

Insérer logo partenaire ici



Rapport de résultats 2019

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DU
SECTEUR PORTUAIRE- PASPort

BEN 18 038 11

BENIN

Table des matières

1	ACRONYMES	4
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	5
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>	8
1.1.5	<i>Conclusions</i>	8
3	SUIVI DES RESULTATS	10
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	10
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	10
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	11
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	15
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	15
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	16
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	16
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	17
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	20
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	20
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	20
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	22
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	22
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	23
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	24
4	SUIVI BUDGETAIRE	26

5	RISQUES ET PROBLEMES	28
6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....	35
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	35
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	35
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	35
7	THEMES TRANSVERSAUX	36
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	36
7.2	GENRE.....	36
7.3	DIGITALISATION.....	37
7.4	EMPLOIS DECENTS	37
8	LEÇONS APPRISES.....	37
8.1	LES SUCCES	37
8.2	LES DEFIS	37
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	38
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	38
9	PILOTAGE	38
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	38
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	40
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	42
9.4	RECOMMANDATIONS	42
10	ANNEXES	43
10.1	CRITERES DE QUALITE	43
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	47
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	49
10.4	APERÇU DES MoRE RESULTS	49
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	50
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	50

1 Acronymes

ANaTT	Agence Nationale des Transports Terrestres
ARISA-B	Projet d'Appui au Renforcement des capacités des Institutions du Secteur Agricole au Bénin
CoPil	Comité de Pilotage
CoTech	Comité Technique
CSP	Commissariat Spécial du Port
DEFIA	Défi Ananas (Pilier 1)
DMM	Direction de la Marine Marchande
DTT	Direction des Transports Terrestres
EMFN	Etat-Major des Forces Navales
FEC	Fonds d'Etudes et de Consultance
INE	Institut National de l'Eau
M&E	Monitoring et évaluation
NA	Non Applicable
PAC	Port Autonome de Cotonou
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PAI	Port d'Anvers International
PASPort	Projet d'Appui au développement du Secteur (para)Portuaire
PREMAR	Préfet Maritime
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
UMCC	Unité Mixte de Contrôle des Containers

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui au développement du Secteur (para) Portuaire (PASPort)
Code de l'intervention	BEN 1803811
Localisation	Cotonou
Budget total	10 000 000 €
Institution partenaire	M.I.T et P.A.C.
Date de début de la Convention spécifique	29 11 2018-
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	COFIL du 20 06 2019
Date prévue de fin d'exécution	28 11 2023
Date de fin de la Convention spécifique	28 11 2023
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Port Autonome de Cotonou • SOBEMAP • Directions Techniques du MIT (DTT, ANaTT, DP, DMM, DPP) • Autres acteurs étatiques (Douane, Police, Défense, Environnement, Opérateurs économiques portuaires)
Impact¹	Contribuer à la création d'emplois décents et durables, à l'augmentation des revenus des acteurs économiques et des ménages et à l'amélioration des équilibres macro-économiques du Bénin. (Objectif partagé avec les autres piliers du portefeuille)
Outcome	Améliorer la compétitivité du secteur portuaire à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires
Outputs	Output 1 : L'environnement des affaires portuaire et la confiance des opérateurs sont améliorés
	Output 2 : La performance du Port Autonome de Cotonou est renforcée
	Output 3 : La mise en œuvre de la politique environnementale du secteur (para)portuaire est améliorée
Année couverte par le rapport	2019

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
<p>Pertinence</p> <p>Degré de pertinence actuel de l'intervention= A</p> <p>D'une part, l'intervention répond aux orientations stratégiques de l'actuel gouvernement du Bénin notamment à travers le pilier 2 du PAG qui vise la transformation structurelle de l'économie et l'axe stratégique 4 qui fait de la modernisation et l'extension du Port autonome de Cotonou, l'un des secteurs de relance économique.</p> <p>D'autre part, elle est en cohérence avec les nouvelles orientations fixées par le Ministre belge de la coopération qui visent la "stimulation de la croissance du secteur privé comme levier de développement".</p> <p>En ambitionnant de contribuer à l'amélioration de la compétitivité du secteur portuaire à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires, l'intervention vient répondre à la problématique de faible performance du port de Cotonou qui représente 30% du PIB et 85% des recettes douanières du Bénin.</p> <p>L'intervention, à l'instar du nouveau portefeuille Bénin, répond aux demandes de la partie béninoise, s'allie sur les domaines d'expertise de la coopération belge et sur des réponses déjà apportées par d'autres PTF (synergie et complémentarité).</p> <p><i>Logique d'intervention est-elle toujours la bonne ? : A</i></p> <p>En cohérence avec son objectif principal, l'intervention est bâtie suivant une armature qui aborde de façon méthodique tous les maillons de la chaîne de valeurs Port et les différents acteurs : de l'amélioration de la fréquentation de l'espace maritime et portuaire au renforcement de la visibilité environnementale du port en passant par le raffermissement de la performance de l'autorité portuaire. Afin de : (i) renforcer la cohérence de la logique d'intervention avec les ambitions du projet en tenant compte de l'environnement concurrentiel sous-régional du port de Cotonou et de la volonté/capacité potentielle de changement des acteurs, et (ii) répondre à de nouvelles orientations du bailleur, il a été procédé à la révision du cadre logique, à l'affinement de la théorie de changement, et à la revue des indicateurs.</p>	<p style="text-align: center;">A</p>

1.1.2 Efficacité

	Performance
<p>Efficacité</p> <p><i>Probabilité que l'Outcome soit réalisé ? A</i></p> <p>Certes, l'intervention est à son démarrage, mais la cohérence observée dans la révision des résultats/produits, la définition des différentes activités et l'identification des suppositions sous-jacentes aux différentes échelles de la chaîne de résultats de même que celle des risques et l'implication des acteurs bénéficiaires, laissent augurer, in fine, une bonne réalisation de l'Outcome. L'étroite collaboration engagée entre l'intervention et PAI (délégué actuel de la gestion du Port) vient renforcer cette probabilité.</p> <p><i>Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'Outcome ? A</i></p> <p>L'intervention vise l'amélioration de la compétitivité du port à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires. Pour ce faire, l'intervention ambitionne : 1) la réduction du délai des différentes opérations (para) portuaires et de leurs coûts, 2) l'accompagnement du PAC dans l'amélioration de la qualité et de la capacité d'accueil des navires (envergure y compris) et de sa capacité de veille concurrentielle, 3) la réduction de l'impact environnemental des opérations/activités portuaires notamment par l'amélioration du respect des conventions internationales environnementales. Toutes choses censées renforcer la confiance des opérateurs/usagers et induire l'amélioration de la fréquentation de l'espace maritime et portuaire béninois et donc sa compétitivité. (Confère Logique de changement du projet)</p>	<p>A</p>

1.1.3 Efficience

	Performance
<p>Efficience</p> <p><i>Dans quelle mesure les inputs sont-ils correctement gérés ? : B</i></p> <p>L'intervention est à son démarrage mais dans le cadre des activités menées jusqu'ici (principalement le financement des formations et des études au profit du PAC/PAI), les inputs (RH, finances, biens et équipements...) ont été disponibles à temps et dans les limites budgétaires établies. De plus, seules les</p>	

<p>formations jugées prioritaires par la nouvelle équipe en charge de la gestion portuaire ont été financées et ceci, en utilisant au maximum les compétences disponibles, notamment l'expertise PAI moins coûteuse que le recours à des consultants. Il en est de même pour les missions externes d'appui mobilisées auprès des structures publiques belges (Défense, Police).</p> <p><i>Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ? : B</i></p> <p>Le peu d'activités urgentes et de démarrage menées jusqu'ici ont été réalisées dans les délais prévus excepté certaines missions d'appui externes aux acteurs (para) portuaires qui ont pris du retard ou qui ne se sont pas encore déroulées du fait de problèmes d'agenda des experts belges.</p> <p><i>Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ? : NA</i></p> <p>L'intervention étant à son démarrage, il n'est pas possible d'apprécier le niveau d'atteinte des outputs.</p>	B
--	----------

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
<p>Durabilité potentielle</p> <p>L'intervention étant à ses débuts, il n'est pas possible d'en apprécier la durabilité des acquis.</p>	NA

1.1.5 Conclusions

- Recentrage de la collaboration entre PASPort et PAI/PAC ;
- Fort investissement de l'équipe de projet au cours de Q3 et Q4 pour : (i) l'affinement du cadre logique et de la théorie de changement de l'intervention, davantage arrimés au contexte national et sous-régional dans lequel évolue le Port de Cotonou, et (ii) la définition des axes d'appui ;
- Réponse appropriée de l'intervention aux sollicitations urgentes de PAI/PAC pour l'appui technique et financier au déroulement de formations identifiées et à l'exécution d'études stratégiques et opérationnelles ;
- Pilotage stratégique de l'intervention bien assurée par le Comité de Pilotage qui s'est réuni en trois sessions au cours d'un semestre.

Intervention Manager Enabel

Hervé CORBEL

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hervé Corbel', written in a cursive style.

3 Suivi des résultats²

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

En 2018 un contrat de délégation de la gestion du Port Autonome de Cotonou (PAC) a été signé entre le gouvernement béninois et le Port of Antwerp International (PAI). L'ambition et la volonté affichées de l'Etat béninois dans ce cadre est d'améliorer la compétitivité du port de Cotonou par rapport à ses voisins, d'améliorer les recettes issues de l'activité portuaire et de procéder à un transfert important de compétences vers les ressources humaines nationales.

Le gouvernement belge, en accord avec la partie béninoise, a décidé d'inscrire dans son nouveau portefeuille 2019-2023 un Projet d'Appui au développement du Secteur (para) Portuaire, le projet PASPort, qui avait clairement comme ambition de soutenir la dynamique de changement liée à la délégation de la gestion du Port au PAI.

En septembre 2019, une mission associant la DGD et la direction d'Enabel est venue pour préciser et resituer cette ambition, suite à des échanges entre les deux parties et la nouvelle équipe de gestion du Port. A l'issue de cette mission, un redécoupage budgétaire et une révision du cadre logique ont été décidés avec deux points spécifiques : l'allocation dès le départ d'une part significative du budget directement au profit du Port Autonome de Cotonou (4.9 millions d'euros sur 8.8 millions, soit 55.6 % du budget d'activité) et la révision de la structure du cadre logique afin de mieux faire apparaître les activités spécifiquement dédiées au Port Autonome par rapport à celles dédiées aux autres acteurs portuaires.

La fermeture par le Nigéria de ses frontières avec ses pays voisins depuis le mois d'août, même en l'absence de statistiques officielles, a un impact négatif sur la performance du port de Cotonou, port par excellence de transit vers ce pays et les pays de l'Hinterland. Certes, pour l'instant, l'impact sur l'atteinte des résultats du Projet n'est pas évaluable, l'intervention étant tout à ses débuts, mais il pourrait se faire ressentir sur l'atteinte de l'Outcome du projet, si cette situation venait à perdurer.

Par ailleurs, l'acte de piraterie intervenu le 2 Novembre 2019 dans la zone de rade du port de Cotonou sur le navire Bonita ayant entraîné l'enlèvement de 9 membres de l'équipage du navire, a induit la prise par le gouvernement béninois, de grandes décisions en matière de sécurité maritime. Cet incident vient d'une part justifier la pertinence de l'option faite par le projet d'intervenir sur les maillons sûreté/sécurité maritime et portuaire et renforce de fait les axes d'appui identifiés par l'intervention y relatifs, d'autre part.

