situation financière, etc.). Cela se fait de manière coordonnée et en synergie avec l'ensemble des activités de renforcement des services de la DGI (composante 1).

Un expert en comptabilité publique/fiscalité locale est positionné auprès de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) du MEF et travaillant avec la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD). Il a en charge le pilotage des activités mises en œuvre dans cette composante. Le choix des collectivités territoriales pilotes a été validé lors du 1er comité de pilotage du programme.





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

Les activités de cette composante, sont organisées autour des deux sous-composantes suivantes :

• **Les services déconcentrés des impôts ont une capacité renforcée à la mobilisation des recettes fiscales sur les territoires pilotes :**

- O Réhabilitation de services déconcentrés dans les CT pilotes (Boké et Siguiri)
- O Renforcement du pilotage des services déconcentrés par la DGI et la DGTCP (Boké et Kissidougou)
- O Renforcement du contrôle des services des CT par le contrôle de légalité des préfectures (Boké et Kissidougou)
- O Mis à niveau et vulgarisation du cadre budgétaire et comptable (Boké et Kissidougou)
- O Sécurisation du schéma bancaire de la gestion des recettes fiscales (Boké et Kissidougou)

• **Les collectivités territoriales pilotes ont une capacité renforcée à la mobilisation des recettes non fiscales :**

- O Etat des lieux des taxes locales collectées dans les collectivités expérimentatrices (Boké et Kissidougou)
- O Mise à jour de l'assiette et du mode de recouvrement (Boké et Kissidougou)
- O Formation des agents (Boké et Kissidougou)

Composante 3 : l'administration des douanes a une capacité renforcée à la mobilisation des ressources et à la lutte contre la fraude

Le projet poursuivra son appui à l'administration des Douanes. Dans un contexte marqué par l'accélération et la massification des flux, notamment en raison de l'élargissement et du développement du commerce électronique (Guichet Unique), de la libre circulation à l'intérieur de la CEDEAO (application du tarif extérieur commun dans la CEDEAO) mais également marqué par l'internationalisation de la criminalité organisée, la douane doit continuellement adapter ses approches de la gestion des mouvements de marchandises à travers les chaînes logistiques internationales et les frontières afin de protéger les citoyens et lutter contre les pertes de recettes fiscales.

L'appui s'attachera à poursuivre des chantiers de sécurisation des recettes, de réduction des délais de dédouanement, de renforcement de capacités des agents et des cadres de la Direction Générale des Douanes (DGD) comme des services déconcentrés aux frontières.

- O Le régime de transit est plus sécurisé
- O Le contrôle et la surveillance sont renforcés
- O Les délais de la mainlevée sont réduits (dédouanement import et export des marchandises au port)
- O La gestion du contentieux est améliorée
- O Le pilotage et la gouvernance de la DGD sont améliorés





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

Composante 4 : les capacités d'inspection des corps de contrôle sont renforcées et les organisations de la société civile ont une capacité renforcée à prendre part à la construction, au suivi et à l'évaluation des budgets de l'Etat et des communes.

Le programme porte sur la transparence dans la gestion des finances publiques à travers le renforcement des acteurs du contrôle. En effet, dans un contexte marqué par la hausse souhaitée par les autorités des dépenses publiques, le renforcement du contrôle de la gestion publique reste d'une importance particulière.

Ainsi le programme a pour objectif l'amélioration de la gestion des finances publiques à travers le renforcement de l'efficacité de la collecte fiscale, mais aussi par le renforcement de l'efficacité des acteurs du contrôle, à savoir, la Cour de Comptes, l'Inspection Générale d'Etat et ses inspections sectorielles, et l'Inspection Générale des Finances.

Les appuis précédents ont permis leur constitution et leur opérationnalisation. Le présent programme prévoit la poursuite du travail déjà réalisé dans ce sens renforçant leurs capacités d'inspection, avec un expert long terme qui sera responsable de la mise en œuvre de toutes les actions d'assistance technique prévues.

En complément, le programme développera un appui au contrôle externe à travers les Organisations de la Société Civile (OSC).

L'enjeu est de permettre aux OSC de disposer des éléments d'analyse et de lecture pour réaliser leurs missions de supervision et de contrôle de la gestion des finances publiques, aussi bien sur le volet recettes que dépenses. Cet axe de renforcement des capacités des OSC est ainsi transversal au projet.

