



Rapport d'exécution 2018 de la  
Convention de mise en œuvre entre  
l'Etat belge et Enabel portant sur  
l'affectation du montant annuel prévu  
pour le renforcement de la  
coopération gouvernementale

*27/06/2019*

JY Saliez

# Contents

1	CONTEXTE.....	3
2	DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DES 3 TÂCHES EN REGARD DES RÉSULTATS VISÉS ET DÉCRITS DANS LA STRATÉGIE. ....	4
2.1	Stratégie .....	4
2.1.1	<i>Conception</i> .....	4
2.1.2	<i>Réalisation</i> .....	4
2.2	Prospection, préparation et contractualisation .....	8
2.2.1	<i>Travaux exécutés</i> .....	8
2.2.2	<i>Description de l'organisation interne</i> .....	8
2.3	Accompagnement, suivi et évaluation .....	10
3	ANALYSE TRANSVERSALE DES LEÇONS APPRISES AU TRAVERS DES MISSIONS POUR MANDANTS TIERS .....	11
4	RAPPORTAGE FINANCIER : UN SUIVI BUDGÉTAIRE, UN APERÇU DES DÉPENSES PAR TÂCHE DE L'ARTICLE 5, PARA 6 DE LA LOI, ET PAR MISSIONS POUR TIERS.....	13
5	RÉSULTAT FINANCIER ANNUEL DES MISSIONS POUR TIERS VISÉES À L'ARTICLE 9 DE LA LOI ..	13
6	ANNEXES .....	14
6.1	Annexe: portefeuille de mission pour tiers en exécution (31/12/2018).....	15
6.2	Annexe: liste des opportunités en cours de prospection au 31/12/2018.....	16
6.3	Annexe: états financiers .....	19

# 1 Contexte

La Convention de mise en œuvre entre l'Etat belge et Enabel portant sur l'affectation du montant annuel prévu pour le renforcement de la coopération gouvernementale a été signée le 21/12/2018. Elle porte sur l'année 2018 (janvier-décembre).

Son article 5 prévoit que le rapportage comprend :

1. Une description et une analyse de la mise en œuvre des 3 tâches (stratégie ; prospection, préparation et contractualisation ; accompagnement, suivi et évaluation) en regard des résultats visés et décrits dans la stratégie.
2. Une analyse transversale des leçons apprises au travers des missions pour mandants tiers
3. Un rapportage financier : un suivi budgétaire, un aperçu des dépenses par tâche de l'article 5, para 6 de la loi, et par missions pour tiers
4. Le résultat financier annuel des missions pour tiers visées à l'article 9 de la loi
5. En annexe, une liste complète des missions pour tiers dont les travaux ont fait l'objet de financements de la présente convention.

Pour les besoins du rapportage, le scope et définitions suivantes ont été appliquées :

- Les années considérées dans l'analyse sont celles des dates de signatures des contrats. Cette date peut différer de la date de début de mise en œuvre de quelques semaines ou mois selon les cas. Etant donné la diversité des situations, et que le travail de GP consiste à piloter et accompagner le processus depuis l'identification d'une opportunité jusqu'à la contractualisation, c'est cette date qui a été choisie comme objet de mesure.
- Concernant les budgets des interventions pour tiers (cfr annexes 1 et 2), une partie plus ou moins importante peut déjà avoir été exécutée. Il s'agit en effet des budgets contractuels.
- Un avenant budgétaire à un contrat est considéré comme une mission nouvelle (circuit de décision et de signatures similaire à un nouveau contrat).
- Le présent rapport présente une vue sur base des informations disponibles au 31 décembre 2018.
- Les prestations réalisées par Enabel pour Finexpo ne sont pas considérées ici.

## 2 Description et analyse de la mise en œuvre des 3 tâches en regard des résultats visés et décrits dans la stratégie.

Cette section donne une description et analyse de la mise en œuvre des 3 tâches reprises dans la CMO en regard des résultats visés et décrits dans la stratégie : tâches relatives à la stratégie ; à la prospection, préparation et contractualisation ; à l'accompagnement, suivi et évaluation.

### 2.1 Stratégie

#### 2.1.1 Conception

Au niveau de sa conception, la stratégie, initialement validée par le CA de juin 2017, fut représentée et validée par le CA de février 2018 (nouvelle composition). Aucun changement en fut apporté.

#### 2.1.2 Réalisation

##### Globalement

Au niveau de sa réalisation, le cadre stratégique pour le développement de missions pour tiers est globalement bien respecté.

Les 3 indicateurs de volumes financiers réalisés sont supérieurs aux objectifs, comme l'indique le tableau suivant :

Stratégie MpT	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Portefeuille total en exécution (plan)	66	120	165	225	255	300	345
<i>Actual</i>	66		245				
Dépenses annuelles des MpT (plan)	11	20	30	41,25	56,25	63,75	75
<i>Actual</i>	11	23	32				
Nouveaux contrats signés	42	57	63	65	72	102	108
<i>Actual</i>	42	70	127				

En ce qui concerne plus spécifiquement l'année 2018, on aperçoit que :

	Balises de la stratégie MpT		Portefeuille 31/12/ 2018	
	Meur	%	Meur	%
<b>Portefeuille en exécution</b>	165	na	245	na
Dont : projet d'envergure	110	67%	233	95%
projet exploratoire	55	33%	12	5%
Dont : dans les pays partenaires	140	85%	193	79%
hors pays partenaires	25	15%	52	21%
Dont : pour l'UE	148	90%	234	96%
bailleur non UE	17	10%	11	4%

- Le volume atteint est nettement supérieur à l'objectif

- La tendance entre projets exploratoires<sup>1</sup> et projets d'envergures<sup>2</sup> a été complètement renversée par rapport à il y a 2 ans. Il y a actuellement trop de projets d'envergure : les projets plus exploratoires, à effet d'apprentissage premier se font rares. De plus, cette catégorisation est à revoir (type et nombre de catégories) - pas facile de classer chaque projet en fonction des critères actuels – voire liste de projets en annexe).
- Par contre, plus de 20% est contracté en-dehors des pays partenaires, ce qui est supérieur à la proportion de 15% fixée. Il est nécessaire de renforcer les efforts de contractualisation dans les pays partenaires.
- L'UE est trop largement le bailleur principal : pour plus de 96%, au-delà de la limite des 90% fixée. Il est nécessaire de renforcer les contrats pour des bailleurs autres que l'UE.

