## Partenariat d'Appui Accéléré par des Pairs (PAP-APP)

# Accord de coopération

2022 - 2025

entre

La Cour des comptes de la République de Guinée,
Le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne
Et l'Initiative de Développement de l'INTOSAI

# Sommaire


1 Contexte ..... 4

2 Résultats et extrants attendus ..... 5

3 Responsabilités et gestion du projet ..... 6

3.1 Gouvernance du projet ..... 6

3.1.1 Comité de pilotage ..... 6

3.1.2 Équipe de coordination du projet ..... 7

3.2 Responsabilités des partenaires ..... 7

3.2.1 La CDC du Guinée ..... 7

3.2.2 Le Secrétariat du CREFIAF et l'IDI ..... 8

4 Budget et finances ..... 8

5 Gestion des risques ..... 8

6 Principes de coopération ..... 9

8 Accord ..... 9

Annexe 1: Equipe de coordination du projet ..... 11

Annexe 2: Plan de mise en œuvre du projet ..... 11

Annexe 3 Analyse de risque ..... 12

## Acronymes

| | |
|---|---|
| **AFROSAI-E** | Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances publiques d'expression Anglaise |
| **CdC Guinée** | Cour des comptes de Guinée |
| **CMP ISC** | Cadre de mesure de la performance des ISC |
| **CREFIAF** | Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne |
| **GCP** | Appel Mondial à Propositions des projets |
| **IDI** | Initiative de Développement de l'INTOSAI |
| **INTOSAI** | Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances publiques |
| **ISSAI** | Normes Internationales pour les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances publiques |
| **MoU** | Memorandum of Understanding (Protocole d'Entente) |
| **PAP - APP** | Partenariat d'Appui Accéléré par des Pairs / Accelerated Peer-Support Partnership |
| **ISC** | Institution Supérieure de Contrôle des Finances publiques |
| **PS** | Plan stratégique |
| **PSG** | Project Support Group (Groupe de soutien de projet) |
| **ODD** | Objectifs de Développement Durable |
| **SM** | Strategic Management (Gestion stratégique) |
| **TdR** | Termes de Référence |

# 1 Contexte

Entrée en activité en 2016, la Cour des comptes de la République de Guinée ambitionne d'améliorer ses capacités et sa performance afin de remplir efficacement son mandat en matière de contrôle externe des finances publiques.

Dans cette optique, la Cour des comptes a, en 2017, exprimé le vœu de faire partie du 2ème niveau de soutien de l'Appel Mondial à Propositions de Projets (GCP), en vue de bénéficier d'un appui soutenu. Cette démarche a été approuvée par la Coopération INTOSAI Donateurs, chargé de la gestion du GCP.

Le GCP est un mécanisme qui cherche à faire correspondre les propositions de renforcement des capacités des ISC avec les offres des donateurs et des fournisseurs de soutien. Il vise à donner aux ISC des pays en développement les moyens de faire progresser leurs capacités et leurs performances en veillant à ce que les propositions de renforcement des capacités soient dirigées par les ISC elles-mêmes et alignées sur leurs plans stratégiques. Le 2ème niveau du GCP implique un soutien intensif à un petit groupe d'ISC ayant un besoin urgent de soutien et de développement.

En écho à cet objectif, l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI), l'Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'expression anglaise (AFROSAI-E) et le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne (CREFIAF), ont mis en place le Programme Partenariat d'Appui Accéléré par des Pairs (PAP-APP) pour soutenir les ISC dans le cadre du GCP Tier 2.

Dans le cadre de la première phase du programme PAP-APP, la Cour des comptes de la République de Guinée (CdC) a approuvé un Plan Stratégique pour les années 2020-2024. Le Plan vise à atteindre les trois résultats stratégiques suivants :

1. Institution de la culture de contrôle propice à la mise en œuvre du Plan national de développement économique et social (PNDES).
2. Promotion de la gestion publique performante
3. Renforcement de la pertinence et de l'accès aux résultats du contrôle de la gestion publique.

Dans ce contexte et pour la zone francophone subsaharienne, la CdC, le CREFIAF et l'IDI ont décidé d'établir une deuxième phase de la coopération dans le cadre du programme PAP-APP.

