Enabel

Rapport annuel sur la mise en œuvre du portefeuille pays

République de Guinée

Période couverte : 2021

PP-GIN 2019-2023

Agence belge de développement

enabel.be

Table des matières

Acronymes **4**

Fiche signalétique du portefeuille **6**

Fiche signalétique des autres interventions mises en œuvre par Enabel **8**

Résumé exécutif **9**

1 Etat des lieux de la mise en œuvre du portefeuille pays **11**

1.1 Évolution du contexte 11

1.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement 13

1.2.1 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau impact 13

1.2.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau outcome 14

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 14

1.2.2.2 Outcome 2 (entreprenariat urbain) : améliorer les performances techniques, économiques et sociales des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) 15

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 15

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. 16

1.2.2.5 Outcome 5 (PDFEE / Capacita) : renforcer les compétences des parties prenantes de la coopération guinéo belge 17

1.3 Performance du portefeuille 18

1.3.1 Performance des interventions 18

1.3.2 Analyse de la performance du portefeuille pays 18

1.3.3 Thèmes prioritaires 21

1.3.3.1 Environnement et changement climatique 21

1.3.3.2 Genre 21

1.3.3.3 Digitalisation 22

1.3.3.4 Emplois décents 23

1.4 Synergies et complémentarités 24

1.4.1 Synergies et cohérence stratégique du portefeuille 24

1.4.2 Synergies et complémentarités avec les projets pour tiers 25

1.4.3 Autres synergies et complémentarités 26

1.5 Principaux constats, risques et opportunités 26

1.5.1 Dialogue politique (Policy dialogue) 26

1.5.2 Expertise....27
1.5.3 Modalités de partenariat et opérationnelles....28
1.5.3.1 Modalités de partenariat....28
1.5.3.2 Modalités opérationnelles....28
1.6 Gestion des risques....30
2 Suivi budgétaire....31
3 Modifications apportées au portefeuille pays....33
4 Leçons apprises et succès....34
4.1 Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel....34
4.2 Pilier 1 – Entreprenariat....35
4.3 Pilier 2 – Promotion des droits sexuels et reproductifs / She Decides....36
4.4 Pilier 3 – Projet de formations, études et expertises / Capacita....36
4.5 Interventions « Global Partnership »....36
4.6 Intégration des thèmes transversaux....37
5 Réorientations stratégiques et recommandations pour la mise en œuvre du portefeuille 38
Annexe 1. Cadre de résultats du portefeuille pays....40
Annexe 2. Gestion des risques....50
Annexe 3. Tableaux financiers synthétiques....53
Annexe 4. Synthèse des leçons apprises....54
Annexe 5a. Suivi des recommandations du rapport 2020....57
Annexe 5b. Tableau des recommandations 2021....58

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
CAF :	Centre d'Autonomisation Féminine
CKM :	Conakry Kindia Mamou
CPM :	Country Portfolio Manager
CPMB :	Country Portfolio Management Board
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
FEPAF :	Fédération des Planteurs de la Filière Fruits
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
PM :	Program Manager
PNDES :	Plan National de Développement Economique et Social
PSD :	Private Sector Development
ROI :	Règlement d'ordre Intérieur

RR :	Représentant(e) Résident(e)
SSR :	Santé Sexuelle et Reproductive
VBG :	Violences Basées sur le Genre
WSM :	We Social Mouvements
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 des Affaires Etrangères, de la Coopération Internationale, de l'Intégration Africaine et des Guinéens de l'étranger**
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 Entreprenariat : 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 - Intervention 4 : Economie Verte / Gangan
	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	**2021**

Fiche signalétique des autres interventions mises en œuvre par Enabel

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	27/12/22[1]
Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes / Integra	UE/FFU	Insertion professionnelle	35 M€	18/07/18	17/07/23
Projet de soutien à l'émergence de l'économie créative en Guinée	UE/FED	Autres	2,38 M€	01-07-21	30-06-24
Projet pilote d'amélioration du système d'état civil guinéen par l'effet catalyseur de la digitalisation / PARECIGUI	UE/FFU	Gouvernance	4,95 M€	01-04-21	30-03-24
Développement économique et social par la voirie et l'assainissement des communes périphériques de Conakry – SANITA phase II	UE/FED	Assainissement Infrastructures	10 M€	01-12-21	30-11-26

[1] Une prolongation de 18 mois avec augmentation budgétaire de 1,2 millions d'euros est en cours de signature, un accord de principe de la DUE a déjà été obtenu.

Résumé exécutif

L'année 2021 a consacré la montée en puissance de l'exécution du portefeuille de coopération entre la Guinée et la Belgique. Le programme appuie la croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou. Avec un budget de 45 M€, il fait de l'appui à l'entreprenariat local l'orientation majeure de son approche. Les trois interventions du premier pilier (entreprenariat urbain, entreprenariat agricole et entreprenariat féminin) se déclinent conjointement, elles viennent d'être complétées par une nouvelle intervention financée par la réserve du portefeuille : économie verte et promotion de l'écotourisme sur le Mont Gangan.

Le portefeuille comprend également une intervention en matière de droit des femmes (She Decides) et 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). Trois autres interventions sur financement européen ont également été contractualisées en 2021 : Economie Créative, Etat Civil et Sanita 2.

Avec un tel panel d'interventions, Enabel a pris une place de taille dans le paysage national guinéen, l'agence développe à ce jour un dispositif humain de plus de 180 personnes de 10 nationalités différentes avec un équilibre de genre en amélioration constante tant au niveau du staff national qu'international.

La pertinence du portefeuille se confirme au regard des enjeux de lutte contre la pauvreté que rencontre la Guinée. La revue à mi-parcours réalisée fin 2021 relève que Enabel mène « *des actions qui constituent une réponse pertinente aux besoins des acteurs* ». L'efficacité et l'efficience des interventions progressent avec le temps mais restent contraintes par un cadre légal et réglementaire inadapté à la faiblesse de l'écosystème national et ne permettant pas toujours la flexibilité nécessaire à la situation. La revue externe confirmé que « *Enabel ne dispose pas des outils nécessaires pour un appui au secteur privé* », jugeant nos outils « *complexes et limitants* ».

La performance financière du portefeuille a été multipliée par 6 entre 2019 et 2021, avec un taux d'exécution des programmations 2021 de 96%, malgré un contexte national et international peu porteur. Le total des dépenses au 31 décembre 2021 s'élève à 15 millions € soit 36% du montant total du portefeuille (hors réserve). Les prévisions budgétaires 2022 augmentent à nouveau fortement avec un objectif de +40% par rapport à 2021. Malgré ces ambitions, le portefeuille générera des reliquats à la fin de sa période d'exécution en 2023, raison pour laquelle une demande de prolongation a été initiée en 2021, mais sans recevoir en retour un avis positif.

L'atteinte des objectifs de développement se renforce également, des résultats concrets et tangibles peuvent maintenant être dégagés. On pense entre autres à l'accompagnement de plusieurs centaines d'entreprises à travers des programmes d'accélération, des coachings, des séances de *Job dating*, l'accès à des services financiers diversifiés… Les effets sont mesurables en termes d'augmentation des chiffres d'affaires, d'amélioration des rendements des entrepreneurs agricoles ou par la sortie de la dépendance économique pour les femmes bénéficiaires. Au niveau des Violences basées sur le Genre, les approches novatrices telles que les « conversations transformatrices » commencent à porter leurs fruits sur les comportements et perceptions des femmes et des hommes dans nos zones d'interventions. L'année 2021 a également permis de renforcer la prise en compte dans le portefeuille de dimensions transversales telles que le changement climatique ou la promotion du travail décent.

Au niveau institutionnel, la Représentation Enabel en Guinée -en lien étroit avec l'Ambassade de Belgique- poursuit ses efforts pour renforcer les partenariats et l'animation d'un dialogue stratégique de qualité. Les espaces de gouvernance (Comités techniques, Comités de pilotage) fonctionnent régulièrement et la prochaine session Comité Mixte de Concertation Paritaire est programmée pour mai 2022.

La mise en œuvre du programme annuel a toutefois été impactée par les troubles sociopolitiques et sanitaires. Le début d'année a été marqué par des manifestations et des grèves quasi hebdomadaires, des difficultés de déplacements, des affrontements dans les rues de Conakry faisant parfois des victimes civiles. Le coup d'état militaire du 5 septembre a été salué par la majorité de la population ; il marque une volonté de changement de mode de gouvernance des affaires publiques mais porte en même temps un risque d'instabilité institutionnelle. La mise en place des nouvelles autorités est maintenant effective mais les partenaires attendent encore le calendrier de la transition et les perspectives d'organisation des prochaines élections.

La Guinée avait été relativement préservée par le démarrage de l'épidémie Covid en 2020, elle n'a pas été épargnée par la vague du printemps 2021 qui a occasionné un cluster de taille chez Enabel, touchant près de la moitié des effectifs, provoquant plusieurs évacuations sanitaires et malheureusement un décès. On estime que plus d'un mois de travail a été perdu en 2021 dans ce contexte. Malgré ces épreuves, Enabel a fait le choix de maintenir ses effectifs et ses activités, de mobiliser les expertises externes qui acceptaient encore de voyager, et d'opter si nécessaire pour des appuis à distance. Cette position a été très appréciée des partenaires et a contribué à l'image positive d'Enabel en Guinée.

Au-delà de ces questions conjoncturelles, le programme de coopération a poursuivi ses efforts d'adaptation à un environnement marqué par une fragilité importante : expertise peu disponible, services publics peu outillés pour assurer leurs missions, infrastructures peu nombreuses, retard d'équipement en matière digitale, 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 demeurer proactive au cours des années à venir. La stabilité du pays, la reconnaissance d'un processus de transition clair et limité dans le temps, l'amélioration du climat des affaires constitueront des facteurs importants de réussite du programme. La dimension partenariale et la qualité des relations institutionnelles constituent également des facteurs de réussite fondamentaux pour la suite du programme. Ces éléments sont d'autant plus importants que dès le début de l'année 2022, Enabel Guinée devra entamer la réflexion sur l'élaboration d'un prochain programme de coopération, en capitalisant sur les enseignements du portefeuille actuel, les réussites et difficultés rencontrées, les enjeux et opportunités locales et nationales.

En interne, Enabel devra travailler sur toutes les mesures permettant d'améliorer l'atteinte de résultats concrets et visibles, au bénéfice de la population. Les domaines prioritaires confirmés par la revue à mi-parcours concernent (i) une analyse du contexte plus fine et une formulation plus poussée, (ii) une concrétisation effective des principes d'intervention en situation de fragilité, (iii) un travail de fond sur les procédures pour les rendre moins lourdes, moins longues et plus adaptées aux réalités de terrain (y inclus à travers un appui constant aux services supports), et enfin (iv) l'animation d'espaces de réflexion stratégique pour la gestion partagée du portefeuille et la co-création des futures approches.

Ces différents chantiers seront portés par une équipe pluridisciplinaire et multiculturelle compétente, motivée et innovante, qui a su au cours des exercices passés faire cohésion autour d'un portefeuille certes ambitieux mais qui continue sa croissance et a commencé à porter ses fruits.

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

1.1 Évolution du contexte

Le 1er portefeuille de coopération entre la République de Guinée et le Royaume de Belgique fait de la création d'emplois décents et durables son axe prioritaire d'intervention. Après un démarrage relativement long et complexifié par le cadre général d'intervention, l'année 2021 représentait un palier important dans la mise en œuvre du portefeuille, avec une montée en puissance très nette de cet ambitieux programme.

Lors de la conception du portefeuille, la stabilité du pays était considérée comme une hypothèse crédible, en raison d'un climat politique relativement apaisé, et grâce à la résistance du pays aux phénomènes de radicalisation et de violence terroriste. Cependant, la Guinée a connu en 2021 une année particulièrement délicate et intense, en raison du double phénomène de tensions socio-politiques et de crise sanitaire inédite.

L'année 2020 s'était terminée sur la tenue d'un référendum constitutionnel très contesté qui avait ouvert la voie à une candidature du Président de la République à un troisième mandat. Malgré d'importants mouvements de contestation de l'opposition, les élections présidentielles de fin 2020 ont donné le Président Alpha Condé vainqueur dès le 1er tour. Les mois suivants se sont émaillés de nombreuses manifestations de l'opposition regroupée autour du Front National de Défense de la Constitution. Entre journées ville morte, marches de protestation, répression des forces de l'ordre et arrestations d'opposants, la Guinée a connu en 2021 un nouveau cycle de violences et Conakry a vécu de nombreuses semaines dans un état proche du lock down permanent. De nombreux observateurs ont jugé la déclaration d'état d'urgence sanitaire Covid comme une manœuvre destinée à museler l'opposition grâce aux couvre-feu, interdictions de rassemblements, fermeture des lieux publics, contrôle des déplacements internes au pays, etc… La zone d'intervention du programme de coopération a été touchée par cette contestation, les régions de Kindia et Mamou constituant les principaux épicentres provinciaux des manifestations de l'opposition.

Si la réponse forte du gouvernement a pu avoir raison momentanément des manifestations, cette politique a toutefois exacerbé l'exaspération des citoyens et renforcé leur volonté d'en finir avec le pouvoir en place. Notons à cet égard le lourd bilan humain des manifestations avec des chiffres variant selon les sources entre 50 et 100 morts. Début 2021, plus de 400 personnes (« prisonniers politiques ») étaient également détenues dans les prisons guinéennes. Dans ce contexte, le coup d'état militaire du 5 septembre est arrivé de façon impromptue mais ne constituait pas une surprise générale. Cet évènement a d'ailleurs été accueilli par une grande liesse populaire, les habitants voyant dans le Colonel Doumbouya un libérateur providentiel venu les débarrasser d'un homme et d'un système honnis. De fait, le nouveau pouvoir a dès sa prise de fonction marqué une rupture dans son mode de gouvernance, affichant une lutte sans merci contre la corruption, remplaçant les anciens caciques par des profils neufs, issus du monde privé et de la société civile, la plupart du temps très éloignés de la classe politique traditionnelle. On notera également une forte mobilisation de la diaspora dans le nouveau gouvernement.

Les autorités en place se sont également montrées rassurantes à l'égard des partenaires au développement et la nomination de Mohamed Béavogui, un haut fonctionnaire international, comme Premier Ministre a été bien accueillie. Malgré une condamnation de principe de la CEDEAO, la plupart des partenaires internationaux ont opté pour une approche pragmatique en normalisant les relations avec le Président du CNRD (Conseil national du rassemblement pour le développement). A date, le pouvoir guinéen suit une

feuille de route et une charte de la transition partagée avec tous les acteurs, le gouvernement est en place ainsi qu'un Conseil National de Transition (CNT) faisant office de Parlement. Les changements d'équipes peuvent constituer une opportunité pour Enabel afin de redynamiser le dialogue technique et stratégique autour de notre portefeuille, ils portent néanmoins un risque d'instabilité induisant des difficultés pour maintenir un réseau institutionnel fiable, voire des ruptures dans le dialogue (manque de continuité, nécessité de reprendre à zéro les discussions à chaque changement d'interlocuteur). Avec les différents changements institutionnels et politiques, on notera que l'élaboration d'un nouveau Plan National de Développement Economique et Social (PNDES II) n'est plus d'actualité et que le pays doit encore constituer son cadre de coopération et de dialogue partenarial avec les acteurs de développement présents en Guinée.

On notera également une réaction de la part de l'opposition historique qui estime ne pas être suffisamment représentée au sein du CNT. On peut donc préjuger qu'après une période d'union nationale autour du nouveau pouvoir, les jeux d'acteurs traditionnels reprennent le pas sur la vie politique nationale. Il n'est en revanche pas possible de déterminer le réel poids populaire des différents courants politiques dans la mesure où aucune élection ouverte et transparente n'a été organisée récemment, que ce soit au niveau local ou au national. A cet égard, 6 mois après le changement de pouvoir, le calendrier électoral et la durée de la transition ne sont pas encore connus et de plus en plus de voix appellent les autorités à se prononcer au plus vite pour éviter notamment le scenario du Mali, isolé politiquement et victime des sanctions internationales.