### Volumes et pays

Au niveau des volumes, le portefeuille en exécution comprends 35 interventions pour un total de 245 Meur. Plus de la moitié de ce portefeuille a été contractualisé en 2018 ; les interventions concernées sont en phase de démarrage. Le portefeuille contient donc une proportion importante d'interventions « jeunes », impliquant un volume de travail de mise en œuvre important pour les prochaines années .

Portefeuille en exécution	Nombre		Valeur	
Contracté en 2018	12	34%	127,000,000 €	52%
Contracté en 2017	9	26%	70,000,000 €	29%
Contracté avant 2017 (sans les projets cloturés entretemps)	14	40%	48,000,000 €	20%
Total	35	100%	245,000,000 €	100%

A noter que, sur le total de 245 Meur, suite à l'instauration du Pagoda-Co (co-contractualisation avec d'autres agences d'exécution) par la Commission, environ 20 MEur sont mis en œuvre par des partenaires contractuels en co-délégation.

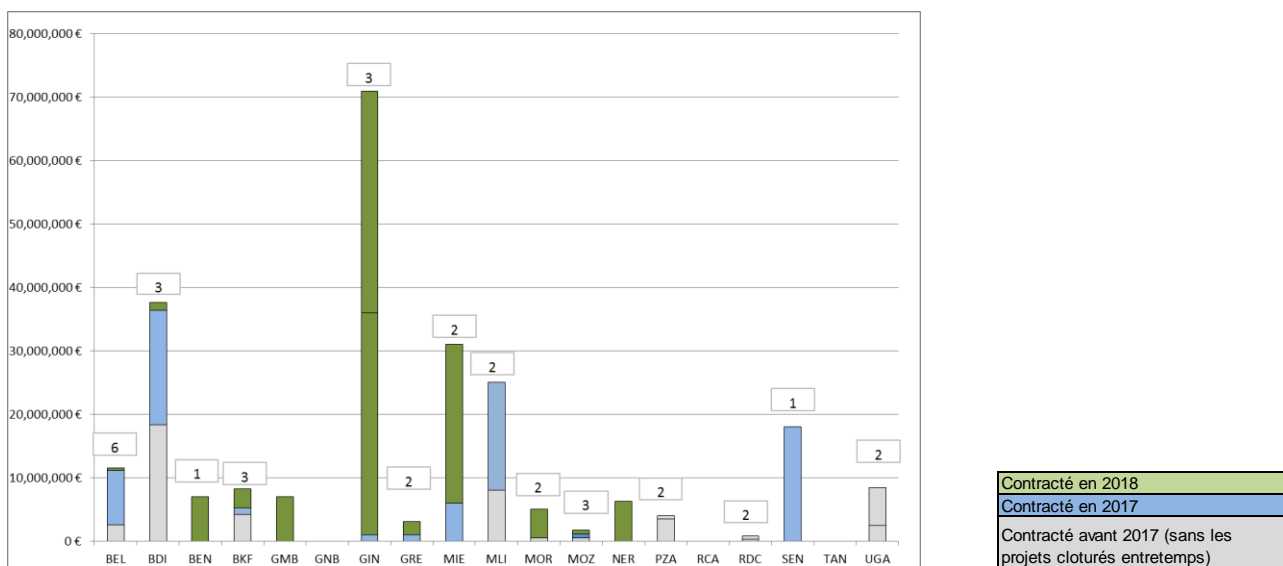
Au niveau de la répartition géographique le tableau et graphe qui suit en donne une présentation globale et détaillée.

La répartition par pays montre de grandes variations en termes de montant contracté.

<sup>1</sup> Exploratoire : pas d'envergure ; présentant une dimension politique (visibilité Belgique ou intérêt stratégique) ; novateurs (thématiques et/ou partenariats) ; avec une prise de risque plus importante

<sup>2</sup> Envergure : visant avant tout l'impact ; liés aux domaines prioritaires et d'expertise de la coopération belge ; - complémentaires aux portefeuilles gouvernementaux (scaling up) ; durée minimale de l'ordre de 48 mois et budget minimum de l'ordre de 5 Mo€

	BEL	BDI	BEN	BKF	GMB	GNB	GIN	GRE	MIE	MLI	MOR	MOZ	NER	PZA	RCA	RDC	SEN	TAN	UGA
1	0 €	18,338,268 €	7,000,000 €	4,200,000 €	7,000,000 €		982,518 €	1,000,000 €	6,001,000 €	8,000,000 €	440,000 €	449,966 €	6,250,000 €	3,500,000 €		323,500 €	18,000,000 €		2,450,000 €
2	2,519,186 €	18,062,835 €		1,000,000 €			35,000,000 €	2,099,757 €	25,000,000 €	17,000,000 €	4,580,000 €	680,000 €		500,000 €		500,000 €			6,000,000 €
3	0 €	1,171,650 €		3,000,000 €			35,000,000 €					570,000 €							
4	35,190 €																		
5	8,536,246 €																		
6	400,000 €																		



Graphique 1 : volume et nombre de MpT, par pays. Contractualisation 2018 (vert), 2017 (bleu), antérieure (gris)

Chaque pays d'action fait l'objet de une à 3 missions pour tiers en exécution (sauf Rwanda et Tanzanie).

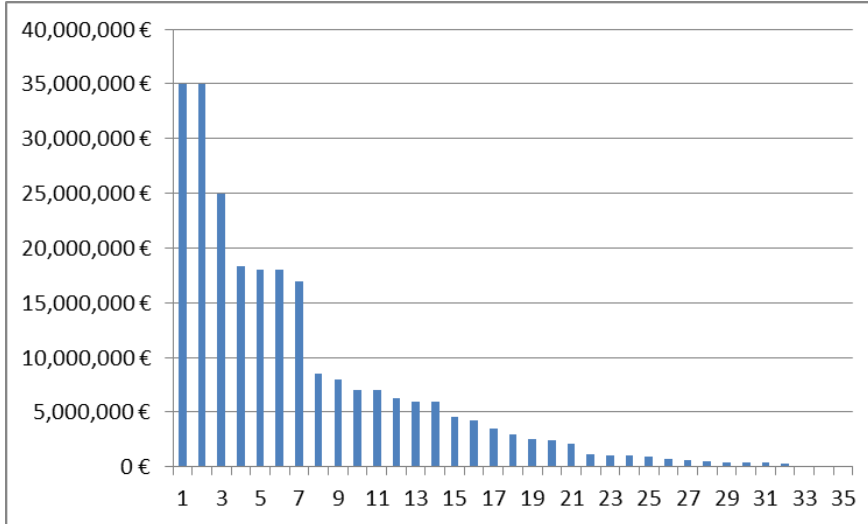
La Grèce et MIE ont été les 2 premiers *pays non partenaire* à voir une mission pour tiers (2013 et 2017 respectivement) RCA et GNB sont repris car des missions pour tiers y étaient en préparation en 2018 (contractualisation en 2019).

