

PROJET D'APPUI A LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE (PAGEF)

TERMES DE REFERENCE

Conception et animation d'une formation pilote des Administrateurs d'Etat

GUINEE, Conakry

Références	<p>Projet PAGEF</p> <p><u>Composante 3</u> : Gouvernance des organismes publics</p> <p>Objectif stratégique : L'Etat adopte une politique actionnariale et outille ses administrateurs pour la mettre en œuvre et suivre son application</p> <p>Résultat 3.2.4. Elaborer une charte des administrateurs d'Etat dans les CA des OP et les former</p> <p>SA 3.2.4.4. Formation des administrateurs</p>
Intitulé du poste	Formateur spécialisé en Conseil d'Administration des Organismes Publics (OP)
Domaine	Gouvernance financière, organisation institutionnelle, fonctionnement des CA des Organismes Publics
Objet de la mission	Conception et animation d'une formation pilote pour les Administrateurs d'Etat au sein des OP
Bénéficiaires	Ministère de l'Economie et des Finances / DGPEIP / Tutelles techniques
Pays	Guinée
Durée totale estimée	12 jours

1. Contexte

La mission s'inscrit dans le cadre du Projet d'Appui à la Gouvernance Economique et Financière (PAGEF) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) via le Contrat de Désendettement et de Développement (C2D). Le PAGEF a officiellement démarré le 18/02/2021 pour une durée de 3 ans. La convention de financement entre l'AFD et la République de Guinée a été signée le 16/12/2019.

Le PAGEF a pour finalité de rendre la gestion des ressources publiques plus efficace en Guinée. A cette fin, le PAGEF a pour objectifs de renforcer les capacités de l'Etat guinéen à :

- i. établir des prévisions budgétaires fiables via son cadrage macroéconomique et budgétaire (composante 1)
- ii. conduire sa politique d'endettement sur la base d'une information exhaustive (composante 2)
- iii. suivre les opérations des organismes publics (OP) pour en améliorer la performance et limiter les risques financiers (composante 3)
- iv. opérationnaliser les nouvelles dispositions encadrant les partenariats publics-privé (composante 4)

A ce titre, le PAGEF contribue directement à la réalisation du programme de réforme des finances publiques 2019-2022 (PREFIP). Pour ce faire, le PAGEF appuie les principaux acteurs de la gouvernance économique et financière en Guinée : Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), Ministère du Budget (MDB).

Concernant la composante 3, plusieurs missions ont eu lieu en 2021 et 2022 afin de lancer les activités prévues et avancer avec la Direction Générale du Patrimoine et des Investissements Privés (DGEPIP) notamment sur les aspects suivants : état des lieux des organismes publics, rapport annuel sur le portefeuille de l'état, organisation, lancement du chantier SI. Le PTBA 2023 a été validé le 05/04/2023 et précise les activités à mener d'ici à la fin du projet PAGEF, notamment la présente activité décrite dans ces TDR.

Contexte spécifique de la mission

L'un des axes d'accompagnement du renforcement de la gouvernance des OP est la mise en place d'une stratégie actionnariale de l'Etat. En attendant que les réflexions gagnent en maturité au niveau des principaux acteurs institutionnels concernés, il a été convenu d'agir auprès des principaux relais de cette stratégie, à savoir les Administrateurs représentant l'Etat au sein des OP.

Le rôle et les responsabilités des Administrateurs des OP sont prévus par la loi L/2017/056/AN du 8 décembre 2017 portant gouvernance financière des Organismes Publics, suivie du décret d'application signé en 2018¹. A ce stade, force est de constater que cette loi est insuffisamment assimilée par les administrateurs, de même que les recommandations fournies en la matière par l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), système auquel adhère la République de Guinée.

C'est ainsi qu'il a été jugé utile de concevoir une formation pilote à destination des Administrateurs de l'Etat, non seulement pour assimiler le cadre règlementaire et institutionnel en vigueur mais aussi pour être sensibilisés aux compétences techniques et comportementales utiles pour exercer correctement leurs responsabilités.

¹ La loi 056 est en cours de révision en 2023.