En fin d'année 2019, la nouvelle équipe du Port a obtenu l'accord du gouvernement béninois pour une analyse et un diagnostic en vue d'améliorer la gestion et le fonctionnement de la manutention portuaire actuellement sous la responsabilité de la société d'Etat SOBEMAP (Société Béninoise des Manutentions Portuaires). Cette décision, qui concerne notamment l'étude de mise en place d'un bureau d'embauche centralisée unique et l'amélioration de toute l'organisation de la manutention, permet

² « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.

au projet de mobiliser à termes les budgets prévus sur le sous résultat consacré à la manutention portuaire, ce qui est une bonne nouvelle.

3.1.2 Contexte de gestion

Le démarrage du PASPort a été facilité au cours de cette année 2019 par le fait que le responsable du PAORC (Projet d'Appui aux Organisations béninoises par le Renforcement des Compétences des ressources humaines) a été retenu comme Intervention Manager (IM) du projet, et par ailleurs par le fait que l'année de transition supplémentaire octroyée au PAORC au bénéfice du seul PAC a permis de préparer et d'engager un grand nombre de requêtes de formation qui presque toutes, ont été et seront poursuivies dans le cadre du projet PASPort avant la fin de l'année 2019. De plus l'IM a participé à l'adaptation du document de portefeuille du pilier portuaire.

Ainsi, un total de 364 000 euros environ concernant 12 actions de formation ont pu déjà être engagés et décaissés avant le 31 12 2019 au titre du PASPort bien qu'elles aient toutes été initiées dans le cadre du PAORC.

Le début du projet a été caractérisé à la fois par la phase dite de démarrage et d'installation, avec le recrutement de l'IM en mars/avril 2019, et une fois celui-ci confirmé, le recrutement par l'IM des 3 ATN. L'ATN en charge du suivi évaluation et résultat 1 a pris fonction au 01 10 2019, l'ATN en charge du résultat 2 lié spécifiquement à l'appui au PAC a pris fonction en septembre 2019, mais a démarré les activités en janvier 2020 compte tenu qu'elle était en congé maternité, et l'ATN en charge du résultat 3 concernant la politique environnementale a pris fonction au 01 06 2019. Ce dernier était le seul agent externe, les deux autres ATN ayant été par ailleurs impliqués dans la clôture ou la préparation de la clôture de leur projet respectif. L'équipe finance et administration a été fonctionnelle à partir du 01 10 2019. Les locaux n'ont d'ailleurs été disponibles qu'à partir du mois de septembre sur le boulevard de la Marina face au Port. Ces détails permettent de comprendre que l'année 2019 en termes d'exécution opérationnelle aura été très courte, un trimestre d'activité avec une équipe partiellement en place, et que c'est bien grâce au travail réalisé déjà dans le cadre du PAORC que des activités ont pu immédiatement être poursuivies et exécutées dans le cadre du nouveau projet.

Au-delà des modifications souhaitées par la mission de septembre 2019 sur le cadre logique du projet, l'équipe a, par ailleurs, modifié et révisé le partage des sous résultats et résultats, ce qui a conduit à un cadre logique avec 3 résultats, l'un entièrement dédié aux autres acteurs portuaires (R1), l'autre entièrement dédié au seul Port Autonome (R2) et le dernier entièrement dédié à la problématique environnementale (R3) distinguant là aussi pour plus de clarté d'une part les actions prévues au bénéfice du seul PAC et d'autre part les actions prévues pour les autres acteurs et les services étatiques.

3.1.2.1 Modalités de partenariat

- *Quels accords/contrats ont été conclus durant la période ? Les accords ont-ils été conclus dans les délais prévus, et si non pour quelles raisons ?*

Il était prévu la signature de plusieurs accords-cadres et spécifiques de coopération (ACC- ASC) en conformité avec l'esprit du document de portefeuille mettant en avant la notion d'apprentissage par les pairs. Il s'agissait de signer un accord avec la défense belge, les Douanes belges, et la Police belge. Seul le premier accord a été signé

effectivement en juin 2019, les deux autres étant reportés et non encore signés à cette date en janvier 2020.

Par ailleurs, un accord spécifique PASPort – PAI a été signé avec effet au 1er juillet 2019 malgré quelques retards liés à des échanges sur la prise en compte de la TVA. A ce titre, 3 activités mobilisant de l'expertise belge étaient en cours au 31 12 2019 pour ce qui concerne la formation du personnel du Port Autonome ainsi que 3 études sur divers thèmes, mais dont une a été financée sur le fonds F.E.C. L'ensemble de ces activités s'inscrit donc dans le cadre du résultat 2 du projet.

Tous les contrats de marché public encore en cours au 31 12 2019 pour le compte du Port Autonome de Cotonou (7 marchés publics) ont été lancés dans le cadre du projet PAORC mais pour des activités de formation qui auront donc été initiées sur le budget PAORC et vont maintenant se poursuivre et se développer dans le cadre du PASPort.

D'autres Accords cadre ou spécifique de coopération devaient être explorés et initiés, mais ceci n'a pas encore été possible en 2019 faute de temps. Il s'agit notamment de :

-Dans le cadre de l'exécution du résultat 1 et concernant un accompagnement sur l'élaboration de textes de lois et/ou de politiques et stratégies sectorielles ou sous sectorielles :

- Un ASC avec le Service Public Fédéral (SPF) santé et environnement et Bruxelles environnement
- Un ACC puis d'un ASC avec le SPF mobilité

-Dans le cadre de l'exécution du résultat 3 et concernant des actions de recherche pilotes et appliquées sur les problématiques de traitement des pollutions des sols, de l'eau, de l'air et de la gestion des déchets non enfouissables issus des activités portuaires :

- Un ASC avec les universités belges de Gent/Gand , Louvain/Leveun et Liège

- *De quelle manière les accords conclus ont-ils contribué/contribuent aux changements visés (progression dans l'atteinte des résultats) ou si pas encore de quelle manière est-il prévu qu'ils y contribuent ?*

Les accords conclus ou restant à conclure vont permettre ou ont permis d'initier une collaboration avec les administrations sœurs/ pairs au Bénin en conformité avec les ambitions du cadre logique et du document du portefeuille.

Au cours de l'année 2019, deux missions ont été réalisées dans le cadre du résultat 1 du projet, qui ont permis toutes les deux, d'identifier les actions communes et la nature des appuis à venir pour 2020 :

- Une mission défense sur 2 jours début juillet 2019 pour cadrer les actions à venir avec la Défense béninoise au titre de l'appui à la sûreté maritime (faisant suite à une première mission exploratoire réalisée en fin 2018).
- Une mission Police sur 3 jours en novembre 2019 ayant permis des échanges entre l'expert SPF et les responsables des trois unités concernées par la sûreté portuaire, à savoir le commissariat spécial du Port, l'unité spéciale de Police Fluviale et Maritime, et l'unité Mixte de Contrôle des Conteneurs.

- *Quelles ont été les difficultés ou les circonstances imprévues/exceptionnelles rencontrées lors de la conclusion et de l'exécution des accords ?*

Les difficultés concernant la signature des ASC avec les Douanes et la Police sont liées aux éléments suivants :

- Dans un premier temps, certains responsables de la Police Fédérale ont remis en question la possibilité pour le SPF de mobiliser de l'expertise pour le Bénin alors que ce même SPF devait gérer des pénuries de personnel en Belgique. Ceci est en cours de résolution et la signature d'un accord semble désormais possible.
- Les responsables des Douanes belges ont dû obtenir les accords de leur Ministère de tutelle et des questionnements sont intervenus quant au rôle et mandat précis de la société Bénin Control vis-à-vis des Douanes béninoises. Toutefois, là aussi la signature d'un accord est finalement en vue. La difficulté résiduelle par contre est le fait que le SPF a indiqué que seuls 20H/J pourraient être mobilisées par année au profit du PASPort ; ce qui paraît insuffisant au regard des appuis potentiels du PASPort à la douane béninoise.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Le comité de pilotage du Projet a été mis en place le 26/06/2019 et comprend en tout 11 membres, suite à l'ajout notamment d'un représentant de la chambre de commerce et d'industrie. Trois réunions du COPIL ont été organisées en 2019, en juin, juillet et octobre 2019. La réunion du 24 10 2019 a permis de présenter l'ensemble des actions prévues pour tous les acteurs ciblés, et la réunion du 03 07 avait auparavant permis d'identifier les actions urgentes à engager au profit du PAC avant la tenue de la première réunion du COPIL d'exécution en octobre 2019. Le ROI du Comité de Pilotage du projet est établi et définit clairement les modalités de fonctionnement avec des principes de prise de décisions à même de faciliter une bonne mise en œuvre du projet.

Le mode de fonctionnement et les modalités de collaboration entre le projet PASPort et le PAC ont été clarifiés. Les échanges et rencontres sont canalisés et organisés par le point focal désigné par le PAC chaque fois que nécessaire et à la demande du PASPort, et par ailleurs la participation du point focal PAI à Bruxelles a été convenu pour chaque réunion du COPIL. Ce dernier n'a pas pu toutefois participer aux trois réunions de COPIL en 2019, mais seulement à celle d'octobre.

Les rencontres sont organisées à la demande avec les experts mobilisés par PAI. Il a été convenu de mettre l'accent en termes de planification opérationnelle et donc financière sur l'exécution du résultat 2 dédié au Port Autonome, compte tenu des exigences et pressions en termes de résultats visibles à atteindre pour la partie belge dans son ensemble.

En termes de ressources humaines, il a été convenu que l'équipe de 4 agents finance – administration serait à terme partagée entre le PASPort et les deux futurs projets Police et/ou DigiBoost, avec notamment un partage de la fonction de secrétariat, et une affectation majoritaire du temps de travail de l'actuel gestionnaire financier vers ces deux projets qui doivent démarrer entre Q1 et Q2 2020. Par ailleurs le projet prend à sa charge un agent en charge des marchés publics, basé à la représentation, qui sera à terme lui aussi partiellement pris en charge par ces deux projets.

En termes de locaux, le projet à déménager en février 2020 vers un nouvel immeuble, tout en restant sur le boulevard de la Marina, compte tenu des projets du Gouvernement béninois concernant le bâtiment où se trouvait l'équipe jusqu'à la fin de l'année 2019. L'espace dédié aux locaux est maintenant largement suffisant et permet de travailler dans d'excellentes conditions.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

L'intervention étant tout à ses débuts, la Baseline et les valeurs cibles des indicateurs ne sont pas encore établis et définis pour l'Outcome intitulé : "Améliorer la compétitivité du port à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires".

Le retard dans l'élaboration de la Baseline et des valeurs cibles pour les indicateurs s'explique globalement par le fait que :

(i) la réflexion sur l'actualisation/revue des indicateurs n'a réellement démarré qu'avec la prise de fonction de l'ATN M&E en Septembre, mois de refonte complète du cadre logique en raison, entre autres, de la nouvelle orientation donnée à la collaboration PASPort-PAI/PAC suite à une mission DGD-Enabel au Bénin. La 1^{ère} version des indicateurs a été présentée au Comité de Pilotage la fin du mois d'Octobre sur la base du principe d'un travail supplémentaire d'affinement. Cet exercice n'a pas pu convenablement se poursuivre du fait des congés de fin d'année³ ;

(ii) les actions d'accompagnement PASPort en matière de sûreté portuaire (SR1.3) et de processus douaniers (SR1.4) n'ont pas pu être définies avant le comité de pilotage de démarrage officiel du projet du fait de la non réalisation des missions d'appui des structures publiques Belges (Police et Douanes) programmées à cet effet. Certes, la mission de la Police Belge s'est déroulée fin Novembre mais les actions ne sont pas encore ni retenues⁴ ni validées par le comité de pilotage pour les besoins de définition d'indicateurs ;

(iii) la réflexion sur la prise en compte ou non dans le système de suivi-évaluation PASPort (Résultat 2) des KPIs de PAI/PAC était suspendue, parce que n'étant pas encore définis.