Au niveau sanitaire, la Guinée se réjouissait début 2021 d'échapper à l'explosion des cas et à la catastrophe sanitaire redoutées. En janvier, on dénombrait à peine plus de 15.000 cas recensés et environ 80 décès hospitaliers. C'est malheureusement en différé que le pays a connu une aggravation de la situation, avec un pic de contaminations en mars-avril, auquel l'équipe Enabel n'a pas échappé. Plusieurs collègues ont été hospitalisés dont 2 en état critique nécessitant une évacuation sanitaire ; on déplore également le décès brutal de Alioune Diop, notre Intervention Manager responsable de la base de Mamou. Cet évènement traumatique pour tout Enabel Guinée a dû faire l'objet d'un accompagnement psycho social des équipes.

En ce début d'année 2022, la crise Covid persiste et si cette situation est de dimension mondiale, la caractéristique de la Guinée est que la pandémie vient se surajouter aux résurgences régulières d'autres maladies virales épidémiques de type Ebola, fièvre Marburg… On notera également les difficultés de mise en place d'une riposte Covid efficace en raison de facteurs multiples : (i) vaccination très faible (16,2% de la population guinéenne à ce jour), (ii) offre de soin insuffisante, particulièrement en région, (iii) possibilités de télétravail réduites (accès à internet et à l'électricité aléatoires en dehors du bureau, logement pas toujours adaptés pour travailler dans de bonnes conditions, résistance et culture professionnelle selon laquelle un « vrai » travail se réalise uniquement au bureau, sécurisation du matériel informatique non garantie…). On estime qu'en 2021, le Covid a engendré la perte de plus d'un mois de travail (approximativement 200 personnes/mois).

Au cours de l'année écoulée, les effets cumulés de la pandémie et de l'instabilité politique se sont également fait sentir sur le plan économique. Le nouveau pouvoir a lancé un important chantier de restructuration du système économique national, y inclus un effort accru de collecte des impôts et taxes. Le domaine douanier semble particulièrement touché et certains monopoles (officiels ou de fait) en sont affectés. Face à ces restructurations, les opérateurs économiques observent une attitude attentiste et reportent leurs projets d'investissements. Avec ce ralentissement économique général, on observe une hausse des

prix des produits de première nécessité (huile, riz, sucre par exemple), confirmant ainsi l'analyse du FMI selon laquelle "*la situation s'est également dégradée pour les ménages les plus vulnérables et les travailleurs de l'économie informelle*. » **Ces analyses confirment la pertinence de l'orientation « croissance inclusive et durable » du portefeuille de coopération guinéo belge**, d'autant plus que le contexte politique et institutionnel a ouvert une nouvelle période d'incertitude pour les entreprises, peu propice à l'investissement.

Au-delà des difficultés rencontrées, l'année 2021 aura toutefois confirmé le positionnement stratégique du portefeuille de coopération et sa capacité à répondre aux besoins des populations tout en s'appuyant sur les dynamiques nationales et locales. Enabel a poursuivi sa montée en puissance, en atteignant des résultats de plus en plus conséquents et visibles, au bénéfice des populations vivant sur l'axe de concentration Conakry-Kindia-Mamou.

1.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement

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

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

En complément du portefeuille bilatéral, le programme Sanita s'inscrit dans l'ODD 6 sur l'assainissement et l'ODD 11 relatif aux villes durables ; le programme Integra contribue également à l'ODD 8 sur la croissance et le travail décent.

La Guinée progresse chaque année depuis 1990 dans son indice de développement humain mais reste toutefois en bas de classement, occupant en 2019 le 178ème rang sur 189 pays. Plus de la moitié des Guinéens (53%) vivraient en dessous du seuil national de pauvreté qui est 8.815 GNF/personne/jour (0,9 EUR). Toutefois, la dernière étude nationale réalisée[2] fait état d'une forte diminution de l'indice de pauvreté :

	Valeurs de base (données 2012)	Valeurs cibles (2023)	Valeurs 2018
Conakry	27,4%	25%	15,7%
Kindia	62,5%	50%	59,5%
Mamou	60,8%	50%	44,7%

Selon ces données, la valeur cible finale du portefeuille serait déjà atteinte et même dépassée pour Conakry et pour Mamou !

Le second indicateur d'impact concerne l'évolution du PIB avec une cible de 7% de croissance annuelle qui a été atteinte en 2021 malgré l'impact de la crise Covid. Le PIB de la Guinée en 2021 est estimé à 16,72 milliards de dollars par le Fonds Monétaire International, soit un PIB par habitant avoisinant les 1.200 dollars par an. Notons que ces chiffres sont tirés vers le haut par les revenus tirés des matières premières, avec un secteur

[2] Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages 2018-2019 / INS avec appui PNUD et Banque Mondiale. NB : depuis cette étude, aucun chiffre actualisé permettant d'analyser l'évolution en 2020 et 2021 n'est disponible, quelle qu'en soit la source.

secondaire largement dominé par les activités minières dont le caractère redistributif fait l'objet de nombreuses questions.

En considérant les chiffres fournis par les enquêtes ou statistiques nationales, on peut se questionner sur la réelle valeur des données macro pour mesurer l'effet d'un programme de coopération. La mesure même de la contribution de Enabel à un impact national ou régional est questionnable.

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

Le portefeuille Guinée est construit autour de 3 piliers distincts. Le 1er 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 (Entreprenariat Agricole, Entreprenariat Urbain et Entreprenariat Féminin).

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

En 2021, le projet a réalisé des avancées significatives dans l'atteinte de ses résultats. On retiendra particulièrement l'amélioration de la performance d'entrepreneurs actifs au niveau production et transformation : augmentation des volumes d'activités et des chiffres d'affaires, amélioration des pratiques agricoles grâce aux conseils de gestion (75% des producteurs concernés). L'application de bonnes pratiques de production et la maîtrise progressive des itinéraires techniques se traduit par une hausse régulière du rendement de l'ananas de 2018 à 2021 en passant de 40 à 55 tonnes par hectare. Les rendements de pomme de terre ont augmenté de 66% dans les parcelles de démonstration et les superficies exploitées de manière durable se sont nettement étendues (252 hectares pour un objectif de 130 hectares en 2021). En aval des filières, on note également une amélioration des pratiques de transformation et la formalisation de 13 nouveaux entrepreneurs.

Notons que la hausse des quantités commercialisées (toutes filières confondues) suit celle des quantités produites et que l'essentiel des quantités commercialisées l'ont été sur le marché national.

L'intervention a également renforcé les services délivrés par les organisations de producteurs à leurs membres et à ce jour, 21% de producteurs membres des organisations ont accès à des services (intrants, conseils).

L'année 2021 a vu la réalisation d'infrastructures structurantes de taille (par exemple l'aménagement d'une zone de 60 hectares à Daboya pour la culture de l'ananas). Ces travaux sont accompagnés d'une démarche d'ingénierie sociale visant à poser les bases d'une gestion durable et transparente.

En ce qui concerne la mise en place du dispositif de facilitation au financement, après les retards engendrés en 2020 suite aux limites des procédures, le projet a pu opérationnaliser en 2021 sa composante d'accès au financement par la mise en place d'une subvention d'équipement adossé au crédit, d'un appui technique au développement de produits financiers adaptés aux MPME agricoles, permettant l'accès de femmes de 349 femmes au crédit via la finance inclusive.

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

En 2021, deux programmes d'accompagnement des entreprises ont été mis en place : le programme d'accélération Score Inc. qui vise l'accompagnement de 120 PME sur la structuration, l'accès au marché, l'accès aux financements, et le programme Excellence opérationnelle qui vise l'accompagnement de 45 PME particulièrement performantes.

Avec 36 entreprises en cours d'accompagnement fin 2021, le principal enjeu est d'accélérer la sélection des prochains bénéficiaires d'appui. Après 6 mois d'accompagnement, 75% des entreprises ont vu leur chiffre d'affaires augmenter. La majorité déclare avoir développé de nouvelles relations d'affaires ou obtenu de nouveaux contrats suite à des actions menées dans le cadre du programme, et plus de la moitié déclare avoir recruté. Une phase 2 du pilote Excellence opérationnelle a été initiée. Les 10 entreprises accompagnées ont renforcé leurs compétences sur des aspects opérationnels et 4 ont initié des actions de mise en place de politiques de développement du personnel. Parallèlement, une approche pour favoriser l'insertion de recrues au sein des PME a été testée dans le cadre de Job Datings suite au constat que la mise en œuvre des plans d'actions au sein des PME était freinée du fait de la fragilité des équipes en place.

Des partenariats ont été noués avec le secteur privé guinéen pour maximiser l'impact du programme. Ainsi, des entreprises d'envergure nationale et internationale comme Canal +, By Issa9, ONOMO ou BATIPRO10, ainsi que des institutions financières comme Ecobank, Vista Gui ou la Banque Islamique de Guinée sont partenaires du programme et contribuent à la croissance des entreprises à travers des services de mentoring, de mise en relation et de facilitation de l'accès au marché. Au-delà des compétences développées au sein des entreprises, l'intervention forme 15 business coachs issus de l'écosystème guinéen.

L'intervention renforce également les structures d'accompagnement aux entreprises : l'Agence de Promotion des Investissements Privés, la Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats ou encore les incubateurs. Par ailleurs, d'importants efforts ont été menés en 2021 pour finaliser l'élaboration de la Stratégie de relance du secteur privé.

Cette année, l'intervention a continué à appuyer des évènements contribuant à la promotion de la culture entrepreneuriale et la promotion du *Made In Guinea* : partenariat avec le SADEN, le plus grand salon en Guinée dédié à la promotion de l'entrepreneuriat, évènements comme les PopUp Store ou le Salon des Productions Locales. Dans ce cadre, l'intervention a appuyé la boutique du Pavillon de la Guinée à l'Expo 2020 à Dubaï.

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

L'année 2021 a connu une nette amélioration dans l'atteinte des indicateurs de l'intervention notamment celui relatif au nombre d'Entreprises appuyées/accompagnées. Un ensemble d'actions a permis de toucher 1890 aspirantes entrepreneures ou actives sur 2532 prévues soit un taux de réalisation de 75%. Il est en revanche trop taux pour analyser le taux de survie.

197 femmes entrepreneures évoluant dans la filière pomme de terre et 500 dans les filières ananas, mangue et fruits de cueillette sont dans un parcours d'accompagnement et ont bénéficié d'appuis dans la gestion de l'entreprise, l'éducation financière, l'élaboration de

plan d'affaires, les bonnes pratiques de production, la gouvernance, le leadership, les techniques de commercialisation et la formalisation. L'ensemble de ces appuis leur permet d'améliorer la production/rendement, l'accroissement de leur revenu.

Au niveau de l'accès au financement, 50 groupements féminins d'épargne et de crédit ont été mis en place, regroupant 1191 membres. En plus de cette initiative de finance inclusive, l'intervention a mobilisé un mécanisme de subvention adossée au crédit pour les MPME agricoles avec une discrimination positive en faveur des femmes et des jeunes, en synergie avec Entreprena Agricole. Ce dispositif sera opérationnalisé au premier semestre 2022.

Pour un environnement d'affaires plus propice à l'égalité de droits & chances, l'intervention a mis en place 11 cadres de concertation communautaire pour discuter des problèmes/difficultés rencontrées quotidiennement par les femmes en lien avec leurs droits et autonomisation économique, et pour élaborer des propositions concrètes.

On retiendra également l'organisation du concours Entrepreneuriat féminin dont les 2 lauréates ont été accompagnées par un business coach et qui ont lancé leurs entreprises, en partenariat avec la banque VISTAGUI. L'une vend ses produits dans un « concept store » et dans des supermarchés et prépare une plateforme de vente en ligne, l'autre a ouvert un espace de coworking.

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.

Les chiffres mesurant les progrès de l'intervention progressent de manière satisfaisante puisque les cibles attendues pour l'année 2021 sont généralement atteintes, voire parfois dépassées. A Kindia, le pourcentage d'accouchements assistés approche les 30% (cible finale 35%), à Mamou 25% (cible finale 26%) et à Télimélé 29% (cible finale 35%).

L'accès à la planification familiale connaît également de bons résultats puisqu'à Kindia, la proportion de femmes dont les besoins en planification familiale sont satisfaits au centre de santé s'élève à 17% à Kindia (cible 2021 16% et cible finale 18.8%), à Mamou on atteint 21% pour une cible finale de 24% et à Télimélé nous sommes déjà à 27% quand la cible 2021 était de 22% et la cible finale de 26%.

Ces bons résultats doivent être mis au bénéfice des activités de sensibilisations communautaires et de renforcement des capacités réalisées par les partenaires de She Decides dans les différents sites d'intervention.

Le démarrage tardif de l'intervention en 2019 et sa mobilisation non programmée en 2020 sur la riposte Covid ont eu un impact sur le lancement des actions structurantes initialement prévues. Les grands chantiers tels que la mise en place du Financement Basé sur les Résultats ou l'expérimentation d'un One Stop center (centre intégré pour la prise en charge holistique des survivantes des VBG) ont connu un certain décalage dans le temps et ne vont se développer qu'en 2022. Ces importants chantiers vont s'ajouter à plusieurs initiatives innovantes susceptibles d'augmenter encore l'atteinte des résultats de l'intervention. Ainsi, la revue à mi-parcours « *met en exergue quelques changements positifs sur les résultats visés tout en prenant en compte ces facteurs contextuels. C'est le cas des conversations transformatrices ayant déjà permis de briser le silence et de limiter certaines violations de droits chez les bénéficiaires.* »

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

L'intervention poursuit ses actions de renforcement de capacités des acteurs du programme de coopération, en mobilisant lorsque cela est possible l'expertise publique belge. Ainsi 175 personnes ont été formées en e-learning santé par l'Institut de Médecine Tropicale et un master en santé publique a été mis en place en partenariat avec l'Université Libre de Bruxelles. En 2021, le 1er dispositif de formation en alternance pour 20 cadres de l'administration publique a été initié par le Centre de Perfectionnement Administratif avec l'appui de l'Institut Egmont (8 sessions d'une semaine sur 2 ans, assorties de coaching individuel). Le succès de cette expérience a permis d'envisager un élargissement à une seconde promotion visant 20 cadres déconcentrés dans les zones d'intervention Enabel (démarrage début 2022). La revue à mi-parcours du portefeuille qualifie cette expérience de *« coopération exemplaire entre l'Institut Egmont et le Centre de Perfectionnement Administratif [...] très apprécié par les partenaires guinéens avec un réel transfert de compétences qui a permis, aux dires du CPA, de nettement améliorer les méthodes de travail et de renforcer une institution guinéenne dont le rôle dans le pays est capital. »*

Au total, 682 personnes dont 37% de femmes ont bénéficié d'un renforcement de capacités sur les thématiques d'intervention du programme de coopération en 2021. Pour atteindre l'outcome et s'adapter à l'évolution du contexte, l'intervention a procédé en 2021 à une révision de ses approches, cibles et ambitions. Il s'agissait notamment de réorienter le Résultat 1 relatif aux appuis portuaires dans la mesure où le nouveau modèle d'organisation du Port de Conakry a modifié profondément les répartitions de compétences en confiant les activités de gestion à un opérateur privé. La réorientation de ce résultat a permis de :

- Réaliser une étude de faisabilité auprès du port de Kamsar par le Port d'Anvers afin d'identifier certains domaines d'appuis en matière de gestion portuaire auprès de l'Agence Nationale des Aménagements et Infrastructures Minières (ANAIM).
- Elaborer une intervention en matière de promotion du travail décent, en partenariat avec l'organisation belge WSM (démarrage début 2022).
- Lancer la réflexion sur d'autres domaines porteurs tels que la mobilisation de la diaspora.

L'ensemble de ces réorientations se concrétisera en 2022.

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	Efficience	Durabilité potentielle
Intervention 1 / Entreprenariat Agricole	A	A	B	B
Intervention 2 / Entreprenariat Urbain	A	A	B	B
Intervention 3 / Entreprenariat Féminin	A	A	B	B
Intervention 4 / She Decides	A	B	C	B
Intervention 5 / PDFEE (Capacita)	B	C	C	B

On note la pertinence du programme dans son ensemble, y compris dans le contexte mouvant de 2021. En revanche, l'efficacité et l'efficience du programme s'améliorent par rapport à 2020 ; elles restent toutefois sous tension dans le contexte politique, sanitaire et socio-économique qui a prévalu au cours de l'année, mais également en raison de l'inadéquation de certains outils et procédures par rapport au contexte d'intervention, comme le remarque la revue à mi-parcours qui souligne « *des procédures lourdes, longues et peu adaptées aux réalités de terrain* ». Notons également que l'évaluation des critères DAC réalisée par les évaluateurs externes diffère peu de l'autoévaluation des équipes, preuve de la maturité du portefeuille et de la capacité d'autocritique des équipes d'interventions.

