



## **Rapport de résultats 2019**

Projet de formations, études et expertises (CAPACITA),

Guinée

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>5</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION .....	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	6
1.1.1	<i>Pertinence</i> .....	6
1.1.2	<i>Efficacité</i> .....	7
1.1.3	<i>Efficiéce</i> .....	7
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i> .....	7
1.1.5	<i>Conclusions</i> .....	7
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS</b> .....	<b>9</b>
3.1	ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	9
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i> .....	9
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i> .....	9
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	11
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	11
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	11
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	11
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	12
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	13
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	13
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	13
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	14
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	14
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	14

3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	14
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES</b> .....	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES</b> .....	<b>21</b>
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	21
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS .....	21
<b>7</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>22</b>
7.1	GENRE.....	22
7.2	DIGITALISATION.....	22
7.3	EMPLOI DECENT .....	22
<b>8</b>	<b>PILOTAGE</b> .....	<b>22</b>
8.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION .....	22
8.2	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES .....	23
8.3	RECOMMANDATIONS .....	23
<b>9</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>24</b>
9.1	CRITERES DE QUALITE .....	24
9.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR .....	29
9.3	APERÇU DES MORE RESULTS .....	29
9.4	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	29

# 1 Acronymes

ANAM	Agence de la Navigation Maritime
ASC	Accord Spécifique de Coopération
ATN	Assistant technique National
BEMOP	Bureau d'Embauche de la Main d'œuvre Portuaire
CAP	Connaissances, Attitudes, Pratiques
CNFRS	Centre National de Formation et de Recherche en Santé Rurale
CoPiL	Comité de pilotage
C-sub	Convention Subside
DTF	Document technique et financier
ETR	End Term Review
IM	Intervention Manager
IMT	Institut de Médecine Tropicale
MCIA	Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine
MTR	Mid-Term Review
M&E	Monitoring et évaluation
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
PAC	Port Autonome de Conakry
PAI	Port of Antwerp International
PDSR	Promotion des Droits Sexuels et Reproductifs
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social
RH	Ressources Humaines
UE	Union Européenne
UG	Unité de gestion

## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet de Formations, Études et expertises (CAPACITA)
<b>Code de l'intervention</b>	GIN1701311
<b>Localisation</b>	Conakry
<b>Budget total</b>	5 000 000 Euros
<b>Institution partenaire</b>	Institut médical Tropical d'Anvers, Centre National de Formation et de Recherche en Santé Rurale, Port International d'Anvers.
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	Décembre 2018
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	4 août 2019
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	Juin 2023
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	Décembre 2023
<b>Groupes cibles</b>	Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine. Ministère du Plan et du Développement Économique, Port Autonomie de Conakry, ministères et autres structures étatiques guinéennes et belges impliqués dans le programme de coopération, Personnels des organisations, des entreprises, les investisseurs, les organisations en charge du PNDES et les acteurs du programme
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou
<b>Outcome</b>	Les compétences des parties prenantes de la coopération guinéo- belge sont renforcées en phase avec les opportunités économiques et de développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou
<b>Outputs</b>	Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs de la zone portuaire de Conakry sont renforcées
	Les ressources humaines au sein des institutions/organisations acteurs du Programme de Coopération sont plus performantes
	Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d'expertises et d'études stratégiques
<b>Année couverte par le rapport</b>	2019

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté  
Rapport des résultats

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 1.1.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	C

L'intervention est clairement ancrée dans les politiques nationales et répond à un réel besoin sur certains aspects. En effet, les ressources qualifiées sont insuffisantes dans de nombreux domaines et le pays nécessite encore certains appuis. Les institutions publiques disposent de peu de ressources pour mener des études permettant d'orienter les stratégies et prendre des décisions basées sur des données objectives. Les demandes sont nombreuses et les domaines d'intervention variés. Elles proviennent essentiellement des partenaires liés aux interventions du portefeuille et des projets tiers.

