



Résumé exécutif

Rapport de la revue de portefeuille à mi-parcours

Programme de coopération bilatérale Guinée-Royaume de Belgique

2019-2023

Auteurs :

Rémi Stoquart (chef d'équipe-Capacita-Portefeuille)
Diane Mpinganzima (*She decides*)
Hammou Haïdara (Entreprena)

Cota

Résumé exécutif

Mars 2022

Résumé opérationnel

1 Présentation de l'évaluation

La revue à mi-parcours du portefeuille en Guinée poursuit **trois objectifs majeurs** à savoir : **1)** appuyer le pilotage, **2)** contribuer à l'apprentissage et **3)** assurer la redevabilité envers les bailleurs et les partenaires du Programme.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs **outils de collecte de données** ont été utilisés, à savoir la revue documentaire, les entretiens et les focus groupes. L'analyse des différentes données recueillies est essentiellement basée sur **l'approche dynamique** combinant les données qualitatives et quantitatives en les confrontant entre elles.

La revue documentaire fait état d'une **centaine de documents consultés**, mis à la disposition de l'équipe au début de la mission et ont été alimentés au fur et à mesure selon les besoins. Les entretiens individuels semi directifs ont concerné plusieurs acteurs issus de l'administration publique, du monde associatif, universitaire et des organisations internationales. Au total, **ce sont près de 80 acteurs qui ont été rencontrés**.

Enfin, la **principale limite** de l'exercice a concerné **le manque de temps sur place pour l'ensemble de l'étude**, et particulièrement en régions (Kindia, Mamou). Il aurait été souhaitable d'avoir une dizaine de jours de terrain supplémentaires par expert international afin de pouvoir mieux percevoir les résultats du programme auprès des bénéficiaires. C'est particulièrement le cas pour Entreprena, qui avec ses trois volets, était particulièrement complexe à évaluer. La mission tient donc à faire remonter à Enabel-Bruxelles la nécessité de prévoir plus de personnes/Jour sur le terrain pour les missions ultérieures.

1.1 Critères de performance du portefeuille

Les principaux résultats de l'évaluation sont fournis dans la grille de notation présentée ci-dessous.

ENTREPRENA		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence et Cohérence	A	Entreprena est pertinent dans sa conception et cohérent dans son ciblage. L'approche proposée est innovante notamment parce qu'elle est orientée sur la promotion de l'entrepreneuriat sur le long terme dans un pays fragile où les interventions des PTF portent généralement sur des actions urgentes. Le choix de dissocier les 3 piliers a permis de prendre en compte la diversité des besoins des entrepreneurs.
Efficacité	B	Une efficacité globalement satisfaisante, avec une équipe compétente qui assure la gestion d'un nombre important d'actions « en chantier », mais qui pêche par la lourdeur et le caractère peu adapté de ses procédures au contexte et acteurs guinéens.
Efficiences	B	Au regard des résultats atteints, l'efficacité du programme est correcte, en dépit du contexte difficile et des procédures qui entraînent des lenteurs dans la mise en œuvre. Un management souple, responsabilisant et de proximité qui permet une réelle réactivité et mise en place d'une démarche de co-construction.
Durabilité potentielle	B	Le programme est mis en œuvre avec un niveau d'implication élevé des acteurs nationaux et locaux, préalables nécessaires à la pérennisation. Cependant, le programme n'a pas encore planifié une stratégie de retrait claire permettant d'assurer la pérennisation et la durabilité de l'intervention.

She Decides		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence et Cohérence	B	<i>She decides</i> est perçu par ses partenaires tant publics qu'associatifs comme étant en phase avec les priorités nationales du gouvernement Guinéen sur les questions de PDSR. L'intervention avait été conçue selon une logique fondée sur l'Approche Basée sur les Droits Humains visant le renforcement des capacités des détenteurs de droits (femmes, filles, adolescents et enfants) et des compétences des détenteurs d'obligations (prestataires de services) ainsi que l'amélioration de l'écosystème.
Efficacité	C	L'appropriation de l'intervention par les cadres du niveau central semble être faible. Le cadre de suivi-évaluation des résultats est peu opérant et pratiquement inconnu des partenaires et la documentation de certains indicateurs mérite d'être repensée ainsi que les outils de suivi. En outre, la planification des activités mériterait d'être plus structurée en les intégrant dans la planification nationale afin d'améliorer la visibilité de l'intervention au niveau national. Pour certains résultats, le lien entre ceux-ci et les activités n'est pas clair et certaines activités ont démarré avec un retard important. À noter que l'appui au renforcement des capacités est unanimement apprécié par les partenaires et les bénéficiaires. Pour le ministère de la santé, l'intervention agit surtout en réponse aux besoins exprimés par les niveaux déconcentrés mais les niveaux centraux peinent souvent à inscrire les interventions de SD dans leurs priorités.
Efficience	C	L'efficience de <i>She decides</i> est moyenne. L'équipe réduite (4 ATN) n'est pas suffisamment positionnée sur la planification stratégique. <i>She decides</i> semble être un bloc d'activités non connectées entre elles, (par exemple, le lien entre structures de soins avec les autres activités de mobilisation communautaire est peu visible) donnant l'impression que l'ensemble manque de fil conducteur. Mais l'équipe a assuré un accompagnement rapproché des ONG partenaires, ce qui a permis de combler certaines faiblesses au niveau de la gestion financière, du management des ressources et de la planification des partenaires locaux. En termes de gestion financière, les procédures sont assez complexes et incomprises par les acteurs nationaux (cf. section « <i>Analyse du Portefeuille</i> »), ce qui limite leur potentiel d'intervenir dans la mise en œuvre des activités, en tant que partenaires à qui Enabel peut déléguer certaines activités. Des réorientations en termes d'activités pour faire face à la crise politique et sanitaire qui diminuent l'efficience « planifiée » mais permettent à Enabel d'offrir une réponse efficace dans un contexte d'urgence.
Durabilité potentielle	B	Les approches mises en place favorisent l'appropriation et la viabilité des résultats mais les structures nationales au niveau central pourraient être davantage impliquées dans les réflexions stratégiques de la mise en œuvre des activités pour améliorer la durabilité de l'intervention <i>She decides</i> .

