



Rapport annuel sur la mise en œuvre du
portefeuille pays

République de Guinée

Période couverte : 2019

PP-GIN 2019-2023

Table des matières

Acronymes	4
Fiche signalétique du portefeuille	5
Fiche signalétique des autres interventions mises en oeuvre par Enabel.....	7
Résumé exécutif.....	8
1 Etat des lieux de la mise en œuvre du portefeuille pays	10
1.1 Évolution du contexte.....	10
1.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement	12
1.2.1 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau impact	12
1.2.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau outcome.....	12
1.2.2.1 Outcome 1 (entreprenariat agricole) : améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe Conakry- Kindia-Mamou	12
1.2.2.2 Outcome 2 (entreprenariat urbain) : améliorer les performances techniques, économiques et sociales des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME)	13
1.2.2.3 Outcome 3 (entreprenariat féminin) : stimuler de manière inclusive et durable une meilleure valorisation et une compétitivité accrue des activités économiques des femmes entrepreneures.....	14
1.2.2.4 Outcome 4 (PDSR / She Decides) : renforcer l'accessibilité aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes et les enfants, les adolescents et les jeunes.	14
1.2.2.5 Outcome 5 (PDFEE / Capacita) : renforcer les compétences des parties prenantes de la coopération guinéo belge.....	14
1.3 Performance du portefeuille.....	15
1.3.1 Performance des interventions.....	15
1.3.2 Analyse de la performance du portefeuille pays	15
1.3.3 Thèmes prioritaires	17
1.3.3.1 Environnement et changement climatique	17
1.3.3.2 Genre	18
1.3.3.3 Digitalisation	18
1.3.3.4 Emplois décents	19
1.4 Synergies et complémentarités	19
1.4.1 Synergies et complémentarités entre interventions Enabel	19
1.4.2 Autres synergies et complémentarités	21
1.5 Principaux constats, risques et opportunités	21
1.5.1 Dialogue politique (Policy dialogue)	21
1.5.2 Expertise.....	21

1.5.3	Modalités de partenariat et opérationnelle	22
1.5.3.1	Modalités de contractualisation	22
1.5.3.2	Modalités de partenariat	23
1.6	Gestion des risques	23
2	Suivi budgétaire.....	24
3	Modifications apportées au portefeuille pays	25
4	Leçons apprises et succès	25
4.1	Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel	25
4.2	Pilier 1 – Entrepreneuriat	27
4.3	Pilier 2 – Promotion des droits sexuels et reproductifs / She Decides	27
4.4	Pilier 3 – Projet de formations, études et expertises / Capacita	28
4.5	Intégration des thèmes transversaux	28
5	Réorientations stratégiques et recommandations pour la mise en œuvre du portefeuille.	29
Annexes 1. Cadre de résultats du portefeuille pays		30
Annexe 2. Gestion des risques.....		39
Annexe 3. Tableaux financiers synthétiques		41
Annexe 4. Synthèse des leçons apprises		42
Annexe 5. Tableau des recommandations.....		44

Acronymes

ABDH :	Approche Basée sur les Droits Humains
ACC :	Accord-Cadre de Coopération
ASC :	Accord Spécifique de Coopération
APIP :	Agence pour la Promotion de l'Investissement Privé
CKM :	Conakry Kindia Mamou
CMO :	Convention de Mise en Œuvre
CMPC :	Comité Mixte Paritaire de Concertation
CoPil :	Comité de Pilotage
CS :	Convention Spécifique
CoTech :	Comité Technique
DAKMA :	Développement de l'Agriculture à Kindia et Mamou
DSSR :	Droits à Santé Sexuelle et Reproductive
EDS :	Enquête Démographique et Sociale
FBR :	Financement Basé sur les Résultats
FFU :	Fonds Fiduciaire d'Urgence
FNDC :	Front National de Défense de la Constitution
IM :	Intervention Manager
IMF :	Institution de Micro Finance
MCIA :	Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine
MGF :	Mutilations Génitales Féminines
MPME :	Micro Petite et Moyenne Entreprise
ODD :	Objectif de Développement Durable
OG :	Objectif Général
OS :	Objectif Spécifique
PAC :	Port Autonome de Conakry
PAI :	Port of Antwerp International
PDFEE :	Projet de Formations Etudes et Expertises
PDSR :	Promotion des droits sexuels et reproductifs
PNDES :	Plan National de Développement Economique et Social
PSD :	Private Sector Development
ROI :	Règlement d'ordre Intérieur
RR :	Représentant Résident
SSR :	Santé Sexuelle et Reproductive
VBG :	Violences Basées sur le Genre
ZTT :	Zone de Transit et de Tri

Fiche signalétique du portefeuille

Pays	République de Guinée
Code de portefeuille	PP GIN 2019-2023
Institution partenaire	Ministère de la Coopération Internationale et de l'Intégration Africaine
Budget total	45 M€
Durée du portefeuille	60 mois
Date de début de la Convention spécifique	14 décembre 2018
Date de démarrage du portefeuille pays	14 décembre 2018
Date de fin de la Convention spécifique	13 décembre 2023
Impact	Contribuer à la croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou
Outcomes	Pilier entrepreneuriat : contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et des femmes entrepreneurs sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou. Pilier « Elle décide » : renforcer l'accessibilité aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes et les enfants, les adolescents et les jeunes. Pilier formation, études et expertises : améliorer les performances de parties prenantes de la coopération guinéo belge en phase avec les opportunités économiques et le développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou.
Groupes cibles	- Entrepreneurs actifs dans les filières ananas, mangue et pomme de terre sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou. - Micro, petites et moyennes entreprises existantes et actives dans les centres urbains de Conakry, Kindia et Mamou. - Femmes entrepreneures actives dans les filières porteuses. - Structures publiques et privées offrant des services aux entrepreneurs. - Femmes, adolescents et enfants des régions de Conakry, Kindia et Mamou. - Autorités locales. - Décideurs publics et acteurs du programme de coopération guinéo belge.

Liste des interventions du portefeuille	Pilier 1 Entreprenariat : - Intervention 1 : Entreprenariat Agricole - Intervention 2 : Entreprenariat Urbain - Intervention 3 : Entreprenariat Féminin
	Pilier 2 : Promotion des droits sexuels et reproductifs (PDSR) – She Decides
	Pilier 3 : Projet de formations, études et expertises – Capacita
Période couverte par le rapport	2019

Fiche signalétique des autres interventions mises en oeuvre par Enabel

République de Guinée					
Nom Intervention	Bailleur	Secteur	Budget	Date début	Date fin
Programme de développement et d'assainissement urbain en Guinée / Sanita	UE/FED	Assainissement. Infrastructures	35,15 M€	28/04/18	27/02/22
Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes / Integra	UE/FFU	Insertion professionnelle	35 M€	18/07/18	17/07/22

Résumé exécutif

L'année 2019 a été consacrée à la mise en place du 1^{er} portefeuille de coopération entre la Guinée et la Belgique, suite à un programme de démarrage plus modeste entamé en 2016. Le programme actuel vise à appuyer la croissance économique sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou. Avec un budget de 45 M€, il fait de l'appui à l'entrepreneuriat l'orientation majeure de son approche. Les trois interventions du premier pilier (entrepreneuriat urbain, entrepreneuriat agricole et entrepreneuriat féminin) se déclinent conjointement, elles sont complétées par une intervention en matière de droit des femmes (She Decides) et d'un projet de formations, études et expertises (Capacita). Parallèlement, deux importants programmes sont mis en œuvre par Enabel pour le compte de l'Union Européenne : Integra (intégration socioéconomique des jeunes) et Sanita (gestion des déchets solides).

Les interventions ont démarré concrètement leurs activités au cours du second semestre, certaines même dans le dernier trimestre (entrepreneuriat féminin par exemple). D'autres comme Capacita ont dû consacrer d'importants efforts à la conception de leurs modalités de mise en œuvre et au recentrage de leur focus en fonction du contexte évolutif, avant d'envisager une phase opérationnelle. Cette première période a également été mise à profit pour revoir et partager les logiques d'interventions, affiner les théories du changement et préparer les « baselines » et systèmes de monitoring de la plupart des interventions.

On notera par ailleurs que l'année écoulée a permis la finalisation et la clôture du programme de démarrage, lequel a connu un taux d'exécution annuel dépassant les prévisions et des résultats financiers globaux de 98%.

Il est encore trop tôt pour mesurer les progrès du portefeuille en matière d'atteinte des objectifs, son exécution budgétaire reste encore très modeste avec un taux avoisinant les 4%. On peut néanmoins confirmer la pertinence des choix stratégiques effectués ainsi que l'alignement du portefeuille avec les priorités de la Guinée et de la Belgique. En revanche, les tensions sociopolitiques que le pays connaît depuis la seconde partie de l'année ont impacté la mise en œuvre du programme : manifestations et grèves fréquentes, difficultés de déplacements, affrontements dans les rues de Conakry faisant parfois des victimes civiles... Les perspectives pour 2020 ne rassurent pas totalement avec la perspective d'élections législatives et présidentielles, mais également le projet de révision constitutionnelle très contesté par l'opposition et une partie de la société civile. La prise en compte de la sécurité et la mise en place d'un plan de sûreté a constitué par conséquent une priorité de la fin d'année 2019.

La mobilisation des ressources humaines a constitué un défi majeur de l'année écoulée, avec le recrutement de près de 80 collaborateurs, la plupart sans expérience préalable au sein de Enabel. Le déploiement d'Enabel sur des secteurs relativement nouveaux (Private Sector Development) a nécessité de définir et d'aller rechercher des profils différents, plus proches du mode de l'entreprise, et souvent plus jeunes. La formation des collaborateurs aux outils de mise en œuvre (marchés publics et conventions de subsides notamment) a mobilisé une importante énergie, cette dynamique devra se poursuivre en 2020.

La jeunesse du partenariat et la nouveauté des thématiques ont justifié un important travail d'affinement et de mise en cohérence de la stratégie d'intervention du portefeuille, afin d'éviter une approche en silos qui segmenterait les efforts et limiterait les synergies. La Guinée est à ce jour un pays pilote pour la mise en œuvre des orientations d'Enabel en matière de Private Sector Development, non seulement au sein du portefeuille bilatéral mais également dans les synergies avec les interventions pour tiers. Il reste toutefois un

travail complémentaire à réaliser pour affiner et développer des outils spécifiques d'accès aux financements tels que les fonds de garanties.

Ces nouveaux outils pourront s'appuyer sur une connaissance renforcée du secteur privé et de l'écosystème entrepreneurial guinéen, grâce à la réalisation de plusieurs études et enquêtes démarrées en 2019 (et poursuivies en 2020), destinées à identifier les clusters porteurs et les entreprises à fort potentiel. L'identification des partenaires techniques fiables a également fait l'objet d'une attention particulière au cours de cette année de démarrage, que ce soient des acteurs publics (services techniques centraux et déconcentrés, agences d'exécution...), privés (incubateurs, institutions de micro finance, bureaux d'études...), associatifs ou professionnels (fédérations de producteurs, faitières...).

Le dispositif de gouvernance du portefeuille est maintenant en place, aux niveaux politique, stratégique et diplomatique, avec notamment la signature de la lettre d'entente entre le Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine et la Représentation Enabel en Guinée. Ce document définit l'esprit et les modalités du partenariat, sa signature a nécessité une longue période d'échanges afin que le dispositif de pilotage reflète l'équilibre souhaité entre les parties guinéennes et belges. La tenue du 1^{er} Comité Mixte de Concertation Paritaire au mois de décembre a ouvert la voie à la tenue des comités de pilotage des différentes interventions.

La prise en compte des thèmes transversaux (environnement, genre, digitalisation et emplois décents) est diversement assurée au sein des interventions. On notera le retard d'équipement du pays en matière de connexion internet, mais surtout les résistances culturelles et sociales dans les domaines du changement climatique et des violences faites aux femmes.

Les défis restent nombreux et la gestion des risques devra être proactive au cours des années à venir. La stabilité du pays constituera un facteur important de réussite du programme, tout comme la structuration de l'entrepreneuriat local et l'amélioration du climat des affaires. La dimension partenariale et la qualité des relations institutionnelles constituent également des facteurs de réussite fondamentaux pour la suite du programme. En interne, Enabel devra travailler sur toutes les mesures permettant d'améliorer l'atteinte de résultats concrets et visibles, au bénéfice de la population. Une attention particulière sera apportée à la gestion des ressources humaines, à la maîtrise des outils techniques et financiers, à la gestion cohérente et partagée du portefeuille pays.

L'année 2020 verra également l'élaboration des premières propositions de réorientation du portefeuille et de mobilisation de la réserve.

NB : au moment de la finalisation du présent rapport, la République de Guinée, à l'instar de ses pays voisins et de la quasi-totalité du monde, se prépare à gérer une crise sanitaire majeure avec l'épidémie de COVID-19. Cette dimension n'était intégrée ni dans la formulation du portefeuille, ni dans la gestion des risques 2019, mais son impact potentiel est considérable en termes d'atteinte prévisionnelle des résultats, de gestion des risques, de réorientations des interventions en cours, de dispositif RH, de mobilisation de la réserve, etc... Les recommandations et réorientations présentées dans ce document sont donc sujettes à éventuelles modifications en fonction de l'évolution de la situation.