La note C s'explique par l'évolution du contexte entre la formulation et la mise en œuvre de l'intervention :

- En ce qui concerne le résultat 1, portant sur le port de Conakry, le nouveau modèle d'organisation ne permet pas au PAC de jouer pleinement son nouveau rôle. Par ailleurs une partie du personnel du PAC a été transférée à la compagnie turque Albayrak, dès lors responsable de formations programmées dans l'intervention. Ainsi, la pertinence du résultat 1 est à revoir.
- L'intervention oriente l'appui vers des domaines ayant également connu des changements. En effet, les concertations menées, notamment avec l'UE, montrent que le comité de suivi et de coordination du PNDES ne manque pas d'expertises de haut niveau. Leurs besoins se situent au niveau du personnel administratif, du personnel de soutien, des équipements et matériel (budget prévu 220.000 euros).
- Enfin, l'activité 3.1 du résultat 3 prévoit de réaliser des études économiques pour accompagner les investissements (350.000 euros). La nature des requêtes ne peut être anticipée par l'intervention CAPACITA et les interventions « entrepreneuriat » du portefeuille disposent déjà d'un budget conséquent pour les études et les formations. Enfin dans le contexte politique actuel, il n'est pas certain que les partenaires potentiels décident d'investir en 2020.

Le cumul de ces trois aspects représente 2.2 millions d'euros soit un peu moins de la moitié du budget total de l'intervention. Un réaménagement budgétaire entre les différents axes d'intervention, mais également entre les interventions est envisagé et une revue des ambitions sur ces différents aspects en concertation avec la représentation, le comité de pilotage et le siège (voir point 8.2 réorientations stratégiques)

### 1.1.2 Efficacité

	Performance
<b>Efficacité</b>	B

Les retards liés au recrutement du personnel et les difficultés liées à la contractualisation, comme les coûts éligibles dans les conventions spécifiques provoquent des retards dans la mise en œuvre de l'intervention. Cependant, les risques et les difficultés sont bien identifiés et des dispositions sont prises afin d'y pallier et d'atteindre les outputs recherchés (manuel de procédures, réaménagement budgétaire). À ce stade, il est trop tôt pour présager de leur efficacité.

### 1.1.3 Efficience

	Performance
<b>Efficience</b>	C

Il n'y a pas de problème lié aux inputs que ce soit dans leur disponibilité ou dans l'utilisation. En revanche, les mesures de prudence liée à la pertinence des actions (voir point 1.1.1) amènent à une faible utilisation des fonds en attendant une prise de décisions (voir point 9.4). Par conséquent, sans ajustements, les outputs initialement prévus ne pourront être livrés à temps tout en garantissant les critères d'efficacité.

### 1.1.4 Durabilité potentielle

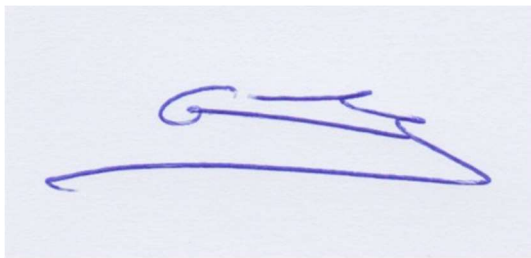
	Performance
<b>Durabilité potentielle</b>	NA

La durabilité ne peut pas encore être évaluée à ce stade de l'intervention. Toutefois, il est clair que le résultat 1 ne pourra être atteint. Compte tenu des éléments d'information repris dans le critère « pertinence », la viabilité financière ne peut être garantie sans changements majeurs. L'intervention repose sur des structures institutionnelles, mais, suite à l'évolution du contexte, la nature des appuis ne correspond pas aux besoins actuels. Ceux-ci pourront être revus et, pour le port de Conakry, les acquis ont peu de chance d'être utilisés dans le contexte actuel. On pourrait ainsi atteindre le renforcement des capacités individuelles, mais sans que cela ne se répercute sur la performance institutionnelle.

### 1.1.5 Conclusions

L'action enregistre du retard suite à l'accumulation de facteurs tels que : les changements dans les procédures - le recrutement tardif de l'IM - la difficulté de recruter des ATN de haut niveau – le contexte global en lien avec les élections - et enfin au contexte spécifique en lien avec le port. Toutefois, les préalables sont en place tandis que les besoins exprimés par les partenaires sont nombreux et pertinents. Dès lors, les premières requêtes pourront être appuyées dès 2020 et le retard sera absorbé si des

ajustements sont réalisés et que les ressources humaines compétentes sont disponibles et suffisantes.

Intervention Manager Enabel
Ghesquière Graziella




## 3 Suivi des résultats

### 3.1 Évolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

Les changements institutionnels sont intervenus dans plusieurs domaines à savoir au niveau du port de Conakry (voir output 1) et au niveau du comité de suivi du PNDES (voir output 2) entraînant des répercussions sur l'intervention.