Le projet vise à mettre en œuvre le Plan Stratégique et à soutenir le renforcement des capacités de gouvernance et de gestion de la CdC. À cette fin, les résultats attendus sont axés sur les priorités stratégiques de la CdC. Le présent accord de coopération décrit les résultats attendus et les modalités de travail entre les parties pour le projet lié à la CdC.

Le soutien par le biais du programme PAP-APP, ainsi que tout nouveau soutien à la CdC, devrait s'appuyer sur le soutien antérieur et être bien coordonné avec l'aide existante. Un mécanisme clé pour y parvenir est la tenue de réunions régulières du Groupe de Soutien à la CdC, dirigé par elle-même.

## 2 Résultats et extrants attendus

L'objectif global du projet est de permettre à la CdC de mettre en œuvre avec succès les priorités stratégiques sélectionnées pour la période 2021-2024.

Le cadre de résultat de la coopération est présenté dans le tableau ci-dessous. Le cadre de résultats a été fixé avec le financement attendu pour le programme PAP-APP pour 2021-2024. Si de nouveaux fonds sont disponibles, le cadre de résultats peut être révisé pour inclure également d'autres domaines prioritaires pour le soutien par les pairs.

| Résultats au niveau de la CdC | Principaux indicateurs | Principaux extrants attendus | Principaux livrables du projet |
|---|---|---|---|
| **1. Gestion stratégique renforcée** | Indicateur du cycle de planification stratégique du domaine 3 du Cadre de Mesure des performances des ISC (CMP-ISC – domaine 3)<br><br>**Référence :** Pas disponible - Attendu au premier trimestre 2022<br><br>**Cible :** Score 2 maintenu pour 2022-2024<br><br>**Mesure** : Méthodologie du CMP ISC | a. **Plan opérationnel** avec une orientation claire sur les performances et les résultats, et en particulier une indication du nombre d'audits à effectuer annuellement en relation avec le mandat et les capacités de la Cour des comptes de Guinée (PS 6.1.2).<br>b. **Rapports trimestriels** montrant l'avancement du plan opérationnel (PS 6.1.3).<br>c. **Publication du rapport annuel** sur les performances de la CdC (Rapport annuel d'activités).<br>d. Tous les cadres supérieurs et intermédiaires formés à **la gestion stratégique du changement** (PS 6.1.2).<br>a. **Revue à mi-parcours** du plan stratégique (PS 6.1.3). | **2022-2024**<br>- Atelier annuel de planification opérationnelle et d'examen du rendement, complété par un soutien en ligne régulier<br>- Conseils stratégiques sur le suivi et la prise de décisions lors de la mise en œuvre du plan stratégique, principalement par le biais de contacts en ligne et de certaines formations dans le pays<br>- Formation au développement de la gestion et à la gestion du changement adaptée à la CdC. Cela comprend un séminaire annuel sur la gestion stratégique (pour la CdC uniquement ou en collaboration avec d'autres ISC)<br>- Appui au processus d'examen à mi-parcours du Plan stratégique, y compris un atelier dédié |
| **2. Soutien externe suffisant, efficace et coordonné pour le développement des capacités** | Si la Cour des comptes de Guinée a établi des accords de soutien au renforcement de ses capacités permettant la mise en œuvre du plan stratégique.<br><br>**Référence :** Besoins d'appui partiellement satisfaits grâce à un accord avec l'AfdB, mi-2021<br><br>**Cible :** Principaux besoins d'appui présentés dans le plan d'appui externe de 2021 adressés par des projets établis en 2022. | a. Réunions semestrielles pour tous les partenaires de la CdC, où la coordination, les synergies et l'harmonisation du soutien existant sont clarifiées et de nouveaux besoins de soutien présentés. | **2022-2024**<br>- Une présentation et une formation sur la manière de coordonner le soutien externe à l'aide du plan opérationnel et du système de rapports des ISC.<br>- Formation et conseils en gestion de projet.<br>Orientation et soutien logistique pour des réunions régulières avec les partenaires. |