Le code BEL regroupe les interventions qui ne sont pas liées spécifiquement à un pays (approche régionale) ou dont l'UGP est située au HQ

Sur le plan de l'importance des volumes, et donc des risques, la GIN, et dans une moindre mesure le BDI, MIE et MLI, sont des points d'attention. A noter que la Représentation du SEN fait la supervision des missions pour tiers de 3 pays (SEN + MIE + GMB), pour un portefeuille de 56 Meur (4 interventions).

### Taille et durée des contrats

Le plus petit contrat est de 0.035 Meur, et le plus gros de 35 Meur. L'on peut distinguer grossièrement trois types de situations : les contrats de plus de 20 Meur, entre 10 et 20, entre 2 et 10, et moins de 2. Les premiers sont de situations inédites pour Enabel, les seconds la taille idéale. Les derniers ont un intérêt plus exploratoires/d'apprentissage, ou d'intérêt stratégique selon les cas.



La moyenne de durée contractuelle est de 42 mois (min 16, max 72).

### Thématiques

En terme de thématiques (voir choix d'affectation de chaque projet, en annexe), par rapport aux volumes, l'image est la suivante :

	Total Meur	Total Nombre	2018 Meur	2018 Nombre
Développement rural	58	4	32	2
Emploi et migration	48	3	48.3	3
Santé	46	9	1.7	2
Déchets	35	2	35	1
Education	21	5	0	0
Etat civil/gouvernance	17	1	0	0
Sécurité civile et stabilité	8	5	3	1
Migration	4.6	1	4.6	1
Climat, bourses, autres	6	5	2.5	2
	245	35	127	12

La composition globale du portefeuille, dans ses proportions thématiques, est assez différente du volume contractualisé en 2018. En 2018, emploi et migration ont été des sujets majeurs de contractualisation. A noter que plusieurs projets recouvrent plusieurs thématiques, qui ne sont pas mutuellement exclusives. Il apparaît peu possible de tirer de conclusion quant aux thématiques porteuses, sur ces bases.

### Bailleurs

Le portefeuille est financé par 11 bailleurs différents :

1	AIEA
2	DIV-VL
3	EU - DCI
4	EU-ENI
5	EU-FED
6	EU-IcSP
7	EU-SRSS
8	EU-TF
9	IBGE
10	IrishAid
11	USAID

Les instruments européens, tous ensemble, représentent plus de 95 % du portefeuille actuel (234 Meur ; dont 120 FED et 90 EUTF). Les montants alloués par d'autres bailleurs restent très limités actuellement. Parmi ceux-ci des acteurs belges régionaux (Bruxelles Environnement et DIV-Vlaanderen).

## 2.2 Prospection, préparation et contractualisation

### 2.2.1 Travaux exécutés

L'organisation interne pour l'identification, la préparation et la contractualisation des missions pour tiers est décrite dans la section suivante.

Ceci a été appliqué à toutes les opportunités suivies, et reprises dans les 2 listes en annexes.

En pratique, cela revient à de très nombreuses heures de travail pour :

- coordonner et mener des réunions de mises en commun d'information toutes les 2 semaines environ, avec les experts des différentes cellules thématiques concernées.
- Effectuer les travaux de lobby nécessaires, pour la cellule Global Partnerships et/ou les experts, selon les cas
- Effectuer les travaux et missions de formulation (experts), ainsi que les réunions de validation de qualité (plusieurs départements concernés)
- Effectuer les travaux de rédaction et négociation des termes des contrats (cellule Global Partnerships)

### 2.2.2 Description de l'organisation interne

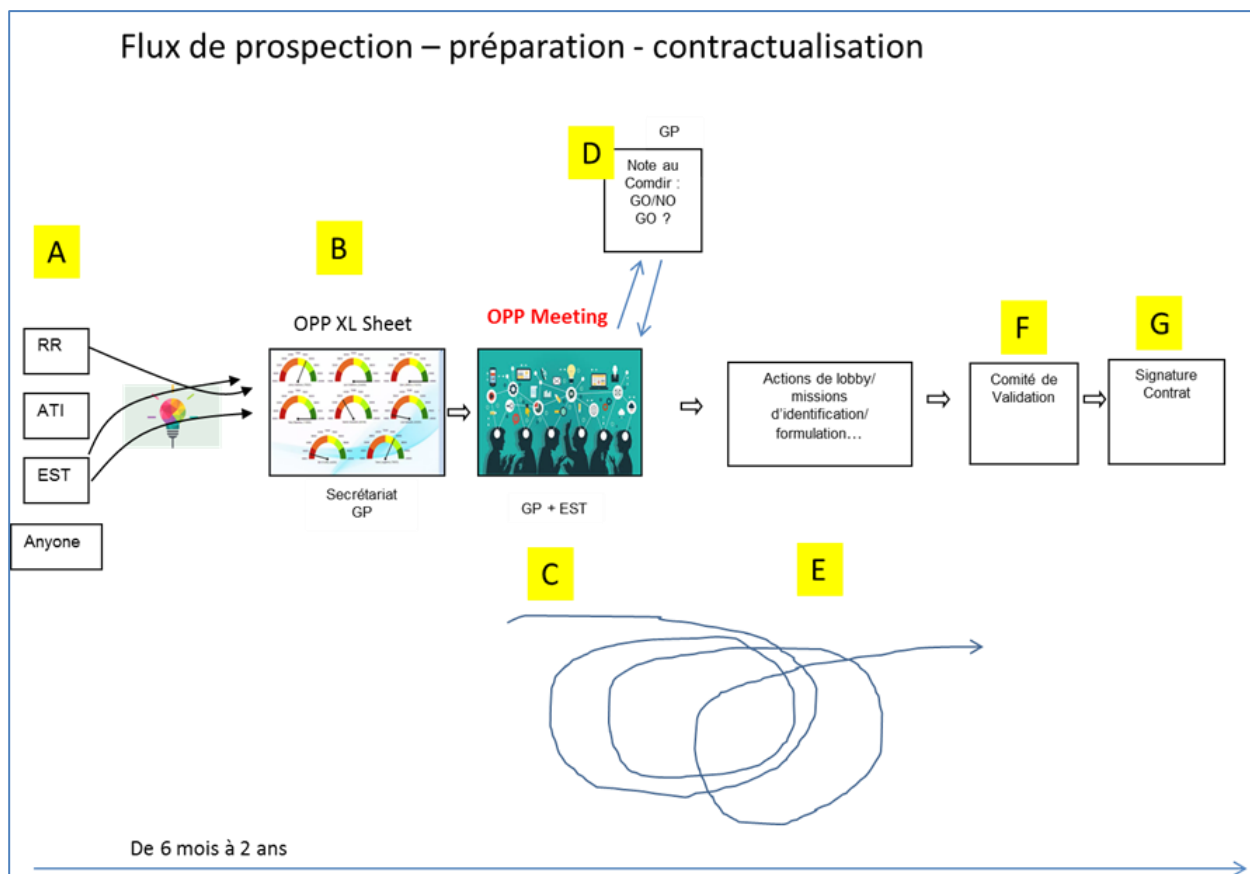
Pour opérationnaliser la stratégie, dans un monde complexe, multi-acteurs et mouvant, il est nécessaire de disposer de mécanismes structurés pour, notamment :