Le contexte électoral crée également un ralentissement des actions. Les élections législatives prévues en décembre 2019 sont retardées pour février tandis que les présidentielles sont programmées pour la fin de l'année. L'intention de faire adopter une nouvelle constitution à laquelle s'ajoute le report des élections intensifie les tensions politiques et entraîne des mouvements de protestation.

#### 3.1.2 Contexte de gestion

Le document de présentation du portefeuille Guinée 2019-2023 définit le Projet de Formation, Études et Expertises -pilier 3 du portefeuille (rebaptisé CAPACITA)- comme « un instrument souple qui complétera les autres interventions ». Si certains axes sont d'ores et déjà identifiés (zone portuaire et santé/IMT notamment), d'autres restent ouverts (résultats 2 et 3). Ils nécessitent une formalisation des modalités de fonctionnement et des processus de décisions. Les besoins en renforcement sont importants et variés. Pour assurer plus d'équité dans l'appui à apporter, un **manuel de procédures** simplifié a été rédigé. Ce document sera diffusé au sein des interventions Enabel et auprès des partenaires institutionnels en Guinée.

Le manuel concerne toutes demandes impliquant un budget non dédié. Il sera validé par le premier comité de pilotage programmé pour le mois de février. Par la suite, les demandes seront validées par le même comité et les modalités d'exécution déterminées selon la nature des requêtes.

Dans le cadre de l'intervention CAPACITA, le comité de pilotage décide de l'attribution des fonds et effectue le suivi général de l'intervention. Son secrétariat est assuré par l'Unité de Gestion (UG). Le CoPil est composé de 4 membres de droit (MCIA2, Ministère du Plan et développement économique, , Enabel).

En raison du caractère décisionnel des organes et afin de limiter les éventuels conflits d'intérêts (porteurs de projets en même temps membres des structures de gouvernance), il ne sera pas fait appel à un comité technique pour ce volet du portefeuille. En revanche, le CoPil peut inviter en tant qu'observateur d'autres acteurs publics ou privés/associatifs en fonction des sujets à traiter. Les porteurs de projet peuvent également être conviés à présenter et argumenter leur demande.

#### Les modalités de partenariat pour les budgets dédiés sont les suivantes :

- Pour le résultat 1 il s'agit de conventions spécifiques avec le port d'Anvers.

---

<sup>2</sup> Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine  
Rapport des résultats

- Les autres résultats utilisent diverses modalités. Des conventions spécifiques sont prévues dans le cadre du partenariat avec IMT.

Les modalités de partenariat pour les budgets non dédiés sont les suivants :

Quatre modes de contractualisation sont possibles pour l'exécution des études et des expertises :

- Marché public de services ou de fournitures. La durée maximum du marché ne peut excéder 12 mois et la clôture du dossier doit être planifiée avant mai 2023
- Contrat de travail Enabel : la durée initiale du contrat de travail sera au minimum de six mois et ne pourra pas dépasser dix-huit mois. La clôture du dossier doit être planifiée avant mai 2023
- Convention de subsides : la durée prévue d'une Convention de Subside pour la réalisation d'une étude ou expertise ne peut pas dépasser six mois. La clôture du dossier doit être planifiée avant mai 2023
- Accord spécifique de coopération : la durée maximum du marché ne peut excéder 24 mois et la clôture du dossier doit être planifiée avant mai 2023.

#### **3.1.2.1 Modalités de partenariat**

Le portefeuille prévoyait la poursuite des accords spécifiques avec IMT sur base d'un accord-cadre. Toutefois, les modalités liées à ce type de contrat ont changé avec pour seul coût éligible la mutualisation des expertises. Dans ce cadre, un accord spécifique a été signé avec pour but le renforcement des capacités des porteurs d'obligation de l'intervention « she decides » par le biais de l'e-learning. Les autres activités prévues n'entrent plus dans ce cadre et doivent par conséquent être intégrées dans une convention de subside. Ceci retarde l'exécution des activités de façon significative.

La convention de subside est en cours de formulation et prévoit le renforcement des partenaires à travers les études, l'appui scientifique, la formation, la capitalisation. Une partie est budgétisée sur CAPACITA, une autre sur l'intervention « she decides ».