| Résultats au niveau de la CdC | Principaux indicateurs | Principaux extrants attendus | Principaux livrables du projet |
|---|---|---|---|
| | **Mesure :** Évaluation qualitative de l'existence des arrangements pour un soutien externe suffisant couvrant chaque objectif stratégique, qui devrait faire la distinction entre :<br>1. le soutien demandé et,<br>2. le soutien confirmé | | |
| **3. Audits rapportés et ISC donnant l'exemple dans le domaine du genre, de la diversité et de l'inclusion** | Audit de conformité au sujet genre, de l'inclusion et/ou de la diversité publié<br><br>**Cible :** fin 2023<br><br>**Mesure :** le rapport est publié sur le site Web de la CdC | a. Elaboration du plan d'action genre, inclusion sociale et bien-être (PS 6.6.2).<br>b. Exécution des activités du plan d'action genre, inclusion sociale et bien-être (PS 6.6.3).<br>d. Audit de conformité au sujet genre, de l'inclusion et/ou de la diversité (PS 4.4[1]) | **2022-2024**<br>- Financement et conseils pour les événements organisés par l'ISC pour sensibiliser et former le personnel à la gestion des questions de genre. Conseils pour l'intégration de l'égalité des sexes.<br>- 3 ateliers au cours du cycle d'audit (planification, collecte de données et établissement de rapports) et des conseils en ligne réguliers |

# 3 Responsabilités et gestion du projet

La gouvernance et la gestion du projet visent à axer le projet sur les résultats et à assurer sa mise en œuvre de la manière la plus efficace, efficiente et économique possible. Elles contribuent à l'atteinte de chacun des résultats identifiés au point 2 ci-dessus.

Elles incluent une description des rôles et des responsabilités de chaque partie impliquée dans la gestion du projet, la structure hiérarchique et le mécanisme d'évaluation.

## 3.1 Gouvernance du projet

### 3.1.1 Comité de pilotage

Un comité de pilotage, au sein duquel siègera un représentant de chacun des trois (3) partenaires, sera établi. Le comité sera dirigé par le Premier Président de la CDC de Guinée. Il est responsable de l'approbation du rapport annuel et des plans annuels du projet. L'équipe de coordination du projet sous la direction du chef d'équipe assure le secrétariat du comité de pilotage.

Il se réunit au moins deux fois par an. Il pourra se réunir en tant que de besoin, pour discuter du projet d'appui et être consulté sur les questions émergentes.

[1] En soutien de 4.4 Adaptation des contrôles aux thématiques particulières : ODD, genre, flux financiers Ilicites, environnement, industries extractives, intégrité et lutte contre la corruption, etc., Plan stratégique de la Cour des Comptes de Guinée 2020-2024

Le rapport annuel de la Coopération doit, autant que possible, être intégré dans le rapport annuel de la CDC de Guinée. Ce rapport devra contenir des informations relatives à l'état des résultats attendus à ce stade en comparaison avec les résultats tels que définis dans le Cadre de résultats.

À la fin de la période de coopération, une évaluation externe du projet sera effectuée.

### 3.1.2 Équipe de coordination du projet

Une équipe de coordination du projet est mise en place pour gérer et superviser le soutien sur une base quotidienne. Les membres clés de l'équipe sont : le chef de projet ISC, le chef de projet CREFIAF et le chef de projet IDI. D'autres membres du personnel de l'ISC, du CREFIAF et de l'IDI peuvent également devenir membres et être invités à participer en fonction des besoins.

L'équipe est dirigée par le chef de projet de l'ISC, qui doit avoir une position forte liée à la planification et à l'établissement des rapports au sein de l'ISC.

L'équipe se réunira régulièrement (environ deux fois par mois). Elle aura pour responsabilités de :

- Suivre et soutenir la mise en œuvre du projet par les structures propres de l'ISC ;
- Traiter les questions spécifiquement liées au projet qui ne peuvent être traitées par les structures ordinaires de l'ISC ;
- Préparer les plans de mise en œuvre et les ajuster si nécessaire ;
- Élaborer et organiser la formation des personnes ressources ;
- Organiser des événements d'apprentissage pour les personnes engagées dans le projet et le personnel de l'ISC, par exemple une journée annuelle d'évaluation du projet pour les fournisseurs de soutien et le personnel de l'ISC ;
- Préparer le rapport annuel et tout autre rapport demandé par le Comité de pilotage ou les bailleurs ;
- Convoquer promptement la réunion annuelle dans les délais requis, avec la participation de tous les partenaires de développement et éventuellement des personnes ressources.