1 Etat des lieux de la mise en œuvre du portefeuille pays

1.1 Évolution du contexte

La République de Guinée est un nouveau pays partenaire de la coopération belge depuis 2016. Le programme de démarrage d'un montant de 10M€ ciblait l'axe Conakry Kindia Mamou ; ses interventions en matière de développement rural, accès à l'eau potable, santé et renforcement de capacités se sont clôturées en 2019 avec des résultats tangibles très appréciés par les partenaires et les bénéficiaires.

Le 1^{er} portefeuille bilatéral de 45 M€ a fait l'objet de la signature d'une convention spécifique en décembre 2018. Il conserve la même zone de concentration et renforce le positionnement de la Belgique en tant qu'acteur de développement dans le paysage national guinéen. Cette position est renforcée par la mise en œuvre de deux importants programmes financés par l'Union Européenne : Sanita qui intervient sur la gestion des déchets solides à Conakry et Kindia (35,15 M€ sur FED) et Integra qui propose des parcours d'insertion pour les jeunes sur l'axe Conakry Kindia Mamou (35 M€ sur FFU). Cette année 2019 représente, par conséquent, le premier exercice de mise à l'échelle de notre coopération, la gestion de la croissance représentant comme on le verra un des enjeux majeurs à relever.

Lors de la conception du nouveau programme, la stabilité du pays était considérée comme une hypothèse crédible, en raison d'un climat politique relativement apaisé, mais aussi grâce à la résistance du pays aux phénomènes de radicalisation et de violence terroriste que la sous-région déplore depuis une dizaine d'années. Malheureusement, l'approche des échéances électorales et le report de plusieurs scrutins ont exacerbé les tensions et la fin de l'année 2019 s'est caractérisée par une dégradation du climat sociopolitique. Les élections législatives programmées pour décembre 2019 ont été reportées en mars 2020. Ce scrutin revêt une importance particulière à double titre. Tout d'abord parce qu'il permet de mesurer le poids réel des différents partis politiques, ce qui constitue un élément d'influence non négligeable en vue des élections présidentielles de 2020. Ensuite parce que ces élections seront jumelées avec un référendum constitutionnel qui permettrait au Président de la République de briguer un 3^{ème} mandat.

Pour tenter d'empêcher la révision constitutionnelle, un mouvement de contestation s'est constitué autour du Front National de Défense de la Constitution. Le FNDC regroupe différents mouvements politiques et de la société civile, il organise depuis le mois d'octobre de nombreuses manifestations, grèves et journées ville morte. Certaines marches ont été interdites par les autorités et réprimées par les forces de l'ordre, le bilan de ces 3 mois de contestation est estimé à une trentaine de morts, essentiellement de jeunes manifestants dans les rues de Conakry. La zone d'intervention du programme de coopération guéno belge est également touchée par cette contestation, les régions de Kindia et Mamou constituant les principaux epicentres provinciaux des manifestations de l'opposition.

Le FNDC entend poursuivre le mouvement et multiplie les appels à la mobilisation. De son côté, le pouvoir ne semble pas prêt à céder à la pression et poursuit l'organisation des élections, y inclus le référendum contesté. L'année 2019 se termine par conséquent sur un climat d'incertitude et un regain de tension dont les conséquences sont d'ores et déjà palpables. L'impact sur l'économie se fait sentir avec un ralentissement de l'activité générale (magasins fermés, déplacements difficiles, personnel et consommateurs absents...), le franc guinéen a perdu environ 20% de sa valeur face à l'euro, les investisseurs restent attentistes et le climat des affaires se tend.

Le FMI, dans sa revue du programme de politiques économiques, a publié les chiffres de la croissance réelle en 2018 évaluée à 6%. Pour le Fonds, la performance économique du pays devrait bénéficier encore en 2019 de l'activité dynamique du secteur minier. Pour améliorer les performances de l'économie guinéenne, le FMI recommande de poursuivre la mise en œuvre des réformes visant à améliorer la gouvernance et le climat des affaires.

De son côté, le Gouvernement guinéen poursuit le développement d'une politique volontariste en matière d'appui au secteur privé. Depuis le remaniement ministériel de mi 2018, le 1^{er} Ministre a impulsé la création d'une importante palette de structures et d'outils adaptés, tels que le Ministère des Investissements et des Partenariats Public Privé, l'Agence Nationale de l'Innovation et de l'Economie Numérique, la Bourse de Sous-traitance et de Partenariat, le Fonds de Développement Industriel et des PME. Selon la primature, plus de 300 Millions\$ (hors interventions Enabel) sont actuellement orientés vers l'entrepreneuriat et l'emploi. Ces moyens s'alignent sur l'objectif de création de 180.000 emplois, un chiffre certes ambitieux mais qu'il faut ramener aux réalités du pays et aux 200.000 jeunes arrivant sur le marché de l'emploi chaque année en Guinée.

Le Gouvernement guinéen a également développé de nouveaux partenariats public-privé et a procédé à plusieurs délégations de services publics. C'est le cas pour la gestion du Port Autonome de Conakry et pour la gestion des déchets solides de Conakry, toutes deux déléguées à la société turque Albayrak. L'arrivée de nouveaux acteurs et la reconfiguration de ces secteurs devront être pris en considération par notre programme de coopération.

Notons par ailleurs que les troubles sociopolitiques et leurs corollaires de violence/insécurité impactent directement la mise en œuvre du programme de coopération. On note en effet en fin d'année (i) un absentéisme accru en raison de l'impossibilité de certains collaborateurs de se déplacer les jours de manifestation, (ii) le report des missions et de certaines opérations collectives (formations, ateliers, réunions...), (iii) l'indisponibilité de certains partenaires, (iv) la priorité donnée dans les périodes de crise à la gestion de la sécurité au détriment du travail de fond sur le programme de coopération.

Au niveau des ressources humaines, le climat actuel rend le pays encore moins attractif pour l'expertise internationale et quelques postes ont été difficilement pourvus. Certains collaborateurs nationaux hésitent également à accepter des affectations à l'intérieur du pays. D'une manière générale, l'augmentation exponentielle des effectifs (plus que doublés au cours de l'année 2019 pour dépasser la centaine de personnes) a constitué un défi majeur, tout comme l'accompagnement à l'emploi et la formation des agents qui découvraient la coopération belge, son fonctionnement et ses valeurs. Faire équipe et regrouper les collaborateurs autour d'un objectif commun se construit sur la durée, le travail entamé en ce sens en 2019 sera poursuivi et intensifié en 2020.

Il en va de même pour les relations institutionnelles avec les autorités nationales, qui ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de l'année écoulée. Le cadre de gouvernance du portefeuille Guinée est maintenant en place et les organes de gestion peuvent jouer pleinement leur rôle. La lettre d'entente a été signée par la Représentante Résidente Enabel et la Ministre de la Coopération Internationale et de l'Intégration Africaine le 21 octobre, le premier Comité Mixte Paritaire de Concertation s'est tenu le 16 décembre, l'organisation des Comités de pilotage est programmée pour début 2020.

La Représentation Enabel est installée dans ses nouveaux bureaux, dans le même immeuble que l'Ambassade. La collaboration avec le poste est fluide et le lancement du portefeuille a fait l'objet d'un événement d'envergure organisé le 15 novembre à l'occasion de la fête du Roi (foire des entrepreneurs, conférence débat sur l'entrepreneuriat en Guinée et l'expertise belge en la matière, soirée festive réunissant plus de 300 personnes dont 4 Ministres).

1.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement

1.2.1 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau impact

L'impact du portefeuille est mesuré à travers l'atteinte de l'objectif global de « croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou ». Cet objectif s'inscrit dans deux Objectifs de Développement Durable, le 1^{er} ODD relatif à la lutte contre la pauvreté et le 8^{ème} qui vise le travail décent et la croissance économique. De manière transversale, le 5^{ème} ODD relatif à l'égalité entre les sexes est également concerné, ainsi que le 11^{ème} ODD qui vise la réduction des inégalités. A travers She Decides, une contribution à l'ODD 3 (santé et bien-être) est également attendue.

Les contributions du portefeuille seront mesurées à travers (i) le taux de croissance économique annuel, (ii) le taux de pauvreté, et (iii) les dépenses de consommation. Les informations relatives au 1^{er} indicateur seront disponibles via les études du FMI, les 2 autres seront renseignés par l'Institut National de Statistique qui n'a malheureusement pas mis à jour ces informations depuis 2012. Il est toutefois encore trop tôt pour parler d'une progression dans la réalisation des résultats de développement.

En complément du portefeuille bilatéral, Enabel met en œuvre pour le compte de l'Union Européenne le programme Sanita qui œuvre pour l'assainissement urbain (ODD 6 sur assainissement et ODD 11 relatif aux villes durables) et le programme Integra qui propose des parcours d'intégration socio-économiques pour les jeunes (ODD 8).

1.2.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau outcome

Il est encore trop tôt pour mesurer les progrès du portefeuille en la matière. Le rapport 2019 présente les mesures structurantes prises au cours de l'année pour poser les bases de la gestion du portefeuille, le cadre organisationnel, la construction des partenariats et les perspectives à venir.

Le portefeuille Guinée est construit autour de 3 piliers distincts. Le 1^{er} pilier relatif au développement économique durable et inclusif dispose d'un objectif spécifique : **contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et femmes entrepreneurs sur l'axe Conakry Kindia Mamou**. Cet objectif est décliné à travers les objectifs intermédiaires des trois interventions concernées (Entrepreneuriat Agricole, Entrepreneuriat Urbain et Entrepreneuriat Féminin).

1.2.2.1 Outcome 1 (entrepreneuriat agricole) : améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou

Le progrès de cet outcome est mesuré grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires des entrepreneurs agricoles de la zone d'intervention, et par le volume produit par chaque filière prioritaire (+20% d'ici 2023).

Les quelques mois d'activités ne permettent pas d'envisager de progrès mesurable de cet outcome, la période ayant été consacrée essentiellement aux travaux de démarrage et de préparation des activités de terrain. Cette période a également été mise à profit pour permettre aux partenaires et bénéficiaires de s'approprier la logique de l'intervention, d'appréhender les changements et les processus sous-jacents.

Il en ressort que l'atteinte de l'outcome nécessite (i) une assistance technique aux Institutions de Micro Finance, (ii) une plus grande structuration et relation de confiance au

sein des filières, et (iii) une plus grande professionnalisation dans l'utilisation d'intrants et de services aux entrepreneurs agricoles.

Dans cette perspective, on notera le renforcement du partenariat avec les deux Directions Régionales de l'Agriculture (protocole d'accord en préparation), l'élaboration d'une cartographie participative avec comme résultat des plans de renforcement des filières selon une approche « chaîne de valeurs » et la sélection en cours de prestataires d'appuis aux organisations agricoles. En matière d'accès aux financements, un diagnostic de situation a été réalisé et les outils de facilitation ont été identifiés (subventions d'équipements adossés au crédit, mécanismes de garanties...) ; des partenariats avec les IMF locales sont prévus pour 2020. Enfin, la structuration et la professionnalisation du secteur a fait l'objet de concertations régionales et une convention de subside est en préparation avec la Fédération des Planteurs de Fruits de la Basse Guinée (FEPAF-BG) pour l'aménagement d'un site hydro agricole de 100 ha.

1.2.2.2 Outcome 2 (entrepreneuriat urbain) : améliorer les performances techniques, économiques et sociales des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME)

Cet outcome vise à ce que 75% des 150 entreprises appuyées augmentent leur performance économique, technique, sociale. Avec un démarrage mi 2019, les progrès mesurables n'étaient pas envisagés pour cette première année. Néanmoins, les activités préparatoires ont posé les bases pour l'atteinte des objectifs. Ainsi, l'étude réalisée auprès de 200 entreprises a permis de mieux comprendre les besoins et de dimensionner les appuis via un programme d'accélération adapté. Cette étude a également identifié les entreprises à fort potentiel de croissance qui pourront être prioritairement ciblées par les appuis de l'intervention.

En parallèle, un travail de priorisation des filières a été mené afin d'identifier les clusters¹ à fort potentiel de développement économique et social. Les chaînes de valeurs sont en cours d'identification pour les clusters (i) Hospitalité et Tourisme, (ii) Ville Durable, (iii) Digital. Ils ont été retenus sur la base de leur potentiel impact en termes de création d'emplois, d'inclusivité, de faisabilité économique et d'alignement stratégique avec les priorités d'Enabel et du Gouvernement guinéen.

Par ailleurs, un pilote d'appui à la mise en œuvre d'un programme d'accélération a été lancé, il concerne 25 entreprises qui seront accompagnées dans un processus d'excellence opérationnelle et 5 entreprises qui seront directement accompagnées dans l'amélioration de leurs performances économiques.