- identifier et/ou de créer des opportunités,
- ensuite préparer leur description (identification & formulation),
- pour aboutir à une contractualisation.

Etant donné que les ressources sont limitées, un mécanisme de filtre est nécessaire, pour choisir les opportunités à préparer activement. Etant donné que les sujets sont complexes, ce filtre doit utiliser la puissance de notre intelligence collective.

La méthode actuelle, qui a donné de bons résultats en 2016 & 2017, est la suivante (voir schéma) :





- A. Toute **opportunité** pour tiers (= idée d'intervention que Enabel pourrait être amenée à contracter) est **créée** par, et/**ou arrive** auprès d'un employé de Enabel (typiquement chez EST ou la Représentation, mais aussi GP).
- B. Si l'expert/RR/GP juge que c'est intéressant, elle/il fait **inscrire le sujet dans le tableau des OPP(opportunités)**, tenu à jour par GP.

*Remarque : cette inscription permet d'avoir en permanence une vue globale sur l'ensemble des opportunités, de ne pas perdre de vue des opportunités identifiées (le suivi doit parfois se faire pendant 24 mois), de faire des arbitrages, et de faire annuellement du reporting.*

- C. L'opportunité est alors **discutée collectivement** lors de la prochaine OPP meeting (qui rassemble GP- et les chefs de cellule EST) , en vue :
- d'en vérifier la pertinence (adéquation à la stratégie et aux capacités d'Enabel).
  - dans un souci d'efficacité (choisir ses combats), de prioriser le travail, assurer l'information et l'accord du COMDIR sur la poursuite de l'OPP
  - déterminer/partager les actions de prospection à mener ; s'accorder sur les next steps pour faire mûrir l'OPP vers une contractualisation (quoi, qui ; quand, ou, etc)
  - identifier un manager de préparation chargé d'élaborer un scénario et de le traduire dans un budget, assurer le suivi des next steps
  - stimuler l'identification/création de nouvelles opportunités.

Ces réunions sont organisées par GP (soit par cellule thématique EST, soit avec tous les représentants de EST)

- D. Sur base de l'intelligence collective, en cas d'avis de poursuite, toute opportunité fait l'objet d'une **note d'opportunité au Comdir**, dont la rédaction est coordonnée par GP. Cette note d'opportunité propose typiquement :
- 1) approbation par ComDir,

- 2) une approbation du budget nécessaire à la préparation ;
- 3) la désignation d'un manager de l'opportunité (sur le fond)
- 4) l'envoi d'une lettre au Ministre (le Ministre dispose d'un droit d'objection) ou au Conseil d'Administration selon les cas (pays disposant ou non d'une stratégie-pays approuvée par le Ministre).

Ce processus assure que seules les opportunités ayant reçu une approbation du Comdir et du Ministre/CA sont activement préparées (entraînant des dépenses importantes à charge de la présente CMO).

- E. L'opportunité suit ensuite un **processus de maturation**, régulièrement revu et partagé lors des réunions OPP (intelligence collective).

*Remarques :*

- *faire mûrir une opportunité peut demander de nombreuses actions différentes (Ex : action de lobbying, identification, formulation, préparation d'un contrat, etc.), sur base d'informations qui fluctuent dans le temps. Pour utiliser au mieux notre force de travail, il a lieu a) de partager l'évolution de la situation, et b) en fonction de cela, de décider de la prochaine action à mener. Le plus important est d'être constant et conséquent dans la direction choisie, pas après pas.*
- *pendant la maturation, il est très important d'assurer un bon échange d'information entre le terrain et Bruxelles, chacun se renforçant mutuellement. Idéalement sous la coordination du manager, le **Resrep** a le rôle de traction, sur le terrain ; à Bruxelles, c'est GP.*
- *la préparation se fait selon les mécanismes standards : TdR de formulation/identification avec budget ; validation par les parties prenantes, y compris GP (notamment pour OK budget) ; ordres de missions, etc.*

- F. Lorsque la description de l'action et les clauses contractuelles sont établies, les mécanismes de **validation qualité interne** de Enabel sont appliqués :

- 1) finalisation des clauses contractuelles par GP ;
- 2) validation du DTA par le(s) Comité(s) de Validation présidés par l'OM concerné (à la demande du Formulation manager) ;
- 3) demande de mandat pour faire signer (généralement par le RR) le contrat, par GP.

- G. Signature ; puis démarrage – l'exécution peut commencer !

### 2.3 Accompagnement, suivi et évaluation

En ce qui concerne l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des missions pour tiers en *prospection et contractualisation*, les leçons apprises sont reprises dans la section 4.