Les activités de cette composante viseront à favoriser l'information des citoyens et la redevabilité des acteurs à leurs égards. Ces organisations seront sélectionnées puis mobilisées pour travailler avec l'Etat et les collectivités territoriales dans une logique de promotion du civisme fiscal et de redevabilité.

La méthodologie envisagée pour le travail avec les OSC est la suivante :

O identifier des associations citoyennes (dont des associations de femmes) mobilisables sur le thème de la fiscalité et des taxes locales, au niveau national et dans les territoires pilotes ;

O définir avec elles un plan d'action triennal ;

O former les différents acteurs associatifs sur les enjeux et les modalités du civisme contributif et du contrôle citoyen ;

O mettre en œuvre les actions choisies (civisme et contrôle) de manière conjointe : élus locaux, services déconcentrés (centres des impôts, de recette municipale, associations).

Composante 5 : Le pilotage des réformes économiques et financières et des organismes publics est amélioré.

O La DGPEIP a une capacité renforcée dans sa maîtrise des risques budgétaires

O Le pilotage de la politique et des programmes de réformes économiques et financières est assuré





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

La mise en œuvre du PNDES nécessitait un renforcement de la gouvernance des finances publiques à travers notamment, en plus d'une mobilisation des ressources internes et externes renforcée, une meilleure programmation et exécution du budget.

Pour y arriver, le Programme de Renforcement des Finances Publiques (PREFIP) adopté en 2014, puis révisé en 2019 pour la période 2019-2022, se présentait comme le cadre politique et stratégique pour l'amélioration de la gestion des finances publiques. Sa mise en œuvre s'effectuait à travers un plan d'action et travail triennal glissant. Préparé sur la base des résultats des évaluations PEFA, PIMA et DEMPA de 2018, le PREFIP que le gouvernement vient de clôturer visait à moderniser en profondeur le système de gestion des finances publiques et appuyer la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement.

La mise en place de la CTSP-RFP a permis d'assurer la coordination et le pilotage des programmes économiques et financiers soutenus par les partenaires techniques et financiers.

Le cadre organisationnel de la CTSP-RFP comporte un Secrétariat Exécutif composé d'un Secrétaire Exécutif, d'un Secrétaire Exécutif Adjoint et d'un expert chargé de suivi et évaluation et cinq pôles : (i) macro-économie, (ii) réforme des Finances publiques, (iii) politiques sectorielles, (iv) formation et renforcement des capacités, et (v) coordination de l'assistance technique et financière des PTF. La CTSP-RFP bénéficie de l'appui d'experts mis à disposition par les partenaires au développement dont l'Union Européenne.

Parmi les 10 chantiers du PREFIP 2019-2022, le programme AMRIC contribue au No 6 - Suivre et gérer les risques budgétaires et financiers liés aux opérations des EPA et des entreprises publiques / Limiter les risques budgétaires et les dérapages financiers au sein des organismes publics notamment en termes d'endettement est particulièrement crucial.

Pour se faire, les autorités, à travers la Direction Générale du Patrimoine de l'Etat et des Investissements Privés (DGPEIP) du MEF, doivent disposer d'une vision consolidée des performances financières et opérationnelles des organismes publics permettant de renforcer leur pilotage et contribuant à une maîtrise accrue des risques budgétaires de l'Etat. C'est l'objectif spécifique poursuivi par les nouvelles autorités avec l'appui du Projet d'Appui à la Gestion Economique et Financière (PAGEF) financé par l'AFD. Avec la clôture du PAGEF fin 2024, le financement additionnel du programme AMRIC prend le relais pour continuer le soutien aux activités de renforcement de capacités sur ce chantier.

En parallèle, et vu que le dernier diagnostic PEFA a été réalisé en 2018, il s'est révélé important de :

- O Réaliser un diagnostic PEFA++ (intégrant des modules climat et genre), cofinancé avec l'AFD – lancement de l'évaluation au S2 2024 et premiers rapports partagés en avril 2025 ;
- O Elaborer la stratégie de réforme des finances publiques (PREFIP II) pour les prochaines années et appui technique dans son suivi et évaluation.

La sous-composante de renforcement de la DGPEIP a été intégrée au programme AMRIC, à la suite d'un TOP UP pour la poursuite et la consolidation des actions entreprises dans le cadre du PAGEF, financée par l'UE et arrivé à échéance en 2024.