L'ensemble de ces approches a été mené en collaboration avec les partenaires institutionnels tels que l'APIP (Agence pour la Promotion de l'Investissement Privé) et en lien les institutions financières locales. Cette mobilisation dès le démarrage vise à augmenter la performance et la durabilité future de l'intervention.

Avec l'identification des entreprises à fort potentiel, des appuis techniques en construction et des partenariats institutionnels de qualité, la réalisation effective de l'outcome est jugée atteignable dans les délais impartis. L'accès aux financements et les capacités d'absorption des entreprises restent néanmoins des facteurs critiques qu'il conviendra de suivre avec attention.

¹ Un cluster est une concentration géographique d'entreprises interdépendantes, de fournisseurs et d'institutions associées dans un domaine particulier.

1.2.2.3 Outcome 3 (entrepreneuriat féminin) : stimuler de manière inclusive et durable une meilleure valorisation et une compétitivité accrue des activités économiques des femmes entrepreneures

L'intervention Entrepreneuriat Féminin vise un accroissement des revenus des femmes entrepreneures, grâce à la formalisation et la monétarisation des activités féminines (création et structuration de nouvelles entreprises). Les valeurs inscrites dans le portefeuille relatives aux MPME créées par des femmes et leurs taux de survie seront analysées et mises à jour début 2020 lors de la revue de la théorie du changement de l'intervention. On ne peut donc pas envisager de mesurer en 2019 l'évolution des indicateurs de progrès.

La fin de l'année 2019 a été mise à profit pour lancer des études permettant d'affiner les changements attendus, en identifiant les acteurs en place et les services d'appui existants, mais surtout les besoins spécifiques des femmes entrepreneures (en termes d'appui technique, d'accès aux financements et en infrastructures).

A cet effet, l'IMT a été contractualisé pour mener une étude sur les obstacles à l'autonomisation économique des femmes et identifier les mesures d'atténuation possibles.

1.2.2.4 Outcome 4 (PDSR / She Decides) : renforcer l'accessibilité aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes et les enfants, les adolescents et les jeunes.

Il n'est pas encore possible à ce jour de mesurer le progrès des indicateurs de changements de l'intervention (meilleur accès à la planification familiale, augmentation du taux d'accouchements assistés...). Ces indicateurs et leurs valeurs cibles seront d'ailleurs revus début 2020 à la lumière de la dernière enquête démographique et sociale (EDS), de manière à s'aligner au maximum sur les indicateurs nationaux.

Dans cette attente, l'intervention s'est investie dans des activités structurantes permettant de poser les bases du progrès visé (préparation des marchés publics et des subsides avec les partenaires et prestataires identifiés, concertations avec les autorités nationales et avec les PTF présents dans le secteur). Une étude CAP (Connaissances, Attitudes, Pratiques) et une étude socio anthropologique sont en préparation pour début 2020, conjointement avec l'intervention Entrepreneuriat Féminin.

Le partenariat avec l'IMT d'Anvers a également permis de démarrer les premières activités de formations en soins obstétricaux. Une première cohorte de 25 personnes dont 44% de femmes a été identifiée.

1.2.2.5 Outcome 5 (PDFEE / Capacita) : renforcer les compétences des parties prenantes de la coopération guinéo belge

Capacita vise le changement de comportement et l'amélioration de la performance des acteurs du programme de coopération. Il n'est pas encore envisageable de mesurer l'augmentation de leurs compétences dans la mesure où les actions de renforcement n'ont pas encore démarré. Toutefois, on notera que les bases du dispositif ont été posées, avec l'élaboration d'un manuel de procédures détaillant le processus d'analyse, de décision et de mise en œuvre des actions de renforcement. Les canevas techniques et financiers à destination des soumissionnaires sont également élaborés et le démarrage des activités n'est plus soumis qu'à la tenue du 1^{er} comité de pilotage programmé pour début 2020.

En revanche, pour atteindre l'outcome dans les délais impartis, une révision de l'intervention sera nécessaire afin de s'adapter à l'évolution du contexte (nouvelle organisation du port de Conakry, nouvelle organisation de la coordination de l'aide).

1.3 Performance du portefeuille

1.3.1 Performance des interventions

Chaque intervention a élaboré, dans le cadre d'un exercice participatif annuel, une auto-évaluation de sa performance, suivant l'utilisation des critères DAC. Les scores attribués sont présentés dans le tableau ci-dessous, cotés de A à D, ils sont détaillés et justifiés dans les rapports de résultats des différentes interventions.

Interventions du portefeuille pays	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Durabilité
Intervention 1 / Entrepreneuriat Agricole	A	A	B	B
Intervention 2 / Entrepreneuriat Urbain	A	NA	B	B
Intervention 3 / Entrepreneuriat Féminin	A	NA	NA	NA
Intervention 4 / She Decides	A	A	C	NA
Intervention 5 / PDFEE (Capacita)	C	B	C	NA

1.3.2 Analyse de la performance du portefeuille pays

La synthèse des performances des différentes interventions fait ressortir les résultats suivants pour l'ensemble du portefeuille :

Pertinence :

Après une année de démarrage, la pertinence du portefeuille pays est confirmée. Le portefeuille est conforme aux orientations de la stratégie belge de développement, avec un accent sur le développement du secteur privé ciblant spécifiquement la performance des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME), mais également une priorité spécifique à accorder aux femmes (entrepreneuriat féminin et She Decides).

Le portefeuille est également aligné avec les politiques nationales guinéennes et les priorités du gouvernement. Ainsi, il s'aligne parfaitement avec la Stratégie de Développement du Secteur Privé Guinéen et avec la politique de promotion du contenu local² qui expriment la volonté du Gouvernement de faire de la MPME un véritable moteur de croissance. Les priorités nationales d'accès aux financements et de renforcement des capacités des entrepreneurs sont particulièrement reprises par le portefeuille pays. En matière de droits sexuels et reproductifs, le portefeuille est en cohérence totale avec le plan stratégique national de la santé maternelle, du nouveau-né, de l'enfant, de l'adolescent et des jeunes (SRMNIA).

Seule l'intervention de formations, études et expertises (Capacita) est jugée comme ayant perdu une partie de sa pertinence, en raison d'une évolution défavorable du contexte. En effet, bien que l'intervention soit toujours ancrée dans les politiques nationales, l'évolution du contexte entre la formulation et le démarrage est marquée par :

² l'ensemble des politiques, mesures et opérations qui concourent au renforcement des capacités des ressources humaines, entrepreneuriales et matérielles locales, au développement du transfert de technologies, à l'utilisation des compétences, biens et services locaux et la création des valeurs additionnelles mesurables à l'économie locale

- La délégation des missions du Port Autonome de Conakry (PAC) à un concessionnaire privé turc, la société Albayrak. Le PAC ne gère plus les dockers ni les autres catégories de personnel qui étaient visées par Capacita. Il ne reste au PAC que les missions régaliennes de contrôle de légalité, ce qui implique une réduction significative des appuis envisagés ou une réorientation de l'intervention.
- Les besoins de coordination de l'aide qui ne sont plus identiques à ce qui avait été imaginé. Les concertations avec les PTF (en particulier l'UE) amènent à revoir à la baisse les appuis nécessaires à la coordination du PNDES.

Ces modifications impactent près de la moitié du budget de l'intervention qui devra faire l'objet d'une reformulation et d'une révision budgétaire équivalente.

Efficacité :

Certaines interventions n'ont pas pu mesurer ce critère pour 2019, notamment celles qui ont démarré le plus tardivement. On retiendra toutefois la bonne efficacité du portefeuille dans la mesure où les activités de démarrage ont posé de saines bases pour la réalisation des objectifs à partir de 2020 (études de base, analyses d'acteurs et d'opportunités, bases de données, contractualisations...).

Le portefeuille poursuit sa démarche d'adaptation à l'environnement local et mène une gestion proactive des risques, tant en terme d'identification que de mesures de mitigations et de suivi. Plusieurs interventions ont affiné leurs stratégies et ajusté leurs activités en vue d'une meilleure atteinte des outcomes.

Le point d'attention le plus important réside dans les difficultés liées à la contractualisation. Les outils tels que les conventions de subsides sont parfois trop exigeants pour les partenaires locaux et les analyses organisationnelles disqualifient souvent les acteurs initialement pressentis. Les interventions doivent par conséquent imaginer des méthodes de renforcement des organisations adaptées et progressives (appui direct, accompagnement sur la durée...) pour envisager, à terme, que ces organisations satisfassent aux exigences des marchés publics ou conventions de subsides de droit belge.

Efficience :

Les ressources humaines, matérielles, financières ont été progressivement mises à disposition du portefeuille. En ce qui concerne les RH nationales, des avancées ont été enregistrées à partir du second semestre 2019, suite au déploiement d'un cabinet spécialisé pour les recrutements locaux. Pour les interventions en lien avec l'entrepreneuriat, l'accent a été mis sur des profils ayant des expériences pratiques de l'entrepreneuriat et une forte sensibilité aux problématiques de développement du secteur privé. La conséquence est que les équipes sont souvent peu habituées au fonctionnement et aux procédures des agences de coopération et qu'une période d'adaptation et de formation est nécessaire. Les RH internationales ont été mises en place progressivement, parfois avec un petit retard en raison de la faible attractivité du pays. La mobilisation de certains experts pour clôturer le programme de démarrage a aussi impacté la montée en puissance du nouveau portefeuille.

A date de fin 2019, l'équipe du portefeuille est quasiment complète et les ressources sont disponibles. On notera toutefois des résultats plus mitigés pour deux interventions :

- She Decides : faible efficience en raison de l'échec de la signature de la convention de subside avec le FNUAP, avec des conséquences négatives sur l'utilisation des fonds et sur l'atteinte des résultats.

- PDFEE/Capacita : la diminution de la pertinence de l'intervention impacte directement son efficience. A corriger dès 2020 avec un processus de révision et de réallocation des moyens.

Ces deux interventions sont pilotées par un seul Intervention Manager, censée partager son temps entre les 2 projets. Cette situation s'avère de plus en plus problématique, elle est encore renforcée par la difficulté d'identifier du staff national expérimenté en la matière.

Durabilité :

Il n'a pas été possible de mesurer la durabilité de chaque intervention après des délais aussi courts de mise en œuvre. Néanmoins, malgré l'avancement encore limité des activités, les orientations stratégiques et opérationnelles retenues laissent présager une durabilité potentielle appréciable du portefeuille.

Ainsi, les approches retenues vont mettre l'accent sur la durabilité financière et économique, le développement de compétences locales et la mise en place d'un écosystème sur lequel les entrepreneurs pourront se reposer sur le moyen/long terme. La durabilité écologique sera visée à travers les approches d'économie circulaire et plus fondamentalement, une attention particulière sera apportée au travail de fond touchant les mentalités et changements de comportements des acteurs (rapport à la protection de l'environnement, approches genre, etc...).

D'une manière générale, le portefeuille a identifié des partenaires institutionnels crédibles et pérennes qui seront renforcés au cours des 4 années à venir. Ces préoccupations de durabilité ont été prises en compte dès le démarrage des activités, dans le cadre notamment des missions de baseline et de backstopping techniques apportées par Enabel Bruxelles.

Une attention particulière sera apportée à la durabilité de l'intervention Capacita, afin que le renforcement des capacités des individus soit directement réinvesti dans la performance des organisations pour une efficacité durable des acteurs du programme de coopération.

1.3.3 Thèmes prioritaires

1.3.3.1 Environnement et changement climatique

La prise en compte des problématiques liées à l'environnement et au changement climatique est centrale, elle est déclinée spécifiquement par chaque intervention.

La partie agricole du portefeuille apporte une attention particulière à la raréfaction de la ressource en eau et propose des systèmes d'irrigation pilotes moins consommateurs (goutte à goutte au lieu des aspersions et irrigations peu économes). Un travail est également mené pour réduire les consommations d'intrants chimiques avec l'introduction de procédés alternatifs (films plastiques biodégradables, développement de la filière compost en synergie avec le programme Sanita...).

La partie urbaine intègre la composante environnementale dans ses priorités, ceci a notamment permis de faire émerger le cluster Ville Durable comme un des clusters prioritaires. Les MPME développant des composantes environnementales sont également favorisées, certaines émergent actuellement avec la création « d'emplois verts » dans les domaines de la valorisation des déchets, de l'économie circulaire, ou des foyers améliorés.

Enfin, les activités d'appui à l'entrepreneuriat feront la promotion des enjeux environnementaux au sein des MPME accompagnées, à travers des activités de sensibilisation, de formation et de changements des paradigmes de production et de transformation. Des activités comme le tri à la source, l'optimisation d'énergies renouvelables seront promues.

Notons enfin que l'environnement constitue la thématique majeure du programme Sanita (déchets solides, filière compost, économie verte) et que chaque opportunité de synergie avec le portefeuille pays est mise à profit (appui aux MPME de ramassage, valorisation des déchets...).