Avec un cadre logique incomplet en termes d'activités et d'indicateurs doublé d'une contrainte de temps, il était difficile et même inefficace d'engager une opération de collecte de données (*enquêtes notamment*) avec ses exigences en termes de personnel occasionnel à recruter et de moyens matériels et financiers à mettre à disposition.

Le processus d'établissement de la Baseline est prévu pour démarrer au mois de Janvier 2020 et s'achever au cours de la 1^{ère} quinzaine d'Avril au plus tard. Il est important de signaler que l'ensemble des indicateurs pour les outputs sont en cours de révision et de remise à plat avec les acteurs concernés, et qu'une présentation sera faite de cette révision lors de la première réunion du COPIL du projet en 2020.

Outcome⁵ : Améliorer la compétitivité du port à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires.

³ Enabel faisant exigence de consommer le maximum des reliquats de congés avant la fin de l'année

⁴ Rapport attendu de l'expert Belge

⁵ Reprendre la formulation de l'outcome, telle qu'elle figure dans le cadre logique (DTF).

Indicateurs/marqueurs de progrès ⁶	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Taux de satisfaction des opérateurs économiques/clients du Port par rapport au délai moyen de sortie de leurs marchandises	ND	NA	NA	ND	ND
Taux de satisfaction des usagers, acteurs portuaires et opérateurs économiques/clients par rapport au niveau sécuritaire dans le port	ND	NA	NA	ND	ND

ND : Non Déterminée

NA : Non Applicable

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Le comité de pilotage qui a consacré le lancement du projet n'est intervenu qu'en fin Octobre 2019. Dans ce cadre, il a été réalisé des activités classiques d'affinement de la logique d'intervention, de la théorie de changement, de répartition budgétaire et de démarrage du processus de mise en place du cadre de suivi-évaluation du projet.

Le démarrage réel des activités d'accompagnement des bénéficiaires ne sera effectif qu'à partir de Janvier 2020. Dès lors, aucun constat de progrès ne peut être fait.

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

L'output 1 de l'intervention est intitulé : "L'environnement des affaires portuaires est amélioré et la confiance des opérateurs renforcée ". Il n'est pas possible d'analyser la progression des valeurs de ses indicateurs parce que d'une part, ni leur situation de référence (pour une bonne part) ni leurs valeurs cibles ne sont encore définies pour les raisons indiquées plus haut et qu'aucune activité d'accompagnement des bénéficiaires n'est encore enclenchée, d'autre part. Toutefois, certains indicateurs, de par leur nature, disposent de leur Baseline (zéro)

Output 1 : L'environnement des affaires portuaire est amélioré et la confiance des opérateurs renforcée					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Proportion de textes actualisés	0%	NA	0%	ND	ND

⁶ Reprendre les indicateurs, tels qu'ils figurent dans le cadre logique (du DTF ou de la dernière version du cadre logique)

Niveau moyen de complétude des textes actualisés	0%	NA	0%	ND	ND
Niveau d'appropriation des textes par les parties prenantes	0%	NA	0%	ND	ND
Nombre moyen d'actes malveillants détectés et documentés sur les navires, en approche ou au mouillage	ND	NA	NA	ND	ND
Niveau moyen de réponses aux alertes provenant du Sémaphore de Sèmè (infos au CCOM)	0%	NA	0%	ND	ND
Nombre de patrouilles conjointes organisées	ND	NA	NA	ND	ND
Nombre moyen de patrouilles des Forces Navales par semestre	ND	NA	NA	ND	ND
Evolution du nombre des incidents de sûreté	ND	NA	NA	ND	ND
Evolution du nombre d'actes délivrés par la DMM	ND	NA	NA	ND	ND
Nombre de déficiences détectées pendant les inspections des navires	ND	NA	NA	ND	ND
Niveau d'accroissement de la main-d'œuvre maritime béninoise (Gens de mer)	ND	NA	NA	ND	ND
Taux de satisfaction des acteurs du transport de marchandises par rapport à la qualité de la réforme du système de formation	ND	NA	NA	ND	ND
Pourcentage de véhicules recevant du fret du Bureau de Gestion du Fret dont les chauffeurs détiennent le "certificat de conducteur professionnel"	0%	NA	0%	ND	ND
Taux de satisfaction des acteurs du transport de marchandises par rapport à la nouvelle gestion du fret des marchandises	ND	NA	NA	ND	ND

ND : Non Déterminée

NA : Non Applicable

3.3.2 État d'avancement des principales activités

L'année 2019 n'a pu être consacrée qu'en partie à l'avancement de certaines activités liées aux 6 sous-résultats du résultat 1. L'essentiel du temps disponible a en fait été consacré non pas à l'avancement des activités mais à des rencontres avec un grand nombre d'acteurs ciblées pour préciser les actions et activités en leur faveur. Par ailleurs, et ceci est un point important, un nouveau découpage du R1 en 6 sous-résultats a été entrepris avec l'ajout des volets manutention, transport et transit.

	État d'avancement Les activités sont :
--	---

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	En avance	Dans les délais	Retardées ⁸	En sérieux retard ⁹
Au titre du SR1-1 Cadre stratégique et institutionnel – identification précise des actions et des cibles au niveau des 3 directions centrales du Ministère des Infrastructures et des Transports		X		
Au titre du SR1-2 sûreté maritime – mission SPF Défense en juillet 2019 pour identifier actions pour 2020		X		
Au titre du SR1-3 sûreté portuaire – mission SPF Police en novembre 2019 pour identifier actions pour 2020 malgré non signature ASC Police.		X		
Au titre du SR1-4 processus douaniers et de transit – pas de mission organisée car ASC non signé en 2019 et RH non disponible pour cette année			X	
Au titre du SR1-5 Manutention portuaire -	Non concerné car en attente de décision du gouvernement au sujet de la gestion de la fonction de manutention du fret			
Au titre du SR1-6 Transports Terrestres	Nouveau sous résultat avec actions identifiées en 2019- voir détail ci-dessous			

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'année 2019 et le dernier trimestre notamment a été utilisé pour parfaire, préciser et resituer les actions envisagées en 2018 dans le document de portefeuille. Ce travail important a consisté à revenir donc vers chacun des acteurs cités dans le document pour aboutir à une définition plus opérationnelle des chantiers de collaboration envisagés. Ceci a permis de confirmer, réviser, redimensionner et développer les actions qui ont toutes fait l'objet d'une note spécifique par sous- résultat, notes diffusées auprès des membres du COPIL et validées lors de la réunion du 24 10 2019.

A ce titre, le principal progrès réalisé en 2019 est le développement d'un nouveau sous-résultat non identifié dans le document de portefeuille élaboré et signé en 2018, à savoir le SR1-6 consacré à la problématique de transport des marchandises par route en provenance du Port et à destination notamment de l'hinterland. Il est apparu fondamental à l'équipe de considérer aussi ce segment de la chaîne logistique dans l'analyse de la performance globale du Port par rapport à ses voisins. Ainsi un travail considérable a permis de rencontrer l'administration centrale (La direction des transports terrestres-DTT- plusieurs rencontres en dates des 30/09 et du 31/11) , les

⁸ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁹ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

agences en charge de la mise en œuvre de la politique (L'Agence Nationale des Transports Terrestres- ANATT- plusieurs rencontres en dates des 10/07,12/09, 24/09, 03/10 et 18/10), les structures sous contrôle du Ministère des Infrastructures et Transports tels que le Centre de Formation des Transports et Travaux Publics(en date du lundi 22 juillet), le Centre National de Sécurité Routière(en dates des 11/09 et 17/09), les syndicats de transporteurs routiers et leur confédération(en dates des 11/07 et 24/09), les syndicats des chauffeurs routiers(en date du 26/09), les auto écoles (en date du 25/09), une entreprise qui travaille sur les capteurs pour camions (en date du 01/10)n un transporteur (4/10) et un transitaire (4/10). Au terme de toutes ces rencontres, trois chantiers opérationnels et un chantier institutionnel ont été identifiés et présentés pour validation lors du COPIL du 24 10 2019.

Par ailleurs, et toujours vis-à-vis du cadre stratégique et institutionnel, mais cette fois-ci en lien avec la problématique environnementale, plusieurs rencontres ont aussi eu lieu et ont permis d'identifier des appuis souhaités :

- Rencontre en date des 13 août et 16 septembre 2019 avec le Directeur Général de l'Environnement et du Climat au Ministère en charge du cadre de vie et du développement durable (MCDVD), ce qui a permis d'identifier notamment deux actions souhaitées : celle d'un contrôle d'assurance qualité suite au processus de révision de la loi-cadre sur l'environnement et un appui à l'élaboration des décrets liés à l'environnement portuaire.
- Rencontre en date du 19/07 avec le Directeur Général de l'Agence Béninoise pour l'Environnement sous tutelle du MCDVDD, et en charge de l'opérationnalisation de la politique et stratégie du gouvernement.
- Echanges spécifiques en date du 30 juillet 2019 avec le chef service environnement de la Direction de la Marine Marchande et ensuite avec le Directeur de la DMM, ce qui a permis notamment d'identifier deux actions spécifiques, à savoir l'appui à la finalisation du PNUI (cartographie de sensibilité de la côte) et l'appui à l'élaboration d'une politique nationale du dispersant.

Par ailleurs, comme déjà indiqué, deux missions des représentants des services SPF ont permis d'avancer comme souhaité pour identifier des actions à venir pour 2020 au titre des sous- résultats consacrés à la sûreté maritime et à la sûreté portuaire.

Au niveau du SR1-1, les échanges avec les trois principales directions ciblées, la direction des Ports, la direction de la marine marchande et la direction des transports terrestres ont permis là aussi de passer des idées exprimées dans le document 2018 à des actions précises actualisées pour chacune des trois directions. Cet exercice a aussi impliqué le préfet maritime qui a pu préciser les appuis souhaités.

D'une manière générale, la qualité de la contribution et de l'engagement des structures partenaires, leur maîtrise de la problématique liée chacune à son domaine d'intervention, de même que les déclarations d'intention en termes de collaboration et de volonté de changements, constituent à ce stade, un bon présage pour une bonne réalisation de l'output. De plus, la forte orientation du gouvernement béninois vers des réformes dans tous les secteurs socio-économiques du pays et son engagement à améliorer la sécurité du pays constituent un terreau favorable aux actions du projet en matière d'amélioration du cadre institutionnel et stratégique du domaine (para) portuaire et de la sûreté/sécurité maritime et portuaire.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Le processus de définition des indicateurs sous cet output n'est pas encore achevé du fait, entre autres, du travail encore en cours dans l'identification par PAI/PAC des Keys Performance Indicator (KPI) de ses départements directions et services, qui sont pour le PASPort des points de repères évidents puisque toutes nos actions vont de fait contribuer à faire évoluer ces KPI dans le bon sens. Les deux indicateurs ci-dessous indiqués restent donc logiquement à compléter

Toutefois, l'approche adoptée dans le cadre du renforcement des capacités des agents du PAC étant le Parcours d'Acquisition des Compétences, il est défini pour chaque formation, des indicateurs d'utilisation et d'impact des apports théoriques que l'intervention s'engage à faire mesurer à la structure bénéficiaire en termes d'évaluation de la plus-value desdites formations et donc de l'investissement du projet.