En ce qui concerne l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des missions pour tiers en *exécution*, relevons les éléments suivants :

- Tous les mécanismes de suivi de l'exécution des missions en exécution sont identiques, qu'elles soient gouvernementales ou financées par des tiers. Elle sont le fait en première ligne du Resrep du pays concernés, et du département Expertise à Bruxelles. Ceci assure une bonne cohérence d'approche et de gestion des risques.
- En 2018, un accompagnement non négligeables au démarrage de la première intervention en Mauritanie a été nécessaire, pour assurer la mise en place des mécanismes essentiels notamment en terme de gestion des ressources humaines (législation locale, barèmes,...) et pour l'obtention de l'autorisation officielle de pouvoir y opérer.
- Il n'y a pas eu de cas, ayant nécessité un appui spécifique au niveau de l'exécution, hors gestion normale d'une intervention. En d'autres termes, le portefeuille en exécution n'a pas présenté de risques particuliers.

### 3 Analyse transversale des leçons apprises au travers des missions pour mandants tiers

Deux types d'apprentissage peuvent être distingués :

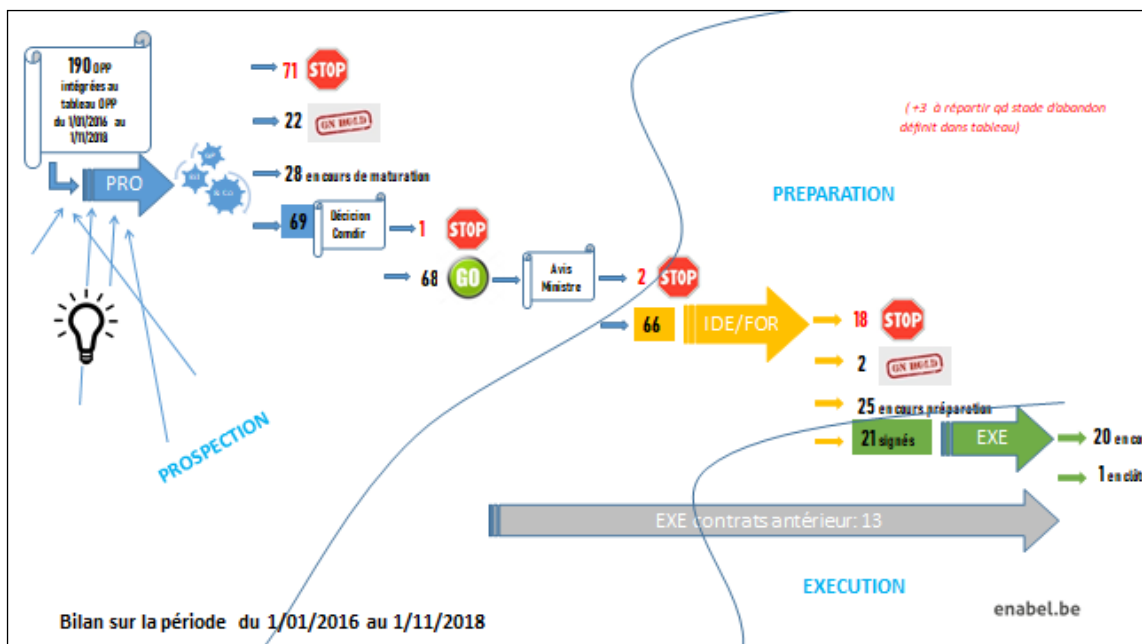
- L'apprentissage sur le processus de prospection et contractualisation
- L'apprentissage qu'offre l'exécution de missions pour tiers.

En ce qui concerne le premier cas, l'organisation actuelle pour l'identification et le traitement des opportunités est relativement stable depuis janvier 2016. Elle se base sur des mécanismes de partages d'information et de décisions collectives, sous le contrôle strict du Comité de Direction (intelligence collective). Aucune analyse n'avait encore été entreprise sur la performance et les possibilités d'amélioration de cette manière de procéder.

Pour cette raison, en ce qui concerne le processus d'identification d'opportunité, de préparation et de contractualisation, un important exercice de capitalisation des leçons apprises a été mené en 2018, sur l'ensemble des opportunités ayant fait l'objet de travaux sur une période de près de 3 ans (Jan 2016 – Nov 2018).

Sur 190 opportunités identifiées sur cette période :

- 116 (61%) ont été abandonnées ou arrêtées.
- 74 (39%) font l'objet de travaux :
  - 21 ont été contractées (11%),
  - 25 sont encore en IDE/FOR,
  - et 28 sont encore en maturation.



Parmi les éléments qui ressortent de l'analyse (le rapport synthétique, 36 pages, est disponible sur simple demande) citons :

- Sur l'ensemble de la chaîne, plus d'un tiers des opportunités qui ont été présentées au ComDir (21/69) ont été contractées. De plus, 25 sont toujours en préparation (et une partie sera contractée vraisemblablement). Etant donné qu'assez peu de travail est nécessaire (repérage d'opportunités) en amont de la décision du ComDir, cela signifie que le processus de sélection (choix des opportunités à suivre en vue d'une formulation) et de préparation (formulation) est assez efficace. Le temps de travail est investi aux bons endroits.