1.3.2 Analyse de la performance du portefeuille pays

Pertinence :

La pertinence du portefeuille pays se confirme et le programme de coopération se caractérise par un fort alignement stratégique avec les priorités de la Belgique et du Gouvernement guinéen. Cette analyse est confirmée par la revue à mi-parcours qui évoque « *un programme pertinent dans sa conception et cohérente dans son ciblage. […] Une approche innovante et adaptée au contexte et aux besoins. […] Une approche participative et de co-construction* ».

En matière d'alignement, le portefeuille s'inscrit dans les orientations fixées par la Stratégie de Relance du Secteur Privé Guinéen 2021-2026 ainsi que celles fixées dans la Lettre de Politique Nationale du Contenu Local qui traduit la volonté du Gouvernement de faire de la MPME un véritable moteur de croissance inclusive et réductrice des inégalités socio-

économiques. Malgré l'arrivée d'un nouveau régime politique en septembre 2021, ces priorités ont été maintenues par le Gouvernement de transition.

L'alignement stratégique avec les priorités belges est également marqué. L'introduction de thématiques telles que le travail décent ou la protection du droit des femmes a permis au portefeuille de décliner les orientations portées par la coopération belge.

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). Ce plan vise à réduire les taux alarmants de violences basées sur le genre et de mutilations génitales féminines qui placent la Guinée en queue des classements mondiaux en la matière. La MTR évoque à ce titre « *des actions qui constituent une réponse pertinente aux besoins des acteurs* ».

L'intervention Capacita reste la seule à connaître un score mitigé, en raison de l'évolution du contexte entre la formulation et le démarrage de l'intervention, marquée par la délégation des missions du Port Autonome de Conakry (PAC) à un concessionnaire privé et à la révision à la baisse de ses missions de service public, remettant en question la pertinence des appuis initialement prévus. La mission du Port d'Anvers n'a pas permis à ce jour de concrétiser une réelle réorientation des appuis et la MTR a de son côté relevé des « *faiblesses du design* » qui rendent l'intervention fragile face à « *un système basé sur des requêtes* ».

Efficacité :

L'efficacité des interventions est assez diverse d'une intervention à l'autre. Les 3 interventions « Entreprena » sont bien engagées pour atteindre les objectifs fixés, notamment grâce au démarrage en 2021 de son programme d'accélération, du programme Excellence opérationnelle et du programme Pépites. Les interventions ont affiné leurs stratégies d'intervention et ont capitalisé sur les pilotes mis en œuvre en 2020. Elles ont également su faire preuve d'agilité face aux défis posés par le Covid et par le coup d'état du 05 septembre 2021. De son côté, la MTR évoque « *un pilier moteur, […] une mise en œuvre conforme, […] une planification de qualité et […] un bon ciblage des filières* » mais attribue un score B car « *Enabel ne dispose pas des outils nécessaires pour l'appui direct au secteur privé* ».

On notera pour le pilier 2 le lancement de dossiers stratégiques tels que le financement basé sur les résultats ou les travaux préparatoires au One Stop Center. L'équipe s'est adaptée à un contexte mouvant et a su réorienter ses activités. Malgré cela, la MTR juge l'intervention plus sévèrement avec un score C, pointant selon elle une « *faible appropriation* », un « *cadre de suivi évaluation à parfaire* » et une planification des activités qui « *mériterait d'être plus structurée* ».

Sur le 3ème pilier, malgré les efforts de l'équipe technique, on ne peut que rejoindre la MTR qui pointe « *l'impression de « one shot* » », une intervention qui « *a du mal à trouver sa spécificité dans le portefeuille* », tout en rappelant que « *à la décharge de Capacita, les outils actuels d'Enabel ne sont pas adaptés à la logique de renforcement de capacités* ».

D'une manière générale, le portefeuille poursuit sa démarche d'adaptation à l'environnement local et mène une gestion proactive des risques, tant en termes d'identification des nouveaux risques que de mesures de mitigations et de suivi.

Efficience :

Les ressources humaines, matérielles, financières sont disponibles pour l'ensemble des interventions du portefeuille. Le recrutement des RH nationales et internationales s'est poursuivi à un rythme élevé et la Représentation a su trouver les solutions alternatives rapides à un phénomène de turn over toujours assez élevé. De leur côté, les équipes d'interventions ont su adapter leur set up à leurs besoins et à l'évolution permanente du contexte.

Un effort particulier a été apporté à l'accompagnement des nouveaux collaborateurs nationaux dans la mesure où les personnes recrutées viennent de secteurs très divers - souvent le secteur privé- sans expérience en agence de coopération. L'adhésion aux valeurs et vision de Enabel prennent du temps et se construisent sur la durée, y inclus sur les questions d'intégrité et de lutte contre les abus sexuels pour lesquels l'acceptation sociale est encore assez tolérante.

D'une manière générale, les ressources mises à disposition du portefeuille ont été converties en résultats de façon économe. Les approches novatrices sont testées à travers des expériences pilotes pour diminuer le risque de perte financière en cas d'échec.

En revanche, il est à déplorer la difficulté récurrente de mobiliser des prestataires de qualité et trop de marchés/subsides connaissent des retards d'exécution, voire des résiliations[3].

Enfin, les équipes du portefeuille rejoignent les avis de la MTR qui pointent « *des outils d'intervention complexes et limitants. […] Des procédures pas adaptées à l'appui au secteur privé, pas plus qu'au mode opératoire de la société civile* ».

Durabilité potentielle :

La durabilité potentielle est jugée plutôt encourageante pour l'ensemble du portefeuille (malgré une nuance plus marquée par la MTR sur l'intervention Capacita). Ces scores sont justifiés par un niveau d'implication élevé des acteurs nationaux et locaux, par des approches généralement structurantes, par la mise en place de mécanismes et processus d'accompagnement dans la durée et par l'intégration des appuis Enabel dans les dispositifs nationaux. Toutes choses amenant la MTR à conclure que le portefeuille développe « *des approches d'intervention qui favorisent l'appropriation et la viabilité des résultats obtenus* ».

Les orientations du portefeuille sont fortement portées/partagées par les partenaires institutionnels, mais la MTR attire l'attention de Enabel sur une réflexion à mener à propos de « *la problématique de l'appui institutionnel des structures nationales et locales partenaires* » qui est jugé « *trop souvent perçu […] comme un soutien en équipements et en moyens de travail* » alors que « *cet appui doit d'abord se focaliser sur le renforcement de capacités des structures à assumer pleinement leurs missions (formations, échanges, coaching, conseil…)* ».

[3] L'analyse des marchés publics publiés depuis le démarrage du portefeuille fait ressortir un taux de 30% de marchés non attribués ou résiliés.

1.3.3 Thèmes prioritaires

1.3.3.1 Environnement et changement climatique

La partie agricole du portefeuille est naturellement en pointe sur ce sujet et élabore des solutions adaptées aux réalités locales sur la base de diagnostics agri environnementaux. Il s'agit notamment de la mise en place de systèmes d'irrigation moins consommateurs d'eau (goutte à goutte au lieu des aspersions et irrigations peu économes), d'utilisation sur les cultures de films plastique biodégradable, ou de conception de chambres froides à énergie solaire. Un travail est également mené pour une consommation raisonnée d'intrants chimiques ainsi que pour introduire des itinéraires techniques appropriés tels que l'abandon de la monoculture pour des « cultures intercalaires ». Le recours à des fertilisants naturels est encouragé grâce à la production et l'utilisation de compost. Pour augmenter les productivités sans avoir recours à une mécanisation polluante et peu respectueuse des sols, Entreprena fait la promotion de la culture attelée via la formation des bouviers, le renforcement d'artisans fabricants de matériel et l'appui à l'acquisition des charrues.

L'intégration de ces thématiques fait également l'objet d'un accompagnement d'entreprises issues du cluster *Ville Durable & Construction*. En plus des entreprises déjà accompagnées depuis 2020 (un pressing écologique, une entreprise de collecte et de tri de déchets industriels, une société de production d'emballage en plastique recyclé), de nouvelles entreprises ont intégré le programme. On citera notamment une entreprise de mobilier intégrant des produits recyclés, un fabricant de sacs en papier ou un distributeur d'écomatériaux. L'accompagnement de ces entreprises pionnières et à fort potentiel contribue à la structuration d'une masse critique pour sensibiliser autour de ces thématiques environnementales qui sont encore peu prises en compte en Guinée.

Capacita appuie également les initiatives et études relatives à la protection de l'environnement, telle que le renforcement de la Fédération des Gestionnaires des Déchets en Guinée. Notons également 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…). Les fonds européens font levier sur la stratégie bilatérale en la matière.

Enfin, l'intervention en démarrage autour du Mont Gangan est basée sur une approche de préservation des ressources naturelles et de promotion de « l'économie verte » visant à protéger cet environnement unique tout en développant son potentiel économique et de création d'emploi décents.

1.3.3.2 Genre

Comme le souligne la MTR, « *l'objectif d'une approche basée sur le genre est clairement posé dans le document de portefeuille avec comme principe directeur le fait qu'autonomiser les femmes et promouvoir l'égalité entre les sexes est déterminant pour accélérer le développement durable* ». Pour ce faire, le portefeuille Guinée entend réduire les inégalités de droits et de chances liées au genre, renforcer l'autonomisation économique des femmes et atténuer les effets des pesanteurs socioculturelles. Deux des cinq interventions sont dédiées au genre (She Decides et Entreprenariat Féminin), elles mettent en œuvre une stratégie sur deux axes : (i) la lutte contre les violences basées sur le genre et la santé sexuelle/reproductive, (ii) l'inclusion financière et l'autonomie financière des femmes.

En 2021, She Decides a lancé un pilote de financement basé sur les résultats (FBR) qui prend spécifiquement en charge les victimes de violences dans la mesure où une grande

partie de ces femmes ne dispose pas des moyens financiers pour accéder aux soins de santé. Il en résulte des conséquences importantes tant sur plan psychique que sur la morbidité, raison pour laquelle les soins apportés à ces femmes seront gratuits.

Les autres interventions ne sont pas en reste puisque Entreprena Agricole intervient spécifiquement sur l'accès des groupements féminins au crédit et que ses filières prioritaires (ananas, mangue et pomme de terre) constituent des secteurs occupant majoritairement des femmes.

De même, le cluster *Hospitalité & Tourisme* s'est distingué par la forte représentation des femmes, avec près de 50% de femmes dirigeantes contre seulement 18% en moyenne dans les autres clusters. Dans le processus de sélection des entreprises, le niveau d'inclusion féminine a également été pris en compte avec un objectif de viser 25% de femmes dirigeantes. La représentation du Genre a été assurée de façon satisfaisante pour les trois premières cohortes en cours d'accompagnement, avec respectivement 25%, 33% et 66% de femmes entrepreneures. L'analyse des chiffres montre toutefois que les entrepreneures femmes ont tendance à être à la tête d'entreprises qui sont de taille plus petites ; un important travail reste donc à faire…

Capacita tient également compte de l'aspect genre dans la mise en œuvre d'activités facilitant l'accès des femmes à la formation pour la progression de leur carrière. A chaque fois que cela est possible la sélection des candidats se fait sur une base paritaire grâce à l'élaboration de listes distinctes (exemple du programme de formation CPA-Egmont). Capacita dispose également d'un mécanisme de « gender budget scan » qui fait apparaître en 2021 un résultat de 70% de budget « gender blind » contre 26% « gender sensitive » et 4% « support to gender equity ».

1.3.3.3 Digitalisation

La MTR souligne que « *la question du numérique et du digital est une préoccupation présente dans Entreprena*. » Entreprena Féminin dispose d'un résultat spécifique pour renforcer l'utilisation par les femmes entrepreneures des NTIC comme catalyseur de croissance et Entreprena Agricole travaille sur « *l'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux* ». On notera par exemple l'appui à la plateforme numérique de la Fédération des Planteurs de la Filière Fruits pour apporter des informations sur les achats d'intrants, l'accès aux marchés, etc…

Comme pour les autres thématiques, la composante *Digitalisation* est intégrée dans le choix des secteurs prioritaires et dans la sélection des entreprises à accompagner. En plus de l'accompagnement d'entreprises évoluant spécifiquement dans le secteur digital, les interventions accompagnent la digitalisation des entreprises soutenues.

De son côté, She decides développe plusieurs approches innovantes de digitalisation :

- Un outil de gestion des données VBG hébergé par une ONG (numéro 116).
- Le « REG maternité », une application qui digitalise le dossier de suivi de la femme enceinte en créant un dossier électronique sur tablettes. REG maternité donnera des statistiques sur les Consultations Prénatales, les accouchements dans la zone d'intervention et permettra ainsi d'évaluer la couverture des services.
- La Plateforme ado et Kouyé, une solution digitale pour la promotion de la santé sexuelle et reproductive et la lutte contre les Violences Basées sur le Genre. Elle contribue à l'éducation sexuelle des adolescents et jeunes et facilite leurs accès à des informations factuelles claires, concises et précises sur leur santé.
- La mise en place de l'outil Kobo collect auprès des partenaires en charge des sensibilisations communautaires pour suivre la progression des indicateurs.

Grâce à Capacita, 262 professionnels ont suivi des programmes de formations e-learning. La digitalisation est également prise en compte dans le Master et le doctorat en Santé Publique à travers l'installation d'une plateforme Moodle qui facilite l'enseignement en ligne. En 2021, 3 départements ministériels ont bénéficié d'un renforcement de capacités pour améliorer leur gestion digitale du fonctionnement administratif. Capacita dispose également d'un indicateur sur le Digital budget scan qui montre que plus de 50% des dépenses totales de l'intervention étaient en lien avec la digitalisation.

Notons toutefois que l'infrastructure numérique reste faible en Guinée, ce qui ne favorise pas le développement 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, autour des 4 piliers définis par le BIT : création d'emploi, droit au travail, protection sociale des travailleurs et dialogue social. 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. C'est ainsi que des équipements et des formations sur les bonnes pratiques de protection phytosanitaire ont été mis à disposition des paysans et de leurs fédérations.

L'emploi décent est également un critère de sélection des entreprises accompagnées par le Pilier « Entreprenariat ». Au cours de l'accompagnement, un accent est mis sur la qualité de l'emploi à travers des formations et une sensibilisation sur les problématiques de gestion d'équipes, de formalisation des emplois et de l'importance d'investir dans le capital humain. Le programme apporte un appui pour développer des espaces de travail adaptés, responsabiliser les employés et évaluer la mise en œuvre des mesures de santé et sécurité sur le lieu de travail.

She Decides n'intervient pas directement sur l'emploi mais crée des conditions favorables pour le travail décent pour les femmes vulnérables, notamment sur le volet protection sociale. De plus, grâce à ses actions sur la planification familiale, She Decides aide les femmes à travailler tout en contrôlant leur santé sur le plan sexuel et reproductif.

Capacita a élaboré en 2021 un projet spécifiquement dédié au travail décent, à travers un subside avec l'acteur belge WSM et ses partenaires guinéens (syndicats et mouvements mutualistes). Avec un budget de 1 million d'euros, ce projet pilote démarrera début 2022 et permettra de poser les bases d'une meilleure prise en compte de cette thématique par l'ensemble des interventions Enabel en Guinée (portefeuille bilatéral et projets pour tiers). Par ailleurs, Capacita a permis la réalisation en 2021 d'une étude nationale sur la protection sociale et les mutuelles de santé.

Enfin, notons que 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 exige des soumissionnaires le respect des règles relatives aux conditions de travail décentes, à la sécurité et à la santé des employés.

En interne, Enabel en Guinée respecte et promeut ces orientations : bilan médical complet et confidentiel de tous les agents (tel que requis par le code du travail), accès aux mécanismes de protection sociale, accent sur la formation continue des collaborateurs et accompagnement aux parcours d'évolution de carrière. L'ouverture d'un dialogue social avec des représentants délégués du personnel est également en cours de mise en place.