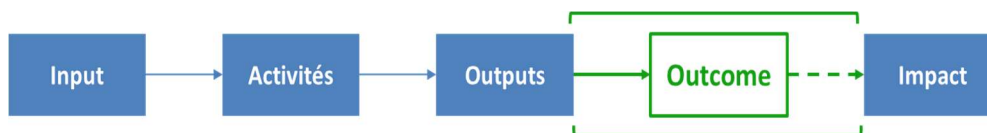
Le PAI est également un partenaire en charge de l'appui au résultat 1. Un accord spécifique a été signé et exécuté.

D'autres partenaires seront identifiés au cours de l'intervention, mais ils dépendront de la nature des requêtes exprimées par les bénéficiaires. Par ailleurs, la présence d'Enabel en Guinée est assez récente et une tradition de partenariat n'a pas encore été instaurée.

#### **3.1.2.2 Modalités opérationnelles**

La première réunion du comité de pilotage est programmée pour début février 2020 et le règlement d'ordre intérieur est en cours de finalisation.

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Pourcentage des personnes formées démontrant un changement de comportement, dans l'exercice de leur fonction/mandats	0%	NA	NA	70%
Nombre d'organisations partenaires démontrant une performance améliorée	0%	NA	NA	70%
Pourcentage du budget R1 dédié aux activités liées au Numérique au service du développement est d'au moins 50% du budget total prévu.	0%	0%	0%	50%

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les indicateurs proposés lors de la formulation n'ont pas encore été revus. Cependant certains ne sont plus pertinents. Dans la progression des indicateurs retenus, peu de progrès ont été réalisés puisque l'intervention était en phase de démarrage.

Les progrès portent essentiellement sur la phase de démarrage et la mise en place des préalables.

## 3.3 Performance de l'output 1



### 3.3.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre de cadres et de collaborateurs des institutions portuaires PAC, ANAM et BEMOP qui ont augmenté leurs compétences dans des thèmes liés à la gestion portuaire	0	0	0	500

% des apprenants ayant amélioré le degré de savoir et de savoir/faire à la fin de la formation	Résultats des prétests	NA	75%	75%
Pourcentage du budget R2 dédié aux activités liées au 'Numérique au service du développement est au moins 50% du budget total prévu	0%	0%	0%	50%

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	<i>En avance</i>	<i>Dans les délais</i>	<i>Retardées</i>	<i>En sérieux retard</i>
Consultances internationales en appui ponctuel ou perlé aux autorités portuaires du PAC sur différents thèmes liés à la gestion portuaire		X		
Stages et formations académiques dans le domaine du management portuaire			X	
Formation des dirigeants et des formateurs du BEMOP			X	
Formation des 'dockers' sur la sécurité sur le lieu du travail			X	
Mise en place d'un système d'information numérisé de sécurité navale  Renforcement des compétences des 'NTIC' des agents des administrations portuaires			X	
Faciliter des partenariats entre le PAC et le secteur privé			X	
Formation des acteurs portuaires en anglais maritime			X	

L'appui envisagé par le portefeuille concernait le renforcement des capacités des responsables du Port Autonome de Conakry (PAC) afin qu'ils puissent jouer leur nouveau rôle de façon efficace. Deux missions ont été réalisées par le port d'Anvers en appui à celui de Conakry. La première mission proposait de clarifier et renforcer le PAC dans son rôle « landlord ». La seconde mission visait à clarifier le rôle de chacun des acteurs dans la gestion du port de Conakry suite à la signature d'un contrat de concession entre Albayrak et le PAC.

En effet, le port devait passer d'un modèle classique à un modèle landlord. Des accords de concession ont été signés entre plusieurs ministres, le PAC et la société turque Albayrak. Toutefois, selon le rapport de mission du PAI, les termes du contrat conclu restent inconnus.

Les montants sont importants (1637.136 soit plus de 30% du budget total) et l'intervention sera dans sa deuxième année en 2020 sans que les fonds n'aient pu être

utilisés. Par conséquent, ce résultat est en stand-by. De ce fait les indicateurs ne peuvent être atteints. La situation sera présentée au comité de pilotage pour décision et un réaménagement budgétaire sera demandé.