- Identification d'opportunités :
  - Grosso modo, l'identification (le repérage) d'une opportunité est autant le fait du HQ que du terrain (50/50), indiquant que l'ensemble de l'organisation est attentive au développement des missions pour tiers
  - Ce repérage n'est quasi que « réactif » (en réaction à une demande).
  - Enabel est considérée comme un partenaire potentiel par les bailleurs, grâce essentiellement à sa notoriété technique et des relations personnelles (il existe d'autres facteurs, de moindre influence).
  - Enabel/CTB est peu connu des bailleurs. Les personnes qui la connaissent en ont une vision positive, et cette connaissance vient souvent de postes précédents, dans d'autres pays. La réputation acquise à un endroit se déplace rapidement à d'autres.
- Pertes en cours de route (23 Stop/69 OK comdir) :
  - Le bailleur peut être instable (9 Stop/23)
  - Les processus compétitifs demandent une grande réactivité (à augmenter) Accompagner de très près le bailleur, et informer de même le Ministre, ainsi que proposer des interventions de grande qualité s'avèrent dès lors essentiels
- Le montage d'un partenariat (s'est produit dans 30% des cas) augmente l'attrait pour le bailleur, *mais augmente la difficulté de mise en œuvre.*
- Un effet « tache d'huile » est clairement démontrable (approx 15 missions pour tiers ont permis de générer 29 opportunités), indicateur de la satisfaction du bailleur, et de l'importance d'assurer des exécutions de qualité.
- Globalement, quasi chaque opportunité a fait l'objet d'une trajectoire spécifique ; l'accompagnement des parties prenantes internes à Enabel par GP, s'avère dès lors essentiel pour maximiser notre efficacité.
- Contracter un autre bailleur que l'UE n'est pas plus complexe que UE (au niveau des modalités, exigences, etc).
- Délai moyen : 12 mois entre un « go » du ComDir et la signature d'un contrat (formulation assez rapide; contractualisation côté bailleur souvent lente)
- Qui formule ?
  - Dans 50 % des cas, principalement des experts du HQ. Dans 25% des cas, essentiellement des experts Enabel du terrain (AT). Dans 25% des cas, la formulation a été réalisée de manière mixte (HQ-terrain), plutôt une bonne formule.
  - Il y a lieu d'augmenter le recours à de l'expertise externe (rarement le cas pour le moment). Toutefois, lorsqu'il est fait appel à de l'expertise tierce, la traction et la supervision de la formulation doit être assurée par le formulation manager désigné. Il a en effet été constaté qu'il était difficile pour un externe de comprendre et de s'ajuster aux exigences d'Enabel, dont le métier (coopération gouvernementale) est très spécifique (pas une ONG technique).
- La priorité en matière d'allocation des ressources internes est et doit rester les programmes de coopération et les portefeuilles gouvernementaux.

- Risques : une fois en exécution et sauf exception, les projets pour tiers sont gérés de la même manière que dans le gouvernemental.
- Actuellement, il semble difficile d'objectiver un effet positif au profit de la coopération gouvernementale. Une des raisons principales est le manque de recul : les leçons apprises des missions pour tiers ne sont pas encore disponibles pour pouvoir améliorer le contenu des interventions des programmes bilatéraux.
- Démarrer dans un nouveau pays demande plus d'investissement (identification et formulation), et de pouvoir mobiliser des ressources additionnelles pour l'appui et le suivi des interventions, notamment lors du démarrage. La décision de démarrer dans de tels nouveaux contextes doit être assortie des moyens nécessaires pour pouvoir le réaliser dans de bonnes conditions.

En ce qui concerne le second cas, sur base de l'expérience de 2018, il n'est pas encore possible de tirer des leçons sur l'effet d'enrichissement des missions pour tiers *exécutées*, sur le contenu des approches (stratégie, contenu, thématiques, ...) des missions gouvernementales. Il en est de même en ce qui concerne le fait d'opérer dans de nouveaux pays : seule la Mauritanie, en démarrage récent, a été ajoutée aux pays d'interventions d'Enabel. Le rapport sur l'année 2019 pourra probablement en tirer d'intéressantes leçons.

#### **4 Rapportage financier : un suivi budgétaire, un aperçu des dépenses par tâche de l'article 5, para 6 de la loi, et par missions pour tiers**

Cfr annexe 7.3

#### **5 Résultat financier annuel des missions pour tiers visées à l'article 9 de la loi**

Cfr annexe 7.3

## 6 Annexes

Le rapportage prévoit une liste complète des missions pour tiers dont les travaux ont fait l'objet de financements de la convention. Deux tableaux différents sont proposés, pour les raisons exposées ci-après.

Comme le montre l'exercice de capitalisation, le délai entre l'identification d'une opportunité et sa contractualisation effective varie typiquement de 6 mois à 2 ans. En conséquence, au cours de l'année 2018, 3 cas de figures se sont présentés :

- Des opportunités identifiées avant le 01/01/2018 ont continué à faire l'objets de travaux de maturation/lobby, sans pour autant aboutir à une contractualisation avant le 31/12/2018, ou alternativement en ayant été contractualisées.
- Des opportunités identifiées avant le 01/01/2018 ont continué à faire l'objets de travaux de maturation/lobby, et ont été contractualisées avant le 31/12/2018.
- De nouvelles opportunités ont été identifiées au cours de l'année 2018, et ont fait l'objet de travaux de maturation et lobby.

La liste complète des interventions pour tiers en exécution (contrats signés) est reprise en annexe 1. Dans ce fichier, la date de signature des contrats indiquée permet de connaître leur année de contractualisation.

La liste complète des interventions pour tiers en prospection et préparation est reprise en annexe 2. La date d'introduction de l'opportunité permet de connaître leur année d'apparition. Toute opportunité dont le contrat a été signé, (y compris en 2018) est automatiquement repris dans le tableau des opportunités en exécution (annexe 1).