Il n'est donc pas possible d'analyser une quelconque progression d'indicateurs d'output à ce stade de mise en œuvre de l'intervention.

Output 2 : La performance du Port Autonome de Cotonou est renforcée					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Niveau de respect des engagements PASPort vis-à-vis du PAC/PAI	0%	NA	0%	ND	ND
Niveau de mise en œuvre des solutions proposées par les expertises mobilisées (Etudes notamment)	0%	NA	0%	ND	ND

ND : Non Déterminée

NA : Non Applicable

3.4.2 État d'avancement des principales activités

En début d'année 2019, le Port a remis au PAORC/PASPort une prévision d'actions souhaitées pour toute la période 2019-2020. Cette prévision a permis à la fois une planification des activités dans le cadre du PAORC pour sa période de transition et dernière année au profit du Port, et une projection des actions souhaitées aussi bien en termes de formation que d'études, d'acquisition de matériel et d'équipements divers pour le projet PASPort. Ces actions ont été présentées lors de la réunion du COPIL du 24 10 et pour certaines d'entre elles en urgence lors de la réunion extraordinaire du COPIL du 03 07.

Dans le cadre du processus de révision du cadre logique et de la définition d'un nouveau résultat 2 consacré uniquement au Port, un découpage des activités à venir a été élaboré, qui se trouve repris dans le tableau ci-dessous ;

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹⁰	En sérieux retard ¹¹
Au titre du SR2-1 gouvernance stratégique et gouvernance portuaire	Pas d'activité prévue en 2019 à ce niveau			
Au titre du SR2-2 gestion et accueil des navires				
- Parcours de formation des pilotes et remorqueurs- Groupe 3 d'agents à Anvers et suivi à Cotonou (initié dans PAORC)		X		
- Parcours de formation sur la réorganisation et les procédures de la capitainerie à Cotonou (initié dans PAORC)		X		
Au titre du SR2-3 sûreté portuaire	Pas d'action reprise sur PASPort en 2019			
-				
Au titre du SR2-4 gestion des infrastructures et équipements portuaires				
- Etudes sur travaux BEN 569 initiés dans PAORC mais financés par fonds FEC et en cours dans le cadre de PASPort		X		
Au titre du SR2-5 Gestion des concessions de l'espace et des activités portuaires				
- Parcours de formation sur politique de concession (initié dans PAORC)		X		
- Etude sur installation Hub logistique (initié dans PASPort)		X		
- Etude sur cartographie patrimoine espace portuaire (initié dans PASPort mais sur financement F.E.C)		X		
Au titre du SR2-6 Fonctions supports et compétences transversales				
- Parcours de formation sur ORACLE, JD EDWARDS, outils MS 365 (tous les 3 initiés dans PAORC)		X		

¹⁰ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹¹ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Parcours de formation sur anglais général et technique (initié dans PAORC)		X		
- Parcours de formation sur la natation (initié dans PAORC)		X		
- Parcours de formation sur l'audit interne (initié dans PAORC)		X		
- Parcours de formation sur les procédures d'urgence (initié dans PASPort)		X		
- Etude IT consulting (initié dans PASPort)		X		

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Du fait de la transition PAORC/PASPort en 2019, un grand nombre d'activités ont pu être initiées et financées dans leur démarrage sur le budget PAORC avec un développement et une suite dans le budget PASPort. A titre d'exemple, l'activité la plus significative en termes de budget pour le résultat 2, à savoir la formation des pilotes et remorqueurs sur simulateur à Anvers avec un suivi à Cotonou, a été engagée dès le mois de février 2019 dans le cadre de PAORC et poursuivie à partir de novembre 2019 dans le cadre du PASPort. Cette action dont le budget total est pour l'instant estimée à plus de 700 000 euros aura induit un décaissement de 223 000 euros environ sur le budget PASPort en 2019.

Pour chaque parcours de formation, il a été défini des indicateurs et critères à la fois pour mesurer le moment venu l'application de la formation en situation de travail et l'impact sur la performance des individus et des services où ils travaillent. Toutefois aucune des actions de formation initiées en 2019 et aujourd'hui sur le budget PASPort n'est achevée, donc ces mesures n'ont pas encore été réalisées.

Un total de 12 activités sont donc en cours au 31 12 2019 dans le cadre du PASPort au titre du résultat 2.

Les études financées par le F.E.C à la requête du Port Autonome sont aussi suivies par l'équipe du projet PASPORT (et pour les premières d'entre elles par le responsable du projet PAORC devenu ensuite l'IM du projet PASport). Ces études sont fondamentales pour la préparation des travaux de modernisation et d'extension du Port.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Pour les mêmes raisons évoquées plus haut, il n'est pas possible d'établir une quelconque progression au niveau des indicateurs de l'Output 3 intitulé " La mise en œuvre de la politique environnementale du port est améliorée". Toutefois, certains indicateurs, de par leur nature, disposent de leur Baseline (zéro)

Output 1 :					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Niveau de respect des engagements environnementaux PASPort vis-à-vis du PAC/PAI	0%	NA	0%	ND	ND
Nombre de processus nouveaux ou améliorés pour la dépollution du sol, de l'air et de l'eau mis en œuvre	0	NA	0	ND	ND
Taux de satisfaction des acteurs (para) portuaires accompagnés dans la mise en œuvre de démarche environnementale	0%	NA	0%	ND	ND
Niveau de réalisation des indicateurs de performance des Services et Agences nationales de suivi/contrôle de l'application des normes environnementales	0%	NA	0%	ND	ND

ND : Non Déterminée

NA : Non Applicable

3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹²	En sérieux retard ¹³
SR3-1 actions au profit du PAC				
- Identification des études souhaitées par le PAC en la matière et validation lors du COFIL du 24 10 19. (voir ci-dessous)		X		
SR3- 2 actions au profit des autres acteurs portuaires				
- Identification de 3 acteurs potentiels pour des actions en 2020(voir ci-dessous)		X		
SR3-3 actions au profit des services étatiques en charge du contrôle des problématiques environnementales				
- Identification de deux services étatiques actifs au niveau du Port et ayant un rôle et identification puis validation des actions		X		

¹² Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹³ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

souhaitables à leur niveau (<i>voir ci-dessous</i>)				
---	--	--	--	--

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

La révision du cadre logique a induit le passage de l'ex résultat 4 au résultat 3 avec le passage de 4 sous résultats aux trois sous résultats ci-dessus. La logique ici a été tout simplement de distinguer clairement les actions au profit des acteurs portuaires, et à ce niveau celles dédiées au PAC d'une part et celles dédiées aux autres acteurs portuaires d'autre part, et de distinguer enfin les actions au profit des services étatiques impliqués dans les contrôles et suivi de la politique environnementale au niveau du Port.

- *Quels sont les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output ? (Illustré par les indicateurs de suivi)*

L'année 2019 a été consacrée à l'identification concrète au-delà des intentions décrites dans le document de portefeuille de 2018 des partenaires avec lesquels effectivement engager certaines actions. Un grand nombre de rencontres et réunions ont permis d'aboutir à un ensemble d'actions dont certaines n'avaient pas été envisagées en 2018 en tant que telles. Ces échanges avec les structures partenaires ont permis de connaître le rôle de chaque acteur et sa contribution potentielle à l'atteinte des objectifs du projet ainsi que les besoins qui pourraient faire l'objet d'appui de la part du projet. Ils ont aussi permis de circonscrire les différentes problématiques, comprendre leurs spécificités et clarifier le contexte institutionnel dans lequel chacune d'elles s'inscrit. L'élaboration des différents TDRs est lancée et le mode de contractualisation défini pour chaque activité.

Ainsi au titre du sous résultat **SR3-1** :

Des échanges avec le Port ont permis de confirmer la nécessité de prévoir en 2020 trois études spécifiques sur : (i) la pollution des sols dragués (ii) les dépôts organiques en provenance du lac Nokoué qui se déverse dans le chenal d'accès du Port, et enfin (iii) les énergies renouvelables pour alimenter le Port en électricité. Le PAC a remis au projet une première version des Tdr pour la première étude, qui doit être amendée par le projet et qui a été partagée avec l'expert environnement au siège. Un débat est en cours à ce sujet concernant l'éventuelle mobilisation du contrat cadre existant entre la société Almadius et Enabel pour l'une ou l'autre de ces études.

Par ailleurs, des rencontres avec les sociétés en charge de la collecte des ordures ménagères ou assimilées au Port ainsi que la visite du centre d'enfouissement technique des ordures ont été réalisées.

Au titre du **SR3-2**, concernant donc les autres acteurs portuaires, trois partenaires non identifiés en 2018 ont été retenus, à savoir :

- L'Institut National de l'Eau (INE- acteur public) relevant de l'Université d'Abomey Calavi et disposant d'un laboratoire (le laboratoire des sciences et techniques de l'eau) qui travaille sur la gestion et le recyclage des déchets et la problématique de la dépollution. (en date du 19/09 puis du 16/12)
- La société GREEN KEEPER (acteur privé béninois) déjà engagé sur des actions et de la recherche en matière de gestion de déchets pour partie avec des acteurs

- portuaires et ayant elle-même initié une collaboration avec l'INE (en date du 08/10 puis du 27/11)
- La société d'Etat SOBEH qui est impliquée dans l'acquisition et la gestion de matériels de lutte anti-pollution marine.

Avec les deux premiers acteurs, un schéma contractuel a été exploré et validé par la représentation Enabel, à savoir la signature d'une convention de subside avec un bénéficiaire contractant principal, l'INE, et un sous-bénéficiaire, la SARL Green Keeper. Ce dispositif devra être finalisé au début de l'année 2020 et permettra de financer des protocoles de recherche action sur des thématiques liées à la gestion des déchets spécifiques, la décontamination des sols et des eaux issus des navires notamment. Ceci sera toutefois conditionné par un accord avec le Port Autonome de Cotonou pour des interventions sur le site portuaire.

Avec la SOBEH, une rencontre a eu lieu en date du 24 septembre 2019, faisant suite à la découverte de 4 conteneurs sur le Port qui contiennent du matériel de lutte contre la pollution marine par les hydrocarbures (boudins flottants, écrémeurs, etc..) acquis par l'ancienne société en charge de l'exploitation de la plateforme pétrolières de Semé Kpodji et dont a hérité la SOBEH suite à l'arrêt de l'exploitation de la plateforme. Une première visite sur place a été faite permettant de constater qu'une partie du matériel manquait rendant inutilisable le reste et qu'une autre partie semblée un peu abîmée. Un audit de ce matériel a semblé donc nécessaire pour déterminer ce qu'il était possible malgré tout de récupérer et de mobiliser, tout en précisant ce qui devrait être remplacée et à quel coût. Ainsi des Tdr sont en cours de rédaction pour procéder à l'audit du matériel. C'est aussi dans le cadre de la lutte contre les déversements accidentels d'hydrocarbures que l'ATN en charge de ce résultat a pu participer aux exercices de simulation sur la pollution marine (POLMAR) en date 1^{er} au 04 juillet 2019.