1.3.3.2 Genre

Le portefeuille Guinée se donne comme ambitions de contribuer à combattre les inégalités de droits et de chances liées au genre, de renforcer l'autonomisation économique des femmes et d'atténuer les effets des pesanteurs socioculturelles encore profondément enracinées dans la société guinéenne. Deux des cinq interventions du portefeuille sont totalement dédiées au genre : She Decides et Entrepreneuriat Féminin.

Les activités relatives aux violences basées sur le genre ou à la santé sexuelle et reproductive sont par essence des actions contribuant à l'égalité femmes/hommes suivant une approche basée sur les droits humains (ABDH). Afin de diffuser au mieux cette question dans l'ensemble du portefeuille, il a été décidé que l'intervention Entrepreneuriat Féminin serait mise en œuvre de façon transversale aux autres volets (comités techniques communs, programmations conjointes...).

Le portefeuille prévoit des mesures volontaristes à destination des femmes entrepreneures, avec par exemple l'ajustement de l'échantillon des études préliminaires afin de viser un seuil minimal de participation des femmes entrepreneures ou l'analyse des besoins et des facteurs de blocages spécifiques des femmes entrepreneures (accès au foncier et accès aux financements encore plus compliqués que pour les hommes, gestion familiale et combinaison avec une activité économique...).

Dans le domaine du renforcement de capacités, une attention particulière est également mise sur l'accès des femmes aux formations permettant des progressions de carrières. A titre d'exemple, la deuxième cohorte de e-learning en méthodologie de recherche mise en œuvre par l'IMT a intégré 44% de femmes, contre 21% dans les formations précédentes (programme de démarrage).

1.3.3.3 Digitalisation

Les formations e-learning amorcées avec le programme de démarrage se poursuivent et se renforcent, avec un accent sur les violences basées sur le genre, la santé de la reproduction et les méthodologies de recherche. Des plateformes virtuelles de soutien aux activités de promotion des droits sexuels et reproductifs sont également en préparation.

La digitalisation fait l'objet d'un résultat entier de l'entrepreneuriat agricole qui mesure l'amélioration de l'accessibilité et de l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux. Les activités d'offre numérique sont en préparation et seront initiées en 2020.

Le digital a également été retenu comme un cluster prioritaire de l'entrepreneuriat urbain, ce qui favorisera le développement de la filière et la promotion des innovations liées à la digitalisation. Des compétitions entrepreneuriales sont programmées, visant la production de contenus digitaux, en lien avec la promotion des clusters du Digital mais également des clusters Hospitalité & Tourisme ou encore Ville Durable.

Notons toutefois que l'environnement « physique » en Guinée ne favorise pas pour l'heure le développement de masse de la digitalisation (qualité, accessibilité, coût de la connexion internet et du matériel IT).

1.3.3.4 Emplois décents

Le portefeuille Guinée, à travers son orientation autour du secteur privé, intervient directement sur la thématique du travail décent. Ce souci est décliné dans les axes stratégiques de mise en œuvre : environnement des affaires et écosystèmes porteurs, accès aux services (financiers et non financiers), accès aux marchés.

Toutes les interventions du portefeuille exigent de leurs partenaires et contractants le respect des règles de travail décent : rémunération, sécurité sur le lieu de travail, âge des travailleurs... Le cadre des marchés publics prévoit des articles spécifiques exigeant des soumissionnaires le respect des règles relatives aux conditions de travail décentes, à la sécurité et à la santé des employés.

Une attention particulière est apportée aux conditions de travail dans les entreprises agricoles, traditionnellement concernées par le travail des enfants et par des conditions de travail dangereuses (utilisation de matériel et outillage dangereux, expositions aux engrais chimiques, pesticides, etc...).

Avec les MPME soutenues par le pilier Entrepreneuriat, la thématique du travail décent fera l'objet d'activités de formation, de sensibilisation et de promotion de mécanismes de couverture sociale.

She Decides prépare une plateforme de sensibilisation qui donnera un accès aux informations sur la planification familiale, permettant aux femmes de travailler tout en contrôlant leur santé sur le plan sexuel et reproductif.

En interne, Enabel en Guinée applique ces règles et plusieurs actions prioritaires ont été menées en 2019 : bilan médical complet et confidentiel de tous les agents recrutés, formation de tous les agents Enabel en Guinée à la sécurité des personnes, formation des chauffeurs à la conduite défensive, préparation d'un programme de formation aux premiers secours (en lien avec la Croix Rouge).

1.4 Synergies et complémentarités

1.4.1 Synergies et complémentarités entre interventions Enabel

La synergie et la recherche de complémentarités entre les interventions du portefeuille ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de cette année. La Représentation a mis en place et animé un « management board » regroupant les responsables des différents programmes (bilatéral et UE) pour traiter des questions transversales et mutualiser les réflexions. Un accent particulier a été mis sur les synergies autour du genre, mais aussi sur les nouveaux outils financiers, sur l'intégrité et la sécurité.

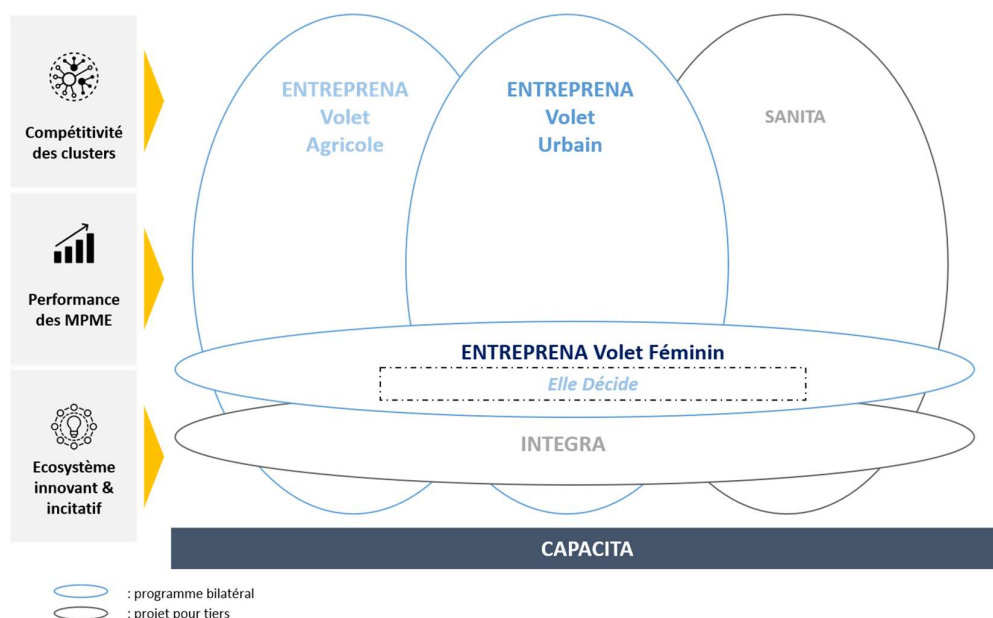
Au niveau décentralisé, le pilier Entrepreneuriat bénéficie d'une coordination à Kindia qui veille notamment à ce que l'intervention Entrepreneuriat féminin soit pleinement déclinée au sein des deux autres volets (agricole et urbain). Les trois interventions sont totalement décloisonnées et fonctionnent de façon coordonnée : missions de backstopping conjointes, management commun, planification concertée, stratégies partagées.

Au niveau opérationnel, les synergies sont multiples, on notera par exemple la contribution de Integra aux travaux d'aménagements hydrauliques menés par Entrepreneuriat Agricole, l'étude conjointe entre She Decides et Entrepreneuriat Féminin sur l'autonomisation des femmes et sur les stratégies à développer pour briser les barrières de métiers, le projet pilote autour de la première Zone de Transit et de Tri (ZTT) de Sanita avec un appui apporté par Entrepreneuriat Urbain aux acteurs de la filière déchets, le projet conjoint entre

Integra et Entrepreneuriat Urbain de Parc d'activités digital, y inclus les activités d'insertion économique à destination des jeunes.

Les orientations stratégiques du portefeuille ont également été analysées et l'appui au secteur privé est apparu comme fil rouge naturel du portefeuille pays.

Cette transversalité et complémentarité se présente de la manière suivante :



Dès lors, il est apparu nécessaire de renforcer la déclinaison commune et la cohérence globale du portefeuille Guinée en travaillant notamment sur la définition de choix stratégiques transversaux adoptés par toutes les interventions. Pour ce faire, un exercice de définition de la théorie du changement au niveau du portefeuille a été menée avec comme résultats :

- Construction d'une compréhension commune afin d'identifier comment la stratégie d'Enabel en matière d'appui au secteur privé devait être contextualisée et approfondie en Guinée.
- Définition d'un cadre commun de résultats par les interventions elles-mêmes, en complément à leur propre cadre, et permettant de mieux préciser comment Enabel contribue effectivement aux enjeux de développement en Guinée.
- Identification des contributions de chaque intervention à cette vision.
- Partage d'information entre les interventions elles-mêmes, décloisonnement et construction d'une habitude de travail concerté.

Le portefeuille bilatéral a joué dans cet exercice un rôle de traction des autres programmes et de renforcement de la position de l'agence belge dans le paysage guinéen. La théorie du changement mise à jour permet d'identifier en quoi (et dans quelle mesure) les missions pour tiers contribuent concrètement à l'atteinte de l'objectif du portefeuille et accroissent ainsi l'impact de la Belgique dans la coopération au développement.

1.4.2 Autres synergies et complémentarités

La Représentation s'est associée au Poste pour construire un cadre de concertation et de synergies avec les acteurs non étatiques belges. A ce titre, Enabel a mené plusieurs concertations avec la plateforme des ONG belges en Guinée. La Représentation a également participé au dialogue stratégique du mois de décembre et s'est engagée à développer une communication pro active à destination de ces acteurs pour leur permettre de soumissionner aux appels d'offres et subsides. L'Institut de Médecine Tropicale occupe une place de choix dans ce partenariat, à travers notamment les interventions She Decides et PDFEE/Capacita. Parallèlement, la Représentation effectue une veille permanente auprès des différents acteurs belges en Guinée, c'est ainsi que le plan de sécurité Enabel a pu profiter de certains outils déjà existants chez MSF Belgique.

Conformément aux dispositions envisagées dans le portefeuille, le Port d'Anvers a réalisé une mission de diagnostic des besoins de renforcement de capacités du Port Autonome de Conakry. L'évolution des missions du Port de Conakry ne permet pas d'envisager le déploiement initialement prévu (voir chapitre ad hoc), il n'en demeure pas moins que les synergies avec le Port d'Anvers continuent à faire l'objet d'une attention particulière de la part de la partie belge.

1.5 Principaux constats, risques et opportunités

1.5.1 Dialogue politique (Policy dialogue)

La répartition des rôles entre Enabel et le poste diplomatique donne naturellement le lead du dialogue politique à l'Ambassade. La participation de Enabel à ces espaces est systématiquement soumise à une discussion préalable avec le poste.

La République de Guinée coordonne ses efforts en matière de développement autour du PNDES. Ce dernier a élaboré un Dispositif Institutionnel de Suivi Evaluation (DISE) structuré autour de 8 groupes subdivisés en 22 sous-groupes. La participation de la Belgique (Ambassade + Enabel) a été sollicitée dans 7 des 8 groupes mais force est de constater qu'en cette fin d'année 2019, ce dispositif n'est pas encore réellement fonctionnel. Enabel a donc décidé d'orienter en priorité ses efforts vers l'atteinte des résultats de développement et d'identifier au cas par cas les espaces dans lesquels une contribution significative pourra être apportée.

En parallèle de ce dispositif institutionnel, on notera les contributions effectives du programme Sanita aux réflexions de l'Etat sur l'assainissement urbain ; Integra a également contribué aux travaux sur l'élaboration d'une stratégie nationale d'emploi des jeunes.

1.5.2 Expertise

Enabel en Guinée est passée d'une cinquantaine de collaborateurs fin 2018 à plus de 100 fin 2019 dont environ 40 affectés au portefeuille bilatéral (84 nationaux + 23 expatriés de 8 nationalités différentes), la mobilisation de l'expertise représente par conséquent un enjeu majeur de l'année écoulée.

Pour le personnel national, une externalisation partielle a dû être opérée dans la mesure où la Représentation -avec un seul agent RH- ne pouvait assurer à elle seule la cinquantaine de recrutements envisagés³. La prestation du cabinet est pratiquement terminée mais les délais nécessaires aux recrutements ont été plus longs qu'espéré. De plus, le fait d'évoluer dans un nouveau pays de coopération et de recruter 100% d'agents nouveaux, sans

³ Au regard de la rareté des offres d'emploi en Guinée, chaque offre a fait l'objet de 200 à 700 candidatures.

connaissances des procédures Enabel, du fonctionnement ou des valeurs de l'institution, nécessite une phase de formation, de coaching et d'accompagnement ralentissant de facto l'opérationnalité des agents.

Au niveau du personnel international, l'année 2019 se termine avec un organigramme complet, bien que certains experts ont été mobilisés avec retard. La faible attractivité du pays peut justifier certaines difficultés de recrutement, en particulier pour les postes basés en région. On peut espérer une stabilisation du dispositif RH en 2020, que ce soit pour les expertises nationales ou pour les expertises internationales.