## 6.1 Annexe: portefeuille de mission pour tiers en exécution (31/12/2018)

Secteurs	CODE	PAYS	Budget Enabel	Date de signature contrat	Fin meo (hors période de clôture)	Baillleur/ Instrument	Envergue/Exploratoire	Focus sectoriel
Santé	BDI160931T UE-PASS-FBP	BDI	18.338.268 €	1-07-2016	19-11-2019	EU-FED	Env	santé
Santé	BDI160931T UE-PASS-FBP	BDI	18.062.835 €	28-11-2017	19-11-2019	EU-FED	Env	santé
Santé	BDI160931T UE-PASS-FBP	BDI	1.171.650 €	18-07-2018	19-11-19	EU-FED	Env	santé
Bourses (OPS)	BEL180771T BOURSES-AIEA	BEL	400.000 €	21-09-2018	20-09-2023	AIEA	Explor	Autre
Santé	BEL160621T SOCIEUX+	BEL	0 €	5-09-2016	5-9-2020	EU - DCI	Explor	santé
Edu	BEL160611T VET Toolbox	BEL	8.536.246 €	23-09-2017	22-09-2022	EU (+BMZ) - DCI	Env	éducation
Gouv	BEL170681T G5SAHELCS CiviPol	BEL	0 €	19-08-2016	18/08/2018/ en prolongation	EU-TF	Explor	sécurité
Gouv	BEL170691T RSS Sahel SSR DCAF	BEL	35.190 €	9-01-2017	x/10/2018	EU-TF	Explor	sécurité
Infra	BEL160661T TOPUP-BxlEnv	BEL	2.519.186 €	14-12-2016	31-03-21	IBGE	Explor	Autre
Agri	BEN170311T ARISA-BE	BEN	7.000.000 €	23-10-2018	23-10-2022	EU-FED	Env	Développement rural
Gouv	BKF160271T PARSIBKF	BKF	4.200.000 €	16-09-2016	31-8-2018	EU-IcSP	Env	Sécurité
Gouv	BKF170281T PARSIB-RSS	BKF	1.000.000 €	1-11-2017	30-11-2018	EU-IcSP	Env	Sécurité
Santé	GIN140011T PASA	GIN	982.518 €	16-09-2016	17-7-2019	EU-FED	Env	santé
Infra	GIN170091T INTEGRABEL	GIN	35.000.000 €	30-06-2018	30-06-2022	EU-TF	Env	Emploi et migration
Infra	GIN170111T SANITA	GIN	35.000.000 €	27-04-2018	27-06-2023	EU-FED	Env	Déchets
Gouv	GRE160051T SRSS5	GRE	2.099.757 €	9-03-2018	9-11-2019	EU-SRSS	Explor	Autre
Gouv	GRE160071T SRSS7	GRE	1.000.000 €	28-03-2017	28-3-2019	EU-SRSS	Explor	capacités/bourses
Santé	MIE160021T PASS-santé	MIE	6.001.000 €	23-08-2017	22-8-2021	EU-FED	Env	Santé
Agri	MIE160031T RIMDIR	MIE	25.000.000 €	27-10-2018	26-6-2023	EU-FED	Env	Développement rural
Agri	MLI150441T PAFHA	MLI	8.000.000 €	15-09-2016	31-1-2021	EU-FED	Env	Développement rural
Gouv	MLI170521T PAECISIS	MLI	17.000.000 €	1-12-2017	30-11-2021	EU-TF	Env	Etat civil
Infra	MOR160551T TRIRABAT-BxlEnv	MOR	440.000 €	14-12-2016	14-12-2019	IBGE	Explor	Déchets
Gouv	MOR170571T CLINIQUESJURIDI	MOR	4.580.000 €	1-11-2018	1-11-2021	EU-TF	Env	Migration
Health	MOZ150321T TA-GTAF II	MOZ	449.966 €		31/11/2018 prolongation en	DIV-VL	Explor	santé
Health	MOZ160551T TA-GTAF III	MOZ	680.000 €	1-11-2017	1-11-2020	DIV-VL	Explor	santé
Health	MOZ170571T Tete Health	MOZ	570.000 €	1-03-2018	29-2-2020	DIV-VL	Explor	santé
Edu	PZA120281T BUSINCUB	PZA	3.500.000 €	15-12-2014	15-6-2019	EU-ENI	Env	éducation
Gouv	RDC151961T PROGRESS	RDC	323.500 €	22-05-2015	22-05-21	EU-FED	Explor	Climat
Edu	RDC151981T EDUKOR	RDC	500.000 €	16-06-2015	pas de date de fin / check	USAID	Explor	éducation
Agri	SEN160331T PARERBA	SEN	18.000.000 €	18-07-2017	18-07-22	EU-TF	Env	Développement rural
Edu	UGA160321T EUTF SPRS-NU (EU Trust Fund)	UGA	2.450.000 €	1-07-2016	30-06-20	EU-TF	Explor	éducation
Gouv	BKF180341T PARSIB2	BKF	3.000.000 €	12-01-2018	30/11/2019	EU-IcSP	Env	sécurité
Infra	NER170721T DURAZINDER	NER	6.250.000 €	29-12-2018	28/12/2021	EU-TF	Env	Emploi et migration
Infra	GMB170011T RIEC	GMB	7.000.000 €	11-12-2018	01-07-22	EU-TF	Env	Emploi et migration
Edu	UGA160331T Skilling Karamoja	UGA	6.000.000 €	1-08-2016	30-11-20	IrishAid	Env	éducation
		<b>Total</b>	<b>245.090.116 €</b>					