2. Objectifs de la mission

2.1. Objectif général

L'objectif général est d'améliorer la supervision de la gestion économique et financière des organismes publics (OP) en Guinée.

2.2. Objectif spécifique

L'objectif de cette formation est de permettre aux Administrateurs de l'Etat d'assimiler le cadre réglementaire et institutionnel en vigueur et de renforcer leurs compétences techniques et comportementales pour exercer correctement leurs responsabilités.

3. Résultat attendu

Les administrateurs de l'Etat formés sont mieux à même d'exercer leur fonction en ayant assimilé le cadre réglementaire et institutionnel et renforcé leurs compétences techniques et comportementales.

4. Contenu détaillé de la mission

La présente mission vise à concevoir et à animer une formation pilote de 5 jours en présentiel, à Conakry, à destination d'un panel de 15-20 Administrateurs d'Etat exerçant un mandat au sein d'un OP. Le panel d'Administrateurs sera sélectionné par le Cabinet du MEF mais devrait inclure pour moitié environ des représentants des tutelles techniques.

La mission se fera avec l'appui de l'expert principal en charge de la composante 3 du PAGEF.

De manière détaillée, il s'agira de :

Concevoir un programme et des supports pour une formation sur-mesure, ce qui implique :

- De prendre connaissance et de s'approprier la documentation réglementaire et le cadre institutionnel s'appliquant aux missions des Administrateurs d'Etat dans les organismes publics en Guinée
- D'intégrer les principales recommandations édictées par OHADA, en particulier quand les textes réglementaires locaux ne s'y réfèrent pas explicitement
- D'intégrer les principes de bonne gouvernance les plus répandus (OCDE, Banque Mondiale) en tenant compte du contexte local
- De proposer un programme équilibré prenant en compte les principales connaissances et compétences attendues de la part d'un Administrateur d'Etat au sein d'une entreprise publique, à savoir, par exemple² :
 - **Rôle et Responsabilités du CA / des Administrateurs d'Etat dans les entreprises publiques**

² L'agenda devra être discuté dès le début de la mission afin de convenir du choix des principales thématiques à privilégier étant donnée la durée prévue de la formation

- Gouvernance d'entreprise publique : enjeux et spécificités – bonnes pratiques
- Rôle particulier du CA parmi les acteurs de la gouvernance d'entreprise publique – lien avec Etat actionnaire et Etat stratège
- Rôle du CA en matière de contrôle interne, contrôle des risques et conformité – relations avec les contrôleurs internes et externes (dont les Commissaires aux Comptes)
- Autres rôles : nomination et rémunération des Dirigeants, RSE...
- Devoir fiduciaire de l'Administrateur d'Etat - comment concilier son devoir de représentation vis-à-vis de sa tutelle et sa responsabilité fiduciaire
- **Les clés d'un fonctionnement du CA efficace**
 - Connaître les outils et comportements rendant le fonctionnement du CA plus efficace (ex : comités spécialisés, fréquences, convocation...)
 - Comité de gouvernance / évaluation de la performance du CA
 - PCA et collégialité de la prise de décision / compétences comportementales à activer pour échanger et donner son point de vue (assertivité)
 - Prévention des conflits d'intérêt / éthique
- **Compétences techniques**
 - Connaissance des fondamentaux du cadre réglementaire et institutionnel : OHADA / Loi 056 / LOF / Cadre de passation des marchés publics / droit des sociétés
 - Pilotage stratégique et stratégie organisationnelle : connaissance économique, sectorielle, vision / stratégie... + outils : plan stratégique / contrat de programme – Cas spécifique des missions de service public et des Obligations de service public
 - Savoir évaluer la performance / lecture des états financiers : les principales questions à se poser quand on n'est pas expert financier³.