L'expertise mobilisée par l'intermédiaire de marchés publics (prestataires) constitue un domaine hors de la zone de contrôle de l'agence et l'année 2019 a démontré la rareté de l'expertise de qualité dans nos secteurs d'intervention en Guinée. C'est le cas en particulier de l'appui au secteur privé qui constitue une thématique nouvelle pour laquelle peu d'experts sont disponibles. Pour pallier ce déficit, le programme bilatéral a choisi de mobiliser l'expertise de partenaires déjà en place (incubateurs notamment) à travers des mises à disposition temporaires. Le recours à des expertises ponctuelles via les contrats cadres constitue également une alternative possible pour les thématiques particulièrement complexes (exemple de la société Azimut pour une analyse sur les outils de financements).

1.5.3 Modalités de partenariat et opérationnelle

Le portefeuille Guinée utilise les différentes modalités prévues dans le contrat de gestion. Leur partage et leur appropriation par les autorités nationales et par les différents prestataires a nécessité un temps relativement long, ainsi que des explications et des mises au point fréquentes. On notera en particulier la difficulté pour les autorités nationales d'accepter de passer par des procédures belges (en particulier pour les marchés publics), modalité considérée comme allant à l'encontre du principe de souveraineté nationale. Si le recours à la régie belge est bien mentionné dans l'annexe de la Convention Spécifique, le partage de cette modalité et de ses conséquences n'avait pas fait l'objet d'une explication détaillée lors de la formulation. Pour lever cette contrainte, Enabel a élaboré des mesures garantissant une codécision transparente : partage des plans de passation des marchés publics et des conventions de subsides, élaboration conjointe des listes de soumissionnaires à consulter, analyse commune des offres techniques et financières, suivi et validation/réception partagée des prestations et des travaux.

1.5.3.1 Modalités de contractualisation

Le portefeuille pays dispose d'une unité de support dédiée à la contractualisation (Marchés Publics et Conventions de Subsides), dirigée par deux experts internationaux. Cette cellule fonctionne à coûts partagés avec les deux programmes Union Européenne et traite de tous les dossiers supérieurs à 25K€. En date de fin décembre, le portefeuille bilatéral enregistrait 3 marchés publics en instance (dont un contrat cadre) pour 3,4 millions €, et 4 conventions de subsides pour 2,4 millions €. La montée en puissance est prévue pour 2020.

Certaines modalités inscrites dans le document du portefeuille ont pu être rapidement concrétisées, notamment les accords spécifiques avec l'IMT d'Anvers pour l'accompagnement scientifique et pour les activités de e-learning de She Decides, et avec le Port d'Anvers (PAI) pour un appui au Port Autonome de Conakry. D'autres conventions ont été plus compliquées, voire impossibles à concrétiser. C'est le cas de la convention de subsides avec le FNUAP dans le cadre de She Decides qui n'a pas obtenu l'accord de son siège et qui a dû être annulée.

Avec les partenaires nationaux et les institutions locales, la procédure d'attribution des conventions de subsides rend l'outil souvent peu accessible. Ainsi, la plupart des acteurs des

secteurs de concentration sont trop peu structurés pour satisfaire l'étape préalable du scan organisationnel. Envisager que le programme de coopération renforce ces acteurs, tout en leur exigeant un niveau de performance élevé dès le démarrage constitue un paradoxe qu'il conviendrait d'analyser. Dans la pratique, ces acteurs nécessitent des dispositifs d'appui et d'accompagnement intensifs et sur la durée.

On notera par ailleurs qu'Enabel dispose de peu d'outils adaptés au financement de l'entrepreneuriat, alors que cette thématique est centrale en Guinée et que nos ambitions y sont conséquentes. Afin de faciliter l'accès aux financements des MPME guinéennes, des mécanismes de fonds de garantie sont indispensables. Ces modalités prévues dans le document de portefeuille prennent toutefois beaucoup de temps à être mises à œuvre, en raison du cadre financier et législatif contraignant auquel Enabel est soumise.

1.5.3.2 Modalités de partenariat

Comme dans tout nouveau pays de coopération, les modalités opérationnelles ont été longuement discutées et négociées tout au long de l'année 2019. Les autorités guinéennes ont tenu -à juste titre- à être totalement impliquées et responsabilisées dans les processus décisionnels et opérationnels.

La lettre d'entente pour la gouvernance opérationnelle des interventions du programme de coopération Guinée-Belgique a mis plusieurs mois à être conclue et a finalement été signée le 21 octobre par la Ministre de la Coopération et de l'Intégration Africaine (MCIA) et la Représentante Résidente d'Enabel. La lettre d'entente précise les dispositifs de (co)pilotage stratégique et opérationnel des interventions et les principes autour desquels est établi le partenariat entre Enabel et la partie guinéenne : alignement des interventions aux politiques, plans stratégiques et réformes du gouvernement guinéen, dialogue continu, bonne communication, partage et capitalisation des acquis, approche orientée vers des effets à long terme, intégrité et transparence, mobilisation de ressources avec une posture de non substitution et de renforcement.

Le premier comité mixte de concertation paritaire s'est tenu le 16 décembre, à l'initiative du Poste, validant son règlement d'ordre intérieur et abordant les questions cruciales du fonctionnement du partenariat (en particulier la désignation de points focaux et les modalités de mobilisation des fonctionnaires). Ce comité mixte ouvre également la voie à l'organisation des différents comités de pilotage prévus pour début 2020.

1.6 Gestion des risques

Les risques du portefeuille ont fait l'objet d'une révision et d'une mise à jour complète, dans le cadre d'un travail collectif du management board (Représentation et Intervention Managers). Il s'agissait d'identifier et de traiter les risques majeurs se rapportant au portefeuille pays mais aussi les risques des interventions qui nécessitent d'être gérés à des niveaux dépassant le cadre de l'intervention en tant que tel. Le résultat détaillé de cette réflexion est présenté dans le tableau en annexe 2.

Le risque le plus d'actualité en fin d'année 2019 est le risque lié à l'instabilité socio-politique du pays et ses impacts sur la mise en œuvre du programme. Il a été tenu compte dans les planifications 2020 des possibles ralentissements provoqués par l'organisation des élections et par la multiplication des manifestations. Par ailleurs, Enabel a pris les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de ses équipes, à travers une mission d'audit et un plan de sécurité pays décliné dans chaque intervention.

Le second risque concerne les ressources humaines avec des difficultés de recrutement et de maintien du personnel, considérant qu'avec une équipe en sous-effectifs ou avec du

personnel instable, le programme de coopération ne pourrait pas atteindre ses résultats. Pour traiter le risque de recrutement, Enabel a eu recours à un prestataire RH et un HR Officer a été recruté. Il reste quelques recrutements à effectuer début 2020 mais on peut considérer l'équipe globalement en place à ce jour. La stabilité et la fidélisation du personnel est plus du ressort du management quotidien. D'une manière générale, le risque RH reste un élément important jusqu'à la fin du programme de coopération et fera l'objet d'une attention permanente de la part de la Représentation Enabel.

Toujours au niveau interne, la lourdeur de certains outils et procédures et leur inadaptation au contexte local pourraient avoir des effets sur les résultats du portefeuille. Afin de limiter ce risque, un travail concerté avec Enabel Bruxelles est mené, visant à simplifier certaines procédures (scans organisationnels pour les conventions de subsides par exemple) et clarifier certains outils (fonds de garanties, subventions adossées à des prêts...).

Au niveau partenarial, le portefeuille pourrait subir les conséquences de la complexité du contexte institutionnel et des faibles moyens dont disposent les services de l'Etat, notamment au niveau décentralisé. Ce risque est atténué par un dialogue continu avec les autorités nationales (en particulier avec le MCIA), par la formalisation des modalités de partenariat et par la clarification attendue du cadre de mobilisation des agents de l'Etat.

Le niveau opérationnel est particulièrement sensible aux risques suivants :

- faiblesse de l'environnement entrepreneurial et manque de fiabilité des prestataires,
- conflits fonciers rendant indisponibles les terrains devant accueillir les infrastructures prévues.

Ces risques dépassent souvent la sphère de contrôle de Enabel, ils sont toutefois suivis au niveau des comités de pilotages des interventions. Les autorités partenaires sont sollicitées sur les sujets entrant dans leurs champs de compétences (foncier).

Enfin, notons le risque de fraude et de corruption à propos duquel Enabel applique sa politique élaborée en 2019 : prévention et sensibilisation, contrôles et détection des incidents, traitement systématique des cas suspects, mise en place des procédures ad hoc (point focal, bureau intégrité...). Un rapport d'incident a déjà été élaboré en 2019 et les formations-sensibilisations à destination de toutes les équipes sont programmées pour début 2020.

2 Suivi budgétaire

L'analyse des chiffres financiers de l'année 2019⁴ montre que les principaux résultats budgétaires concernent le programme en clôture (2016-2019). Ainsi, l'exécution annuelle des interventions en clôture dépasse les prévisions avec un taux d'exécution de 119% ; le taux général de décaissement du programme de démarrage s'élève quant à lui à 98%.

Pour le nouveau portefeuille 2019-2023, on constate un taux d'exécution bien en deçà des prévisions avec un résultat de 24% des prévisions annuelles initiales. Cette situation s'explique essentiellement par une estimation trop optimiste des dépenses de la 1^{ère} année. Le découpage par année du budget du portefeuille a été réalisé de façon théorique au moment de la formulation et a été reporté à l'identique dans la programmation 2019, alors que les équipes d'interventions n'étaient pas encore en place et n'avaient pas effectué l'exercice habituel de planification opérationnelle et financière détaillée. Cette planification

⁴ Voir tableaux en Annexe 3

partait d'un principe d'année budgétaire complète alors que le Programme était en phase de démarrage pendant les 6 premiers mois. Pour ces raisons, la planification initiale a été réajustée en cours d'année pour correspondre à une année composée de 6 mois effectifs.

Le plus faible taux d'exécution financière concerne l'entrepreneuriat féminin avec 6,85%, en raison principalement du recrutement tardif de l'équipe. Il a été difficile de trouver le profil adéquat pour la fonction d'Intervention Manager et le titulaire a pris fonction seulement au mois d'octobre, sans expérience au sein de Enabel.

Les interventions Entrepreneuriat Urbain et Entrepreneuriat Agricole atteignent des taux respectifs de 11% et de 18% ; ils ont également vu leurs équipes se former tardivement (prise de fonction de l'Intervention Manager Entrepreneuriat Urbain en juillet).

L'intervention She Decides, avec un taux de 14%, a subi les conséquences de la non signature de la convention de subsides avec le FNUAP. Après 6 mois de négociations sur les dispositions institutionnelles et administratives, il a malheureusement fallu passer par un appel d'offre ouvert et décaler les dépenses à l'année 2020.

L'intervention Capacita (PDFEE), avec un taux de 14%, a dû attendre la signature de la lettre d'entente avant de mettre en place son mécanisme de gouvernance et d'attribution des fonds. Le manuel de procédures et les modalités décisionnelles étaient disponibles mais non applicables en attente du feu vert institutionnel. Par ailleurs, Capacita était conçue sur la base d'un appui conséquent au Port de Conakry et d'une contribution de taille à la coordination du PNDES, deux domaines qui ont connu des modifications majeures (cf chapitre ad hoc).

Enfin, on notera que la mobilisation de l'expertise constitue la ligne qui atteint les meilleurs résultats avec un taux de réalisation de 75%.

3 Modifications apportées au portefeuille pays

Aucune modification de taille n'a été apportée au portefeuille pays en 2019.

4 Leçons apprises et succès

4.1 Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel

La première leçon tirée du démarrage du portefeuille concerne la **construction de la relation partenariale** avec les autorités guinéennes. Le partenariat ne se décrète pas, il se construit et nécessite du temps pour se connaître mutuellement et pour bâtir la confiance. Les modalités de gestion du portefeuille n'ont pas été suffisamment détaillées avec le partenaire lors des négociations autour du programme de coopération et en l'absence de relation historique, les autorités ont découvert a posteriori certaines dispositions considérées comme une remise en cause de leur légitimité. Les dimensions stratégiques, voire politiques se sont immiscées dans les discussions techniques et organisationnelles, retardant d'autant la signature de la lettre d'entente, la mise en place des organes de gouvernance et in fine le démarrage effectif du portefeuille.

La seconde leçon concerne une **planification du démarrage beaucoup trop ambitieuse**, au regard de la jeunesse du partenariat, de la fragilité du contexte, des ressources humaines disponibles, des conditions institutionnelles à réunir, de la nécessité de clôturer le programme de démarrage encore en cours...

La troisième leçon est relative aux **ressources humaines**. Enabel en Guinée compte maintenant plus de 100 collaborateurs guinéens, tous nouveaux dans l'organisation, et une vingtaine d'internationaux, dont la moitié est arrivée sans expérience Enabel. Une partie des retards dans la mise en œuvre de cette année de démarrage est liée à la mise à disposition tardive des ressources humaines et au temps nécessaire pour donner aux nouveaux collaborateurs le temps de connaître l'organisation. Les délais de recrutement et d'accompagnement à la fonction ont certainement été sous évalués, il est donc nécessaire de pouvoir anticiper les procédures de recrutement et de mieux appuyer leur déroulement au niveau national.