Enfin au titre du **SR3-3**, concernant les services étatiques actifs au Port, deux structures ont été identifiées, et un appui global et spécifique a été identifié, débattu et validé avec les responsables hiérarchiques de ces deux structures :

Centre de contrôle phytosanitaire du Port : ce centre est en charge du contrôle des entrées et sorties d'intrants phytosanitaires et de produits végétaux par le Port. Elle procède notamment à la fumigation des produits exportés et aux analyses sur les produits importés. Après une première rencontre en juin 2019, des échanges avec sa direction hiérarchique qui se trouve à Porto Novo, à savoir la Direction de la Protection des Végétaux (DPV) relevant du Ministère en charge de l'agriculture ont été organisées en date du 3 décembre 2019 afin de préciser et valider les demandes du Centre. A ce niveau une première action initiée concerne des TDR en cours d'élaboration au niveau du centre pour la révision de la loi sur le contrôle phytosanitaire.

Brigade Spéciale Forestière du Port : cette brigade est en charge du contrôle des importations et exportations d'essences de bois et de la lutte contre les exportations illégales concernant la faune et la flore du Bénin. Ainsi respectivement 3 647 et 4 153 conteneurs en 2017 et 2018 ont été déclarés comme contenant du bois à l'exportation et depuis janvier 2018, un accord permet un scanning systématique de ces conteneurs par Bénin Control. Une analyse documentaire est réalisée par cette brigade et en cas de suspicion les conteneurs sont ouverts après scanning. Cette brigade relève de la Direction Générale des Eaux, Forêts et Chasses (DCEFC) qui elle-même dépend du Ministère en charge du cadre de vie et du développement durable (MCVDD). Quatre rencontres ont déjà été organisées en date des 14/08, 19/09, 18/10 et 27/11 2019. Une

première action en cours à ce titre est l'élaboration de Tdr pour un appui à la digitalisation des processus de contrôle.

- *Les activités menées aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé ?*

Chacune des activités menées au cours de l'année 2019 concourt à l'atteinte du résultat en ce sens qu'elles ont toutes concouru à la bonne préparation des actions à venir en 2020.

- *Quelles sont les opportunités et les contraintes qui se sont présentées ?*

A travers les échanges organisés en 2019, le projet a découvert deux opportunités dans ce sens où deux acteurs béninois, l'un public, l'INE, et l'autre privé, la SARL Green Keeper, sont devenus des partenaires potentiels pour une collaboration effective sur les problématiques environnementales au Port. Ces deux acteurs n'avaient pas pu être identifiés en tant que tel en 2018. Par ailleurs, une autre opportunité très importante a été découverte du fait de l'existence de 4 conteneurs délaissés pendant plusieurs années au Port et qui aujourd'hui appartiennent à la société d'Etat SOBEH. En effet, ces conteneurs contiennent du matériel de lutte anti-pollution marine qui peut être utilisé notamment pour lutter contre les déversements et fuite d'hydrocarbure dans la mer. Ce matériel doit être audité et en partie remplacé, et sa gestion confiée au Port. Sa mobilisation pourra relever le moment venu de la Direction de la marine marchande et/ou du préfet maritime.

- *Quels sont les facteurs (positifs ou négatifs) qui influencent l'atteinte de l'output ?*

Le principal facteur positif qui facilite la mise en œuvre des activités liées à cet output réside dans le besoin que ressentent les différents partenaires par rapport aux différents appuis planifiés par le projet à leur profit. Cependant, la multiplicité des tâches qui incombent à ces structures créent des allongements de délai qui peuvent conduire à un retard dans les réactions attendues d'elles.

- *Quels résultats inattendus (positifs ou négatifs) sont observés en lien avec la mise en œuvre des activités prévues ?*

Il n'y a pas eu à ce stade de résultats inattendus, mais plutôt le fait que le PAC souhaite s'engager plus tôt que prévu dans les actions liées à ce résultat 3. En effet, au départ il avait indiqué dans nos échanges et sa planification indicative, que les activités concernant la problématique environnementale ne serait engagée que vers la fin de l'année 2020 voire en 2021. Toutefois, 3 études importantes ont été identifiées par les responsables du Port dont la première sur la pollution des sols dragués devrait être engagée au cours du premier trimestre 2020.

4 Suivi budgétaire

- *Quel est le taux d'exécution de l'intervention ?*

La prévision financière présentée pour le PASPort qui sert de référence pour 2019 est celle d'août 2019, d'un montant de 685 196 euros, pour une exécution de 463 062,81 euros au 31 12 2019, soit 67% de la prévision. Cette prévision avait été revue à

la baisse lors de la première réunion d'exécution du COPIL le 24 10 2019. Cet écart est entièrement lié à la problématique d'engagement et de décaissement sur les activités de formation pour le bénéfice du seul Port Autonome (un total de 400 000 euros avait été envisagé pour le second semestre 2019, qui s'est révélé être trop ambitieux).

- *Quelles modifications (significatives) ont été apportées au budget de l'intervention ?*

Les modifications apportées au budget sont liées à la révision du cadre logique déjà envisagée comme une possibilité dans le document de portefeuille en 2018. Cette révision n'a pas modifié le total du budget dédié aux résultats du cadre logique mais plutôt a fait clairement apparaître la part déjà dédiée au PAC, et le fait que celui-ci est le principal bénéficiaire direct du projet, avec un total de 4 900 000 € sur 8 800 000 € dédié aux 3 résultats inscrit désormais dans le cadre logique. Par conséquent cette décision a aussi déterminé la part dédiée aux autres acteurs portuaires, soit un total de 3 900 000 €, même si celle-ci restait par contre non encore affectée par bénéficiaire.

L'équipe du projet a supprimé l'ancien résultat 2 (stimuler les investissements via la préparation et le montage de dossiers d'investissements stratégiques) et résultat 3 du projet (renforcer la crédibilité et le professionnalisme des acteurs ciblés...) pour ne laisser que 3 résultats, en répartissant le budget ainsi libéré entre ces trois résultats. Il ne s'agit pas d'une suppression pure et simple des activités mais bien d'une autre façon d'aborder ces activités dans le nouveau cadre logique. En effet ces anciens deux résultats ont été rétrospectivement considérés comme des moyens et non de véritables résultats. Ainsi la formation, la mise en place de démarche qualité, les investissements en matériel ou en construction, sont des modalités d'appui pour contribuer à l'atteinte de chaque nouveau résultat et des sous résultats identifiés.

Ainsi, l'ancien résultat 1 (améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des opérateurs) a été maintenu mais avec les enrichissements suivants :

- Un nouveau sous résultat dédié entièrement à la problématique du transport terrestre de marchandises entrant et sortant du Port, a été rajouté
- Un nouveau sous résultat dédié à l'amélioration de la manutention portuaire (gestion et professionnalisation des dockers et manutentionnaires), a été rajouté
- L'ancien sous résultat dédié à la gouvernance portuaire a été transférée dans le résultat 2, qui ne concerne que le Port Autonome de Cotonou.

Le budget total du résultat 1 ainsi modifié est passé de 2 050 000 € à 2 500 000 €. Le nouveau résultat 2 intitulé « La performance du Port Autonome de Cotonou est renforcée » dédiée entièrement au Port a été doté d'un budget de 4 000 000 €. Enfin l'ancien résultat 4 est devenu le résultat 3 avec un budget maintenu à 2 300 000 €, mais un sous résultat là aussi entièrement dédié au seul Port de Cotonou pour un montant de 900 000 €.

- *Quelles conséquences les modifications apportées au budget ont-elles eu sur les résultats prévus au sein de l'intervention ?*

Les conséquences de cette modification de l'affectation du résultat entre acteurs portuaires, avec donc 55.7 % du budget dédié au PAC, porte en réalité sur la planification financière et celle des activités. En effet, la priorité accordée au PAC se traduit aussi par une priorité dans l'engagement le plus rapide possible des actions

souhaitées, et ce compte tenu de l'enjeu de réussite et de visibilité de l'expérience en cours au PAC. Cet enjeu concerne clairement aussi de fait désormais Enabel...

Bien entendu, le fait qu'une part non négligeable de ces actions soient exécutées par ailleurs en mobilisant directement des expertises belges, facilite grandement l'exécution rapide des activités compte tenu qu'elles ne dépendent pas de processus de marché public. En effet, faisant suite à l'Accord Cadre de Coopération signé entre le Port d'Anvers et sa filiale Port of Antwerp International (PAI), un Accord Spécifique de Coopération a été élaboré et signé entre le projet PASport et PAI permettant de mobiliser directement l'expertise Belge de ces deux entités. Enfin au plan budgétaire il faut signaler aussi que ces mêmes accords sont gérés avec un système d'avance de frais par le partenaire belge ce qui donne là aussi une grande fluidité dans l'engagement des actions.

	Budget	Dépenses	Solde	Taux d'exécution
		2019 (année 1)		
Total	10 000 000 €	463 062,81 €	9 536 937,19 €	4.63 %
Output 1	2 500 000 €	0 €	2 500 000 €	0 %
Output 2	4 000 000 €	348 982, 34 €	3 651 017.66 €	8.7 %
Output 3	2 300 000 €	0 €	2 300 000 €	0%
Ligne Z	1 200 000 €	114 080.47€	1 085 919.53 €	9.5 %

5 Risques et problèmes

L'intervention étant à ses débuts, il a été procédé à une relecture des risques identifiés lors de la formulation afin d'affiner la prise en compte du maximum d'éléments de contexte.

Par rapport aux risques

Les changements notés par rapport au document de formulation du projet en dehors de certaines reformulations, sont :

- **Au niveau de l'Outcome** : l'agenda très étalé de certaines réformes ne permettent pas au projet d'intervenir dans sa durée normale (ex réforme du bureau d'embauche...). Ce risque pourrait potentiellement entraîner le non achèvement de certains processus qui seraient engagés avec le corolaire d'inefficacité et d'inefficience avec comme conséquence une performance limitée du Port par rapport à ces voisins et rivaux.
- **Au niveau de l'Output 1** : la survenue ou l'amplification de conflits syndicaux du fait de certains processus structurels qui seront engagés notamment au niveau du sous-secteur des transports terrestres (*mise en place du Bureau de Gestion de Fret, la revue des conditions d'obtention du permis de conduire et l'instauration d'un certificat de conducteur professionnel.....*). L'absence de consensus au niveau des syndicats concernés sur les processus/réformes engagés dans ce sous-secteur par le projet pourrait ralentir le calendrier d'exécution des actions engagées voire leur non achèvement. Ceci aurait comme conséquence un manque d'efficacité en amont et aval du Port sur ce segment de la chaîne logistique.

- **Au niveau de l'Output 2** : le non renouvellement par le gouvernement béninois du contrat de délégation de la gestion du port signé avec PAI en mars 2021. Si ce risque n'arrivait pas être endigué, il est fort probable qu'il ensuive le ralentissement et même l'arrêt de l'exécution de certaines activités d'appui au Port en attendant d'y voir plus clair. La conséquence majeure serait une contre-performance pour le projet en matière d'exécution budgétaire voir une éventuelle remise en question du projet lui-même si le nouveau cadre de gouvernance portuaire n'était pas clair.
- Par rapport aux Problèmes

Deux principaux problèmes ont été identifiés en début de projet. Il s'agit de :

- La lenteur dans la mobilisation de l'expertise publique belge notamment celle de la douane belge du fait de la faible disponibilité de ses agents. Ceci ralentit la définition des axes d'appui du Projet à la douane béninoise. Il a été mis en place un suivi plus rapproché en collaboration avec Enabel-Bruxelles ;
- La fermeture par le Nigéria de ses frontières avec les pays voisins impacte négativement l'économie béninoise en particulier les activités portuaires dont la diminution du flux est manifeste même en l'absence de données officielles. Cela est bien dommageable pour le port de Cotonou qui est un port de transit avec importante destination vers le Nigéria. La mitigation entrevue par le Projet est l'adoption d'une posture potentielle de prudence dans la planification budgétaire.