### 3.4 Performance de l'output 2



#### 3.4.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre de personnes au sein des services médicaux, des services d'appui aux entrepreneurs et autres institutions de la zone d'intervention du programme bilatéral qui ont augmenté leurs compétences	0	0	165	1350
% des apprenants ayant amélioré le degré de savoir et savoir-faire à la fin des formations	0%	NA	80%	80%
Pourcentage du budget R2 dédié aux activités liées au 'Numérique au service du développement est au moins 50% du budget total prévu	0%	52 <sup>3</sup> %	50%	50%

#### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
Organisation des études et stages en lien avec les thématiques du programme		X		
Formations dans le domaine de la santé et la PDSR		X		
Formation et échanges sur des pratiques innovantes/numérique		X		
Organisation de formations à la demande dans le cadre d'une approche intégrée/holistique			X	

<sup>3</sup> Le pourcentage est calculé de la façon suivante : budget dépensé pour des activités liées au numérique sur le budget total dépensé durant la période.

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'état d'avancement des activités est évalué selon la reprogrammation des activités ayant eu lieu dans le PILOT au troisième trimestre 2019 et non celui réalisé lors de l'encodage dans le PILOT. Ceci vaut pour les outputs 2 et 3.

#### ***E-Learning***

En lien avec l'intervention PDSR (she decides) une convention spécifique a été signée avec l'IMT et est en cours d'exécution. Elle concerne la réalisation d'un cours pilote en e-learning portant sur les méthodologies de recherche dans le domaine de la santé. Les premières activités ont été réalisées avec notamment l'identification d'une cohorte de 25 personnes, dont 44 % de femmes. Presque un quart des participants sont actifs à Mamou, zone d'intervention d'Enabel et 88% sont guinéens. Les cours démarreront le 3 janvier. La stratégie d'action pour optimiser les formations ont été discutée et identifiée avec l'IMT et son partenaire afin d'être opérationnalisée en 2020.

## 3.5 Performance de l'output 3

### 3.5.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Le taux des études réalisées dans le cadre du développement économique qui ont connu une suite sous forme de nouveaux engagements de capitaux privés pour réaliser des investissements concrets.	0%	NA	NA	75%
Le taux de satisfaction des demandeurs des expertises au regard des atteintes des objectifs fixés dans les termes des références du partenaire-demandeur.	0%	NA	80%	80%

### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités 5	État d'avancement			
	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
Réaliser des études économiques pour accompagner des investissements			X	

---

Réaliser des études sur de nouvelles opportunités, innovations ou problèmes apparaissant en cours de mise en œuvre du programme			X	
Mise à disposition d'expertise pour améliorer la coordination de l'aide et le suivi du PNDES				X
Formations et équipements légers au bénéfice des acteurs guinéens en charge de la coordination et le suivi de la coopération internationale		X		

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

Il est convenu que, par souci d'équité et de transparence, les demandes de financement pour l'expertise et les études soient soumises à une grille d'évaluation. Un manuel de procédures a été rédigé et sera proposé au comité de pilotage en février 2020 pour validation. Dès cet instant, les demandes seront analysées par CAPACITA et proposées au comité de pilotage pour validation.

## 4 Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	5.000.000 €	2018	2019		2019
<b>Output 1</b>	1.637.136 €	0 €	26.108 €	1.611.028 €	2%
<b>Output 2</b>	1.016.000 €	0 €	5.419,79 €	1.010.580 €	1%
<b>Output 3</b>	1.500.000 €	0 €	30 €	1.499.970 €	0%
<b>Output 4</b>	846.864 €	0 €	86.975 €	759.889 €	10%

Le budget et la planification ont été revus quelques mois après la prise de fonction de l'IM (en août 2019). Les difficultés citées plus haut n'ont pas permis de réaliser toutes les activités.

## 5 Risques et problèmes

### Risques identifiés lors de la formulation

Parmi les risques identifiés lors de la formulation, un seul subsiste. Il s'agit de la faible mise à profit des acquis. Pour y pallier, la grille d'évaluation proposée pour la sélection des demandes d'appui contient certains critères de qualité. Par exemple, l'analyse

permettra de vérifier si des mesures sont présentes ou programmées pour assurer l'utilisation des acquis. En outre, des indicateurs sont demandés dans le cadre du suivi. Enfin, l'analyse étudiera la faisabilité de la requête.

Deux ATN sont budgétisés en plus de l'IM. Un dispositif de suivi sera mis en place pour s'assurer de la qualité des actions de renforcement financées. Le manuel de procédures élaboré prévoit de faire appel à des ressources externes ou internes pour s'assurer de la faisabilité et de la qualité technique des requêtes lorsque cela est nécessaire.