1.4 Synergies et complémentarités

Le portefeuille Guinée est appréhendé comme un ensemble cohérent et systémique dans lequel chaque intervention apporte sa contribution spécifique. A ce titre, l'objectif de croissance durable et inclusive s'applique à toutes les interventions du portefeuille bilatéral mais aussi aux projets financés par l'UE. Le suivi du portefeuille Guinée est animé lors d'un « country portfolio management board » qui s'est réuni 3 fois en 2021, il regroupe les managers de chaque intervention, la Représentation et les services support.

Le portefeuille peut être schématisé de la sorte (NB : à date du 31 décembre 2021, les interventions « Mont Gangan » et Sanita 2 n'ont pas encore démarré) :

1.4.1 Synergies et cohérence stratégique du portefeuille

Le Pilier « Entreprena » est par nature celui qui fonctionne de manière la plus synergique. Le choix des filières de Entreprena Urbain a été fait de façon à intégrer le plus de synergies possibles avec le reste du portefeuille. Ainsi, le cluster *Hospitalité & Tourisme* se distingue par son inclusivité en termes d'entreprenariat féminin et par son potentiel de promotion des produits agricoles. Le cluster *Digital* offre également des synergies intéressantes, la digitalisation étant une composante transverse de l'ensemble du portefeuille.

Au cours de l'année écoulée, une initiative commune aux 3 interventions « Entreprena » a été initiée à travers un pilote d'accompagnement des entreprises féminines -le programme Pépites- mené en partenariat avec l'APIP et avec l'appui de « Lady Agri ». A Kindia, des synergies ont été menées avec l'organisation d'un « Week-end du Contenu Local ». Cette activité a permis à plus d'une vingtaine d'exposants issus des 3 interventions de mettre en valeur leur produits. Cette dynamique se renforcera en 2022 avec l'opérationnalisation d'un Hub Entrepreneurial vers lequel les 3 interventions pourront orienter leurs entreprises bénéficiaires. Ce Hub proposera une plateforme de services variés pour l'ensemble des groupes cibles des interventions Entreprena.

Plusieurs prestataires techniques sont mobilisés conjointement et de façon complémentaire entre les interventions. C'est le cas des activités d'appuis non financiers mais aussi de l'opérateur chargé de mettre en place les subventions d'équipement adossées au crédit. De même, dans le cadre de la finance inclusive, la mise en place de groupements féminins d'épargne et de crédit a été assurée par les deux interventions Entreprena Agricole et Féminin. Notons enfin l'initiative conjointe pour doter l'APIP d'un véhicule aménagé en bureau (APIP-mobile) qui opérera sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou pour aller à la rencontre des entreprises en milieu rural et apporter un appui à leur formalisation.

Capacita est également conçu comme un outil de transversalité et de complémentarité avec les autres interventions. Le dispositif de formation des hauts cadres par CPA/Egmont (et son prolongement prévu en 2022 en région) est un exemple parlant dans la mesure où chaque intervention a pu proposer la candidature de ses partenaires institutionnels directs. Capacita est régulièrement sollicité pour apporter des réponses complémentaires aux actions menées par les interventions du portefeuille. C'est le cas par exemple de l'appui à l'élaboration d'un plan d'entreprise pour la Direction Générale des Centres d'Autonomisation des Femmes (DGCAF) qui a été réalisé par Capacita et dont les conclusions ont permis à Entreprena Féminin de mieux cibler ses appuis.

La DGCAF fait également l'objet d'un projet de synergie entre She Decides et Entreprena féminin, afin de développer une offre de formation et des activités génératrices de revenus à destination des victimes de violences basées sur le genre. L'objectif est de renforcer l'autonomie financière des victimes afin de ne pas être stigmatisées, d'apprendre un métier et de rencontrer d'autres filles/femmes pour échanger voire pour sensibiliser les jeunes.

1.4.2 Synergies et complémentarités avec les projets pour tiers

D'importantes synergies sont développées entre le Pilier Entreprena et les programmes Integra et Sanita. Le cluster *Ville Durable* cible les PME de gestion et de valorisation des déchets, partenaires du programme Sanita. Par ailleurs, en proposant des activités de renforcement de capacités aux entreprises du BTP, Entreprena Urbain répond à une problématique importante des deux programmes qui sont confrontés à des défis d'exécution liés au manque de structuration des entreprises du BTP.

A proximité de Kindia, l'aménagement hydro agricole de Daboya est réalisé conjointement par l'Intervention Entreprena agricole et le programme Integra : Entreprena agricole mobilise l'entreprise chargée des travaux d'aménagement, Integra réalise la piste d'accès et les travaux HIMO par la mobilisation de jeunes via un chantier école. Par ailleurs, certains jeunes du programme Integra intéressés par la production agricole sont placés en stage au sein de l'organisation FEPAF appuyée par l'intervention Entreprena Agricole. Avec Sanita, Entreprena agricole envisage la valorisation des composts issus de déchets ménagers ; cette activité est programmée pour 2022.

Entreprena féminin et Integra préparent une collaboration pour l'appui au centre de teinturerie de Kindia. Integra réalisera les travaux de rénovation, Entreprena féminin apportera des équipements et un appui à la structuration de la coopérative.

She Decides contribue aux formations des jeunes apprenants de Integra, en développant des conversations transformatrices sur le genre et les violences, afin de réduire les comportements non respectueux des droits humains qui pourraient intervenir sur les sites d'apprentissage. She Decides prépare une autre synergie avec « État civil » afin de favoriser l'enregistrement des naissances dès l'accouchement au centre de santé ou à l'hôpital.

Capacita a été mobilisé pour préparer un partenariat entre Myria et l'Institut National de la Statistique afin d'améliorer la collecte de données sur les migrations. Cette initiative a permis à Enabel Bruxelles de formaliser un Accord Cadre de Partenariat avec Myria.

Enfin, notons le démarrage de l'intervention Appui à l'Emergence de l'Economie Créative (UE) qui sera porteuse de fortes synergies, puisque cette intervention a été formulée dans l'optique de s'inscrire dans une complémentarité étroite avec le programme Entreprena.

D'une manière générale, les missions pour tiers contribuent à l'atteinte des objectifs du portefeuille et accroissent l'impact de la Belgique dans la coopération au développement.

1.4.3 Autres synergies et complémentarités

Enabel poursuit sa recherche de synergies avec les acteurs non étatiques belges intervenant en Guinée, l'ouverture du dispositif Capacita à ces acteurs est particulièrement encouragée. L'Institut de Médecine Tropicale occupe une place de choix dans ce partenariat. Trias a été mobilisé dans le cadre de la sécurité alimentaire et WSM va démarrer début 2022 un projet pilote d'appui au travail décent, en lien avec son réseau de partenaires associatifs et syndicaux guinéens.

Conformément aux dispositions du portefeuille, le Port d'Anvers a été mobilisé pour évaluer les besoins d'appui dans le domaine portuaire, bien que la partie guinéenne représentée par l'ANAIM n'a pas encore formalisé une demande concrète d'appui ni un engagement à contribuer au processus de renforcement de capacités de ses équipes.

She Decides maximise les opportunités de synergies avec les Etat membres de l'UE :

- la GIZ pour développer et promouvoir l'application Kouyé,
- Expertise France pour la mise en place d'un One Stop Center et l'appui au numéro d'urgence 116,
- la task force européenne (DUE, Ambassades d'Espagne, France et Belgique, GIZ, AFD) pour l'organisation d'évènements et l'élaboration de messages communs.

Au niveau Entreprena, il est prévu de relancer les opportunités de synergies avec les agences qui ont participé aux travaux d'élaboration de la Stratégie de Relance du Secteur Privé (IFC, GIZ, PNUD, USAID, ITC, ONUDI et le Système des Nations Unies). Entreprena Agricole intervient déjà en synergie avec International Trade Center pour le développement commercial de l'ananas de Guinée (ateliers conjoints, concertations périodiques pour décider des appuis à la commercialisation de l'ananas).

1.5 Principaux constats, risques et opportunités

1.5.1 Dialogue politique (Policy dialogue)

Le lead du dialogue politique est assuré par le poste diplomatique mais le contexte politique et institutionnel a limité les espaces de dialogue en 2021. On pense notamment au PNDES qui n'est plus considéré par les nouvelles autorités comme le cadre de référence pour les PTF et acteurs de coopération, et dont les groupes techniques sont de facto à l'arrêt.

En revanche, Enabel poursuit ses contributions aux réflexions stratégiques et à l'élaboration des approches nationales dans ses secteurs d'intervention. C'est ainsi qu'un appui a été apporté à l'élaboration de la Stratégie de Relance du Secteur Privé (Entreprena urbain), à la stratégie nationale d'emploi des jeunes (Integra), au Schéma directeur de gestion des déchets à Conakry et Kindia (Sanita). Ces exercices ont constitué des preuves concrètes de la capacité de Enabel Guinée à valoriser ses expériences et enseignements de terrain pour contribuer à l'élaboration d'une vision nationale et/ou locale.

Enfin Enabel participe aux réunions des Etats membres de l'UE via sa Représentante Résidente. En 2021, les travaux se sont concentrés sur l'élaboration des TEI (team Europe initiatives) intégrées dans le nouveau Programme Indicatif Multiannuel 2021-2027 dont les 3 axes prioritaires sont : transition et économie verte, Développement Humain et Démocratie, gouvernance et gestion de la migration. Des nombreuses synergies et complémentarités sont déjà en cours, elles pourront être encore renforcées dans le cadre des réflexions à venir sur le prochain portefeuille de coopération Enabel.

1.5.2 Expertise

Enabel en Guinée poursuit sa croissance, l'équipe était passée d'une cinquantaine de collaborateurs fin 2018 à une centaine fin 2019, 140 fin 2020 et presque 180 fin 2021 (plus de 140 nationaux + 31 expatriés de 10 nationalités différentes, dont 7 juniors). Près de la moitié d'entre eux sont affectés au portefeuille bilatéral.

La mobilisation de l'expertise représente un enjeu majeur pour Enabel en Guinée, car au-delà des recrutements de nouveaux collaborateurs, on continue à observer un turn over important du personnel -notamment dans les fonctions de cadres- qui valorisent leur expérience avec Enabel pour accéder à des postes plus élevés ou plus rémunérateurs auprès d'autres employeurs de la place. Il semblerait que le « nomadisme professionnel » soit une pratique assez courante en Guinée et il n'est pas rare de voir nos collaborateurs consulter « par curiosité » des sites d'annonces d'emplois. A noter également que les révisions de classifications/rémunérations ont été implémentées début 2021 et que même sans perte de salaire, les quelques « déclassements » ont pu jouer sur la motivation et la fidélisation de certains collaborateurs.

Pour faire face à ces défis et à la cinquantaine de recrutement annuels, la HR Officer a bénéficié en 2021 d'un coaching du service recrutement de Bruxelles, avec notamment une mission d'appui sur site de près de 3 semaines de la part d'une collègue « Talent Acquisition Specialist ». Un renfort de la HR Officer avec l'ouverture d'un nouveau poste spécifique au recrutement est également prévu pour 2022.

Il convient également de rappeler que Enabel en Guinée évolue dans un pays de coopération assez récent et que l'intégration de nouveaux agents nécessite une phase de formation, de coaching et d'accompagnement ralentissant de facto l'opérationnalité des collaborateurs. Une attention particulière a été apportée en 2021 aux processus d'induction et d'appui à la prise de fonction, ces efforts seront poursuivis en 2022 pour mieux structurer et systématiser ces processus, en cohérence avec les initiatives du siège en la matière. Les outils de formation en ligne sont également valorisés, tel que la formation sur l'intégrité (animée par un ECA sur la base du module disponible sur intranet) ou la formation Sécurité (B-Safe) rendue obligatoire pour tous les collaborateurs.

Au niveau du personnel international, l'année 2022 démarre avec un organigramme complet. Toutefois, l'échéance de la fin du portefeuille en 2023 s'accompagne de certains « frémissements » en terme de mobilité qu'il sera probablement difficile de contrôler sur le temps. Il sera d'autant plus important dans ce cadre de pouvoir donner quelques perspectives aux collaborateurs afin d'éviter une augmentation trop forte des départs anticipés.

L'expertise ponctuelle (externe ou interne HQ) est mobilisée par l'intermédiaire de marchés publics, d'accords spécifiques de coopération ou de missions de backstopping. Cette mobilisation a été négativement impactée en 2021 par la pandémie Covid et la situation politique du pays. Il s'agit de l'effet cumulé des restrictions sur les déplacements internationaux, des conditions préalables pour les voyages (test Covid notamment), des risques financiers encourus par les consultants en cas de test positif au retour, mais aussi de la crainte pour sa propre sécurité lors des épisodes de troubles socio-politiques (plusieurs missions reportées ou annulées). Les alternatives de missions à distance avec réunions Teams n'ont pas apporté les réponses à la hauteur des attentes.

1.5.3 Modalités de partenariat et opérationnelles

Le portefeuille Guinée utilise les différentes modalités prévues dans le contrat de gestion. Le recours sur le sol guinéen aux procédures de contractualisation de droit belge a nécessité un temps relativement long d'explications auprès des autorités nationales et locales (explications à renouveler à chaque changement institutionnel). Les autorités guinéennes tiennent à être totalement impliquées et responsabilisées dans les processus décisionnels et opérationnels, la prise en compte de ces attentes légitimes est un souci permanent pour Enabel Guinée.

1.5.3.1 Modalités de partenariat

Après un démarrage en 2019 marqué par certaines difficultés et un renforcement des relations partenariales en 2020, Enabel Guinée espérait capitaliser ses efforts en 2021 et atteindre une certaine vitesse de croisière. Malheureusement, les changements politiques de l'année écoulée ont induit une succession de modifications institutionnelles avec des reconfigurations de portefeuilles[4] et de nouvelles nominations à la tête des Ministères et des Agences Gouvernementales. Ces évolutions institutionnelles sont toujours d'actualité et des changements d'interlocuteurs sont encore en cours. Notons également que le nouveau pouvoir a organisé le départ en retraite de nombreux fonctionnaires en poste, dont un nombre conséquent d'interlocuteurs de notre programme de coopération. Les changements d'équipes peuvent constituer une opportunité pour Enabel afin de redynamiser le dialogue technique et stratégique, ils portent néanmoins un risque de ralentissement du partenariat induisant des difficultés pour maintenir un réseau institutionnel fiable, voire des ruptures dans le dialogue (manque de continuité, nécessité de reprendre à zéro les discussions à chaque changement d'interlocuteur).

Malgré ces aléas, les différents comités de pilotage et les comités techniques au niveau des interventions ont été organisés. Si les comités techniques parviennent à apporter une plus-value directe à la mise en œuvre des interventions, les comités de pilotage peinent à devenir de réels espaces de dialogue stratégique. De même, le comité mixte de concertation paritaire demeure relativement formel et ses inputs concrets dans l'exécution du portefeuille ne sont pas encore significatifs.

Pour faciliter la mobilisation des fonctionnaires dans l'exécution des opérations de Enabel, il avait été envisagé de définir un cadre réglementaire fixant les modalités et conditions de mise à disposition temporaire d'agents de la fonction publique. Cette proposition a été validée par le comité mixte de concertation paritaire mais rejetée par Enabel siège. Malheureusement, l'alternative proposée (subsides) n'est pas adaptée aux besoins du terrain et n'a pas pu être mise en place ; la question reste donc ouverte.