Matrice de Gestion des risques actualisée

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
RO1/BEN1803811 - Risque politique : Impact du niveau de réussite du partenaire belge associé au PAC (PAI) en termes de performance du Port , sur la réputation d'Enabel	15/01/2019	DEV	Moyenne	Haute	Haute
RO2/BEN1803811 - Risque politique : Non réalisation du développement attendu de l'activité portuaire du fait de la non mise en œuvre par le gouvernement des réformes prévues et/ou nécessaires(ex réforme du bureau d'embauche)	15/01/2019	DEV	Moyenne	Haute	Haute
RO3/BEN1803811 - Risque politique : Evolution de la situation sécuritaire globale. Les marchandises en transit représentent la plus grosse part des importations via le Port de Cotonou. Déviation des marchandises vers d'autres ports de la sous-région et réduction drastique des volumes du PAC du fait de l'accroissement des risques sécuritaires sur les corridors de transit.	15/04/2019	DEV	Moyenne	Haute	Haute
RO4/BEN1803811 - Dégradation de l'économie des pays voisins et de l'hinterland impactant négativement le volume et la nature des activités portuaires ou dégradation des termes de l'échange ou de ses modalités	01/08/2019	DEV	Moyenne	Haute	Haute
RO5/BEN1803811 - Diminution des emplois induite par la réforme du contrôle de gestion des dockers (nombre actuel bien trop important pour les besoins réels du Port)	15/01/2019	DEV	Haute	Haute	Très élevée
O9/BEN1803811 - R1. Modification et amélioration des Processus engagés notamment les processus douaniers jugés contraignant par les opérateurs	01/10/2019	OPS	Moyenne	Haute	Haute

économiques /Faible niveau de mise en œuvre des actions PASPort d'amélioration des processus douaniers qui peuvent être jugées contraignantes par les opérateurs économiques.					
R13/BEN1803811 - R3. L'absence et/ou l'insuffisance du bon équilibre entre renforcement de capacité institutionnel, organisationnel, et individuel dans le cadre de la mise en place de démarche-qualité	01/10/2019	OPS	Moyenne	Haute	Haute
R14/BEN1803811 - R3. Investissement dans la formation peu suivi d'effet et d'impact mesurables	01/10/2019	OPS	Moyenne	Haute	Haute
R16/BEN1803811 - R3. Insuffisance des investissements possibles pour une efficacité de l'impact de l'intervention sur le plan environnemental	01/10/2019	OPS	Moyenne	Haute	Haute
R17/BEN1803811 - R3. Inertie/Non engagement des opérateurs portuaires dans: (i) la mise en œuvre des actions et (ii) l'adoption de bonnes pratiques favorables à l'environnement	01/10/2019	OPS	Moyenne	Haute	Haute
R20/BEN1803811 - Risque technique/budgétaire : Insuffisance des budgets opérationnels prévus par le Gouvernement pour garantir l'application des formations, l'entretien des matériels et équipements	15/04/2019	OPS	Haute	Haute	Très élevé
R21/BEN1803811 - Non renouvellement par le gouvernement béninois du contrat de délégation de la gestion du port signé avec PAI	14/01/2020	FIN	Moyenne	Moyenne	Moyenne

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
O2/RO1/BEN1803811 - Réponse : Accepter le risque. Enabel ne peut être tenu responsable des résultats de PAI dans son mandat de gestion du PAC, mais veillera à l'appuyer dans cette perspective, dans le respect des mandats et rôles respectifs	Hervé CORBEL	NA	20%	En cours
A14/RO2/BEN1803811 - Certains investissements et actions ne sont envisageables que sous condition de l'engagement de l'Etat béninois sur la mise en œuvre des réformes (mise en œuvre du bureau d'embauche Unique, mise en œuvre des recommandations résultant des études et	NA	NA	20%	En cours

analyses sur le résultat 1, volonté politique d'agir réellement sur la problématique environnementale ou sur la santé et sécurité au travail, etc.) Enabel/PASPort veille à une bonne exécution des tâches déjà identifiées				
A15/RO3/BEN1803811 - Pas de prise directe sur l'évolution de la situation sécuritaire, qui peut impacter fortement les volumes et recettes portuaires à Cotonou. Cependant, l'action envisagée dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la réforme de la police pourrait contribuer à sécuriser les corridors de transit vers l'hinterland, enjeu clés pour l'activité portuaire au Bénin.	Hervé CORBEL	31/03/2023	0%	Prévu
A16/RO4/BEN1803811 - Pas de prise directe sur l'évolution de la situation économique, ni sur la fluctuation du taux de change du naira, qui peut impacter fortement les volumes et recettes portuaires à Cotonou. Exemple de la fermeture des frontières du Nigeria qui impacte directement les volumes et recettes.	NA	31/03/2023	0%	Prévu
A17/RO5/BEN1803811 - Soutenir, à travers le résultat 2, le PAC dans l'accompagnement de son personnel dans le développement de nouvelles compétences et dans l'évolution vers d'autres emplois/ métiers (ceci en phase pilote d'abord).	Jérôme OZA	31/03/2023	20%	En cours
AO1/RO6/BEN1803811 - Bien situer les responsabilités dès le départ, tenant compte de notre rôle d'accompagner le changement qui ne peut-être qu'endogène	Hervé CORBEL	01/11/2019	20%	En cours
AO3/RO9/BEN1803811 - Etre dès le départ tout à fait clair sur la nature et l'importance des améliorations souhaitables et sur la volonté du partenaire béninois de procéder à l'amélioration y compris via les contrats de prestation en cours. Ce risque sera géré via un dialogue politique soutenu entre l'ambassade et le ministre de tutelle	Jérôme OZA	NA	0%	Prévu
AO7/R13/BEN1803811 - Eviter autant que possible blocage ou inertie du fait d'un déséquilibre entre efforts aux 3 niveaux institutionnels, organisationnels et individuels, en identifiant bien les préalables et les types de démarches nécessaires.	Doris ZINSOU		20%	En cours
AO8/R14/BEN1803811 - Chaque formation doit être associée à un ou plusieurs indicateurs permettant d'apprécier/ mesurer l'effet et l'impact	Doris ZINSOU		20%	En cours
A10/R16/BEN1803811 - Attention soutenue pour réussir à mobiliser des fonds par ailleurs via le FNEC.	Armand AGUIDI		0%	Prévu
11/R17/BEN1803811 - Favoriser l'émulation entre acteurs accompagnés pour promouvoir le changement de stratégie environnementale Contribuer à l'animation des structures/organes portuaires de concertation et de suivi de la mise en œuvre de la politique environnementale du	Armand AGUIDI		0%	Prévu

Port. Convaincre par l'exemple et les faits que l'investissement vert peut donner des résultats mesurables et bénéfiques au plan économique. Mettre l'emphase sur la collaboration et l'appui aux structures régaliennes pour l'exercice de leurs manda				
A18/R20/BEN1803811 - Identifier de façon claire et réaliste dès le départ, les contributions attendues et nécessaires pour la bonne réussite des activités du projet et l'atteinte des résultats	Hervé CORBEL	31/03/2023	0%	Prévu
A19/R21/BEN1803811 - Le projet n'a pas de prise sur ce risque. Effectuer à temps les réallocations budgétaires nécessaires	Hervé CORBEL	31/03/2023	20%	En cours
A20/R22/BEN1803811 - Rester prudent dans la ventilation budgétaire pluriannuelle notamment pour ce qui concerne le R2	Hervé CORBEL	31/03/2020	20%	En cours

Matrice de Gestion des problèmes

Identification des problèmes			Analyse des problèmes
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Impact potentiel
IO1/BEN1803811 - La disponibilité insuffisante et apparente de la douane belge pour la réalisation de sa mission d'appui pair à pair à la douane béninoise ; ce qui devrait permettre au projet de retenir les actions d'appui de PASPort dans ce domaine. La non réalisation de cette mission prévue normalement pour Juillet 2019 ralentit la finalisation du planning opérationnel du projet	01/10/2019	OPS	Haute
IO2/BEN1803811 - La fermeture par le Nigéria de ses frontières avec les pays voisins impacte fortement l'économie béninoise en particulier les activités portuaires dont la diminution du flux est manifeste même en l'absence de données officielles. Cela est bien dommageable pour le port de Cotonou qui est un port de transit avec importante destination le Nigéria.	25/11/2019	OPS	Haute
Traitement des risques			Suivi des risques

Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
A01/I01/BEN1803811 - Maintenir voire amplifier le contact avec la douane belge avec une forte implication d'Enabel-Bruxelles	Hervé CORBEL	NA	20%	En cours
A02/I02/BEN1803811 - Rester prudent au niveau projet par rapport aux ambitions (indicateurs Outcome et impact)	Jérôme OZA	NA	20%	En cours

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Selon le DTF du portefeuille, une seule synergie est activement proposée : la Communication pour le Changement de Comportement (CCC) relative aux DSSR ¹⁴(Pilier 3) auprès des travailleurs de la zone (para)portuaire. Le projet étant à ses débuts, cette synergie n'a pas pu être développée.

Même s'il n'est retenu aucune synergie avec DEFIA dans le document du Portefeuille, PASPort a pris l'initiative d'associer DEFIA à l'accompagnement des structures étatiques pour : (i) la révision de la loi-cadre sur l'environnement et (ii) la révision de la loi de réglementation phytosanitaire. Cette synergie présente non seulement un aspect d'efficacité mais aussi doit permettre à DEFIA de contribuer à garantir davantage la prise en compte de la CVA ananas dans les textes d'application de ces deux lois, même si actuellement l'exportation de l'ananas par ailleurs se fait insuffisamment par le Port de Cotonou. Ceci pourrait toutefois changer si des variétés mieux adaptées au transport maritime sont cultivées et promues dans le cadre du projet DEFIA.

Le nouveau projet inscrit dans le portefeuille 2019-2023 d'Enabel, à la demande de la partie Béninoise, à savoir le projet PAOP d'appui à l'opérationnalisation de la Police Républicaine, devrait être initié en avril 2020. Il apparaît clairement que des synergies seront établies avec celui-ci notamment sur le volet formation et renseignement, puisque les unités spéciales et le commissariat spécial de Police du Port ont été ciblées pour un appui à la sûreté portuaire et maritime dans le cadre du projet PASPort.

6.2 Avec les projets pour tiers

Enabel met en œuvre au Bénin pour mandats tiers le projet Appui au Renforcement des capacités des institutions du secteur agricole au Bénin (ARISA- Bénin) dont l'ambition est de soutenir les réformes du secteur agricole via les Agences Territoriales de Développement Agricole, les communes et leurs associations, les OPA et les interprofessions. Potentiellement, les synergies pourraient être constituées par l'association du projet à la réflexion sur les problématiques d'exportation et de contrôle à l'importation tout comme à l'importation des intrants nécessaires à la production pour certaines filières et des produits exportés, notamment dans le cadre de l'appui prévu au Centre de Contrôle phytosanitaire du Port.