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

Elle s'inscrit dans les mêmes objectifs général et spécifiques du programme AMRIC, en élargissant ses appuis à l'amélioration de la gestion des finances publiques et une meilleure performance des sociétés publiques. Cela, à travers l'accompagnement de la CTSP et de la DGPEIP.

NB : La mise en œuvre des activités de cette composante n'intègre pas le périmètre de l'évaluation à mi-parcours.

Indicateurs et dispositif de suivi-évaluation

Durant la phase de démarrage, le dispositif de suivi/évaluation a été finalisé et est mis en place. Ce plan de SE, a été entériné au premier COPIL du projet en Novembre 2023.

En concertation étroite avec les parties prenantes, le cadre de suivi évaluation est totalement opérationnel. Et les rapports de SE, régulièrement produits avec la revue contrôle qualité, par l'expert SE en contrat de prestation avec AMRIC.

Le plan de suivi évaluation, le cadre logique du programme et la théorie du changement sont annexés au présent TDR.

A rappeler que ce plan de SE a intégré, suite à la signature du TOP UP avec la DUE, les indicateurs liés à la composante 5 du programme AMRIC.

Mode opératoire et pilotage du projet

Un protocole d'accord est signé entre EF, les représentants pertinents de la République (Ministère du Budget et celui de l'Economie et des Finances) de Guinée et l'AFD pour préciser les modalités de mise œuvre du projet et s'assurer que le bénéficiaire final est en plein accord à chaque étape. En parallèle, l'Union européenne a signé une convention de financement avec le Ministère du Plan et de la Coopération Internationale pour tous les activités d'appui à la transition, y compris ce programme.

En termes de Gouvernance, le comité de pilotage est l'instance d'orientation et de pilotage du projet située au niveau national. Son rôle sera de définir les orientations stratégiques de l'ensemble du programme, valider les plans de travail et calendriers des activités, valider les rapports de suivi, communiquer et s'informer des progrès, ainsi que d'évaluer l'impact du programme et de décider toute réorientation éventuelle.

La présidence du Comité de pilotage (COPIL) est coassurée par le Ministre du Budget et le Ministre de l'Economie et des Finances.

La composition et les règles de fonctionnement ont été définies en concertation au démarrage du projet.

Des comités techniques (COTECH) restreints et spécifiques à chaque composante sont organisés pour coordonner la mise en œuvre et assurer le bon suivi des opérations.

L'équipe projet est composée de :

1. un **chef de projet**, principalement positionné auprès de la Direction Générale des Impôts ;
2. un **adjoint au chef de projet**, positionné auprès de l'Unité de Support Projets EF,





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

2. un **expert clé MRI** - administration fiscale d'Etat– positionné auprès de la Direction Générale des Impôts ;
3. un **expert en comptabilité publique/fiscalité locale** positionné auprès de la DGTCP et en pilotage des activités mises en œuvre auprès des collectivités territoriales et des OSC ;
4. un **expert douanier** positionné auprès de la Direction Générale des Douanes ;
5. un **expert perlé corps de contrôle** en appui à l'Inspection Générale de l'Etat (y compris certaines inspections sectorielles), l'Inspection Générale des Finances et la Cour des Comptes ;
6. un **expert perlé finances publiques** en appui à la DGPEIP.

3 OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

3.1 Objectifs de la mission

3.1.1 Raison d'être et objectifs de l'évaluation

Au regard de l'enjeu, de la complexité et de la durée de 4 ans du programme, et conformément aux dispositions administratives et techniques des conventions de financement, Expertise France souhaite mener une évaluation externe à mi-parcours.

Cette évaluation intermédiaire est planifiée pour faire un état des lieux à mi-parcours de l'exécution du projet en vue de s'assurer du niveau d'exécution des activités et des résultats liés. Elle a pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets du projet. Cette démarche répond au souci de promouvoir un dialogue renforcé, avec les partenaires du projet, sur les résultats et les leçons des interventions passées et d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics.

Cette évaluation est un jalon du programme pour assurer sa redevabilité envers les bailleurs de fonds (AFD/DUE), l'agence de mise en oeuvre (Expertise France), et les bénéficiaires du programme, à savoir la Guinée (structures bénéficiaires).

3.1.2 Objectifs et attentes générales de la mission

Cette évaluation a pour principal objectif de fournir aux partenaires nationaux (MB, MEF, DGI, DGD, DGTCP, CTSP, DGPEIP, IGE, IGF, Cour des Comptes), à l'agence Expertise France (équipes terrain et siège), aux bailleurs de fonds (AFD/DUE) :

- une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eu, depuis son lancement, le programme d'appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle (AMRIC), en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires, en comparaison avec les objectifs fixés ;
- des leçons et des recommandations, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.