L'autre leçon relative aux ressources humaines concerne le **profil de l'expertise** (nationale et internationale). La nouvelle approche PSD a nécessité de diversifier les profils des équipes et d'aller rechercher des compétences pas toujours disponibles en interne (connaissance fine du secteur privé, des outils et approches novatrices, des réseaux existants en Guinée et à l'international...). Enabel doit attirer de nouveaux profils (souvent plus jeunes), renforcer et fidéliser son réseau d'expertise dans ce secteur.

Toujours en relation avec l'approche PSD, cette première année a démontré que **les orientations stratégiques retenues sont pertinentes et porteuses**. Une des orientations prioritaires est de favoriser les dynamiques endogènes portées par les acteurs locaux. Cette approche permet non seulement de construire des relations étroites avec les partenaires locaux, mais contribue également à une mise en œuvre plus efficace et à une plus grande durabilité potentielle que si l'initiative relevait de la seule intervention d'Enabel.

En revanche, l'expérience de cette première année montre que les **nouveaux outils** mis en place par Enabel ne sont pas encore totalement maîtrisés par ses équipes et nécessitent encore un temps d'apprentissage. Que ce soient les nouvelles procédures, telles que les subsides, ou les nouveaux outils connectés, la marge d'amélioration reste importante. A noter également que la faible qualité de la connexion internet et sa variabilité ne favorisent pas non plus cet apprentissage. Si la situation ne s'améliore pas, cette limite peut avoir des conséquences sur nos ambitions en termes d'innovation ou digitalisation.

D'un point de vue macro, on peut tirer de cette année la leçon d'un **environnement des affaires** encore moins favorable qu'escompté. Le nombre de marchés publics non attribué pour défaut d'offres de qualité est anormalement élevé, tout comme le nombre de défaillances d'entreprises une fois les marchés attribués.

Enfin, on retiendra de cette année la nécessité d'accorder une attention plus importante aux dimensions **d'ingénierie sociale**, en amont des interventions et des réalisations concrètes. Cet aspect a probablement été sous-estimé lors du démarrage qui visait, à juste titre, à obtenir des « quick wins » mais qui a insuffisamment pris en considération les questions de mobilisation et d'adhésion des bénéficiaires, d'accès au foncier, de dynamiques d'acteurs locaux et de relations de pouvoirs, de gestion des ouvrages et infrastructures... Plus généralement, une période de démarrage devrait prévoir systématiquement une **dimension de connaissance et de compréhension du contexte** à travers des études socio anthropologiques, des analyses d'économie politique, des mécanismes de recherche-action, des collaborations avec le monde de la recherche, ...

4.2 Pilier 1 – Entrepreneuriat

Le pilier 1 du portefeuille Guinée représente un enjeu majeur pour les approches de Enabel en matière d'appui au secteur privé, par son volume financier important et par le caractère innovant de son approche. La Guinée pourrait être considérée comme « laboratoire » d'une approche PSD en situation de fragilité.

Les premiers succès du pilier tiennent principalement au fait d'avoir identifié des dynamiques prometteuses sur lesquelles bâtir, d'avoir mis l'accent sur la collecte de données primaires et d'avoir commencé à construire des relations de confiance avec les parties-prenantes clés. Les partenariats prometteurs du programme de démarrage (DAKMA notamment) ont été valorisés. Il s'agit essentiellement des services déconcentrés de l'agriculture et des fédérations de producteurs locaux impliqués dans les filières prioritaires.

Le principal défi pour Enabel est de se positionner dans un jeu d'acteurs complexe, avec une multiplicité de partenaires institutionnels, une forte augmentation du nombre de PTF sur le sujet et un nombre limité de MPME existantes. Les acteurs privés observent de plus une certaine défiance à l'égard du monde des bailleurs et agences de développement ; l'enjeu pour le pilier Entrepreneuriat est de se différencier au sein de l'écosystème local et de construire sa crédibilité avec une offre à forte valeur ajoutée. A cet égard, une plus grande clarté dans notre offre d'accès aux financements sera nécessaire (facilitation de produits financiers, fonds de garantie, assistance technique aux IMF...).

L'année de démarrage a également montré l'importance de travailler sur la cohérence des trois interventions au sein du pilier 1 et sur le développement des synergies au sein du portefeuille en général. Les activités de concertation/coordination et de relecture de la logique du portefeuille ont renforcé la cohérence du pilier, amélioré l'efficacité de la mise en œuvre, et augmenté la crédibilité d'Enabel vis-à-vis des partenaires institutionnels et des acteurs locaux.

4.3 Pilier 2 – Promotion des droits sexuels et reproductifs / She Decides

Le principal succès pour She Decides est sans nul doute la qualité des partenariats engagés avec des acteurs belges et guinéens. Parmi eux, l'IMT occupe une place de choix, non seulement grâce à la convention signée, mais aussi pour les bases solides posées avec l'Institut : appui scientifique, études, recherche action, capitalisation. L'expertise de haut niveau apportée par l'IMT constitue un gage de réussite pour la suite de l'intervention.

Avec les autorités nationales et les services déconcentrés, She Decides enregistre des avancées sur la thématique du Financement Basé sur les Résultats. L'analyse du projet pilote de FBR réalisé à Mamou constituera un élément déterminant pour définir l'implication (ou non) de Enabel sur le sujet.

Le principal défi pour She Decides est lié à la gestion de l'intervention et aux modes de contractualisation. L'échec de la signature de la convention avec le FNUAP démontre la complexité des systèmes administratifs multilatéraux et leurs conséquences sur l'opérationnalisation de visions et de volontés partagées. Avec les organisations nationales, la situation est encore aggravée, en raison de l'incompatibilité entre l'exigence des procédures et la faiblesse des acteurs.

L'autre défi est social, avec une conception encore inacceptable des Violences Basées sur le Genre et des Mutilations Génitales Féminines. En effet, 67% des femmes et 55% des hommes considèrent comme normal qu'un homme batte sa femme si elle refuse des rapports sexuels avec son mari, si elle brûle la nourriture, si elle sort de la maison sans en

informer son mari ou si elle néglige les enfants. Concernant les MGF, la dernière enquête EDS de 2018 montre que 65% des femmes pensent que l'excision doit continuer.

4.4 Pilier 3 – Projet de formations, études et expertises / Capacita

Il est encore trop tôt pour parler de succès, on notera toutefois la mise en place du cadre décisionnel et des outils techniques nécessaires à l'opérationnalité du projet : manuel de procédures, canevas de demandes, ROI du comité de pilotage. Le projet a été présenté à l'ensemble des interventions du portefeuille afin d'en faire un réel outil transversal du programme de coopération.

Le défi pour le projet est d'opérer une réorientation qui permettra de prendre en considération les changements fondamentaux de contexte entre la formulation et le démarrage (délégation des fonctions du Port de Conakry, modalités différentes de la coordination de l'aide). Le projet présentera en 2020 une proposition de modification technique et financière.

4.5 Intégration des thèmes transversaux

L'intégration des thèmes transversaux dans le portefeuille pays connaît une mise en œuvre très variable. Le genre est naturellement intégré à She Decides et à Entrepreneuriat Féminin, mais le portage de cette thématique dans la société guinéenne n'est pas encore totalement garanti (cf chapitre She Decides). Une meilleure intégration du genre sera garantie en considérant ces deux interventions comme transversales dans tout le portefeuille.

Si le changement climatique est considéré comme prioritaire par Enabel, ce thème n'est pas toujours vu comme une préoccupation majeure par les acteurs et partenaires du portefeuille, considérant parfois qu'il s'agit d'une « préoccupation de riches ». En effet, le principal argument de vente des produits agricoles reste le prix, sans autre préoccupation de qualité environnementale ou de bienfaits pour la santé. Les cultures biologiques et la filière compost ne pourront prendre leur essor tant qu'un réel marché ne se sera pas développé.

Il en est de même pour la digitalisation, au regard du retard pris par le pays en la matière. En effet, seuls 18% des guinéens utilisent internet (enquête 2018) ; on déplore également une faible qualité de la connexion et des prix inaccessibles pour la majeure partie de la population.

5 Réorientations stratégiques et recommandations pour la mise en œuvre du portefeuille

Il est encore tôt pour parler de réorientation stratégique du portefeuille et l'orientation générale autour de l'appui au secteur privé est considérée comme étant toujours pertinente et porteuse.

Néanmoins, il est important de rappeler que conformément au Plan d'Actions Pays 2020 de Enabel en Guinée, l'atteinte de résultats quantitatifs et qualitatifs du portefeuille constitue la priorité ultime de l'année à venir. Pour ce faire, les priorités et recommandations suivantes peuvent être retenues⁵ :

- Accélérer et finaliser la mise en place du dispositif de gouvernance du portefeuille : opérationnalisation des Copil, signature des protocoles de partenariat (le cas échéant), suivi des décisions du CMPC.
- Renforcer les équipes dans leur maîtrise des outils et procédures en vigueur (attention particulière pour Pilot). Un appui de Enabel Bruxelles sera sollicité autant que de besoin.
- Améliorer le suivi financier en temps réel du portefeuille pour une meilleure anticipation et un ajustement des moyens à affecter.
- Poursuivre le renforcement de la cohérence et la coordination du portefeuille : identification de synergies, concertation au sein du portefeuille et avec les programmes UE.
- Mettre un focus particulier sur les outils de financement du secteur privé, en particulier les fonds de garanties.
- Proposer les réorientations stratégiques du projet de formations, études et expertises (Capacita), y inclus un réaménagement budgétaire.
- Elaborer des propositions d'amélioration de la connaissance du contexte : thèmes de recherche-action, modalités d'observation continue du changement, liens avec le monde de la recherche et les universités.
- Proposer des pistes de mobilisation de la réserve.

⁵ Voir détails dans le tableau des recommandations en annexe 5

Annexes 1. Cadre de résultats du portefeuille pays

Les indicateurs de résultats (outputs) repris ci-dessous sont tirés du document de portefeuille de 2018 dans lequel ils étaient donnés à titre indicatif. Au cours de l'année 2019, certains indicateurs ont été modifiés et certaines cibles ajustées, à l'issue des exercices de baselines réalisés au démarrage des interventions. Une version mise à jour de ce cadre de résultats sera présentée au cours de l'année 2020.

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles (en 2023)
Portefeuille			
O.G. : Croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry, Kindia, Mamou (C-K-M)	ODD 1.2.1 Proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté national par sexe et âge (ODD Target 1.2.1) (DNS) Source : INS – données 2012	Conakry: 27,4% Kindia: 62,5% Mamou: 60,8%	Conakry: 25% Kindia: 50% Mamou: 50%
	ODD 8.1.1. Taux de croissance annuel du PIB réel (Source : FMI, rapport PEFA, juin 2018)	7,6%	7% annuel
	Croissance des Dépenses de consommation annuelle par habitant des provinces ciblées par le programme en Million de FGN (DNS) Source : INS – données 2012	Conakry: 5,1 FGN, Kindia : 3,19 FGN, Mamou: 3,22 FGN	Amélioration de 8% annuellement des dépenses en ajustant pour l'inflation
Pilier 1 : Promotion du développement économique durable et inclusif			
Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles (en 2023)
O.S: Contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et des femmes entrepreneurs sur l'axe C-K-M	Nombre d'emplois à temps plein (équivalents) créés grâce à l'intervention désagregés par sexe, urbain/rural, par région et par type d'entreprises Basé sur ODD 8.5.2 – indicateur liste DGD	Ananas : ~ 6.000 emplois, dont 2.400 directs ⁶ et 3.600 indirect (2:3) (Source : BES, 2018) Pommes de terre : ~30.440 emplois	Total : ~12.000 emplois créés ; > 40% pour des femmes : Ananas : 12.000 emploi (+6.000 emplois), dont 4.400 directs et 7.600 indirects (2 :4) Pommes de terre : 36.000 (+5560) emplois dont 9.250 emplois directs et 27.750

⁶ Emplois directs: directement liés à la production (sur site) / Emplois indirects liés aux activités tout au long de la chaîne de valeur : conditionnement, transformation, transport, fourniture d'intrants et commercialisation des produits, BDS...