6.3 Autres synergies et complémentarités

- *Quelles synergies et complémentarités ont été explorées et/ou sont développées avec d'autres interventions mises en œuvre par d'autres acteurs belges ou autres (hors portefeuille/programme de coopération)?*

Les synergies sont celles développées avec les expertises Belges issus de la Défense, des Douanes, de la Police. D'autres synergies sont en train d'être explorées, avec le SPF mobilité et le SPF santé et environnement ainsi que l'organisation Bruxelles Environnement. Des synergies sont recherchées avec les Universités belges pour intervenir sur le résultat 3 de l'intervention.

Enfin, des pistes de collaboration ont été étudiées/envisagées en faveur de la cible concernée par la manutention portuaire (SR1-5- dockers et manutentionnaires payés à la journée et correspondant à une cible vulnérable) et en relation avec l'ambition de l'objectif global du projet, objectif partagé d'ailleurs avec le programme DEFIA, celui de « contribuer à la création d'emplois

¹⁴ Droits à la santé sexuelle et reproductive
Rapport des résultats

décents et durables ». La question ici est de déterminer comment et de manière concrète cette ambition peut se traduire dans un appui spécifique du projet en direction de cette cible. La notion de Travail décent renvoie à 4 piliers selon le BIT : (1) créer des emplois avec une rémunération viable, (2) garantir les droits au travail, (3) étendre la protection sociale et (4) promouvoir le dialogue social entre les employés et les employeurs. Ainsi des échanges ont eu lieu avec d'une part l'ONG belge Solidarité Mondiale et d'autre part l'organisme des nations unies UNCDF qui a déjà une convention de coopération avec Enabel afin d'explorer des collaborations vis-à-vis de l'un ou l'autre de ces 4 piliers. A titre d'exemple, l'UNCDF a développé une expertise dans l'utilisation des réseaux téléphoniques pour favoriser l'accès des utilisateurs à l'information, la formation, l'accès aux crédits, et même l'accès à une première forme de protection sociale, ce sur base de l'historique des relations entre l'opérateur téléphonique concerné et l'utilisateur.

Dans le cas où des échanges d'étude ou autres synergies existent avec d'autres pays, comment ont-elles évolué?

L'un des enjeux potentiels de collaboration en dehors de la Belgique, serait celui de la collaboration avec l'AGPAOC, l'Association de Gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et du Centre. En effet, non seulement le Centre de Formation Professionnel (CFP) basé à Cotonou est une émanation de cette association et donc normalement un outil au service des Ports pour organiser des formations continues de qualité au profit de ses membres. De plus, cette association peut organiser des échanges et un réseau d'experts sur différentes thématiques portuaires. Toutefois à ce stade, cet enjeu n'a pas encore été exploré en tant que tel en dehors des échanges concernant une collaboration entre le CFP et l'expertise belge pour améliorer la qualité et l'étendue de l'offre de formation du Centre.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

L'intervention, en érigeant une composante (Résultat 3) exclusivement dédiée à la préservation de l'environnement, va au-delà du caractère transversal de cette thématique. La révision du cadre logique et l'affinement des axes d'appui ont permis de mieux se concentrer sur les acteurs bénéficiaires (PAC, acteurs hors PAC et Structures régaliennes) et sur les actions réalistes (Réduction de l'ensablement et des dépôts organiques, la pollution des sols dans le bassin portuaire et conception d'un plan d'action, la promotion d'énergies renouvelables, des essais de modes de traitement de déchets, appui à la révision de certains textes régissant l'environnement ...). De plus, l'intervention se place dans une logique de recherche-actions avec les universitaires et des acteurs privés.

En l'absence d'actions déjà mises en œuvre, il s'agit d'autant de précautions prises pour une contribution efficace de l'intervention à la protection de l'environnement.

7.2 Genre

A ce stade, le genre a été pris en compte dans sa dimension intégration transversale et dans le cycle programmatique, avec la construction d'indicateurs genre pour toutes les actions de formation qui seront soutenues par le projet. Toutefois, le second volet de l'approche genre, à savoir l'élaboration d'actions spécifiques afin de favoriser l'autonomie des femmes et des jeunes filles, n'a pas encore fait l'objet d'une réflexion. Il est prévu début 2020 une mission d'appui du Siège à toutes les interventions du portefeuille. afin justement de cadrer, développer, et préciser l'intégration du genre dans chacun des programmes 2019-2023. Il existe une association de femmes au niveau de certains acteurs portuaires, tels que le PAC et la SOBEMAP. Ces associations pourraient être des cibles/partenaires pour cette problématique.

7.3 Digitalisation

La digitalisation fait partie intégrante de la modernisation du port de Cotonou. Les différents axes d'appui définis abordent au niveau de tous ses résultats la question de la digitalisation. Pour preuve : **(i)** la digitalisation des formalités et procédures de contrôle et autres besoins de la Brigade Spéciale Forestière du Port retenue comme axe d'appui, **(ii)** la digitalisation, l'informatisation et la mise en place de systèmes d'information au niveau des services du PAC avec six formations déjà déroulées sur des logiciels informatiques **(iii)** certains équipements prévus par PASPort au profit des opérations du Port tels que des tablettes dans le cadre de l'accueil et la gestion des navires.....

7.4 Emplois décents

Comme déjà mentionné plus haut au point 6.3, l'intervention a prévu notamment au niveau du sous-résultat concernant le développement de la manutention, d'accompagner le respect des 4 piliers du travail décent selon l'agenda du BIT (création d'emploi, protection sociale, droits au travail et dialogue social). L'une des facettes potentielles de l'appui serait d'accompagner la réinsertion des dockers et manutentionnaires ne pouvant plus travailler au Port, compte tenu du passif social qui s'est accumulé au cours des années. Toutefois cet axe potentiel doit d'abord être soigneusement évalué et dimensionner, avant toute intervention, compte tenu de la sensibilité de l'enjeu.

A terme, l'appui que le projet pourra apporter à la Direction de la marine marchande pour le développement d'une flotte sous pavillon béninois devrait permettre de créer de nouveaux emplois, car tout navire immatriculé sous ce pavillon a l'obligation de prendre le 1/3 de son équipage au Bénin ou, en lieu et place, avoir un capitaine béninois.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

L'année 2019 a été caractérisée par un important travail de l'équipe pour passer d'un document de portefeuille assez large à une première déclinaison des stratégies envisagées en actions concrètes avec des acteurs particuliers. Ce travail a fait l'objet de notes de synthèse par résultat ou sous résultat selon le cas, et ces notes ont été présentées et validées lors du premier véritable COPIL du projet PASPort le 24 10 2019. L'on peut considérer ceci comme un premier succès de l'équipe du projet. Bien entendu, en dehors des actions importantes et urgentes déjà initiées au profit du seul Port dans le cadre du PAORC (*et poursuivies dans le cadre du PASPort à partir du 01 07*) ou suite à la réunion extraordinaire du COPIL du 03 07, il n'était pas prévu ni possible dans les deux derniers mois de l'année d'engager déjà concrètement le démarrage des autres actions.

8.2 Les défis

La principale difficulté rencontrée au cours de l'exercice 2019, est la non mobilisation dans les délais de l'expertise publique belge. En effet, sur les 3 missions prévues (défense, Police et douane), seule celle de défense belge s'est déroulée dans les délais prévus. La mission de la Police belge s'est déroulée mais avec un retard d'environ six mois, et de plus après la réunion du COPIL du 24 10 2019. Celle de la douane belge n'a pas pu être effectuée en 2019. Les causes de ces retards ont déjà été abordées et décrites dans ce rapport. Par conséquent, les axes d'appuis liés au SR1-3 (sûreté portuaire) et au SR1-4 (processus douaniers) n'ont pas pu être présentés ni débattus lors de cette réunion du 24 10.2019. Suite à ce constat, il a été décidé d'accélérer la signature des accords de coopération entre Enabel/PASPort et les structures publiques belges, afin de pouvoir trouver rapidement des alternatives en cas d'impossibilité ou de disponibilité insuffisante de l'expertise.

L'autre difficulté est celle de la disponibilité des agents du Port pour suivre l'ensemble des formations, sachant d'une part que certains sont concernés par plusieurs actions et que d'autre part, il est nécessaire de planifier sur plusieurs mois ces formations compte tenu de la taille de la

cible pour certaines formations (natation, maîtrise des logiciels MS 365, anglais général et technique). Cette difficulté est gérée directement par le Port. Enfin, il est apparu dans l'exécution des formations qu'un problème d'assiduité du personnel aux séances de formation prévues se posait, problème qui a dû être pris en main par les responsables du port car le système de paiement des formations est basé sur le nombre d'agents formés, mais les formateurs ne peuvent être tenus pour responsables de l'assiduité des participants à la formation.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Il n'y a pas eu en tant que tel d'avancée stratégique ni de mise à jour importantes sur les questions d'apprentissage stratégique au titre de l'année 2019.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
L'un des enseignements tirés cette première année ou du moins première période d'exécution (si l'on considère la date du 24 10 comme atelier de lancement du projet), c'est bien entendu la difficulté à engager rapidement des ASC et le constat que la disponibilité des ressources humaines dans le cadre de ces ASC est à prendre en compte pour une exécution rapide des actions (cas par exemple de la douane qui ne peut mobiliser que 20h/j par an.)	Enabel siège et Bénin

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Deux grandes décisions stratégiques et opérationnelles (approuvées par le CoPil du 24/10/2019) ont été prises au cours de 2019. Il s'agit de :

a) la révision du cadre logique du projet suite à des réflexions internes à l'équipe de projet et à la mission DGD-Enabel de recentrage de l'appui du Projet à l'acteur privé belge PAI dans le cadre de la mise en œuvre de son contrat de délégation de la gestion du Port de Cotonou signé avec le gouvernement béninois, et b) la revue de la ventilation budgétaire suite à ces décisions et réflexions.

En effet, il a été constaté au niveau du cadre logique issu de la formulation du projet :

(i) un mélange de résultats d'état et de résultats processus. Il s'agit : a) du résultat 2 intitulé "*Les investissements sont stimulés via la préparation/montage des dossiers d'investissements stratégiques*" qui constitue en fait une approche/processus, et b) du résultat 3 libellé "*La crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para) portuaires sont renforcés via la mise en place d'une démarche qualité, l'amélioration du processus de développement et de gestion*", qui n'est qu'une modalité pour l'atteinte des deux autres résultats d'état (1 et 3). **Ils ont été donc supprimés et leurs contenus maintenus ;**

(ii) la définition d'un résultat spécifique entièrement dédié au seul PAC et qui compose les appuis directs du Projet aux différentes dimensions décrites plus bas.

(iii) l'introduction des volets transit, environnement de la manutention portuaire et transport routier au niveau du résultat 1.