## 3.2 Responsabilités des partenaires

### 3.2.1 La CDC de Guinée

La CDC s'engage dans le projet en tant qu'Institution, c'est-à-dire en assurant l'implication de tous ses gestionnaires et son personnel. Cet engagement implique celle de l'ensemble de la direction de la Cour des comptes dans le projet, qui est considéré comme un facteur clé de succès. La CDC sera aux commandes de la mise en œuvre des activités et aura pour principales responsabilités de :

- Diriger le comité de pilotage et l'équipe de coordination du projet ;
- Contrôler et suivre activement l'exécution des activités, les étapes importantes et les résultats attendus du projet ;
- Veiller à l'intégration des activités liées au projet avec le reste des activités de la CDC ;
- Assurer la disponibilité permanente du personnel adéquat dans les domaines couverts par le projet.

### 3.2.2 Le Secrétariat du CREFIAF et l'IDI

La responsabilité principale du CREFIAF et de l'IDI est de fournir et de mobiliser un appui technique et financier permettant d'atteindre les résultats convenus du projet.

Leurs responsabilités comprennent ce qui suit :

- Être membre du Comité de pilotage et de l'Equipe de coordination du projet.
- Fournir du personnel pour le soutien technique, et veiller à ce que l'équipe du projet disposent des compétences nécessaires, y compris dans les domaines du genre, de la diversité et de l'inclusion.
- Recruter, former, coordonner et superviser les pairs et les consultants (le cas échéant) impliqués dans le projet.
- Couvrir et gérer les coûts des activités du projet.
- Être Responsable et comptable de la gestion des ressources financières et humaines allouées au projet par les bailleurs et les partenaires pairs.
- Gérer les problèmes émergents ou inattendus dans le cadre de la coopération avec la CDC de Guinée.

# 4 Budget et finances

L'IDI et le CREFIAF mobiliseront et géreront le financement des activités du projet. Les activités spécifiques devant être couvertes par l'IDI ou le CREFIAF seront prises en compte lors de la mise en œuvre du projet. Cela sera déterminé par les conditions des accords individuels avec les donateurs et sur la base desquelles les partenaires sont responsables de fournir un soutien dans un domaine particulier.

Les principes de financement des activités du projet sont les suivants :

- L'IDI ou le CREFIAF prend en charge les coûts liés au transport, à l'hébergement et aux repas en rapport avec la participation aux activités de ce projet. Dans la plupart des cas, L'IDI et le CREFIAF ne prennent pas en charge les repas du soir et les charges des week-ends.
- L'ISC devrait s'assurer que les participants ont une assurance voyage. L'IDI ou le CREFIAF peut rembourser ces frais sur présentation des pièces justificatives.
- Pour les indemnités journalières, la politique de l'IDI sera appliquée pour les fonds gérés par l'IDI et la politique de subvention du CREFIAF pour les fonds gérés par le CREFIAF.
- L'IDI ou le CREFIAF sera responsable de la gestion financière du projet, y compris de la production des rapports aux donateurs financiers. Les autres partenaires s'engagent à fournir à l'IDI ou au CREFIAF les informations clés requises pour l'élaboration de ces rapports.

# 5 Gestion des risques

La Cour des comptes de Guinée opère dans un environnement qui restreint ses activités, alors que les plans du projet sont ambitieux. Par conséquent, la gestion des risques doit être systématique pour le projet. Le tableau en annexe 3 liste les risques potentiels et les actions pour y faire face. L'état de ces risques doit être régulièrement évalué et suivi conjointement par l'équipe de gestion stratégique de la Cour des comptes de Guinée et l'équipe des pairs.