Le risque intitulé « Mise en péril de la durabilité et de la continuité des dispositifs d'apport en expertises opérationnalisées » a été supprimé. En effet, il n'y a pas de dispositif prévu par l'intervention pour assurer la continuité des formations. La durabilité sera évaluée par rapport à l'utilisation des compétences et la progression des savoirs et savoir-faire individuels et de l'évolution des performances des organisations pour laquelle ils travaillent.



Mettre à jour votre matrice de gestion des risques dans Pilot sur la base de l'analyse effectuée. Pour plus de détails sur les risques et leur analyse : voir le Guide MoRe Results.

Identification des risques			Analyse des risques		
<i>Description du risque</i>	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faible mise à profit des capacités acquises dans le développement des activités socio-économiques par manque d'autres conditions de base (fonds, infra/énergie, incitations, dispositifs de continuité/relève...)	Formulation	Développement	Faible	Élève	6
Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Le DTF est large sur la nature des demandes d'appui et les besoins sont importants. Il y a un risque de pression afin d'obtenir un appui avec en cas de refus une incompréhension voire de la frustration.	2 <sup>o</sup> semestre 2019	Réputation	Élevée	Élevé	9

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Échéance	Progression	Statut
Promotion d'une approche d'appui intégrée mise en place d'un dispositif d'accompagnement/suivi de formations Prévoir suffisamment de RH externes Identifier les possibilités de formation et d'apport du niveau régional.	Intervention manager	Continu	NA	En cours

Les risques identifiés en 2019

Identification des risques			Analyse des risques		
<i>Description du risque</i>	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risque de retard lié à l'instabilité politique	4° trimestre 2019	Développement	élevé	faible	6
Traitement des risques			Suivi des risques		

Action(s)	Resp.	Échéance	Progression	Statut
Adapter les planifications et la nature des activités en fonction de l'évolution de la situation et des événements.	IM	1 <sup>o</sup> trimestre 2021 en fonction de la programmation des élections	Les programmations trimestrielles sont adaptées avec une revue mensuelle	En cours

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risque d'incompréhension et de pression lorsque les dossiers présentés ne sont pas sélectionnés par le comité de pilotage pour financement.	4 <sup>o</sup> trimestre 2019	Réputation	Élève	Élève	9
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Échéance	Progression	Statut	
Élaboration et application rigoureuse du manuel de procédures  Communiquer autour de CAPACITA, diffuser le manuel et être clair sur les motivations ayant entraîné le refus ou l'acceptation du dossier.	IM	Continu	Le manuel est rédigé et doit être validé par le comité de pilotage. Il sera appliqué au cours de l'intervention  Une information a été donnée aux responsables des interventions et le manuel sera diffusé largement dès que validé.	En cours	