En particulier, cette évaluation servira à fournir une appréciation indépendante de la mise en œuvre globale du programme en vue de l'atteinte des résultats escomptés, sauf pour la composante 5, dont les activités ont démarré en janvier 2025.





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

L'évaluateur devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d'identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Leur travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l'apprentissage.

3.2 Périmètre de l'évaluation

L'évaluation portera sur les éléments suivants :

Période : d'avril 2023, date de démarrage du programme à juin 2025 ;

Composantes : Impôts, Douanes, Collectivités Locales et Corps de Contrôle ;

Pays : Guinée ;

Bénéficiaires : MB, MEF, DGI, DGD, DGTCP, DGCL, CTSP, IGE, IGF, CC, Collectivités territoriales pilotes (Boké, Kissidougou, Siguiri), OSC bénéficiaires de subvention (Aide & Action, LEJPAD, RAJGUI).

4 CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES

Cette évaluation intermédiaire utilisera les critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) : cohérence, pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité.

De plus, l'évaluation suivra deux critères d'évaluation spécifiques de l'UE :

1. la valeur ajoutée de l'UE et de l'AFD (dans la mesure où l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention des États membres) et du PISD ;
2. la cohérence de l'action elle-même avec la stratégie de l'UE et de l'AFD en Guinée et avec d'autres politiques de l'UE et d'autres actions des États membres.

Les questions évaluatives sont détaillées ci-dessous.

Elles seront revues par l'évaluateur au moment de la phase de démarrage de l'évaluation, afin de proposer une version finale dans le rapport de démarrage validé par le comité de pilotage.

Critères d'évaluation	Question évaluative spécifiques
Pertinence	Les objectifs du Projet sont-ils pertinents au regard des besoins exprimés par les administrations bénéficiaires et des problématiques diagnostiqués ? Les objectifs, résultats attendus et activités du Projet sont-ils clairement formulés et cohérents entre eux ? Les objectifs et l'approche retenus pour le Projet sont-ils pertinents au regard des capacités initiales et de progrès des acteurs nationaux ?
Efficacité	Quel est le niveau d'atteinte des objectifs du projet à mi-parcours: pour chaque indicateur de réalisation et pour chaque indicateur de résultat ? Est ce que la trajectoire suivie permet au projet d'atteindre les objectifs à la fin du projet ?
Efficience	La gestion du projet telle qu'elle est mise en place (ressources humaines, partage des rôles et responsabilités, organigramme, interactions, arbitrages financiers en lien avec les choix stratégiques, organes de gouvernance du projet) est-elle optimale pour atteindre les résultats ?





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

Viabilité / durabilité	Quels sont les signaux, forts ou faibles, d'une évolution des pratiques et des comportements des acteurs au sein des institutions bénéficiaires ? Constate-t-on un transfert de capacités entre fonctionnaires suite aux appuis du Projet ?
Impact	Quelle est la contribution du Projet à l'atteinte de l'objectif global ? Les appuis apportés par le Projet auront-ils un impact positif, dans la durée ?
Cohérence / complémentarité	Dans quelle mesure les activités entreprises permettent-elles au bailleur de réaliser les objectifs de sa politique de développement ?
Valeur ajoutée UE	Dans quelle mesure l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention des États membres ?

Le consultant devra impérativement fournir, une analyse critique sur chacune des questions d'évaluation soulevées par l'examen des critères. Dans le cadre de cette analyse, le consultant s'assurera que les jugements formulés pour chacun des six critères d'évaluation permettent de recouvrer l'ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

Le consultant devra en outre vérifier si les questions transversales suivantes : la prise en compte du genre, la bonne gouvernance, la durabilité de l'environnement ont été prises en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre et la supervision de l'action.

Aussi, le consultant formulera son avis et éventuellement des recommandations sur la façon dont les activités de la composante 5 se sont arrimées au projet (pilotage de nouveaux acteurs, chronogramme distinct, etc.) et d'éventuelles difficultés que cela pourra engendrer dans l'atteinte des objectifs et des résultats initiaux du projet AMRIC.

5 DESCRIPTION DE LA MISSION

5.1 Méthodologie retenue

Une approche avec une dimension participative et une prise en compte du genre, est souhaitée, conformément à la politique de SE d'Expertise France.