# 6 Principes de coopération

Les principes fondamentaux qui régiront la coopération sont les suivants :

i. Les partenaires reconnaissent et respectent les structures de gouvernance et les processus internes les uns des autres.

ii. Les partenaires seront transparents en ce qui concerne les activités prévues susceptibles d'avoir un impact sur le travail des autres parties et chercheront des moyens de se compléter mutuellement dans l'exercice de leurs fonctions.

iii. Les partenaires coopéreront avec honnêteté, intégrité et professionnalisme et respecteront le travail, les conclusions et les opinions des autres parties.

iv. Les partenaires devront communiquer en temps opportun et manifester leur constante volonté de coopérer les uns avec les autres.

v. Les partenaires maintiendront une communication interne et externe ouverte et efficace sur toutes les questions relatives à la coopération. Les partenaires s'efforceront de partager des informations sur les activités et les partenariats pertinents générés en complément ou en conséquence de la coopération.

vi. Les partenaires donneront séparément ou conjointement une visibilité appropriée à la coopération et à ses activités, et travailleront à une meilleure connaissance des priorités et des activités des autres partenaires.

vii. Les partenaires doivent maintenir une totale discrétion concernant les informations confidentielles de chacune des parties qui pourraient être partagées au cours du projet, sauf autorisation écrite préalable de la partie intéressée.

# 7 Accord

En tant que partenaires, nous nous engageons à travailler ensemble pour atteindre les résultats. Nous acceptons d'allouer les ressources et le personnel nécessaires pour la bonne exécution du projet.

Nous convenons que tout changement dans les objectifs du projet fera l'objet d'une discussion et d'un accord mutuels. Nous nous engageons à respecter les principes et exigences de coopération énoncés dans l'accord de financement du programme.

Le présent accord, qui prend effet à la date de sa signature, peut être dénoncé par l'une des parties à condition qu'un préavis d'un (01) mois ait été notifié aux autres parties. La dénonciation du présent accord par l'une des parties ne modifie en rien les obligations antérieurement contractées.

Les annexes au présent document font partie intégrante de l'accord de coopération.

| | | |
|---|---|---|
| Date 28/12/2021 | Date 19 JAN 2022 | Date 3 Jan 2022 |
| **Mohamed DIARÉ, Premier Président**<br>Pour<br>***La CDC de la République de Guinée*** | Pour le LE MINISTRE<br>***Le CREFIAF***<br>Madame MBAH ACHA<br>**Rose FOMUNDAM** | Ola HOEM, Deputy Director General<br>Pour<br>***L'IDI*** |

## Annexe 1: Equipe de coordination du projet

Le tableau des jalons et le chronogramme ci-dessous sont utilisés comme point de départ pour identifier les activités, produits et étapes de la manière la plus pertinente et la plus réaliste.

| Rôle | Nom et Prénoms | Poste | Organisation |
|---|---|---|---|
| **Chef d'équipe** | M. Mamadou Ciré DOUMBOUYA | Président de la chambre des comptes de l'Etat | CDC |
| **Membre** | M. Mouctar BAH | Conseiller référendaire | CDC |
| **Membre** | M. Sebastien Dibling | Responsable du renforcement des capacités | IDI |
| **Membre** | Mme Abdoulaye Aissatou | Responsable du renforcement des capacités | CREFIAF |

## Annexe 2: Plan de mise en œuvre du projet

Le plan d'activités, qui est joint au présent accord, décrit de manière détaillée les activités pour lesquelles les partenaires à l'accord de coopération s'engagent. Ce plan sera mis à jour en fonction des plans annuels de la CDC, de l'avancement du projet et d'autres domaines d'appui. Tout changement majeur aux jalons sera présenté au comité de pilotage.