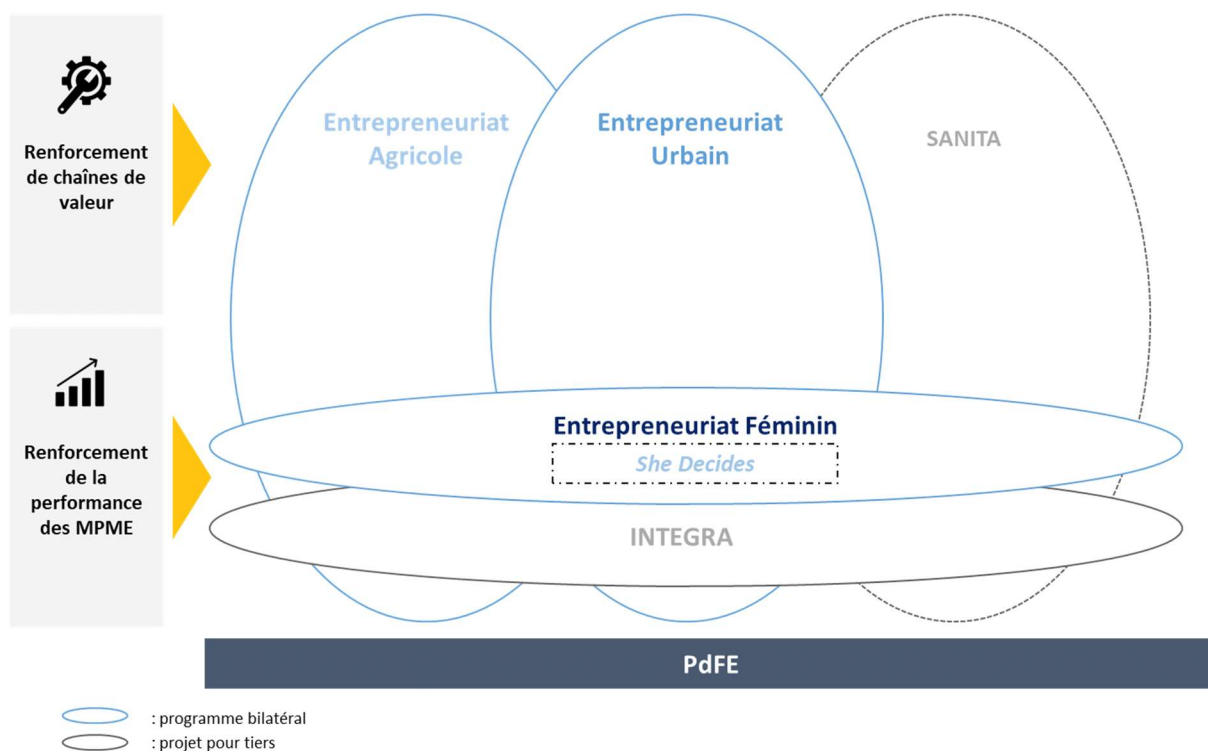
--	--	--	--	--

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risque d'une faible exécution financière lié à la situation du port.	4° trimestre 2019	Développement	Élève	Très élevé	12
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Échéance	Progression		Statut
Revoir la logique d'intervention Prévoir un réaménagement budgétaire	IM	1° trimestre 2019	La revue de la logique d'intervention est doit être discutée entre Enabel HQ et la représentation Guinée, le comité de pilotage et l'ambassade. Un réaménagement budgétaire est proposé.		En cours

## 6 Synergies et complémentarités

### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Le contenu du projet CAPACITA a été diffusé auprès des responsables des autres interventions. Les demandes concernent leurs partenaires et l'analyse portera sur le lien entre les objectifs de la requête, ceux du portefeuille et ceux du pays. Dans le schéma ci-dessous, les interactions entre les différentes interventions et projets pour tiers sont repris. Le projet PdFEE (rebaptisé CAPACITA) est transversal à l'ensemble des interventions et projets tiers et vise à mettre à disposition des expertises, à organiser des formations et des études afin de rendre plus performants les partenaires. La grille d'évaluation des requêtes présentées à CAPACITA garantit le lien avec les autres interventions du portefeuille.



### 6.2 Avec les projets pour tiers

Comme pour le portefeuille, CAPACITA appuiera les requêtes pertinentes provenant des partenaires liés à ces projets.

## 7 Thèmes transversaux

Environnement et changement climatique

Les actions de CAPACITA ne prévoient pas d'aborder cet aspect dans les budgets dédiés. Toutefois, les requêtes abordant cette thématique seront étudiées avec un intérêt particulier au regard de l'importance du thème.

### 7.1 Genre

Dans le cadre de l'intervention, le portefeuille prévoit peu de mesures pour intégrer le genre. Il n'y a pas d'indicateur genre spécifique prévu et le « gender budget scan » n'a pas été réalisé lors de la formulation. A contrario, un scan et des indicateurs concernant l'utilisation des nouvelles technologies sont prévus.

L'intervention tiendra compte de cet aspect dans la mise en œuvre de ses activités notamment en facilitant l'accès des femmes à la formation et faciliter la progression de leur carrière. Les actions de promotion portant sur la formation e-learning en méthodologie de recherche (en cours d'exécution) ont augmenté la participation des femmes à la formation. Elle représente 44% des participant (es) sur une cohorte de 25 personnes contre 21% dans les formations précédentes (programme de démarrage). La formation est en cours et il est trop tôt pour présager des résultats.

### 7.2 Digitalisation

En matière de digitalisation, les formations e-learning amorcées dans le programme de démarrage se poursuivent avec un accent sur les violences basées sur le genre, la santé de la reproduction et les méthodologies de recherche. Des stratégies associant le e-learning pour les cours théoriques, le présentiel pour les cours pratiques et les stages pour le suivi post-formation et l'utilisation des acquis. Des mesures incitatives non financières sont également prévues pour assurer la motivation des apprenants.

### 7.3 Emploi décent

NA à ce stade de l'intervention. Dans l'avenir des synergies seront dégagées avec le projet pour tiers INTEGRA financé par l'Union européenne.

Pour être éligibles, les demandes d'appui adressées à CAPACITA doivent intégrer au moins deux thèmes transversaux prioritaires. Ceci afin de s'assurer que les actions de formations, les études et les expertises contribuent à développer ces aspects.