5.2 Déroulement

Il est demandé au consultant d'associer étroitement Expertise France et les bailleurs de fonds à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

5.2.1 Phase de cadrage

Au cours de cette phase préparatoire, le consultant doit :





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

- rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte. Les documents seront fournis l'équipe projet AMRIC ;
- identifier toutes les parties prenantes du programme ;
- reconstruire la logique d'intervention du projet en étudiant le cadre logique du programme afin de : (i) de clarifier les objectifs de l'intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus et (ii) d'aider à juger la cohérence interne de l'intervention et (iii) à identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d'en évaluer a posteriori le bien-fondé ;
- approfondir le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite. Plus particulièrement, il s'agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés; (ii) d'établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères d'évaluation); (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, ...).

A partir de ce travail méthodologique le consultant proposera un document synthétique de cadrage de l'évaluation (qui ne devra pas faire plus de 15 pages) après le démarrage de ses travaux. Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre l'équipe projet avec les bailleurs de fonds du programme et le consultant et permettra de discuter avec le consultant de la manière dont il entend structurer la démarche évaluative et d'en vérifier la faisabilité. Sa validation conditionne la poursuite de la mission.

En cas de reconstitution de la logique d'intervention, il convient de s'assurer que les objectifs redéfinis par l'évaluateur sont bien partagés par les bailleurs de fonds et l'équipe projet.

Cette phase préparatoire est clé et permettra de valider la méthodologie proposée par les consultants.

Durant cette phase, les acteurs suivant sont à rencontrer :

- Partenaires institutionnels : Ministère du Budget et celui de l'Economie et des Finances.
- Bénéficiaires : DGI, DGD, DGTCP, DGCL, CTSP, IGE, IGF, CC.

Les documents suivants seront également à exploiter :

- Conventions de Financement bailleurs : AFD, DUE, Rapport d'activité du Plan d'Investissement Stratégique pour le développement (PISD)
- Rapports techniques et financiers AMRIC,
- Relevés de décisions des COPIL,
- Comptes rendus COTECH,
- Etc.

AMRIC, aura à charge la collecte et la remise de l'ensemble de la documentation au Consultant.





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

5.2.2 Phase de collecte / terrain

Une collecte de données primaires est prévue entre le 1er juin 2025 et le 30 juin 2025 à l'occasion d'une mission de terrain du consultant sur le lieu d'intervention d'une durée de 30 jours.

Elle inclura :

- L'utilisation de méthodes de collecte qualitatives et quantitatives proposées par l'évaluateur avec toutes les parties prenantes du projet, selon un échantillon proposé par l'évaluateur ;
- Des visites terrain sur les différents sites de mise en œuvre du projet;
- Des enquêtes ;
- Des focus groupes ;(par exemple des bénéficiaires)
- Des entretiens avec les acteurs pertinents identifiés (experts déployés au sein des directions, bénéficiaires...) ;
- Une revue documentaire ;
- Une réunion de restitution à chaud par l'évaluateur des résultats préliminaires suite à la phase de collecte.

5.2.3 Phase de restitution

Une réunion de restitution sera programmée avec les bailleurs de fonds.

Un atelier de restitution sera organisé avec l'ensemble des parties prenantes.

Après avoir, de manière progressive, exposé ses observations, puis formulé ses constats et porté des jugements sur le projet à l'aune de chaque critère d'évaluation et/ou des questions évaluatives, le consultant devra livrer ses conclusions générales de façon à porter une appréciation d'ensemble sur l'intervention évaluée.

Ces conclusions doivent être hiérarchisées par ordre d'importance et classées par ordre de fiabilité.

Le consultant identifiera des leçons et/ou des recommandations stratégiques et/ou opérationnelles. Ces dernières doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité.

5.3 Livrables attendus

Les livrables devront être soumis par email sous format Word aux destinataires qui seront indiqués à l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français.

Livrables	# pages max.	Date de livraison
1. Note de cadrage	20	T0 + 05 jours





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

2. Rapport intermédiaire / de terrain	30	T0 + 5 semaines ouvrés après le démarrage de la mission terrain
3. Rapport final (provisoire puis définitif) incluant une synthèse d'env. 4 pages	40	T0 + 8 semaines ouvrés après le démarrage de la mission terrain
4. Une synthèse selon le format demandé par EF	5	T0 + 10 semaines ouvrés après le démarrage de la mission terrain, et validation du rapport final

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque livrable de la mission lors de réunions de validation avec l'équipe de pilotage, comprenant AMRIC, EF et les bailleurs de fonds du programme.