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles (en 2023)
		dont 7.860 emplois directs et 23.580 emplois indirects (1:4) (Source FEPAF 2016-2017) Mangue : (poste-récolte) : 530 emplois (Source : FEPAF + CDF, 2017-2018)	emplois indirects (1 :4) Mangues : 1.000 emplois (+470) ; 500 emplois additionnels dans les PME urbains 250 emplois féminins additionnels (en dehors des filières /PME urbains)
	Accroissement des revenus nets moyens des bénéficiaires appuyés par l'intervention désagregés par sexe, classes d'âge et par type d'entrepreneurs Basé sur ODD 2.3.2 -indicateur liste DGD	Ananas : 1.871 €/ha (Source FEPAF-BES, 2017-2018) Pommes de Terre : 487 €/ha (Source : Afdi/FPFD, 2015) Mangue : 360€/ T commercialisé (Source : calculé à partir de l'étude de compétitivité à l'export de la filière mangue en Guinée, CCI, 2016)	100% des bénéficiaires appuyés ont en moyenne augmenté leurs revenus nets au moins 30% par rapport à 2018 100% des bénéficiaires appuyés ont en moyenne augmenté leurs revenus nets au moins 20% par rapport à 2018 100% des bénéficiaires ont en moyenne augmenté leurs revenu nets au moins 40% par rapport à 2018

Intervention 1. Entrepreneuriat Agricole			
OI : Améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe C-K-M	Augmentation du chiffre d'affaires globale des entrepreneurs agricoles et MPME dans la zone d'intervention, venant des ventes de leurs produits, désagrégué par filière et par type d'entrepreneur	Ananas : 6.562.50 \$ (FEFAF, 2017) PdT : 10.086.969 \$ (FPFD, 2017) Mangue : 54.222 \$ (FEPAF, 2017)	Ananas : 14.400.000 \$ PdT : 22.026.569 \$ Mangue : 81.111 \$
	Volume total de produits commercialisés et exportés, désagrégué par filière	Ananas : 16.875 T (BES/FEPAF, 2018) PdT : 17.920 T (FPFD, 2017) Mangues : 976 T (FEPAF, 2018)	Ananas : 40.500 T PdT : 36.000 T Mangues : 1.220 T
R1 : Les besoins de renforcement des filières sont identifiés par des études, la cartographie et la concertation des acteurs afin d'identifier les possibilités d'investissements structurants	Nombre de projets structurant approuvés, financés et mise en œuvre (désagrégué par filière et par type de projet)	0	14 projets
R2. Les entrepreneurs des filières ont accès à des appuis à l'innovation et à des services de conseil à la gestion technique et économique qui intègrent la dimension de gestion durable des ressources naturelles	Nombre de producteurs/entrepreneurs agricoles actifs au niveau des OP et interprofessions, utilisant les services d'appui mis en place ou renforcés (désagrégué par sexe)	Cible à définir par type de service Au moins 50% des utilisateurs femmes	Ananas : 2.000 dont 1000 agripreneuses
	Nombre d'hectares de zones agricoles exploitées de manière durable (désagrégué par filière) Réf ODD 2.4.1.-liste DGD	Des 450 ha d'ananas à Kindia et des 1.572 ha de PdT à Mamou une partie marginale est sous exploitation durable	Au moins 50 ha d'ananas Au moins 200 ha de pomme de terre

R3 : L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation aux fournisseurs et l'introduction de produit financiers innovants	Nombre d'entreprises ou individuels opérant dans les filières, qui ont eu accès à un financement (par type d'instrument financier) Basé sur ODD 9.3.2 – liste DGD	NA	Au moins 5000 entrepreneurs, dont 50% des femmes
	Mécanismes et produits de financement adaptés aux besoins des acteurs de la filière	0	Au moins 3 nouveaux produits ou mécanismes financiers disponibles, adaptés aux besoins des acteurs des filières
R4 : Les acteurs publics et privés impliqués dans les chaînes de valeur améliorent la gouvernance des filières et contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires	Budget/nombre d'infrastructures publiques structurantes identifiées, financées et réalisées qualitativement, et en lien avec les priorités pour le développement des filières prioritaires	Planning des infrastructures à réaliser à identifier au démarrage, en <u>complémentarité avec d'autres intervenants</u>	Des infrastructures publiques structurantes financées > 3,5 Mo€ , 100% en lien avec les priorités filières , et avec une réalisation de qualité satisfaisante
	Nombre de partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières à travers les mécanismes de facilitation renforcés par l'intervention	Filière ananas : 14 partenariats (FEPAF, 2018) Filière mangue : 8 partenariats (FEPAF + CFD, 2018) PdT : Commercialisation à partir de la plateforme de Timbi Madina Les employées de la plateforme ont des relations fidélisées avec les commerçantes (FPFD, 2018)	>15 partenariats commerciaux additionnels
R5 : L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux sont améliorées	Nombre d'innovations développées et/ou renforcées au sein des filières	NA	Au moins 3

	% d'entrepreneurs/MPME au sein des filières utilisant des applications digitales	NA	Cible à définir en fonction de l'application digitale
Intervention 2. Entrepreneuriat Urbain			
OI : Améliorer les performances économiques, techniques et sociales des entreprises (MPME existantes) dans les centres urbains de Conakry, Kindia et Mamou	Nombre d'entreprises, indirectement et directement appuyées, qui font preuves d'une meilleure performance économique, technique, ou sociale	o	Au moins 75% des 150 entreprises appuyées
R1 : Les MPME présentant des projets inclusifs et porteurs reçoivent un appui adapté à leurs besoins d'accélération et l'offre de services d'accompagnement et de développement est renforcée et facilitée.	Nombre d'entrepreneurs et MPME qui ont accédé aux fonds, désagrégué par type de financement et par sexe	o	Démarrage (hub) 24 (50 % F) Démarrage 100 (50 % F) Croissance 30 Innovation 12
R2 : Les MPME urbaines ont un accès amélioré à une offre de services financiers adaptée et répondant aux besoins	Nombre d'individus ou entreprises qui ont obtenu un financement désagrégués par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise	NA	Au moins 20% des MPME
R3 : Les MPME et les décideurs disposent des informations, des analyses, et espaces d'échange nécessaires pour créer un environnement propice à l'initiative et au développement économique inclusif.	Nombre de partenariats privés-privés entre MPME guinéennes et acteurs/entreprises internationales mis en place	NA	Au moins 5 partenariats
Intervention 3. Entrepreneuriat Féminin			
OI - Stimuler de manière inclusive et durable une meilleure valorisation et une compétitivité accrue des activités économiques des femmes entrepreneuses sur l'axe C-K-M	Accroissement des revenus nets moyens des femmes bénéficiaires appuyés par l'intervention désagrégués par classes d'âge et par type d'entrepreneurs Basé sur ODD 2.3.2	A déterminer par enquêtes à après l'attribution d'un premier cycle de projets (2019)	50% des bénéficiaires appuyés ont augmenté leurs revenus nets avec 50% par rapport à 2018
	Désagrégation de l'indicateur OS Nouvelles entreprises créées par des femmes pendant la durée de l'intervention désagrégués par classes d'âge et par type d'entreprises	Conakry : 16% =6.614 Kindia : 9% = 268 Mamou : 12%=22 (APIP, 2014-2017)	Conakry : 25% = 10335 Kindia : 14% = 417 Mamou : 18% = 43
	Désagrégation de l'indicateur OS Taux de survie (enregistré ≥ 1an) des nouvelles entreprises formalisées pendant la durée de l'intervention désagrégués par sexe, urbain/rural et par type d'entreprise	NA	75%

Résultat 1 : L'ensemble des communautés et parties prenantes impliquées dans le développement entrepreneurial est sensibilisé sur l'importance de l'empowerment des femmes et filles	Nombre d'individus qui ont suivi une formation ou un parcours de conscientisation sur l'autonomie économique des femmes, désagregés par sexe et type d'action	NA	100 porteurs d'obligation 250 maris et membres de la famille > 375 Femmes entrepreneurs et filles
	Nombre de personnes sensibilisée avec des actions de sensibilisation sur l'importance de l'empowerment des femmes et filles	NA	Min. 100.000 personnes
Résultat 2 : Les femmes et les filles disposent des compétences technico-économiques et professionnelles qui sont en adéquation avec les besoins du marché et qui favorisent l'auto-emploi	Nombre d'entrepreneurs 'femmes' qui ont suivi un parcours de renforcement des compétences technico-économique, alphabétisation (certifié et non-certifié) + degré de satisfaction (pertinence, utilité, qualité.. ;)	NA	> 1.000 femmes, avec un degré de satisfaction > 80%
	Nombre d'employées des MPME qui ont suivi un parcours de renforcement de capacités professionnelles + % qui évaluent la formation comme satisfaisante sur un nombre de critères (pertinence, qualité, utilité..)	NA	>200 employées des MPME > 75% satisfaction
Résultat 3 : Les femmes ont un accès amélioré aux instruments et services financiers adaptés intégrant de mesures incitatives à l'entreprenariat féminin	Nombre d'entrepreneurs/MPME de femmes qui ont accédé à la Facilité de financement désagregé par guichet	3.8% des femmes ont accès à des services financiers (données nationales)	Au moins 2.500 entrepreneuses /MPME de femmes ont accédé à un service financier
Résultat 4 : Les femmes entrepreneurs utilisent et développent des applications des NTIC comme catalyseurs de développement et leviers d'innovation et adoptent d'autres approches innovatrices dans leur activité économique.	% d'entrepreneuses/MPME de femmes utilisant des applications digitales (par type) dans le cadre de leurs activités économiques	A collecter auprès chaque entrepreneuse appuyée	Au moins 50% des entrepreneuses appuyées par l'intervention utilisent 1 ou plusieurs applications digitales
Résultat 5 : L'environnement d'affaires plus propice répond aux besoins et aspirations spécifiques des femmes entrepreneuses et favorise l'égalité de droits et de chances.	Evolution de la satisfaction des entrepreneurs femmes de l'environnement d'affaires	Un Scoring sur les 5 contraintes principales de l'environnement d'affaires pour les entrepreneurs féminins	Sur les 5 contraintes, au moins 3 ont reçu un meilleur score à la fin de l'intervention

Intervention 4 : Promotion des droits sexuels et reproductifs : Elle décide			
OS - L'accessibilité renforcée aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes & enfants, les adolescents et les jeunes.»	Indicateur ODD 3.7.1. Proportion de femmes en âge de procréer (âgées de 15 à 49 ans) dont les besoins en planification familiale sont satisfaits grâce à des méthodes de contraception modernes. Source : MICS 2016	8 % au niveau national	12 %
	Indicateur ODD 3.1.2. Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié. Source :MICS 2016 SNIS 2017	National : 62,7 % Kindia : 49% Mamou : 44% (2018)	Kindia : 60% Mamou : 60%
	Taux de fertilité chez les adolescentes de 15-19 ans Source : MICS	132/1000 (National)	120/1000
Résultat 1 : Les détenteurs de droits sont appuyés tant au niveau individuel que collectif (groupements, associations, clubs, fondations, plateformes, réseaux)	Taux des centres de santé qui disposent de comité de santé, assainissement et d'hygiène (COSAH) fonctionnelles respectant des critères préétablis a augmenté dans la zone d'intervention à 50 % jusqu'en 2023. Source : rapport annuel 2017	0% Kindia et Mamou :0/93	50 % Kindia et Mamou :45/ 93
	Taux des jeunes hommes/femmes (15 à 24 ans) dans la zone d'intervention qui connaissent des méthodes de prévention de transmission du VIH et maladies sexuellement transmissibles Source : étude CAP 2017	Mamou : 15% Kindia : 19%	35 % des F/H
Résultat 2 : Les droits sexuels et reproductif sont assurés par une offre de services complète et de qualité tant sur la SSR et les VBG	Nombre de couples années de protection résultant des méthodes de contraception reçues dans les formations sanitaires Source : SNIS 2017	Mamou : 4.367 Kindia : 11.579	Mamou : 6.601 Kindia : 19.449
	Pourcentage de femme enceinte de 15 à 49 ans ayant suivi au minimum 4 visites prénatales. Source SNIS 2017	56%	65 %
Résultat 3 : Un écosystème favorable à la réalisation des DSSR est développé par une coordination performante (privé-public-associatif), des dynamiques sociales et l'intelligence collective	Nombre (et durabilité) d'initiatives dans le domaine de DSSR développés avec des acteurs privés Source : Rapport annuel de résultats	0	2 par an, 10 au total
	Nombre d'initiatives digitales dans le domaine de la DSSR (par exemple application androïde, plateforme digitale, hackaton...) Source : Rapport annuel de résultats	0	1 par an
	Nombre de projets dans le domaine de DSSR lancés en articulation avec le programma entrepreneuriat. Source : Rapport annuel rés.	0	2 par an, 10 au total

Intervention 5 : Projet de Formations, Etudes et Expertises			
OS - Les performances des parties prenantes de la coopération guinéo belge sont améliorées en phase avec les opportunités économiques et le développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou	a) Pourcentage des personnes formées démontrant un changements de comportement, dans l'exercice de leurs fonctions/mandats b) Nombre d'organisations partenaires démontrant une performance améliorée Source : Etude CAP 'Connaissances, Attitudes, Pratiques' de 2019, 2021 et 2023 (en collaboration Interventions 1 et 2)	0 %	75 %
	Nombre de cadres et de collaborateurs des institutions portuaires PAC, ANAM et BEMOP qui ont augmenté leurs compétences dans des thèmes liés à la gestion portuaire Source : Rapport de formations et base de données « Damino » (bourses)	PAC: 109 (2016-2018) ANAM : pas d'application BEMOP : pas d'application	500 (2019-2023) A décliner par type de cadres collaborateurs PAC, BEMOP et ANAM
	% des apprenants ayant amélioré le degré de savoir et de savoir-faire à la fin de la formation Source : rapport de formation	Résultats «pré-test» avant la formation	80% des apprenants ont un meilleur score «post test»
	Pourcentage du budget R1 dédié aux activités liées au 'Numérique au service du développement est d'au moins 50% du budget total prévu' (Enabel, Plan d'entreprise 2018, Cadre de résultat 7.1) Sources : Digiscan budgets de formation (CSub/ASC/ offres), Publications du PAC, Publication annuelle INS, Site Web PAC	2 % (2016-2018)	>50% (2019-2023) 5 nouvelles applications digitales développées Les données des études et expertises sont numérisées, traduites sous forme de statistiques et rendues publiques Un site web du PAC est performant