## 8 Pilotage

### 8.1 Modifications apportées à l'intervention

Compte tenu du décalage avec le début de la programmation des activités 2019 et le recrutement tardif de l'IM et des ATN, la plupart des activités telles que programmées dans le portefeuille ont dû être reprogrammées. Par la suite le retard s'est accentué suite aux changements intervenus dans les actions et les procédures.

L'évolution du contexte politique crée un climat d'insécurité et risque de ralentir les activités. Ce faisant, les planifications 2020 devraient les plus réalistes possible.

Les changements intervenus dans la gestion du port et le contrat de concession avec la compagnie Turque Alabayrak compromettent l'atteinte du résultat 1. Un ensemble de dispositions, explicité dans d'autres points du présent document doivent être prises en 2020.

## 8.2 Réorientations stratégiques envisagées

Au regard des constats explicités dans les points précédents (2.2.1 -3.3 -5), l'output 1 doit faire l'objet d'une réorientation stratégique importante. L'output 2 également, mais dans une moindre mesure.

En ce qui concerne l'output 1, des pistes concrètes sont à discuter

Un réaménagement budgétaire pourrait être demandé avec un transfert de 15% du budget de l'intervention vers « she decides » et au besoin « entrepreneuriat féminin » en particulier pour équiper les femmes afin qu'elles puissent mener une activité de subsistance. Il s'agit d'un montant maximale de 750.000 € en total.

- Réaffecter une partie du budget pour disposer de suffisamment de ressources humaines afin d'atteindre les résultats et absorber le retard accumulé (chargé de suivi-évaluation) (78.000€)
- Un montant à valider par le comité de pilotage pourrait être réaffecté au résultat 2 et 3 afin de pouvoir répondre à toutes les demandes pertinentes (500.000 euros). Dans ce cadre une partie serait réaffectée à l'équipement informatique des bénéficiaires. Le portefeuille prévoit de mettre l'accent sur les nouvelles technologies notamment pour atteindre un plus grand nombre de personnes, mais le budget prévu pour les équipements est faible et ne concerne que le comité de suivi du PNDES.
- Un montant de 320.000€ pourrait être maintenu pour le secteur portuaire dans l'hypothèse où l'une ou l'autre action serait pertinente au regard de l'évolution du contexte. Dans le cas où le montant serait plus important, le PAC pourrait toujours faire appel à CAPACITA, mais au travers des modalités décrites dans le manuel de procédures.

*L'output 3 :*

- Maintenir un petit budget pour la coordination de l'aide (activité 3.1 et 3.3), mais le situer au niveau sectoriel ou thématique (genre, coordination entrepreneuriat, etc.).
- Réaffecter le budget 3.1 au résultat 2 activité 2.4 qui englobe un nombre important de domaines et qui pourrait donc être utilisées pour des études sur les investissements si le contexte politique le permet.

## 8.3 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Une décision concertée sur le devenir du résultat 1 devra être prise.	Comité de pilotage	Mars 2020
Assurer suffisamment de ressources humaines compétentes pour traiter, dans un délai raisonnable, toutes les demandes qui arriveront et assurer la qualité du suivi de l'intervention avec une meilleure performance des organisations suite au renforcement des capacités individuelles.	IM	Février 2020
Revoir les actions dédiées à la coordination de l'aide et reprogrammer les études en lien avec les investissements.	Comité de pilotage	Février 2020

## 9 Annexes

### 9.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
...	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
X...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérent ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
X	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		



<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X	
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	<b>B</b>	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
X	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
X	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.		
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.		

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention). NA</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>				
<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			

<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>	
<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 9.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Pas de modification du cadre logique à date, mais une révision sera opérée en 2020 suite aux réorientations stratégiques à venir.

## 9.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Résultat 1 a modifier
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	05/2020
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	08/2021
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	07/2023
Missions de backstopping	1 mission en juin 2019

## 9.4 Ressources en termes de communication

Le contenu de CAPACITA a été partagé avec le personnel de Enabel que ce soit dans tous les projets du portefeuille mis en œuvre par Enabel. Un PowerPoint était rédigé. En vue de faciliter la gestion et la compréhension et par souci d'équité, un manuel de procédures a été rédigé. La communication autour de ce document se fera dès qu'il sera validé par le comité de pilotage.

Un appui spécifique par le Communication Officer est prévu.