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser **40 pages** hors annexes sera produit à l'issue des travaux du consultant ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point. Expertise France formulera ses remarques et observations au consultant dans les trois semaines suivant la réception du rapport final provisoire. Il pourra être transmis aux autres parties prenantes qui pourront également émettre ses commentaires.

Le rapport final définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les **15 jours** suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

6 ORGANISATION DES TRAVAUX

6.1 Pilotage de l'évaluation

L'évaluation est gérée par le chef de projet et la chargée de projet d'Expertise France.

Suivi de l'évaluation :

- Réunion de cadrage de l'évaluation (AMRIC, EF) :
- Comité de suivi (AMRIC + EF + Bailleurs de fonds)
- Atelier de présentation à mi parcours de l'évaluation (AMRIC + EF + Bailleurs de fonds + Bénéficiaires)
- Restitution de l'évaluation aux autorités (MB + MEF)

6.2 Modalités de coordination

Il est demandé au consultant d'associer étroitement l'équipe de pilotage de l'EMP à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

6.3 Organisation des missions terrain

L'organisation des entretiens/ateliers, de la séance de restitution, des déplacements, seront pris en charge par Expertise France.

Des perdiems seront payés pour couvrir l'hébergement, et les frais de restauration.

Les frais de voyage et de déplacement sont à la charge d'EF.

La langue de travail est le français.

6.4 Calendrier

La durée totale de la mission est estimée à **40 personne/jours sur une période de 2 mois**.

Le démarrage de la mission est prévue en juin 2025.

L'évaluateur sélectionné devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé.

Ce plan de travail sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

7 MOYENS

7.1 Profil demandé

Qualifications et expérience

- Titulaire d'un diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent à la mission : en ingénierie de projet/évaluation, ou expérience équivalente ;
- Expérience professionnelle dans les domaines de l'expertise en évaluation de projet/programme de développement de 15 à 20 ans ;
- Expérience dans la définition des politiques de développement, notamment dans la mise en place de projets/programmes de développement ;
- Expérience de coordination multi-acteurs ;
- Une expérience dans des projets similaires ou des connaissances en gestion de projet seraient très appréciées ;
- Bonne connaissance de la République de Guinée ;
- Connaissances et expertises techniques et sectorielles dans le domaine de la gouvernance financière et de la mobilisation des ressources intérieures publiques.

Compétences métier :

- Bonne connaissance des dispositifs de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement ;
- Expérience et connaissance en matière de suivi et d'évaluation sur le terrain ;





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

- Elaboration de système d'évaluation ;
- Conception, animation et évaluation de formation pour adultes dans le domaine du suivi et évaluation ;
- Expérience en conception et gestion de base de données ;
- Capitalisation et conception de matériel didactique.

Compétences administratives :

- Excellente maîtrise des outils bureautiques (MS Office : Word, Excel, PowerPoint et de leur équivalents LibreOffice) et de l'Internet ;
- Excellentes qualités de communication et d'organisation.

Compétences linguistiques :

- Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse...) ;
- La maîtrise des langues locales serait un atout.

7.2 Contenu des offres

Les offres devront inclure :

- Une offre technique : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, composition de l'équipe d'évaluation, les CV et expériences similaires, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail détaillé) ;
- Une offre financière : pour une durée totale de 40 homme/jour ;
- La déclaration sur l'honneur relative aux critères d'exclusion et à l'absence de conflit d'intérêts.

7.3 Modalités d'évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l'offre qui présente la meilleure notation sur la base de la grille suivante :

Critères	Score maximum
1. OFFRE TECHNIQUE DONT:	80
1.1. Score méthodologie	40
» Compréhension des TdR et des buts des services à fournir	10
» Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, pertinence des outils proposés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés	20
» Organisation des tâches et du temps	10
1.2. CV évaluateur	40
2. OFFRE FINANCIÈRE	20
Score total	100





Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

DECLARATION SUR L'HONNEUR RELATIVE AUX CRITERES D'EXCLUSION ET A L'ABSENCE DE CONFLIT D'INTERETS

(Complétez ou supprimez les parties grisées en italiques entre parenthèses)

[Choisissez une option pour les parties grisées entre crochets]

[Le][La] soussigné[e] (nom du signataire du présent formulaire) :