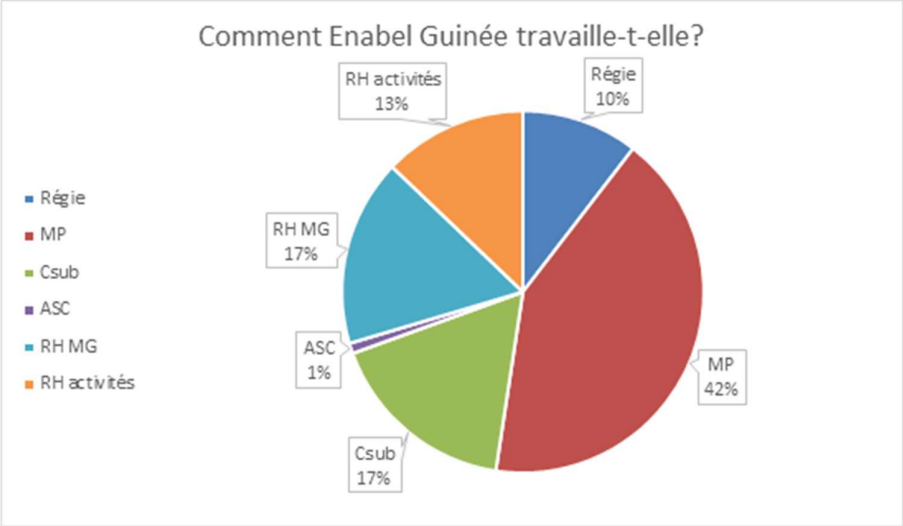
1.5.3.2 Modalités opérationnelles

La cellule support « Contractualisation » mutualise des ressources humaines spécialisées pour apporter un appui aux interventions en matière de marchés publics supérieurs à 25k€, en subsides et en accords de coopération. Cette cellule est composée de deux experts internationaux (ECA) et de 5 gestionnaires de marchés publics nationaux dont 2 ont réussi cette année la sélection pour devenir ECA. La cellule fonctionne à coûts partagés entre les interventions du portefeuille bilatéral et les programmes financés par l'Union Européenne. En 2021, elle a traité 64 dossiers (dont 58 marchés de plus de 25k€) pour un total de 24

[4] Exemples du Ministère de la Coopération qui a été intégré aux Affaires Etrangères, du Ministère de l'Hydraulique et Assainissement qui a disparu et dont les compétences ont été distribuées entre plusieurs départements.

millions €. On remarque cette année une nette augmentation du montant moyen des marchés publics, cette situation s'explique notamment par la stratégie visant à regrouper les marchés de travaux pour attirer de grandes firmes internationales plus à même de respecter les critères attendus par nos procédures de marchés publics.

Les ambitions pour 2022 restent élevées puisque les marchés et subsides programmés s'élèvent à 89 dossiers pour un total estimé de 17 millions €. Le montant moyen des dossiers diminue par rapport à 2021, ceci s'explique par l'approche de la fin du portefeuille et le fait que les plus gros marchés ont été attribués en 2021, pour une exécution s'étalant souvent sur 2022, voire 2023.



On remarque dans le graphique ci-dessus que les interventions en Guinée ont surtout recours aux Marchés Publics. Les ressources humaines constituent également un moyen d'action conséquent puisqu'elles représentent 30% des moyens (cumul des RH sur activités et des RH sur les moyens généraux). Cette situation s'explique par la rareté des expertises sur le marché local et les institutions partenaires, d'où la nécessité d'internaliser beaucoup de ressources au sein de nos projets. La part de subsides continue à baisser avec le temps, notamment en raison de la trop grande complexité des procédures pour les partenaires nationaux. En effet, la plupart des acteurs de l'écosystème national sont trop peu structurés pour satisfaire l'étape de l'analyse organisationnelle préalable. 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 de résoudre. Cette situation est particulièrement préoccupante pour l'intervention Capacita dont l'objet est justement le renforcement de capacités mais qui éprouve de grandes difficultés à contractualiser avec les porteurs de requêtes.

Seuls deux accords spécifiques de faible montant ont été mobilisés : avec l'Institut Egmont pour une étude de faisabilité de formation continue d'agents déconcentrés, et avec l'Université Catholique de Louvain pour une étude relative à l'assurance maladie.

On notera enfin la difficulté d'opérationnaliser les outils d'accès au financement des entreprises, alors que cette thématique est centrale en Guinée et que nos ambitions y sont conséquentes. Les modalités de fonds de garantie, de subventions adossées au crédit et de facilités fiduciaires sont prévues dans les documents de portefeuille mais prennent beaucoup de temps à être mises à œuvre, en raison du cadre contraignant auquel Enabel est soumise et au peu d'acteurs de financement présents en Guinée.

1.6 Gestion des risques

Les risques font l'objet d'une révision et d'une mise à jour continue, au niveau de chaque intervention, mais également au niveau pays, dans le cadre du Country Portfolio Management Board (voir matrice des risques pays en annexe 2).

Les risques liés aux conséquences de l'instabilité socio-politique du pays avaient été correctement identifiés en 2019, il se sont avérés tout au long de l'année 2021, avec les impacts déjà évoqués sur le ralentissement des activités. Le risque d'accidents routiers avait également été pointé par l'audit sureté, il fait l'objet d'une attention permanente et Enabel ne déplore en 2021 aucun accident corporel. Toutefois la rénovation de la route nationale entre Conakry, Kindia et Mamou va augmenter le trafic, la vitesse des véhicules et donc le risque accidentogène. Pour diminuer ce risque, l'équipement d'un système de « car tracking » sur tous les véhicules Enabel est programmé pour début 2022.

Au niveau sanitaire, malgré des mesures préventives drastiques, Enabel Guinée a été rudement touchée par ce risque au cours de l'année écoulée avec un cluster de cas à Kindia qui a engendré plusieurs hospitalisations, évacuations sanitaires et un décès.

Face aux risques sécuritaires et sanitaires récurrents, la Représentation Enabel a tenu en 2021 un point hebdomadaire de sécurité avec les membres du Country Portfolio Management Board (réunion Teams de 30 minutes pour échanger les informations et consignes sur l'épidémie Covid et tout autre sujet relatif à la sécurité). L'évolution positive de la situation a amené la Représentation à suspendre cette rencontre hebdomadaire tout en gardant ce point à l'ordre du jour du CPMB et en se gardant la possibilité de la réactiver dès que besoin.

D'une manière générale, le risque RH reste un élément important et fait l'objet d'une attention permanente de la part de la Représentation. La faible attractivité du pays constitue un facteur important à prendre en considération lors des recrutements internationaux, les risques liés à la santé et l'offre particulièrement limitée de soins locaux de qualité peuvent influencer négativement les recrutements.

Au niveau opérationnel, le risque d'inadaptation des outils au contexte local pourrait avoir des effets sur les résultats du portefeuille (cf supra).

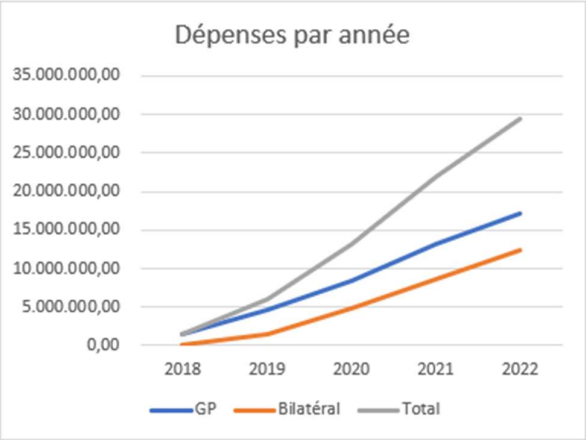
La complexité du contexte institutionnel et sa recomposition permanente ainsi que le risque de conflits de compétences entre administrations sont également des facteurs pouvant impacter négativement la performance du portefeuille. En revanche, le risque lié aux conflits fonciers évolue positivement, notamment grâce à la mobilisation des institutions centrales et l'implication de la Délégation de l'Union Européenne (ce risque touche particulièrement Sanita pour l'implantation de ses infrastructures). Ces risques dépassent souvent la sphère de contrôle de Enabel, ils sont suivis au niveau des comités de pilotages et certains ont été traités avec l'appui du poste diplomatique, notamment les risques institutionnels et sécuritaires.

Enfin, notons le risque de fraude et de corruption à propos duquel Enabel applique des mesures de prévention et de sensibilisation, mais également des contrôles et un traitement systématique des cas suspects. Des rapports d'incidents sont régulièrement envoyés au bureau intégrité à Bruxelles et les nouveaux collaborateurs Enabel en Guinée suivent la formation-sensibilisation prévue à cet effet. Malgré ces efforts, on déplore en 2021 deux cas internes ayant nécessité la mobilisation de l'auditeur Enabel. Après des enquêtes internes complémentaires, un dossier se clôture en Q1 2022, le second a donné lieu à un audit externe spécifique dont les conclusions et recommandations sont attendues.

2 Suivi budgétaire

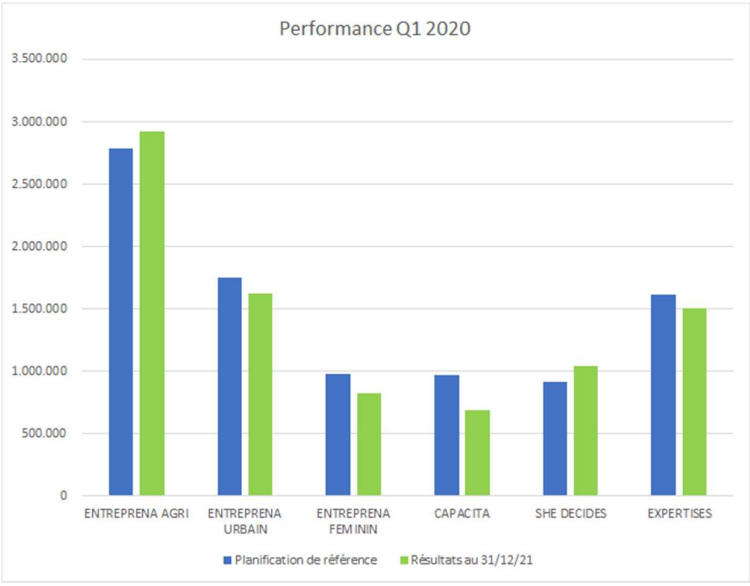
Le portefeuille Guinée termine l'année sur une excellente performance financière de 96% d'atteinte de la planification de référence pour un montant total de 8,6 millions €, soit une progression de 81% par rapport à l'année 2020 (x6 par rapport à 2019, 1ère année de mise en œuvre du programme).

D'une manière générale -et en incluant les interventions financées par l'UE- on observe une progression constante et exponentielle des résultats financiers de Enabel en Guinée (cf graphique ci-dessous). En valeur absolue, les résultats approchent les 22 millions d'euros.



Notons toutefois que ces chiffres sont le résultat d'une mobilisation hors norme des staffs techniques et des services supports lors de la période de fin d'année. Un tel niveau de pression sur les collaborateurs ne peut se reproduire sans risques sur la santé et la motivation des équipes. Cette performance est également le fruit d'une planification plus réaliste et détaillée en début d'année, associée à un suivi rapproché de l'exécution des programmations (réunions hebdomadaires des interventions, point mensuel avec les services support, révision complète tous les 4 mois).

Les performances financières par interventions montrent des situations assez diverses mais globalement tirées vers le haut :



Après une année 2020 en demi-teinte (58% d'exécution financière), l'intervention Entreprena Agricole termine 2021 sur une performance particulièrement bonne de 105%. Ce résultat est le fruit d'une planification réaliste et détaillée, d'un fort investissement des équipes, mais aussi d'un suivi très serré des prestataires et bénéficiaires contractants. On notera par ailleurs la proactivité de l'intervention qui a su introduire au comité de pilotage une demande de changement budgétaire lui permettant d'adapter son budget à l'évolution de ses besoins.

Malgré le lancement d'une excellente dynamique stratégique et opérationnelle, Entreprena Urbain avait connu une année 2020 particulièrement faible en matière de résultats financiers (48% des objectifs annuels). Une programmation plus réaliste et le démarrage de plusieurs dossiers structurants ont permis à l'intervention d'améliorer sa performance (93%) mais aussi d'augmenter significativement son volume financier annuel (1,6 millions).

Avec 85%, Entreprena féminin reste dans des niveaux de performances acceptables mais à renforcer (quasi identique à 2020). L'intervention a toutefois démarré plusieurs activités structurantes dont les fruits devraient se mesurer en 2022.

L'intervention She Decides, connaît un important rebond de performance financière en passant de 61% en 2020 à 114% en 2021. Ce résultat est lié au lancement de plusieurs chantiers structurants tels que le FBR, mais également le dépassement de certaines lignes en lien avec la qualité des soins, en raison de la riposte Covid qui a nécessité l'achat d'équipements dans les centres de santé. La performance 2021 permet de réduire le retard accumulé depuis le démarrage de l'intervention.

Capacita est l'intervention qui connaît le plus faible taux d'exécution financière avec 71%, en quasi-stagnation par rapport à 2020 (73%). Ces résultats en deçà des attentes s'expliquent par plusieurs facteurs :

- La lenteur dans la réorientation du Résultat 1 (appuis portuaires) et la difficulté pour les autorités en charge du sujet de formaliser une demande.
- La faible qualité des requêtes.
- L'inadéquation des outils (particulièrement les subsides) à la nature des requêtes et des porteurs ; la longueur extrême des processus.
- Le ciblage encore imprécis des partenaires susceptibles de déposer des requêtes de qualité.

Avec quelques dossiers de grande taille en cours de montage, on est en droit d'espérer une amélioration de la performance financière de Capacita en 2022.

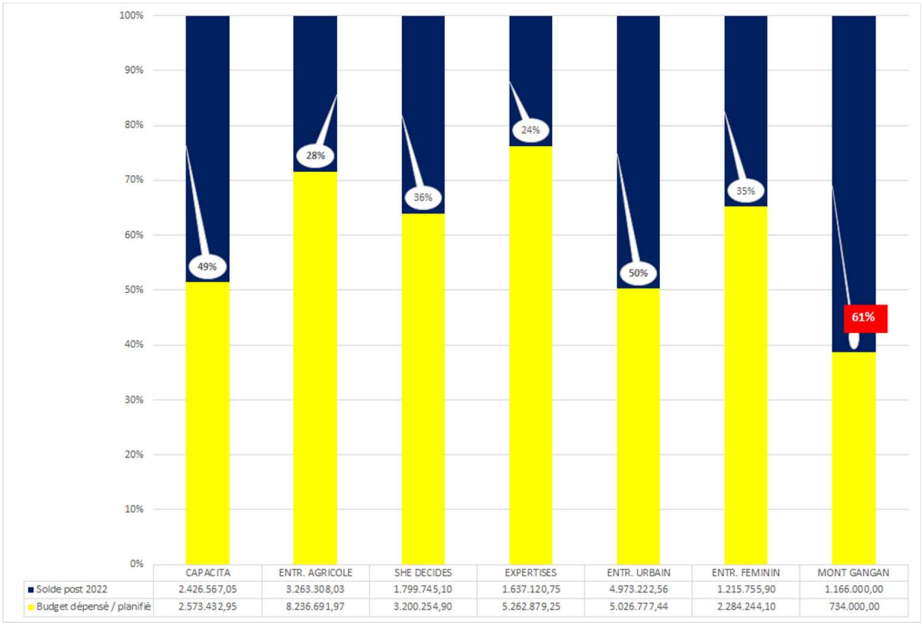
3 Modifications apportées au portefeuille pays

La principale modification apportée au portefeuille au cours de l'année 2021 concerne la mobilisation d'une partie de la réserve pour la nouvelle intervention d'appui au développement du potentiel d'économie verte du Mont Gangan (Kindia). Cette intervention d'un montant de 1,9 million € représente un levier supplémentaire pour atteindre les résultats relatifs à la croissance économique durable et inclusive sur la zone de concentration de la coopération guinéo-belge. Après une identification en début d'année 2021 et une validation de principe par le comité mixte paritaire de concertation du mois de mai, la formulation s'est déroulée entre les mois de juin et septembre. L'Ambassade de Belgique a initié l'échange de lettre en décembre et en ce début d'année 2022, l'intervention est prête à démarrer.

Deux autres modifications étaient envisagées en 2021 :

- Extension de la zone d'intervention du portefeuille pour permettre le déploiement des activités d'appui portuaire à Kamsar[5], en lieu et place du Port de Conakry pour lequel les conditions ne sont plus réunies : un diagnostic et une proposition de plan d'actions ont été élaborés par le Port d'Anvers au mois de mars mais l'option d'élargir la zone d'intervention n'a pas été retenue. En revanche, la porte est restée ouverte pour un appui aux autorités nationales en charge de la gestion portuaire (ANAIM).
- Prolongation de la durée d'exécution du portefeuille : la demande a été élaborée par l'équipe Enabel Guinée, elle a reçu l'approbation du poste et du partenaire guinéen mais n'a pas été retenue par le Conseil d'Administration de Enabel, qui a préféré opter pour un respect du calendrier de préparation d'un nouveau programme de coopération.