- Formaliser et faire valider l'agenda et les supports en amont de la formation (15 jours minimum)

Animer la formation

- Animer la formation d'une durée de 5 jours (5/6 heures par jour environ) en utilisant au maximum des méthodes pédagogiques favorisant les échanges et l'ancrage des notions principales.
- En particulier, l'agenda de la formation doit mettre en évidence les séquences de formation top-down, les phases d'échange (à partir d'un quiz par exemple) et les mises en situation en sous groupe

Prévoir une évaluation ex post

- Concevoir et partager un questionnaire d'évaluation à chaud (rempli par les participants le dernier jour de la formation)
- Rédiger un rapport synthétique de formation mettant en évidence :
 - ce qui a fonctionné et moins bien fonctionné sur cette formation pilote
 - des propositions de recommandation au cas où ce type de formation était déployée sur une plus grande échelle par la suite. Ces recommandations doivent aborder le format (durée...) et le contenu de la formation, son articulation pédagogique et son éventuelle hybridation

5. Principaux livrables

³ Partie spécifique aux Entreprises Publiques. Pour les EPA, les bases des processus budgétaires pourraient être abordés

Les livrables attendus sont :

- **Un programme de formation détaillé**, précisant le timing et les modalités des différentes séquences
 - ➔ Co-construit avec l'expert principal de la composante 3 du projet PAGEF et les interlocuteurs référents locaux (Cabinet du MEF, DGPEIP)
 - ➔ A délivrer 15 jours calendaires avant le début de la formation.
- **Un support de formation** qui puisse être partagé aux participants
 - ➔ A délivrer 10 jours calendaires avant le début de la formation
- **Un questionnaire d'évaluation du niveau des participants et des attentes avant la formation**
 - ➔ A délivrer au moins 7 jours calendaires avant le début de la formation
- **Un rapport de formation** en deux parties: synthèse d'évaluation après la formation puis recommandations pour un passage éventuel à l'échelle
 - ➔ A délivrer au plus tard 10 jours calendaires après la formation

Les validations seront effectuées par le chargé de projet EF, l'expert principal de la composante 3 et l'assistant technique à maîtrise d'ouvrage du PAGEF.

6. Durée de la prestation et planning

La mission se déroulera à Conakry et à distance pour une charge totale estimée à 12 jours de travail. La durée de la mission sur le terrain est prévue pour 5 jours.

7. Compétences et expériences requises

Qualifications recherchées :

- Diplôme universitaire ou équivalent, de niveau Bac+5 en Economie, Finances Publiques, Management des entreprises ou tout autre domaine pertinent au regard de la mission.
- La connaissance du contexte guinéen sera jugée favorablement. A défaut il est demandé des expériences similaires dans des contextes comparables.

Expérience professionnelle (environ 10 ans):

L'expert devra avoir déjà animé des formations sur cette thématique au bénéfice d'Administrateurs cadres issus des tutelles techniques et financières dans des contextes similaires.

L'expérience de mission(s) similaires dans un pays ayant adhéré à OHADA est recherché.

8. Disponibilité, réponse et rémunération

L'expert devra remettre un CV, une note de 2 pages maximum de compréhension de la mission demandée et une offre financière (honoraires journaliers), au plus tard le 10 septembre 2023. Les frais annexes sont pris en charge par Expertise France (voir ci-dessous).

Le versement de la rémunération sera basé sur la soumission et l'acceptation des livrables par Expertise France (avec fourniture des pièces justificatives décrites dans le contrat).

Il sera aussi demandé de fournir les documents administratifs nécessaires à la mission : passeport d'une validité de plus de 6 mois, vaccins à jour, statuts qui permettent de facturer, fiche de renseignements, fiche tiers etc.

La mission commencera en octobre 2023. Elle devra se conclure au plus tard le 31 décembre 2023. Le mois de novembre 2023 est le plus probable pour la tenue de la formation sur 5 jours consécutifs.

9. Organisation de la mission, suivi et pilotage

L'Unité de Gestion du Projet du PAGEF sera chargée du suivi et de l'organisation de la mission. L'expert principal de la composante 3 sera le correspondant technique en charge de la bonne réalisation de la mission.

Le bureau Expertise France Guinée sera mis à contribution en fonction des besoins.

Les déplacements seront pris en charge par la cellule d'appui mutualisée d'Expertise France tout comme le support logistique.

Expertise France prend en charge les billets d'avion, les formalités de visa, la réservation d'hôtel, le versement des per diem (247 € par jour pour la restauration, l'hôtel et les dépenses locales) et les déplacements professionnels sur place.