R2 - Les compétences des ressources humaines au sein des institutions/organisations acteurs du Programme de Coopération sont renforcées	Nombre de personnes au sein des services médicaux, des services d'appui aux entrepreneurs et autres institutions de la zone d'intervention du programme bilatéral qui ont augmentées leurs compétences Source : rapports de formation	165 pour les services médicaux visés (2016-2018)	450 en formation classique présentielle(2019-2023) 900 en blended et e-learning (2019-2023) A décliner par type d'organisation bénéficiaire (service médical SSR/VBG, service d'appui aux entrepreneurs ou autres institutions)
	% des apprenants ayant amélioré le degré de savoir et savoir-faire à la fin des formations Source : rapport de formation	Résultats «pré-test» avant formation	Au moins 80% des apprenants ont un meilleur score «post test»
	Pourcentage du budget R2 dédié aux activités liées au 'Numérique au service du développement' est d'au moins 50% du budget (Enabel, Plan d'entreprise 2018, Cadre de résultat 7.1) Source : Digiscan budgets de formation (CSub/ASC/ offres)	2016-2018 : 36%	2019-2023 : >50% 950 personnes formées en e-learning
R3 - Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d'expertises et d'études stratégiques	Le taux des études réalisées dans le cadre du développement économique qui ont connues une suite sous forme de nouveaux engagements de capitaux privés pour réaliser des investissements concrets. Source : PV de restitution de l'Etude (sondage à la fin de restitution de chaque Etude)	2016-2018 : 0%	2019-2023 : 75%
	Le taux de satisfaction des demandeurs des expertises au regard des atteintes des objectifs fixés dans les termes des références du partenaire-demandeur. Source : rapport de fin de mission co-signé par demandeur et expert et validé par REP	80% (2016-2018)	80%

Annexe 2. Gestion des risques

Description du risque	Probabilité	Impact	Mesures de mitigation prises et/ou envisagées
Instabilité du pays impactant la capacité de mise en œuvre du programme.	Très élevée	Elevé	- Suivi du risque avec l'Ambassade. - Implémentation et suivi du plan de sécurité pays. - Eventuelle revue à la baisse des ambitions 2020.
Difficultés de recrutement et de maintien du personnel adéquat pour la mise en œuvre des interventions.	Elevée	Elevé	- Recours à un prestataire externe pour les recrutements. - Mise en place d'un HR Officer. - Suivi des périodes d'essai et coaching des collaborateurs. - Révision de la politique salariale du staff national.
Difficulté d'absorption de la forte croissance du volume.	Elevée	Elevé	- Renforcement des services support. - Mise en place d'outils standardisés (contrats cadres, accords tarifaires...). - Stabilisation de l'équipe en place.
Outils et procédures pas toujours adaptés à nos objectifs d'efficacité et d'efficience.	Elevée	Elevé	- Sollicitation de HQ pour faciliter certaines procédures et pour clarifier certains outils (fonds de garantie par exemple). - Simplification administrative des processus internes.
Fraude et corruption.	Très élevée	Elevé	- Application d'une tolérance zéro pour les collaborateurs Enabel. - Mise en place du point focal « Fraude et corruption », sensibilisation de toutes les équipes et diffusion des nouveaux outils (numéro vert, rapport d'incident...).
Faiblesse de l'environnement entrepreneurial et manque de fiabilité des prestataires retardant la mise en œuvre des marchés publics (travaux et services).	Très élevée	Très élevé	- Scan plus poussé des soumissionnaires pour vérifier leurs capacités financières. - Elaboration/développement de la base de données des prestataires. - Rapportage plus rapide des Interventions en cas de défaut d'exécution. - Elaboration de contrats cadres et accords tarifaires.

Complexité du contexte institutionnel, impactant l'efficacité du système de gouvernance du programme de coopération.	Très élevée	Elevé	- Formalisation de tous les cadres de concertation et de pilotage. - Identification d'un point focal unique et permanent dans chaque Ministère technique. - Sollicitation du Ministère de la Coopération pour tous arbitrages institutionnels.
Manque de moyens des services de l'Etat, notamment au niveau décentralisé et déconcentré, réduisant les possibilités pour le programme de coopération de s'appuyer sur des services publics de proximité.	Très élevée	Elevé	- Elaboration de stratégies de renforcement de capacités pour nos administrations partenaires. - Appui à l'accès des partenaires aux fonds de Capacita. - Accompagnement progressif pour atteindre l'éligibilité des services aux conventions de subsides.
Conflits fonciers rendant indisponibles les terrains devant accueillir les infrastructures prévues.	Très élevée	Elevée	- Elaboration (quand possible) de plusieurs alternatives de localisation des infrastructures. - Interpellation des autorités.
Pesanteurs socio culturelles réduisant l'ambition entrepreneuriale et les possibilités d'émancipation économique des femmes	Très élevée	Elevée	- Etude sur les obstacles à l'autonomisation des femmes. - Dispositif de sensibilisation et conscientisation pour le changement de comportement.

Annexe 3. Tableaux financiers synthétiques

Exécution 2019 :

2019 - Performance Financière portefeuille Bilatéral				
Code	Projet	Planification 2019	Execution 2019	
		Version 2018Q4	Dépenses 2019	Taux exécution
1. Programme de démarrage		2 099 128 €	2 496 120	118,91%
GIN1600411	DAKMA	1 183 425 €	1 526 562	129,00%
GIN1600511	AEPKM	436 004 €	714 131	163,79%
GIN1600611	RCBEE	479 699 €	255 427	53,25%
2. PP-GIN 2019-2023		6 200 000 €	1 499 255	24,18%
GIN1701311	PdFEE	688 889 €	111 387	16,17%
GIN1701411	Entreprenariat agricole	1 755 564 €	324 565	18,49%
GIN1701511	SD-PDSR (she decides)	688 889 €	99 417	14,43%
GIN1701611	Expertise PF GIN 2019-2023	1 005 778 €	755 860	75,15%
GIN1800211	Entrepr. Urbain	1 526 578 €	171 437	11,23%
GIN1800311	Entrepr. Féminin	534 302 €	36 590	6,85%
	Totaux	8 299 128 €	3 995 375	48,14%

Exécution globale :

Execution budgétaire au 31.12.2019					
Code	Projet/ Intervention	Budget	Total dépenses au 31.12.2019	Solde budgétaire	%
1. Programme de démarrage		10.000.000 €	9.790.453 €	209.547 €	97,9%
GIN1600411	DAKMA	5.000.000 €	4.992.788 €	7.212 €	99,9%
GIN1600511	AEPKM	3.000.000 €	2.988.603 €	11.397 €	99,6%
GIN1600611	RCBEE	2.000.000 €	1.809.062 €	190.938 €	90,5%
2. PP-GIN 2019-2023		41.890.800 €	1.499.248 €	40.391.552 €	3,6%
GIN1701311	PdFEE	5.000.000 €	111.386 €	4.888.614 €	2,2%
GIN1701411	Entreprenariat agricole	11.500.000 €	324.560 €	11.175.440 €	2,8%
GIN1701511	SD-PDSR (she decides)	5.000.000 €	99.415 €	4.900.585 €	2,0%
GIN1701611	Expertise PF GIN 2019-2023	6.890.800 €	755.860 €	6.134.940 €	11,0%
GIN1800211	Entrepr. Urbain	10.000.000 €	171.437 €	9.828.563 €	1,7%
GIN1800311	Entrepr. Féminin	3.500.000 €	36.590 €	3.463.410 €	1,0%

Annexe 4. Synthèse des leçons apprises

Enseignements tirés	Public cible
Domaine institutionnel, stratégique et organisationnel	
La construction de la relation partenariale avec un nouveau pays de coopération nécessite du temps pour se connaître mutuellement et pour bâtir la confiance.	Enabel, Etat belge
Une planification de démarrage trop ambitieuse -voire irréaliste- est source de déceptions et de non atteinte des résultats.	Enabel, Etat belge
Pour démarrer efficacement un nouveau portefeuille, il convient d'anticiper les procédures de recrutement (nationaux et internationaux).	Enabel
La nouvelle approche PSD de Enabel nécessite de diversifier les profils des équipes et d'aller rechercher des compétences pas toujours disponibles en interne.	Enabel
Les orientations stratégiques du portefeuille restent pertinentes et porteuses.	Enabel, Etat belge, Gouvernement guinéen
Les nouveaux outils mis en place par Enabel ne sont pas encore totalement maîtrisés et nécessitent encore un temps d'apprentissage.	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles.
L'environnement des affaires en Guinée est encore moins favorable qu'escompté.	Portefeuille pays, Représentation
Une attention plus importante doit être apportée aux dimensions d'ingénierie sociale (maîtrise d'ouvrage, mobilisation sociale, délégation de gestion, entretien des ouvrages...).	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles, partenaires guinéens
Une période de démarrage devrait prévoir une dimension de connaissance et de compréhension du contexte (études socio anthropologiques, analyses d'économie politique, recherche-action...).	Enabel, Etat belge
Domaine Entrepreneuriat	
La Guinée pourrait être considérée comme « laboratoire » d'une approche PSD en situation de fragilité.	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles
Une plus grande clarté dans notre offre d'accès aux financements est nécessaire (facilitation de produits financiers, fonds de garantie, assistance aux IMF...).	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles
Une plus grande cohérence doit être construite entre les trois interventions du pilier 1.	Interventions, Représentation

La valorisation des partenariats du programme de démarrage (DAKMA par ex.) est un atout pour lancer un nouveau portefeuille.	Interventions, Représentation, Enabel, partenaires guinéens
Domaine Promotion des droits sexuels et reproductifs	
Le bon déroulement du démarrage a été rendu possible grâce à la qualité des partenariats avec des acteurs belges et guinéens (notamment IMT et Maferinyah).	Intervention, Représentation
L'analyse du projet pilote de FBR à Mamou constituera un élément déterminant pour définir l'implication (ou non) de Enabel sur le sujet.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles (EST Santé)
L'échec de la signature de la convention avec le FNUAP démontre la complexité des systèmes administratifs multilatéraux et la difficulté d'opérationnaliser les partenariats.	Enabel Bruxelles
Le défi des Violences Basées sur le Genre et des Mutilations Génitales Féminines est d'abord social (pas technique, financier...).	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles (EST Santé), partenaires guinéens
Domaine Renforcement de capacités	
Réorientation indispensable pour prendre en compte les changements de contexte entre la formulation et le démarrage (délégation de gestion du Port de Conakry notamment).	Intervention, Représentation, Poste, Enabel Bruxelles (EST Santé), partenaires guinéens
Intégration des thèmes transversaux	
Le changement climatique n'est pas toujours vu comme une préoccupation majeure par les acteurs et partenaires du portefeuille.	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles, partenaires guinéens
Retard d'équipement important en matière de digitalisation en Guinée, impact possible sur la stratégie Enabel en la matière.	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles, partenaires guinéens

Annexe 5. Tableau des recommandations

Recommandations	Acteur responsable	Date limite
Accélérer et finaliser la mise en place du dispositif de gouvernance du portefeuille : opérationnalisation des Copil, signature des protocoles de partenariat (le cas échéant), suivi des décisions du CMPC.	RR/CPM	Q1 2020
Renforcer les équipes dans leur maîtrise des outils et procédures en vigueur (attention particulière pour Pilot). Un appui de Enabel Bruxelles sera sollicité autant que de besoin.	CPM/ECA	Q2 2020
Améliorer le suivi financier en temps réel du portefeuille pour une meilleure anticipation et un ajustement des moyens à affecter.	Senior Controller	Q2 2020
Poursuivre le renforcement de la cohérence et la coordination du portefeuille : identification de synergies, concertation au sein du portefeuille et avec les programmes UE...	RR/CPM	Continu
Mettre un focus particulier sur les outils de financement du secteur privé, en particulier les fonds de garanties.	PM Entreprena	Q1 2020
Proposer les réorientations stratégiques du projet de formations, études et expertises (Capacita), y inclus un réaménagement budgétaire.	IM Capacita	Q2 2020
Elaborer des propositions d'amélioration de la connaissance du contexte : thèmes de recherche-action, modalités d'observation continue du changement, liens avec le monde de la recherche et les universités.	CPM	Q3 2020
Proposer des pistes de mobilisation de la réserve.	RR/CPM	Q4 2020