## **6.2 Annexe: liste des opportunités en cours de prospection au 31/12/2018**



EST	date IN	OPP N° Shortname	Navision Code	Country	STATUS	Donor & Tool	Budget (M€) Enabel	Exploratoire/Enver- gure ?
Agri	08-03-18	2018_12 Dvlp rural programme RIMFIL	BEN1800Z	MIE	PRO	UE	0,00	Envergure
Agri	16-04-18	2018_36 EU initiative on Climate-relevant Innovation through Research in agriculture (and food systems) in developing countries - DeSIRA	(ex-BEL180731T DeSIRA)	BEN	FOR	UE-DCI	3,00	Exploratoire
Agri	16-04-18	EU initiative on Climate-relevant Innovation through Research in agriculture (and food systems) in developing countries - DeSIRA	RWA18003 (ex-BEL180731T DeSIRA)	RWA	FOR	UE-DCI	3,00	Exploratoire
Agri	31-07-18	RWANDA 2018_65 Beekeeping	TAN180351T BEEKEEP	TAN	ON HOLD	UE-FED	7,30	envergure
Agri	02-10-18	2018_75 PNV Assurances		multi	PRO	PNV		Exploratoire
Agri	03-10-18	2018_77 Stratégie Nationale REDD+ Mongala	RDC182081T REDDMONG	RDC	FOR	UN	6,00	
Agri	19-10-18	2018_80 TREPAM with IUCN		RWA	PRO	IUCN (GCF)	0,00	
Agri	16-11-18	2018_84 Peche Agriculture Konna		MLI	PRO	AFD		
ALC	31-05-17	2017_27 ALC J2R (programme Nord AFD)		multi	PRO	AFD		
ALC	13-04-18	2018_10 Global Citizen		multi	PRO	BMGF	0,10	Exploratoire
DO	26-07-17	2017_33 Develab Programme Compétitivité Afrique Ouest	BEN170321T DEVELAB	BEN	IDE	UE-FED	2,80	Exploratoire
DO	06-03-18	2018_11 D4D R5		multi	PRO			Exploratoire
DO	31-05-18	2018_49 D4D Toolbox		multi	PRO			Exploratoire
Educ	02-08-16	2016_45 TF-Refugee TVET UGA South		UGA	ON HOLD	GIZ		
Educ	19-09-16	2016_57 BusinessIncubators 2 Gaza	PZA170391T BSIS 2-SAWA (ex-BUSINCUB2)	PZA	FOR	UE-ENI	1,60	Exploratoire
Educ	31-07-17	2017_35 Réfugiés Ouest		UGA	ON HOLD	UE Trust Fund		
Educ	31-07-17	2017_36 Collaboration BIT		multi	ON HOLD			
Educ	06-11-17	2017_42 GPE		UGA	PRO	GPE	15,00	Envergure
Educ	06-03-18	2018_06 GIZ Skills RISE	UGA180381T SDFUSSUNU	UGA	PRO	UE-TF (via GIZ)	2,50	Exploratoire
Educ	03-04-18	2018_07 Industrie culturelle		BKF	PRO	UE	10,00	
Educ	15-03-18	2018_09 BC Culture Maroc		MOR	PRO	UE	10,00	Exploratoire
Educ	01-04-18	2018_30 Financement suite projet Sarraouina		NER	PRO		3,00	Exploratoire
Educ	16-04-18	2018_32 Refugee Response Plan		UGA	ON HOLD		0,00	
Educ	16-04-18	2018_34 Job creation and skills development in Gaza & East Jerusalem		PZA	ON HOLD	UE-ENI	12,00	Envergure
Educ	16-04-18	2018_35 Madad Fund	JOR180011T VUYSYRE	JOR	IDE	UE-Madad	10,00	Envergure
Educ	25-04-18	2018_38 Formation insertion professionnelle Guinée Bissau	GNB180011T RESET	GNB	FOR	UE	7,00	Envergure
Educ	26-06-18	2018_57 AàP DGD Genre et EDU	NER1807311 PEGEF (Matoudi Matassa)	NER	PRO	DGD	0,38	exploratoire
Educ	05-12-18	2018_85 External Investment Agenda - VET Toolbox 2.0		multi	PRO	UE-FED	15,00	
FIN	13-12-18	2018_87 DevImpactBonds DFID		multi	PRO	?		
Gouv	12-02-16	2016_11 TF-Etat Civil	SEN170341T PARSIEC- IDBIOMET (ex-BEL160631T PAMREC)	SEN	FOR	UE-TF	14,00	Envergure
Gouv	16-12-16	2016_75 GIN EUTF (Etat Civil)	GIN170101T PARECIGUI	GIN	PRO	UE Trust Fund	15,00	
Gouv	10-04-17	2017_13 IcSP Port Security West&Central Africa	BEL180691T PORTSECU WCA	multi	IDE	UE-IcSP	2,00	Exploratoire
Gouv	22-05-17	2017_23 Area Resilience Development Zone C (ex-LGRDP III)		PZA	ON HOLD	UE - ENI		Envergure
Gouv	24-05-17	2017_25 TF - BIT SecuSociale & Migrant		multi	ON HOLD	UE	10,00	
Gouv	20-12-17	2018_03 SRSS		multi	PRO		10?	Envergure
Gouv	12-03-18	2018_08 Migration légale projets pilotes	BEL180741T PALIM (ex-PILEMI)	multi	FOR	UE-DG HOME	1,50	Exploratoire
Gouv	12-03-18	2018_19 Twinning Tréso Maroc		MOR	ON HOLD	UE-Twinning		
Gouv	12-03-18	2018_21 Twinning Budget Maroc		MOR	ON HOLD			
Gouv	23-04-18	2018_37 Chaine Penale (ex Police Justice)		BKF	PRO	UE-FED	12,00	Envergure
Gouv	08-05-18	2018_41 IcSP BEN		BEN	PRO	UE-IcSP	4?	Exploratoire
Gouv	12-06-18	2018_55 Migration légale avec DG NEAR & GIZ (Afrique du Nord)	BEL180791T HOLAMINA	multi	IDE	UE-TF	20,00	envergure
Gouv	12-07-18	2018_61 Etat Civil République centrafricaine	CAF180011T APECIRCA	RCA	FOR	UE-FED	4,50	Exploratoire
Gouv	26-07-18	2018_66 Responsible Gold Diamonds (Kimberley Process)	CAF180021T GODICA	RCA	FOR	UE-IcSP	1,50	exploratoire
Gouv	10-09-18	2018_70 Migration Circulaire Office étrangers		GIN	PRO	ICMPD (UE)	1,00	
Gouv	10-09-18	2018_71 Appui Assemblée Nationale		RCA	PRO	UE-FED		
Gouv	11-09-18	2018_72 Twinning Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire	MOR180591T JUDITWIN	MOR	FOR	UE-Twinning	0,90	
Gouv	13-09-18	2018_73 Cooperation on migration & mobility WestAfrica	BEL180781T LEMIWESTA	multi	IDE	UE-TF	10,00	
Gouv	20-09-18	2018_74 SNIA Migration 4 régions Maroc	MOR180601T DEPOMI	MOR	IDE	UE-TF	8,00	
Gouv	12-11-18	2018_83 Afrique Ouest Migration légale vers UE et Belgique		multi	PRO	UE-TF		
Gouv	13-12-18	2018_86 SRSS Pension Fund Integration in Greece		GRE	PRO	UE	2,00	
Gouv	12-12-18	Appui au G5 Sahel		multi	PRO	UE-TF	2,00	
Gouv	12-12-18	Programme de sécurisation des régions du Centre Mali		MLI	PRO	UE-TF		
Infra	02-08-16	2016_46 Pavage		BDI	ON HOLD	UE	30,00	
Infra	21-09-16	2016_56 Capacity Building Infrastructure		MOZ	ON HOLD	UE	3,00	
Infra	14-10-16	2016_63 Gestion ressources eau pêche Tanganyika	BDI180971T GIRET-LT	BDI	FOR	UE-FED	7,00	Envergure
Infra	25-11-16	2016_69 EUTF-Zinder + UNCDF	NER170721T DURAZINDER	NER	FOR	UE-TF	7,00	Envergure
Infra	28-11-16	2016_76 Climat Région Wallone		multi	ON HOLD	RW		



### **6.3 Annexe: états financiers**

Cfr document “Résultats financiers 2018”

Cfr document “Overzicht budgetuitvoering”