En l'absence de prolongation du portefeuille, des soldes budgétaires sont à prévoir, comme le montre le graphique ci-dessous (NB : les soldes générés fin 2022 ne pourront être que partiellement résorbés en 2023, année de clôture du programme).



	CAPACITA	ENTR. AGRICOLE	SHE DECIDES	EXPERTISES	ENTR. URBAIN	ENTR. FEMININ	MONT GANGAN
Solde post 2022	2.426.567,05	3.263.308,03	1.799.745,10	1.637.120,75	4.973.222,56	1.215.755,90	1.166.000,00
Budget dépensé / planifié	2.573.432,95	8.236.691,97	3.200.254,90	5.262.879,25	5.026.777,44	2.284.244,10	734.000,00

[5] Kamsar est situé à 270 km au nord de Conakry, proche de la frontière avec la Guinée Bissau, hors de l'axe prioritaire Conakry-Kindia-Mamou.

4 Leçons apprises et succès

4.1 Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel

Le rapport pays 2019 évoquait dans les leçons apprises une **planification du démarrage beaucoup trop ambitieuse** au regard du contexte et recommandait qu'une période de démarrage devrait prévoir systématiquement une **dimension de connaissance et de compréhension du contexte.** La version 2020 identifiait comme principale leçon l'importance de développer une fine connaissance du contexte pour atteindre des résultats quantitatifs et qualitatifs.

Cette analyse est toujours d'actualité et on peut décliner le besoin de connaissance en différents domaines :

- **Connaissance des besoins locaux** partant du principe que plus le ciblage des bénéficiaires repose sur des critères fins, meilleurs sont les résultats, afin que le portefeuille Guinée sorte d'une réponse « prêt à porter » pour aller vers le « sur mesure ».
- **Connaissance des fonctionnements sociaux** à travers une analyse plus fine des habitudes, croyances et coutumes afin de développer les solutions efficaces (cf conversations transformatrices de She Decides).
- **Connaissance des prestataires** suite au constat que presque 1/3 des marchés de Enabel en Guinée se soldent par une non attribution ou une résiliation. La prospection a fait l'objet d'une attention particulière en 2021 et se poursuivra dans les années à venir, afin de recevoir des offres de qualité et d'attirer les prestataires performants.
- **Connaissance des partenaires** après certains « tâtonnements » institutionnels, la confiance entre les autorités guinéennes et Enabel s'est renforcée. Le recours aux procédures belges pour les marchés publics n'est plus vu comme un déni de souveraineté et les attributions font l'objet de codécisions systématiques.

A cette autoévaluation, on peut ajouter les leçons identifiées par la revue à mi-parcours réalisée par une équipe indépendante internationale. Les points ci-dessous sont des extraits du rapport des experts externes :

- **Une analyse du contexte trop sommaire, une formulation menée trop rapidement** : la formulation a dû être menée sur un temps très court, dans un contexte politique où en Belgique la pression de l'exécutif était forte pour intégrer des actions à forte visibilité. Et cela se ressent. […] D'une façon plus globale, il est légitime de se demander si Enabel était suffisamment préparée pour lancer ce type de programme. […] Enabel Guinée a pris intelligemment l'initiative de structurer a posteriori l'approche et la vision en développant la Theory of Change du portefeuille fin 2019. Cet exercice s'avère utile pour donner du sens à l'ensemble des interventions.
- **Une approche dans les pays fragiles peu suivie d'effet en Guinée**. Le contexte d'État fragile, bien que présent dans les intentions, n'a été suffisamment pris en compte ni dans la formulation, ni dans l'exécution. Tout cela est pourtant en contradiction avec les engagements d'Enabel dans les pays fragiles, comme en témoigne l'analyse effectuée par la mission, en comparant les principes et la pratique.
- **Des procédures lourdes, longues et peu adaptées aux réalités de terrain.** […] On peut se demander si, depuis quelques années, le suivi financier des projets au sein d'Enabel ne prend pas le pas sur l'accompagnement technique. Pour

appuyer ce propos, la lourdeur et la complexité des procédures impliquent des délais très longs et une surcharge de travail pour les gestionnaires de programmes. […] Ceci nuit considérablement à l'impact recherché et limite l'accès potentiel à des contractants capables. […] Les procédures longues et complexes ne sont pas souvent connues des acteurs directs, encore moins maîtrisées. In fine, cela affecte la crédibilité d'Enabel […]. Mais plus encore, la rigidité des procédures a un effet notable sur l'atteinte des résultats de l'intervention.

- **Une réflexion stratégique qui gagnerait à être développée de façon plus collective**. D'une manière générale, l'on ressent plus d'engouement de la part des équipes à se concentrer sur l'opérationnel que sur le stratégique. En termes plus prosaïques, ils ont le « nez dans le guidon ». Il est objectivement difficile pour eux de s'extraire de la gestion du quotidien et de se projeter sur un horizon temporel plus large. Pourtant, quand ceux-ci ont été sollicités sur la dimension prospective du Portefeuille au-delà de l'échéance de 2023, beaucoup d'idées intéressantes ont émergé et cette capacité de réflexion stratégique des équipes s'est confirmée dans les ateliers de réflexion et d'approfondissement thématique organisés au cours de la mission.

4.2 Pilier 1 – Entreprenariat

Le pilier 1 du portefeuille représente un enjeu majeur pour les approches de Enabel en matière de développement du secteur privé comme outil de promotion d'une croissance durable et inclusive. La Guinée doit être considérée comme « laboratoire » d'une approche PSD en situation de fragilité. Le temps mis pour tester les approches et identifier les partenariats est la conséquence directe d'un écosystème émergent et peu structuré que le portefeuille souhaite renforcer. En effet, les premiers succès tiennent principalement au fait d'avoir pris le temps d'identifier les dynamiques prometteuses sur lesquelles bâtir, d'avoir mis l'accent sur la collecte de données et d'avoir construit des relations de confiance avec les parties-prenantes. Le principal défi pour Enabel est de se positionner dans un jeu d'acteurs complexe, avec une multiplicité et fragmentation de partenaires institutionnels, et un nombre limité de MPME existantes.

Les interventions peuvent s'appuyer sur leur parfait alignement sur les principales stratégies nationales. Malgré l'arrivée au dernier trimestre 2021 d'un nouveau leadership politique, ces priorités demeurent et de nouvelles mesures incitatives pour la promotion de la sous-traitance en faveur des PME guinéennes ont été annoncées.

La pertinence des 3 interventions qui composent le sous-portefeuille tient aussi au fait que dans un contexte de forte fragilité du secteur privé guinéen, encore accentué par l'impact de la pandémie et par l'instabilité politique et institutionnelle, les interventions ont su proposer des solutions adaptées pour renforcer la résilience des acteurs économiques, en particulier celle des MPME au moment où celles-ci en avaient le plus besoin. Les interventions ont en effet fait preuve de réactivité et d'agilité dans ces contextes et ont pu répondre de façon pragmatique aux sollicitations des partenaires. Pour preuve, l'étude sur l'impact de la pandémie sur les PME à la demande du Ministère des investissements des PPP ou encore mise en promotion de l'accès au marché pour les fournisseurs de mobilier local. Le coup d'Etat a finalement peu impacté la mise en œuvre des interventions qui ont adapté leur communication afin de mettre davantage d'accent sur la mobilisation des partenaires privés.

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

She decides reste confrontée aux défis des normes sociales et de la tolérance par rapport aux violences faites aux femmes. Pour développer une réponse adaptée, il convenait de bien mesurer et prendre en compte ces normes. Aussi, l'intervention a mis en place un mécanisme de conversations transformatrices. La première expérience a été un succès tant par l'adhésion du groupe à la démarche que par l'impact de ces conversations sur les participant(e)s. Pour la mise à échelle de cette nouvelle approche jusque-là animée par l'équipe de « She Decides », le recrutement d'une ONG en charge de déployer les conversations transformatrices dans les localités cibles est prévu. Les activités se feront sous forme de recherche-action, en partenariat avec le programme Integra.

En 2021, She Decides a également pris la mesure de l'importance de développer un système d'information et de gestion efficace sur les Violences Basées sur le Genre. L'outil numérique pour enregistrer les cas de VBG à partir du numéro 116 est un succès dans la mesure où il est actuellement utilisé par Expertise France en intégrant quelques informations portant sur la traite des personnes et les pratiques associées.

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

En 2021, malgré la forte implication de l'équipe technique, l'intervention reste fortement dépendante de la qualité des requêtes déposées par les partenaires.

Comme le relève la revue à mi-parcours, « *l'idée d'avoir recours à un outil transversal et complémentaire aux autres interventions est tout à fait pertinente. […] Mais indépendamment du besoin réel en Renforcement de Capacités en Guinée, la question de l'approche choisie se pose avec acuité.* » Plus loin, la MTR interroge les faiblesses du design en pointant le fait que « *l'identification des parties prenantes a été faite de façon trop superficielle.* » La MTR note également que « *dans la pratique, il est difficile de distinguer clairement s'il s'agit d'un projet ou d'un instrument financier. La souplesse et le « sur mesure » sont d'ailleurs fortement contraints par l'utilisation des mêmes outils de financement que les autres interventions, qui n'offrent pas les garanties de souplesses espérées.* »

Enfin, il est mentionné que « *l'appui a été conçu sur un système basé sur des requêtes. […] Le management de Capacita cherche à trouver de la cohérence dans une configuration qui n'en a pas, forçant celui-ci à travailler sur des projets assez peu structurants, autour d'une logique de one shot* »

Ces leçons et apprentissages sont interpellants pour l'équipe d'intervention et le management du portefeuille. Au-delà des réponses immédiates apportées (cf plan d'actions de la MTR), la réflexion méritera d'être poursuivie dans le cadre de la formulation d'un prochain portefeuille.

4.5 Interventions « Global Partnership »

Le programme Integra a développé une expertise unique en Guinée en matière d'insertion des jeunes, en particulier non qualifiés. Son offre de services s'étale sur 9 mois d'accompagnement et permet aux jeunes de disposer d'un parcours d'insertion complet comprenant des formations en compétences de la vie, une éducation financière (y inclus une bancarisation systématique), des formations qualifiantes et enfin une expérience terrain avec les chantiers école.

Cette stratégie a permis l'insertion de 71% des jeunes accompagnés (généralement des profils sans qualification) et la création de près de 3000 emplois en 2 ans. L'analyse des résultats montre que l'insertion est plus importante chez les jeunes filles que chez les

garçons, qu'il existe beaucoup plus de débouchés en milieu rural qu'urbain pour ces profils, et que les jeunes migrants de retour s'insèrent mieux que les jeunes sans parcours de mobilité. La stratégie d'intervention est particulièrement appréciée par le bailleur européen et par la partie nationale qui l'a valorisée dans le cadre de sa stratégie nationale d'emploi des jeunes.

L'approche est basée sur la réalisation d'infrastructures communales qui constituent les supports des chantiers école. Au-delà de la construction-BTP, le programme a identifié des secteurs économiques porteurs demandeurs de formation professionnelle des jeunes tels que le tourisme, l'extraction minière, l'agriculture et l'industrie.

En revanche, lorsque l'on sort de l'insertion via l'emploi salarié, l'observation des parcours montre que les jeunes indépendants souhaitant démarrer une petite activité économique rencontrent d'énormes difficultés pour accéder au crédit, même avec un accompagnement (seuls 69 crédit accordés). La microfinance ne constitue donc pas un levier majeur de création d'activité professionnelle pour nos profils de jeunes peu qualifiés.

De son côté, Sanita a la lourde tâche d'appuyer la gestion des déchets solides à Conakry et à Kindia, dans un cadre politico-institutionnel, social et technique particulièrement complexe. Son expérience montre que construire des infrastructures dans les règles de l'art dans un contexte de fragilité prends du temps, et demande patience, diplomatie et flexibilité. Ceci est d'autant plus vrai à Conakry où la pression foncière est sans commune mesure avec les villes secondaires, et où les politiques d'aménagements du territoire demeurent fragiles. Construire une infrastructure dans un environnement aussi contraint - encore plus si elle a vocation à accueillir des déchets- est sensible. Pour ce faire, Sanita a construit une approche pragmatique basée sur les communes afin d'anticiper et de gérer les tensions durant tout le processus, depuis l'identification du site jusqu'à la livraison de l'équipement.

Au-delà de la construction d'infrastructures, Sanita accompagne le changement d'attitudes et de pratiques dans la gestion des déchets solides. Cette ambition demande du temps et il aura fallu que Sanita construise une connaissance fine des usages pour en produire une analyse concertée avec les acteurs du secteur et les usagers, pour élaborer une stratégie qui implique fortement les communes, les quartiers, les leaders d'opinion, et qui s'appuie sur des outils « cousus main » afin d'agir sur les représentations et pratiques.

Enfin, on notera l'orientation adoptée en terme de renforcement de la maitrise d'ouvrage des communes, par le biais de la mise en place de services communaux dédiés dans le domaine de l'assainissement (entretien voirie et gestion des déchets). Le développement de compétences des services publics de proximité renforce indéniablement la durabilité des actions appuyées par Sanita.

4.6 Intégration des thèmes transversaux

L'intégration des thèmes transversaux dans le portefeuille pays est une préoccupation centrale mais connait une mise en œuvre variable. Le genre est naturellement intégré à She Decides et à Entreprenariat Féminin, mais le portage de cette thématique dans la société guinéenne n'est pas encore totalement garanti.

Si le changement climatique est considéré comme prioritaire pour la coopération belge, ce thème n'est pas toujours vu comme une préoccupation majeure par les acteurs et partenaires du portefeuille. Ceci n'a pas empêché les interventions de prioriser des activités et des domaines d'action favorisant la résilience climatique (cf chapitre ad hoc).

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[6] ; on déplore également une faible qualité de la connexion et des prix inaccessibles pour la majeure partie de la population. Pour cette raison, à l'instar des autres thématiques transversales, une double approche est mise en œuvre et des actions spécifiques sont priorisées telles que par exemple le soutien à la filière numérique dans le cadre d'entrepreneuriat urbain ou encore l'introduction d'innovations digitales dans toutes les interventions. Malgré ces efforts, la maturité du contexte est parfois interrogée, à l'instar de la revue à mi-parcours qui estime que les objectifs de digitalisation constituent « *une ambition inatteignable en Guinée* ».

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

Il n'est pas envisagé de proposer de nouvelle réorientation stratégique du portefeuille dans la mesure où les orientations actuelles ont confirmé leur pertinence -y compris par la revue à mi-parcours- et qu'elles sont porteuses de résultats prometteurs. Par ailleurs, l'approche de la date de fin du portefeuille rend la période plus propice à la consolidation des résultats concrets qu'à des réorientations dont les effets n'auraient que peu de chances d'être visibles sur le délai restant.

L'enjeu du portefeuille est donc centré sur sa capacité à poursuivre son déploiement et à atteindre des résultats quantitatifs et qualitatifs croissants. Cette priorité peut se traduire par les recommandations suivantes :

- Considérant l'année 2022 comme le dernier exercice complet de mise en œuvre du portefeuille, **concentrer les efforts des équipes sur les activités à fort impact** (cf priorités et réorientations Capacita).
- Oser les prises de décisions **d'arrêt de certains chantiers/activités** qui ne font pas preuve d'efficacité ou dont les délais de mise en œuvre ne correspondent plus au temps restant du portefeuille. Anticiper les recherches d'activités alternatives.
- Expérimenter sur le temps restant quelques thématiques/approches novatrices dont les 1ers résultats pourront **alimenter la réflexion du prochain programme de coopération**. On pense notamment au travail décent, à la promotion de l'économie verte (Gangan), ou à la mobilisation de la diaspora (projet pilote Capacita).
- Poursuivre les efforts de structuration et de meilleure **performance des services support** (Finances, Contractualisation et logistique).
- Poursuivre la **coordination du portefeuille** et élargir le suivi mensuel à l'ensemble des interventions.
- **Ouvrir les espaces d'échanges et de réflexion stratégique** à plus de collaborateurs Enabel que les actuels participants au Country Portfolio Management Board : favoriser les espaces de communautés de pratiques, renforcer le management collaboratif.