## Annexe 3 Analyse de risque

| Risque | Description | Mesures de contrôle par la Cour des comptes de Guinée | Mesures de contrôle par l'équipe de pairs | Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (Faible, moyen ou élevé) |
|---|---|---|---|---|
| **Indisponibilité du personnel de la Cour des comptes** | Le personnel de la Cour des comptes pourrait avoir la charge d'autres activités, telles que des audits au détriment des activités et tâches du projet<br><br>Parfois plusieurs programmes sont conduits de manière concomitante dans la même ISC, pourtant l'ISC n'a pas assez de staff pour y faire face. | Assurer une bonne répartition du temps de travail et des tâches entre les membres de l'équipe focale et le reste du personnel impliqué dans la mise en œuvre du PAP-APP<br><br>Informer les partenaires du PAP-APP si le soutien ou la formation d'autres prestataires ne permettent pas à la CdC de progresser pleinement dans les activités convenues pour le soutien du PAP-APP. | Bonne planification et suivi des activités afin d'identifier le niveau des besoins en personnel .<br><br>Plaidoyer auprès de la direction de l'ISC<br><br>Coordination aux seins de l'IDI et CREFIAF avec chaque département pour éviter la programmation de nombreux projets au même moment dans une ISC<br><br>Réunions avec les partenaires de développement pour savoir qui fait quoi et à quel moment | Moyen |
| **Compréhension insuffisante ou erronée du contexte local par les conseillers** | Les Conseillers pourraient ne pas avoir suffisamment d'information ou ne pas avoir conscience des réalités du contexte local, aboutissant à des malentendus. | Fourniture d'informations et de documents à l'équipe des Pairs et discussions régulières sur les points controversés | Communication régulière entre l'équipe des Pairs et l'équipe focale afin d'obtenir des clarifications ou des précisions | Faible |

| Risque | Description | Mesures de contrôle par la Cour des comptes de Guinée | Mesures de contrôle par l'équipe de pairs | Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (Faible, moyen ou élevé) |
|---|---|---|---|---|
| **fournis par les Pairs** | | | | |
| **Copier-coller des méthodes d'une ISC à l'autre** | Les pairs ont la tendance de copier de leurs ISC et coller dans l'ISC où leurs apports sont sollicités | L'ISC a le dernier mot sur ce qui s'adapte à son environnement | Organise les réunions a priori entre le staff de l'ISC, les Pairs et l'IDI pour clarifier certaines notions de base.<br><br>Les pairs doivent avoir des amples informations sur l'ISC requérant | |
| **Troubles politiques et sociaux** | Les remous sociaux et la tenue des élections dans le pays pourraient retarder la mise en œuvre de certaines activités | Planification des activités en tenant compte des échéances connues d'avance<br><br>Fourniture de l'information à l'équipe des pairs en temps utile<br><br>Prévoir un Plan B dès le départ ; par exemple renforcer les TIC pour pouvoir exploiter pendant les moments difficiles. | Monitoring de l'actualité dans le pays<br><br>Planification des activités avec la possibilité d'alternatives en termes de temps et de lieu. | Faible |
| **Indisponibilité / insuffisance des ressources** | La Cour des comptes pourrait ne pas disposer des ressources financières permettant de | Bonne planification et insertion des besoins dans le budget de la période | Plaidoyer auprès de la direction de l'ISC | Moyen |

| Risque | Description | Mesures de contrôle par la Cour des comptes de Guinée | Mesures de contrôle par l'équipe de pairs | Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (Faible, moyen ou élevé) |
|---|---|---|---|---|
| **financières dans l'ISC** | remplir ses obligations pour le projet | Communication de l'information en temps utile en cas de force majeure | Mobilisation de ressources additionnelles, si possible | |
| **Défis de communication entre l'ISC et les Pairs** | L'infrastructure de communication disponible au sein de la Cour des comptes pourrait ne pas suffire à assurer les communications régulières en ligne entre l'équipe de la Cour et celle des Pairs | Identification des besoins et des solutions pratiques à des coûts modérés permettant les échanges réguliers entre l'équipe focale et l'équipe des Pairs | Fourniture d'un soutien technique et logistique pour permettre les échanges réguliers entre l'équipe des Pairs et l'équipe focale de l'ISC<br><br>Le PAP-APP peut conseiller la CdC pour obtenir et utiliser des financements d'autres partenaires pour les besoins en TIC et en communication. | Moyen |
| **Capacité à fournir un soutien** | L'IDI et le secrétariat du CREFIAF disposent de ressources humaines limitées pour un soutien dédié. | Soyez flexible si le calendrier du soutien doit être ajusté en raison des contraintes de capacité des pairs. | Mobiliser des fonds supplémentaires pour que le nouveau personnel contribue au projet.<br><br>Mobiliser les personnes ressources régionales avec suffisamment de temps et de dévouement pour le soutien. | Moyen |