CADRE LOGIQUE D'ORIGINE	NOUVEAU CADRE PROPOSE
R1. L'environnement des affaires portuaires est amélioré et la confiance des opérateurs renforcée notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel	R1. L'environnement des affaires portuaire est amélioré et la confiance des opérateurs renforcée
R2. Les investissements sont stimulés via la préparation/ montage de dossiers d'investissements stratégiques	R2 : La performance du Port Autonome de Cotonou est renforcée
R3 La crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para) portuaires sont renforcés via la mise en place d'une démarche qualité, l'amélioration du processus de développement et gestion des compétences, et l'amélioration des conditions de travail	R3 : La mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire est appuyée
R4. La mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire est appuyée	

Cette révision du cadre logique a induit de fait une révision budgétaire qui consacre 4,9 millions d'euros sur le total de 8.8 millions d'euros affecté aux activités, soit 55%, aux actions d'accompagnement du PAC. Par ailleurs, le principe qui avait été entretemps envisagé par l'équipe projet, indépendamment de la mission de septembre, de créer une réserve budgétaire afin de pouvoir garder une marge de manœuvre à la fois pour des imprévus mais aussi et surtout pour orienter des fonds supplémentaires vers ceux des acteurs qui seraient les plus dynamiques au cours de l'exécution du projet, a été maintenu mais la proportion de cette réserve est revue à la baisse, passant de 15 % à 2.5 %. Cette réserve par contre ne concernera que les acteurs autres que le Port Autonome de Cotonou

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre			
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Niveau de mise en œuvre
Modification de la composition du COPIL du projet PASPort avec passage à 11 membres, adoption du ROI	20 06 2019	PV de la session du Comité de Pilotage du 24/10/2019	Effectif
Accord pour l'appui de PASPort aux activités urgentes au profit du PAC (requêtes de formation et études) avant fin Septembre 2019	03/07/2019	PV de la session extraordinaire du 03/07/2019 du Comité de Pilotage	Les activités urgentes identifiées en juillet ont toutes été engagées à ce jour , et la majorité avant la réunion du COPIL du 24 10
Validation du rapport de démarrage de PASPort (cadre logique, différentes actions d'appui PASPort retenues, nouvelle ventilation budgétaire, cadre de suivi-évaluation)	24/10/2019	PV de la session du Comité de Pilotage du 24/10/2019	Cadre de suivi évaluation toujours en cours d'amélioration
Tenue d'une session post- validation du rapport de démarrage pour la validation des actions d'appui à retenir après les prochaines missions d'appui des structures publiques belges	24/10/2019	PV de la session du Comité de Pilotage du 24/10/2019	En attente de complément suite aux missions Police et Douanes notamment – sera précisé lors du COPIL de mars 2020



Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Assurer le financement des actions urgentes au profit du PAC	Hervé CORBEL	ASAP	100%	Achevé

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Il s'agira surtout de travailler plus en amont et assez tôt sur la problématique des ACC et ASC : concrètement il est important de savoir en amont si l'administration ou l'organisation ciblée par l'accord peut effectivement s'engager dans une collaboration et si elle peut y consacrer un minimum de ressources humaines. Il est important aussi d'explorer avec ces administrations et/ou organisations les alternatives et complémentarités potentielles avec d'autres sources d'expertise. Un bon exemple de ceci est la collaboration avec les douanes belge.

Un point sensible, sera le suivi de la mesure effective des indicateurs et critères identifiés pour chaque parcours de formation, maintenant que l'ATN en charge du suivi des actions dédiées au seul Port, donc du résultat 2, est en poste et en place depuis le mois de janvier 2020. Les échanges avec le point focal du PAC au cours de l'année 2019 ont montré que si le dialogue permet d'identifier et de retenir un certain nombre de critères et d'indicateurs, leur mesure effective reste un défi le moment venu. Le partage des responsabilités quant à savoir qui mesure quoi entre le projet et le Port est une question à suivre et sans doute à clarifier.

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Appui d'Enabel Siège pour explorer en amont des signatures d'ACC/ASC les possibilités réelles de collaboration et l'importance de ces collaborations potentielles en termes de RH disponible.	Enabel Siège	Q2 2020
Vérifier et s'assurer de la mesure effective des indicateurs retenus dans les divers parcours d'acquisition des compétences au cours de l'année et si nécessaire refaire un point pour déterminer ce qu'il sera vraiment possible de mesurer en clarifiant le partage des responsabilités sur ce point	PASport/PAC	Q1 2020

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

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.					
<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			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
X	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.			
...	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.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
X	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; 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.			
	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.			

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.

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

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
			X		
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
X	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.			
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.			
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?					
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.			
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.			
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.			
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.			
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?					
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.			
X	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.			
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.			
	D	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.			

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

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

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D
		X			
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?					

X	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.
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales 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.
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?		
X	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.
	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.

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).

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

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D

4.1 Durabilité financière/économique ?

A	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	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
C	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.
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

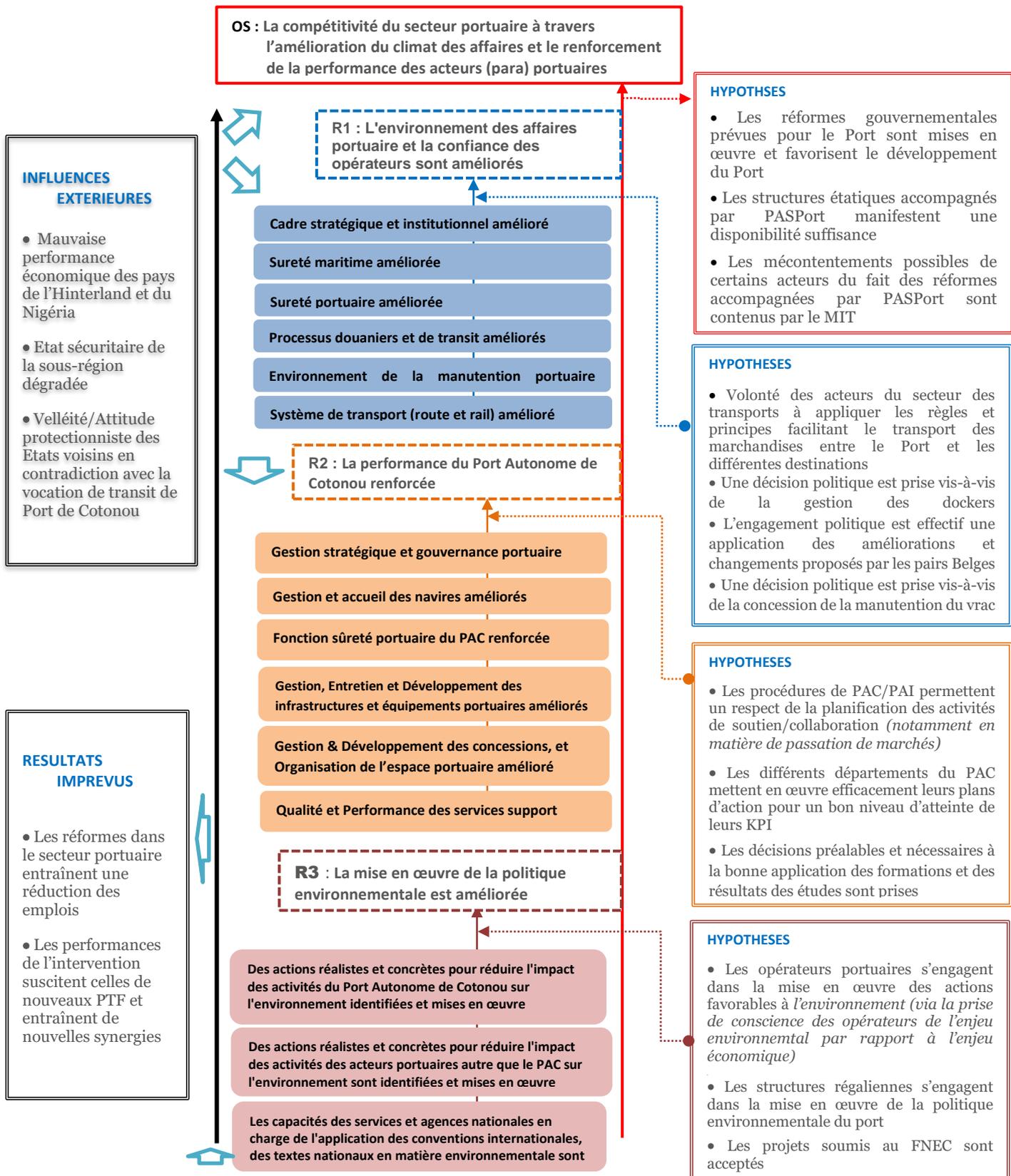
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

A	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	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.
C	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.
D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?	
A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
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.
C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
D	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.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?	
A	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	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.
C	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.
D	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.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIFVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION
OBJECTIF GLOBAL	Ind 1_ OG : Proportion d'emplois précaires (payés à la tâche) qui sont devenus décents Ind 2_ OG : Evolution du volume d'activité (import/export)	
OBJECTIF SPECIFIQUE : Améliorer la compétitivité du port à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires.	Ind 1_OS . Taux de satisfaction des opérateurs économiques/clients du Port par rapport au délai moyen de sortie de leurs marchandises Ind 2_OS . Taux de satisfaction des usagers, acteurs portuaires et opérateurs économiques/clients par rapport au niveau sécuritaire dans le port	
RESULTAT 1 : Améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des operateurs	Ind 1_SR1.1 Proportion de textes actualisés complétude des textes actualisés documentés sur les navires, en approche ou au mouillage Ind 2_SR1.1 Niveau moyen de réponses aux alertes provenant du Sémaphore de Sèmè (infos au CECOM) Ind 1_SR1.2 Evolution du nombre des incidents de sûreté pendant les inspections des navires maritime béninoise (Gens de mer) Ind 4_SR1.2 Niveau d'accroissement de la main-d'œuvre Ind 1_SR1.6 Taux de satisfaction des acteurs du transport de marchandises par rapport à la qualité de la réforme du système de formation Ind 2_SR1.6 Pourcentage de véhicules recevant du fret du Bureau de Gestion du Fret dont les chauffeurs détiennent le "certificat de conducteur professionnel" Ind 3_SR1.6 Taux de satisfaction des acteurs du transport de marchandises par rapport à la nouvelle gestion du fret des marchandises	Rapport d'enquête BD Structures bénéficiaires BD PASPort
RESULTAT 2 : La performance du PAC est renforcée	Ind 1_R2 . Niveau de respect des engagements environnementaux PASPort vis-à-vis du PAC/PAI Ind 1_R2 . Niveau de mise en œuvre des solutions proposées par les expertises mobilisées (Etudes notamment)	
RESULTAT 3 : La mise en œuvre de la politique environnementale du port est améliorée	Ind 1_R 3 Niveau de respect des engagements environnementaux PASPort vis-à-vis du PAC/PAI Nombre de processus nouveaux ou améliorés pour la dépollution du sol, de l'air et de l'eau mis en œuvre Ind 3_SR3 Taux de satisfaction des acteurs (para) portuaires accompagnés dans la mise en œuvre de démarche environnementale Ind 1_SR4.3 Niveau de réalisation des indicateurs de performance des Services et Agences nationales de suivi/contrôle de l'application des normes environnementales	

THEORIE DE CHANGEMENT



10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1	
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?	
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ? Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)	
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : <input type="radio"/> Justification Décision 1 : <input type="radio"/> Décision 2 : <input type="radio"/> Justification Décision 2 :	
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	

10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Pas encore achevé
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	06/2021 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	09/2023 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2019	Aucune

10.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).

10.6 Ressources en termes de communication

Au titre du projet PASPort, aucune action de communication n'a encore été engagée, les seules actions engagées étant celle de PAORC au titre des actions de formation au profit des agents du Port (notamment formation des équipages de remorqueurs en Belgique, et formation à la natation ici à Cotonou). Ces deux exemples sont mentionnés car en fait le premier a été projeté lors d'une réunion du COPIL PASPort et le second le sera lors de la prochaine réunion du COPIL PASPort en février 2020. Ces ressources sont de fait désormais un patrimoine du projet PASPort et seront utilisées et sont utilisables à l'avenir pour faire connaître les actions du projet vers le grand public.