Notons par ailleurs qu'en 2020, la recommandation principale du rapport pays était la prolongation de la durée d'intervention du portefeuille. L'équipe Guinée estime que cette prolongation reste pertinente, qu'elle permettrait de prendre en considération les enseignements de l'expérience, les recommandations de la revue à mi-parcours et les

[6] Enquête pays 2018

orientations portées par les autorités belges et guinéennes. La revue à mi-parcours rejoint cette position et juge que « *ce refus est préjudiciable. La mission estime de son devoir éthique de proposer à la DGD et au Siège de reconsidérer sa position* ». L'équipe Enabel Guinée va toutefois s'engager début 2022 dans la préparation d'un nouveau portefeuille.

Annexe 1. Cadre de résultats du portefeuille pays

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles (en 2023)	Progrès
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%	Conakry : 15,7% Kindia : 59,5% Mamou : 44,7%
	ODD 8.1.1. Taux de croissance annuel du PIB réel (Source : FMI, rapport PEFA, juin 2018)	7,6%	7% annuel	7,1%
Pilier 1 : Promotion du développement économique durable et inclusif				
Changements visés	**Indicateurs**	**Valeurs de base**	**Valeurs cibles (en 2023)**	**Progrès**
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 désagrégés 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 et 3.600 indirect (Source : BES, 2018) **Pommes de terre** : ~30.440 emplois dont 7.860 emplois directs et 23.580 emplois indirects (Source FEPAF 2016-2017) **Mangue :** 530 emplois (Source : FEPAF + CDF, 2017-2018)	**Total : *~8020* emplois créés ; >** 40% pour des femmes : **Entrepreneuriat Agricole : 7.270 emplois :** **Ananas** : 8.616 emplois (+2616 emplois) ; **Pommes de terre** : 34.744 (+4304) emplois ; **Mangues** : 880 emplois (+350) ;	**Total : 6.790 emplois** *Ananas : + 4014 emplois* *Pomme de terre : + 2660 emplois* *Mangue : + 116 emplois*

	Accroissement des revenus nets moyens des bénéficiaires appuyés par l'intervention désagrégés 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 ont augmenté leurs revenus nets au moins 30% par rapport à 2018 100% des bénéficiaires ont augmenté leurs revenus nets au moins 20% pr à 2018 100% des bénéficiaires ont augmenté leurs revenu nets au moins 40% p r à 2018	Ananas : 9 366 000 € (7.000 € / ha) ~ 73,27 % Pommes de terre : 3 990 000 € (1 500 € / ha) ~ 67,53 % Mangue : 86 640 € (447 € / T) ~ 19,46 %
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, désagrégé 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 $	**Ananas :** 17 171 000 € **PdT :** 10 115 820 € **Mangue :** 89 640 €
	Volume total de produits commercialisés et exportés, désagrégé par filière	Ananas : 16.875 T (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	**Ananas :** 49 060 T **PdT :** 22 480 T **Mangue :** 1 865 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 (désagrégé par filière et par type de projet)	0	14 projets	Trois plans de renforcement des filières en cours de mise en œuvre

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 (désagrégé par sexe)	Cible à définir par type de service Au moins 50% des utilisateurs femmes	Ananas : 2.000 dont 1000 agripreneuses	**21 %** (1567/7461) des membres des OP ont accès et utilisent des services renforcés. Par faitière : FEPAF 220/1085 UGAS 350/1811 FPFD 997/4565
	Nombre d'hectares de zones agricoles exploitées de manière durable (désagrégé 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	**PdT :** 252 ha
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	**349 femmes** (sur 1191) membres de ces GFEC ont obtenu un crédit pour mener des activités génératrices de revenu (AGR).
	Mécanismes et produits de financement adaptés aux besoins des acteurs de la filière	0	Au moins 3 nouveaux produits ou mécanismes financiers disponibles	Dans la perspective d'adapter les produits financiers existants ou d'en concevoir de nouveaux, DID a produit des fiches technico économiques pour les maillons production, transformation, commercialisation. Les besoins de financements des acteurs indirects que sont les fournisseurs ont également été analysés.

R4 : Les acteurs publics et privés impliqués dans les chaines 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 complémentarité avec d´autres intervenants	Des infrastructures publiques structurantes financés > 3,5 Moi€ , 100% en lien avec les priorités filières , et avec une réalisation de qualité satisfaisante	- 1 AHA en cours (Daboya) et 3 autres en étude - 7 magasins de stockage de 300 m²
	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 Filière mangue : 8 partenariats PdT : Commercialisation à partir de la plateforme de Timbi Madina	>15 partenariats commerciaux additionnels	Total : 38 partenariats : Ananas : 30 et Mangue 8
R5: L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux sont améliorées	Nombre d'innovations développées et/ou renforcés au sein des filières	NA	Au moins 3	Dans le cadre de ses appuis à la filière ananas/mangue, OsezInnover a amélioré le site de la FEPAF en y développant une plateforme (https://www.fepafguinee.org/) de mise en relation entre offre / demande en ananas ou produits issus de l'ananas. La plateforme est en cours de finalisation et devait connaître son déploiement effectif au premier semestre 22.
	Niveau de l'utilisation des applications digitales par les entrepreneurs/MPME au sein des filières	0	30%	Une enquête sur échantillonnage pour faire l'appréciation de l'utilisation et le niveau de satisfaction sera réalisée en 2022.

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	0	Au moins 75% des 150 entreprises appuyées	- 10 des 12 entreprises accompagnées sur le volet développement commercial ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires - 19 entreprises ont contribué au renforcement de leurs équipes et au développement des compétences à travers les accompagnements sur-mesure fournis dans le cadre des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle. - Sur les 12 entreprises accompagnées dans le cadre du démarrage de Score Inc., 9 ont amélioré leur inclusivité
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, désagrégé par type de financement et par sexe	0	Démarrage (hub) 24 (50 % F) Démarrage 100 (50 % F) Croissance 30 Innovation 12	12 issues du programme Score Inc. et 10 issues du programme Excellence opérationnelle ont bénéficié d'accompagnement sur-mesure qui a permis une amélioration de l'efficience des opérations 10 coachs ont été intégrés à un programme Train-The-Trainer, avec 3 coach en accélération et 7 en incubation Deux incubateurs, Jatropha et Ose Ton Emploi ont bénéficié d'activités de renforcement

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 désagrégées par sexe, par classe d´âge et par type d´entreprise	NA	Au moins 20% des MPME	Mise en place de partenariats avec trois institutions financières (Vista Gui, Ecobank, Banque Islamique de Guinée) et publication d'un Appel à Proposition pour avoir à partir de 2022 une offre spécifiquement dédiée à la mobilisation de fonds privés pour les PME.
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	7 évènements ont été co-organisés en partenariat avec des structures publiques et privées pour soutenir la promotion de l'entrepreneuriat et des clusters cibles
Intervention 3. Entreprenariat 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	Nombre d'Entreprises appuyées/accompagnées pendant la durée de l'Intervention, désagrégé par filière/cluster	1386	3678	1890 Entreprises sont dans un parcours d'appui/accompagnement
	Taux de survie (enregistré plus d'un an) des nouvelles entreprises formalisées pendant la durée de l'intervention (%)	0	75	NA
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	% d'acteurs & parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial féminin sensibilisés qui démontrent un réel engagement pour une égalité genre de droits et chances	0	80	60 sessions de concertation communautaire avec 1316 acteurs de l'écosystème socio-familial (autorités locales et traditionnelles, leaders religieux, mari-modèles, communicateurs traditionnels, femmes leaders, etc.). Consultation d'une plateforme digitale par smartphone à travers une application dédiée (465 participants).
	% de femmes/filles actives qui dispose d'un pouvoir d'action économique	0	80	

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	Augmentation du volume total de produits commercialisés, désagrégé par filière (%)	0	30%	Pomme de terre : 11 % Ananas : 67% Mangue : 168%
	Nouvelles entreprises créées par des femmes pendant la durée de l'intervention, désagrégé par filière/Cluster (Aspirantes EF)	0	355	95 nouvelles entreprises formalisées (Pomme de terre : 1, Ananas : 62, Mangue : 12, Fruits de cueillette : 18, Digital : 2)
	Augmentation du chiffre d'affaires, désagrégé par filière (%)	0	30	82
Résultat 3 : Les femmes ont un accès amélioré aux instruments et services financiers adaptés intégrant de mesures incitatives à l'entreprenariat féminin	Nombre de femmes/filles qui ont obtenu un financement, désagrégé par filière/Cluster	0	1100	**349 femmes** (sur 1191) membres de ces GFEC ont obtenu un crédit pour mener des activités génératrices de revenu (AGR).
	Volume des financements (Montant en Euro)	0	610 000	Le montant des crédits obtenu est 8469 euros
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'entrepreneures/MPME de femmes utilisant des applications digitales (par type) dans le cadre de leurs activités économiques	0	30	
	Nombre d´innovations développées et/ou renforcées au sein des filières	0	2	Deux innovations numériques développées : une pour le suivi des entrepreneurs avec APIP et l'autre avec l'ONG cades pour les concertations en ligne sur les droits des femmes.
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.	Nombre d'infrastructures publiques structurantes réalisées	0	3	Projet de chambre froide dans la commune Manéah : APS, APD et spécifications techniques en cours pour la construction d'une chambre froide de 300m³.
	Nombre de mécanismes participatifs communautaires fonctionnels mis en place et animés par les OSC féminines/bénéficiaires	0	10	11 mécanismes participatifs communautaires (10 présentiels et 1 en ligne) mis en place et fonctionnels.

	Nombre de partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières	0	14	16 partenariats commerciaux développés
	Nombre d'initiatives des services publics pour favoriser l'autopromotion économique des femmes et filles	0	2	1 plateforme d'enregistrement, de suivi et de mise en relation entre acteurs du secteur privé est développée en faveur de l'APIP
Intervention 1.4. Développement du potentiel d'économie verte du Mont Gangan				
OI – Appuyer les communautés, autorités et acteurs économiques locaux pour la gestion durable et la valorisation du potentiel d'économie verte du Mont Gangan.	Un dispositif de pilotage pour la gouvernance de la gestion durable du Mont Gangan est mis en place et fonctionne.	0	1	NA
	Un premier plan de gestion durable du territoire Mont Gangan est formulé.	0	1	NA
	Des clusters développant des Activités d'Economie Verte pour le secteur agricole et l'écotourisme sont élaborées.	0	5	NA

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 Kindia : 12,1% Mamou : 2,7%	National 12 % Kindia : 15% Mamou : 6%	Kindia : 38% Mamou : 38%
	Indicateur ODD 3.1.2. Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié. Source : MICS 2016 SNIS 2017	Kindia : 21% Mamou : 16 % (2018)	Kindia : 45 % Mamou : 25 %	Kindia : 41 % Mamou : 17 %
Résultat 1: Les détenteurs de droits sont appuyés tant au niveau individuel que collectif (groupements, associations, clubs, fondations, plateformes, réseaux)	Pourcentage de femmes participant à la prise de décision pour les propres soins de santé de la femme	Kindia : 34.2 % Mamou : 28.6 %	Kindia : 40% Mamou :40%	Kindia : ND Mamou : ND
	Proportion des femmes qui pensent que l'excision ne doit pas continuer	Kindia : 15.5% Mamou : 14.3%	Kindia : 25% Mamou : 25%	Kindia : 16.7% Mamou : 15.6%
	Proportion d'hommes (15-49 ans) qui pensent qu'il est justifié qu'un homme batte sa femme	Kindia : 49.5% Mamou : 51.3%	Kindia : 30% Mamou : 30%	Kindia : 6% Mamou : NA (activités non démarrées à Mamou)
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	Kindia : 11.579 Mamou : 4.367	Kindia : 19.449 Mamou : 6.601	Kindia : ND Mamou : ND
	Un one stop center est créé et fonctionnel	0	1	Etude de faisabilité lancée
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	2
	Nombre de recherches-actions développées et menées correctement Source : Rapport annuel de résultats	0	2	3 protocoles élaborés
	Proportion d'étudiants formés via e-learning intervenant à Mamou et Kindia ayant rédigé un document pertinent de capitalisation Source : Rapport annuel de résultats	0	50%	18%

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	**OSI1-** Nombre d'organisations partenaires démontrant une performance améliorée	0	6	2
	OSI2- % du budget dédié aux activités liées au Numérique au service du développement est d'au moins 50% du budget total prévu	0%	50%	65%
	OSI3- % du budget dédié aux activités liées au genre	0%	40%	30%
	OSI4- % du budget dédié aux activités liées à la protection de l'environnement	0%	5%	5%
	OSI5- % du budget dédié aux activités liées aux droits humains	0%	5%	5%
R1 - Les compétences managériales et opérationnelles des partenaires de la coopération Guinée-belgique sont renforcées dans le domaine de travail décent et la gestion des infrastructures minières par le biais de formations, d'études et mise à disposition d'expertise	**R1I1** Score d'évaluation selon les critères DAC du projet travail décent	NA	B	Sous réserve : Le CSUB avec WSM n'est pas encore signé; l'ASC avec PAI est également en instance au COPIL
	R1I2 Score d'évaluation selon les critères DAC du projet d'appui à ANAIM	NA	B	
R2 - Les compétences des ressources humaines au sein des institutions/organisations acteurs du Programme de Coopération sont renforcées	**R2I1-** Nombre de participants/jour de formation qui est la multiplication du nombre de participants et la durée de la formation	0	20000	5660
	R2I2- Taux de satisfaction des formations	0%	80%	82%
	R2I3- Taux d'utilisation des acquis des formations (par le N+1)	0%	50%	NA : les premiers résultats d'enquête seront disponibles en 2022
R3 - Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d'expertises et d'études stratégiques	**R3I1-** Nombre d'études stratégiques réalisées	0	10	4
	R3I2- Taux de satisfaction des demandeurs d'études réalisées	0%	80%	85%
	R3I3- Taux d'études réalisées suivies d'engagements	0%	50%	NA ; mesurable à partir de 2022

Annexe 2. Gestion des risques

Risque / Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
Complexité du contexte institutionnel (aggravée par la période de transition post coup d'état), risque de tension voire de conflits entre administrations						
Formalisation de tous les cadres de concertation et de pilotage (ROI).	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Fait pour toutes les interventions.
Identification d'un point focal unique et permanent dans chaque Ministère technique	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Décision actée lors du Comité mixte de concertation paritaire en décembre 2019 mais opérationnalisation laborieuse (responsabilité MCIA). La réorganisation institutionnelle suite au coup d'état du 5 septembre complique encore la situation (changements d'interlocuteurs permanents).
Sollicitation du Ministère de la Coopération (signataire de la lettre d'entente) pour tous arbitrages institutionnels	OPS	Haute	Moyen	Haute	En cours	Période de latence lors de la vacance de poste entre les 2 ministres (6 mois). La fusion du MCIA au sein des Affaires Etrangères suite au coup d'état du 5 septembre risque de complexifier encore la situation.
Conflits fonciers rendant indisponibles les terrains devant accueillir les infrastructures prévues.						
Élaboration (quand possible) de plusieurs alternatives de localisation des infrastructures.	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	
Interpellation des autorités et bailleur	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Pour Sanita (principal concerné), échanges avec la DUE et question apportée au Copil. Améliorations sensibles mais risque à suivre. Risque critique inscrit dans la formulation Sanita II.
Rencontre avec le Ministre de l'hydraulique et assainissement pour le sensibiliser sur le risquer majeur encouru par Sanita.	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	MHA n'existe plus dans la nouvelle configuration gouvernementale, mais des échanges avec MATD et Gouvernorat de Conakry ont permis d'atténuer le risque avec une plus grande responsabilisation des communes.
Difficulté d'absorption de la forte croissance, risque de voir les services support sous dimensionnés par rapport aux attentes						
Renforcement de la Support Unit, dans une logique d'appui et de service aux interventions	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Prise de fonction du Senior Controller (bientôt CFM) / Backstopping HQ de la Support Unit réalisé (Controlling + L&A), plan d'action validé et en cours de mise en œuvre.
Mise en place d'outils standardisés (contrats cadres, accords tarifaires…).	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Réalisation en cours par ECA, RAFI + ATI logisticien
Stabilisation de l'équipe en place et prudence dans la prospection de nouveaux contrats pour tiers	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Turn over du personnel national en baisse.
Difficultés de recrutement et de maintien du personnel adéquat rendant les équipes peu stables.						
Recours à un prestataire externe pour les recrutements nationaux	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	
Mise en place d'un HRO	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	HRO en place mais démission après 6 mois. Remplacement en urgence via la réserve. Formation continue et suivi de la titulaire, mission d'appui conseil
Suivi des périodes d'essai et des cercles de développement	DEV	Haute	Moyen	Haute	En cours	Continu avec rappels réguliers de la RR
Révision de la politique salariale du staff national	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Responsabilisation du HRO sur ce dossier
Mise en place d'une réflexion et d'un plan d'actions sur le travail décent au sein des interventions Enabel en Guinée (appui WSM).	DEV	Haute	Moyen	Haute	Prévu	
Exploration des pistes de mobilisation de la diaspora guinéenne (en lien avec HQ mobilité et futur appel à proposition Capacita).	DEV	Haute	Moyen	Haute	Prévu	