☐ agissant en son nom propre (dans le cas d'une personne physique)

ou

☐ agissant en qualité de représentant de la personne morale suivante : (uniquement si l'opérateur économique est une personne morale)

dénomination officielle complète :

forme juridique officielle :

adresse officielle complète :

n° d'immatriculation à la TVA :

➤ déclare [que la personne morale susmentionnée][qu'il][qu'elle] ne se trouve pas dans une situation mentionnée aux articles 45 et 48 de l'Ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 et notamment dans une situation faisant [qu'il][qu'elle] :

- a) est en état ou fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire ou de concordat préventif, de cessation d'activité, ou est dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans les législations et réglementations nationales ;
- b) a fait l'objet d'une condamnation prononcée par un jugement rendu par une autorité compétente d'un État membre ayant force de chose jugée pour tout délit affectant sa moralité professionnelle ;
- c) a commis, en matière professionnelle, une faute grave constatée par tout moyen que les pouvoirs adjudicateurs peuvent justifier, y compris par une décision de la Banque européenne d'investissement ou d'une organisation internationale ;
- d) n'a pas respecté ses obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou ses obligations relatives au paiement de ses impôts selon les dispositions légales du pays où [il][elle] est établi[e] ou celles du pays du pouvoir adjudicateur ou encore celles du pays où le marché doit s'exécuter ;
- e) a fait l'objet d'un jugement ayant force de chose jugée pour fraude, corruption, participation à une organisation criminelle, blanchiment de capitaux ou toute autre activité illégale, lorsque ladite activité illégale porte atteinte aux intérêts financiers de l'Union ou de tout Etat membre ;



Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

- f) fait l'objet d'une sanction administrative pour s'être rendu[e] coupable de fausses déclarations en fournissant les renseignements exigés par le pouvoir adjudicateur pour sa participation à une procédure d'octroi d'une subvention ou de passation d'un autre marché, ou n'a pas fourni ces renseignements, ou pour avoir été déclaré[e] en défaut grave d'exécution de ses obligations en vertu de marchés ou de subventions financés par le budget de l'Union ou de tout Etat membre.
- (Uniquement pour les personnes morales autres que les États membres et les autorités locales, autrement supprimer la mention) déclare que les personnes physiques ayant le pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle¹ sur l'entité légale susmentionnée ne se trouvent pas dans la situation visée aux points b) ou e) ci-dessus ;
- déclare [que la personne morale susmentionnée][qu'il][qu'elle] :
- g) ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts par rapport au marché; un conflit d'intérêts peut notamment résulter d'intérêts économiques, d'affinités politiques ou nationales, de liens familiaux ou sentimentaux, ou de tout autre type de relations ou d'intérêts communs ;
- h) fera connaître, sans délai, au pouvoir adjudicateur toute situation constitutive d'un conflit d'intérêts ou susceptible de conduire à un conflit d'intérêts ;
- i) n'a pas consenti, recherché, cherché à obtenir ou accepté, et s'engage à ne pas consentir, rechercher, chercher à obtenir ou accepter, d'avantage, financier ou en nature, en faveur ou de la part d'une quelconque personne lorsque cet avantage constitue une pratique illégale ou relève de la corruption, directement ou indirectement, en ce qu'il revient à une gratification ou une récompense liée à l'attribution du marché ;
- j) a fourni des renseignements exacts, sincères et complets au pouvoir adjudicateur dans le cadre de la présente procédure de passation de marché ;
- reconnaît [que la personne morale susmentionnée][qu'il][qu'elle] peut être frappé[e] de sanctions administratives et financières s'il est établi que de fausses déclarations ont été faites ou que de fausses informations ont été fournies.

En cas d'attribution du marché, les éléments suivants sont fournis sur demande et dans le délai fixé par le pouvoir adjudicateur :

Pour les cas mentionnés aux points a), b) et e), un extrait récent du casier judiciaire est requis ou, à défaut, un document équivalent récent, délivré par une autorité judiciaire ou administrative du pays d'origine ou de provenance, faisant apparaître que les exigences concernées sont satisfaites. Si le soumissionnaire est une personne morale et que le droit national du pays dans lequel il est établi ne prévoit pas la fourniture de tels justificatifs pour les personnes morales, ces documents

¹ À savoir les chefs d'entreprise, les membres des organes de direction ou de surveillance et les personnes physiques détenant, à titre individuel, la majorité des parts.