Fragilité des services publics diminuant les capacités de contribution aux interventions Enabel.						
Élaboration de stratégies de renforcement de capacités pour nos administrations partenaires	DEV	Haute	Moyen	Haute	En cours	Appuis de chaque intervention à son/ses administration(s) partenaire(s). Dispositif d'accompagnement sur la durée avec Institut Egmont via Capacita
Mise en place d'une politique d'indemnisation des fonctionnaires mobilisés pour des tâches techniques dans le cadre de nos interventions	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Dossier acté par le Comité mixte paritaire de concertation en décembre 2019, note argumentaire transmise à HQ mais accord refusé. La question reste toutefois totalement d'actualité (analyse confirmée par la MTR).
Appui à l'accès des partenaires aux fonds de Capacita	DEV	Haute	Moyen	Haute	En cours	Révision de la stratégie d'intervention de Capacita, recours à des appels à proposition pour booster les requêtes.
Fraude et corruption						
Application d'une tolérance zéro pour les collaborateurs Enabel.	OPS	Haute	Moyen	Haute	En cours	Rappels effectués et quelques mesures disciplinaires déjà prises
Sensibilisation et formation de toutes les équipes, diffusion systématique des outils (code éthique, rapport d'incident…).	OPS	Haute	Moyen	Haute	En cours	Point focal en place, séances de sensibilisation réalisées et formation e-learning réalisée par plus de 70% des collaborateurs.
Incapacité de nombreuses entreprises à exécuter les contrats et travaux conformément aux engagements.						
Allègement de certaines exigences non obligatoires quand cela est possible (approche HIMO par exemple)	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Approche HIMO plus systématique et analysée au cas par cas.
Élaboration/développement de la base de données des prestataires (y inclus une « blacklist » des prestataires défaillants).	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Base de données existante, mise à jour continue
Rapportage plus rapide des Interventions en cas de défaut d'exécution, suivi plus régulier des travaux (recrutement si besoin de ressources humaines complémentaires, y compris DPO)	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Attention continue de la part des interventions / Rappels réguliers de la RR / Plusieurs résiliations déjà effectuées.
Élaboration de contrats cadres et accords tarifaires	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	En cours par ECA, RAFI, CFM et ATI Log.
Prospection de nouvelles entreprises et prestataires, en Guinée et dans la sous région	Prioritaire	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	
Instabilité du pays / climat politique détérioré avec un risque sécuritaire réduisant les possibilités de regroupements et de déplacements.						
Suivi du risque avec l'Ambassade	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Briefing hebdomadaire + partage des messages de sécurité (groupe whatsapp)
Implémentation et suivi du plan de sécurité pays	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Voir plan d'actions issu de l'audit sûreté de septembre 2019
Éventuelle revue à la baisse des ambitions 2022 en cours d'exercice	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Révision prudente de la programmation des interventions lors des revues de juin et d'octobre
Procédures exigeantes rendant difficile l'élaboration de réponses rapides, adaptées et efficaces (capacités limitées des opérateurs locaux)						
Sollicitation de HQ pour faciliter certaines procédures (octroi direct de certaines Conventions de subsides par exemple).	OPS	Haute	Moyen	Haute	En cours	Fait pour la riposte COVID d'urgence (octroi direct à Trias et FPFD) et pour Capacita (IMT, Egmont). A poursuivre au cas par cas.
Simplification administrative des processus internes	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Travail avec le nouveau CFM. Pour la situation exceptionnelle COVID, mise en place d'une procédure accélérée "accords de partenariats", mais pas de prolongation du dispositif possible.
Prise de fonction d'un SC "déconcentré" à Conakry, pour suivre la Guinée et le Mali. Transformation attendue de ce poste en Country Finance Manager.	OPS	Haute	Moyen	Haute	En cours	L'intéressé est en poste, transformation du poste en "Country Finance Manager" en cours (attente visa HQ).

Risque de non exécution d'une part importante des programmations en raison de la crise sanitaire COVID 19 et des mesures de restriction des déplacements/regroupements qui en découlent.						
Révision des objectifs des interventions selon un scénario "raisonnablement pessimiste"	OPS	Moyen	Haute	Haute	Accompli	
Identification d'actions spécifiques de riposte COVID qui pourraient compenser (en tout ou en partie) la baisse des activités initialement programmées.	OPS	Moyen	Haute	Haute	Accompli	Plan de riposte Guinée élaboré et partagé avec le Poste + HQ. Opérations spécifiques réalisées.
Mise en place d'une procédure accélérée de financement de certains opérateurs locaux chargés de la riposte COVID	OPS	Moyen	Haute	Haute	Accompli	Mise en place des "Accords de partenariats" et attribution de conventions de subsides en octrois directs.
Fixation des objectifs 2022 selon un scenario prudentiel	OPS	Moyen	Haute	Haute	En cours	Planifications en préparation.
Risques d'accidents routiers lors des déplacements/voyages						
Formation à la conduite défensive des chauffeurs	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	Accompli	Réalisé fin 2019. A refaire pour mise à jour de tous les chauffeurs + formation initiale des nouveaux.
Formation aux gestes de 1er secours de tous les chauffeurs	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	Prévu	Accord avec la Croix Rouge pour organiser ces sessions.
Mise en place de procédures de sécurité, y inclus le contrôle des heures de départ et l'interdiction de rouler de nuit.	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Procédures en place, à contrôler en permanence.
Mise en place d'un système de car tracking sur tous les véhicules (notamment pour contrôle de la vitesse, des parcours et des heures de trajets).	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Marché attribué, installation prévue en Q1.

Annexe 3. Tableaux financiers synthétiques

Exécution 2021 :

	INTERVENTIONS	Planification de référence 2021	Charges au 31/12/2021	% exécution de la planification
GIN1701411	**ENTREPRENA AGRI**	**2.789.999**	**2.921.913**	**105%**
GIN18002	**ENTREPRENA URBAIN**	**1.755.999**	**1.626.527**	**93%**
GIN18003	**ENTREPRENA FEMININ**	**976.000**	**827.531**	**85%**
GIN1601311	**CAPACITA**	**967.000**	**689.791**	**71%**
GIN1701511	**SHE DECIDES**	**912.000**	**1.040.750**	**114%**
GIN1701611	**EXPERTISES**	**1.613.501**	**1.505.910**	**93%**
Total général		**9.014.500**	**8.612.425**	**96%**

Exécution globale au 31/12/21 :

		Budget	Dépenses totales au 31/12/21	Solde budgétaire	% exécution
GIN1601311	**CAPACITA**	**5.000.000**	**1.348.433**	**3.651.567**	**27%**
GIN1701411	**ENTR. AGRICOLE**	**11.500.000**	**4.561.692**	**6.938.308**	**40%**
GIN1701511	**SHE DECIDES**	**5.000.000**	**1.600.255**	**3.399.745**	**32%**
GIN1701611	**EXPERTISES**	**6.900.000**	**3.426.924**	**3.473.076**	**50%**
GIN1800211	**ENTR. URBAIN**	**10.000.000**	**2.638.777**	**7.361.223**	**26%**
GIN1800311	**ENTR. FEMININ**	**3.500.000**	**1.384.244**	**2.115.756**	**40%**
	Total	**41.900.000**	**14.960.325**	**26.939.675**	**36%**

NB : ces tableaux ne prennent pas en considération la réserve, qui ne sera mobilisée qu'à partir de début 2022 lors du démarrage de la nouvelle intervention « Gangan ».

Annexe 4. Synthèse des leçons apprises

Enseignements tirés	Public cible
Domaine institutionnel, stratégique et organisationnel	
La connaissance fine du contexte et des besoins locaux permet d'élaborer des réponses ciblées et spécialisées porteuses de meilleurs résultats.	Enabel, Etat belge, Gouvernement guinéen
Les habitudes, croyances et coutumes impactent directement nos interventions et doivent être mieux connues, analysées et prises en compte.	Enabel, Etat belge, Gouvernement guinéen
L'écosystème entrepreneurial est particulièrement faible et l'expertise peu disponible en Guinée. La construction de réseaux de prestataires est une condition critique pour la mise en œuvre efficace des interventions.	Enabel
Dans un contexte de fragilité accrue et de fragmentation poussée des partenaires institutionnels, la construction d'un partenariat de confiance avec la partie guinéenne prend du temps et doit être en permanence entretenue.	Enabel, Etat belge
Les orientations stratégiques du portefeuille restent pertinentes et porteuses.	Enabel, Etat belge, Gouvernement guinéen
Une planification de démarrage trop ambitieuse -voire irréaliste- est source de déceptions et de non atteinte des résultats	Enabel, Etat belge
La lourdeur des procédures, leur longueur de mise en œuvre et leur inadaptation aux réalités de terrain induisent un surinvestissement administratif des équipes techniques et impactent négativement l'atteinte des résultats.	Enabel, Etat belge
Les intentions et engagements de Enabel en matière de travail en situation de fragilité (cf stratégie 2030) ne sont pas assez suivis d'effets dans la formulation et la mise en œuvre des interventions.	Enabel
Domaine Entreprenariat	
La Guinée est un « laboratoire » d'une approche PSD (comme instrument privilégié de la lutte contre les inégalités économiques) en situation de fragilité.	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles
Besoin de temps pour tisser les réseaux de partenaires et d'experts pointus.	Interventions, Représentation
Plus l'approche est ciblée et répond à des besoins pointus plus ses chances de succès sont grandes. Le corollaire de ce gain de pertinence est la perte d'efficience dès lors que l'approche met du temps à se mettre en place.	Interventions, Représentation

L'alignement total sur les stratégies nationales a permis aux interventions de proposer des solutions adaptées pour renforcer la résilience des MPME au moment où celles-ci en avaient le plus besoin (instabilité politique, pandémie).	Interventions, Représentation
Domaine Promotion des droits sexuels et reproductifs	
Une approche plus respectueuse des normes et croyances locales aura plus de chances d'obtenir des résultats concrets en matière de changements de comportements.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles (EST Santé), partenaires guinéens
La prise en compte efficace des Violences Basées sur le Genre passe par un système formel d'information et de gestion. L'utilisation d'un outil numérique est particulièrement adapté à cet objectif.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles (EST Santé), partenaires guinéens
Domaine Renforcement de capacités	
L'intervention Capacita est fortement contrainte par la qualité des requêtes élaborées par les partenaires et par sa dualité projet/fonds. Un meilleur ciblage des bénéficiaires et des actions prioritaires permettrait de limiter cette dépendance.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
La contrainte d'utilisation des mêmes outils et procédures que les autres interventions limite fortement la capacité de l'intervention à apporter des réponses agiles, rapides et adaptées.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
Interventions GP	
Integra : un parcours d'accompagnement complet comprenant des formations (techniques et de soft skills) et une expérience professionnelle via les chantiers école permet un taux d'insertion de haut niveau, même avec des profils non diplômés et sans expérience.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
Integra : malgré un marché du travail sous tension, les employeurs des filières porteuses sont fortement demandeurs de main d'œuvre formée et disposant de compétences de la vie.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
Integra : la microfinance ne constitue pas un levier majeur de création d'activité professionnelle pour nos profils de jeunes peu qualifiés	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
Sanita : construire des infrastructures dans les règles de l'art dans un contexte de fragilité prends du temps, et demande patience, diplomatie et flexibilité. Un accompagnement d'ingénierie sociale est nécessaire durant tout le processus, depuis l'identification du site jusqu'à la livraison de l'équipement.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
Sanita : accompagner le changement d'attitudes et de pratiques dans la gestion des déchets demande du temps, afin de construire une connaissance fine des usages,	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles

produire une analyse concertée avec les acteurs et usagers, élaborer une stratégie qui implique les communes, les quartiers, les leaders d'opinion, et qui s'appuie sur des outils « cousus main ».	
Sanita : le renforcement de la maitrise d'ouvrage des communes et l'appui à la mise en place de services publics de proximité sont des gages de durabilité des actions appuyées.	Intervention, Représentation, Enabel Bruxelles
Intégration des thèmes transversaux	
Le changement climatique n'est pas toujours vu comme une préoccupation majeure par les acteurs et partenaires du portefeuille. Une action volontariste est nécessaire en la matière.	Interventions, Représentation, Enabel Bruxelles, partenaires guinéens
Intérêt de développer une double approche transversale (au sein de l'ensemble des interventions) et spécifique, avec des interventions et des fonds dédiés.	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 5a. Suivi des recommandations du rapport 2020

Recommandations	Acteur responsable	Date limite	Etat d'avancement / Commentaires
Mobiliser la réserve à travers la formulation et le démarrage rapide de la nouvelle intervention « économie verte au Mont Gangan ».	Formulation Manager (+ équipe formulation)	Q2 2022	Réalisé mais avec décalage de dates. Formulation finalisée en Q3, échange de lettres en Q4, démarrage Q1 2022.
Introduire une demande de prolongation de la durée du portefeuille afin de mettre la période d'exécution des activités en lien avec la capacité d'absorption des parties prenantes.	CPM/RR	Q2 2021	Réalisé mais demande rejetée lors du CA de juin 2021
Proposer les réorientations stratégiques (et changements budgétaires) de l'intervention Capacita, notamment dans le cadre des appuis portuaires.	IM Capacita	Q2 2021	Réalisé, réorientations acceptées par le Copil de juillet
Finaliser au plus vite les stratégies opérationnelles d'intervention encore inabouties (Entreprena Féminin notamment).	PM Entreprena	Q1 2021	Réalisé, dernier document de stratégie Entreprena Féminin présenté en Copil.
Tester la mise en œuvre des outils d'accès au financement et procéder à des réorientations et réallocations budgétaires éventuelles sans délais en cas d'échec	PM Entreprena	Q1 2021	Réalisé partiellement, des difficultés et retards pour mettre en place les outils, des blocages subsistent encore sur les fonds de garantie
Poursuivre les efforts de structuration et de meilleure performance des services support (Finances et Contractualisation).	CPM	Continu	Mission de backstopping HQ réalisée en juillet, plan d'actions en cours d'implémentation, efforts à poursuivre.
Poursuivre la coordination trimestrielle du portefeuille et l'accompagnement personnalisé des interventions nécessitant un suivi mensuel	CPM	Continu	CPMB tenus dans les temps, suivi mensuel opérationnel.

Annexe 5b. Tableau des recommandations 2021

Recommandations	Acteur responsable	Date limite
Considérant l'année 2022 comme le dernier exercice complet de mise en œuvre du portefeuille, concentrer les efforts des équipes sur les activités à fort impact.	CPM/Equipes d'intervention	31/12/22
Arrêter les chantiers/activités qui ne font pas preuve d'efficacité ou dont les délais de mise en œuvre ne correspondent plus au temps restant du portefeuille. Anticiper les recherches d'activités alternatives.	CPM/Equipes d'intervention	Continu
Expérimenter quelques thématiques/approches novatrices dont les 1ers résultats pourront alimenter la réflexion du prochain programme de coopération (travail décent, économie verte, diaspora…).	CPM/Equipes d'intervention	31/12/22
Poursuivre les efforts de structuration et de meilleure performance des services support.	RR (avec CFM/ECA/CPM)	Continu
Poursuivre la coordination du portefeuille et élargir le suivi mensuel à l'ensemble des interventions.	RR (avec CPMB)	Continu
Ouvrir les espaces d'échanges et de réflexion stratégique, favoriser les espaces de communautés de pratiques, renforcer le management collaboratif.	RR (avec CPMB)	Continu
Reconsidérer la prolongation de la durée d'intervention du portefeuille 2019-2023.	Enabel / Autorités belges	31/12/22