CAPACITA		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence et Cohérence	B	Le recours à une Facilité pour appuyer le renforcement de capacités des partenaires guinéens avec qui Enabel travaille répond à un réel besoin. Mais le design du projet fait montre de certaines faiblesses, avec des modalités opérationnelles qui n'offrent ni la souplesse ni la flexibilité espérée, une identification et un ciblage des partenaires trop approximatif et une surestimation de la capacité des partenaires à formuler correctement leurs besoins. Enfin, le positionnement stratégique de cette facilité se pose avec acuité, n'ayant pas clairement choisi entre une logique de projet et une logique de guichet financier.
Efficacité	C	Les synergies internes sont difficiles à trouver sans analyse des besoins et sans baseline préalables. Capacita a du mal à trouver sa spécificité dans le Portefeuille. En outre, la planification des activités mériterait d'être plus structurée afin d'améliorer la lisibilité du programme. Le cadre de suivi-évaluation des résultats est peu opérant et logiquement non suivi. À ce jour, la connexion entre les résultats et les activités est peu claire, donnant l'impression d'actions « one shot ». A la décharge du Programme Capacita, les outils actuels d'Enabel ne sont pas adaptés à la logique de renforcement de capacités
Efficienne	C	Une équipe réduite (2 personnes) insuffisamment positionnée sur la planification stratégique et la prospection, ce qui ne facilite pas la lisibilité et la logique d'intervention. De ce fait, la valeur ajoutée de Capacita est peu visible par rapport aux autres piliers. Cela donne une impression de morcèlement et de requêtes « one shot », faisant de Capacita une intervention peu structurante.
Durabilité potentielle	C	Comme pour les autres piliers, les dispositifs, dynamiques et jeux d'acteurs dans les stratégies nationales (institutionnalisation) des activités de Capacita ont été peu étudiés au moment de la formulation. Objectivement, la période d'exécution jusqu'alors n'a pas comblé ce déficit originel. Identifier les besoins communs aurait nécessité de connaître tous les Établissements Publics Administratifs (EPA) du pays – les EPA constituant un vrai levier pour inscrire ses activités dans la durée – assortis d'informations précises, et donc d'études sur leurs besoins. Bien que la durée d'intervention aurait pu permettre d'ancrer certaines pratiques dans les stratégies nationales, le management de Capacita a choisi d'intervenir sur des approches ponctuelles, sans avoir pensé sa théorie du changement de façon globale. Il aurait sans doute été plus durable d'opter pour une approche multi-niveaux (communes, gouvernorats, national) afin de maîtriser toute la chaîne du besoin en Renforcement de Capacités, et favoriser l'internalisation des activités, comme cela avait initialement été tenté auprès du MATD.

1.2 Synthèse relative aux questions d'évaluation du niveau portefeuille

Un Portefeuille trop ambitieux au regard du contexte fragile de la Guinée

Les ambitions et approches opérationnelles du Portefeuille d'Enabel en Guinée font sens et forment un tout cohérent. Le Portefeuille s'appuie avant tout sur le développement du secteur privé (PSD) dans un contexte de fragilité, comme en témoignent l'enveloppe budgétaire (25 M EUR) et le contenu en termes d'interventions (3 interventions sur 5, 1 pilier sur 3). L'opportunité d'intervenir dans des filières très diversifiées et dans des zones très hétérogènes en Guinée permet au Portefeuille de s'adapter à des situations variables, d'être souple et innovant dans son offre et son approche d'intervention.

Bien que l'approche choisie soit pertinente, elle demeure trop ambitieuse au regard du contexte et de la durée d'intervention, essentiellement pour deux raisons principales : une formulation et une analyse du contexte trop sommaires et une sous-estimation de la situation fragile de la Guinée, qui s'explique très probablement par la méconnaissance de la Guinée, nouveau pays dans le champ de la coopération belge.

Bref aperçu par piliers :

- **EA/EU/EF** : Ce pilier a été formulé rapidement dans un contexte où Enabel n'avait pas conçu son corpus théorique et méthodologique sur l'appui au secteur privé (PSD).
- La formulation peu contraignante a, paradoxalement, constitué une opportunité laissant le champ libre au programme de préciser ses cibles et modalités d'intervention. Par contre, le choix politique de distinguer les 3 volets n'a pas aidé la mise en route de EF, portant en soi le risque de chevauchement des financements. Si le management du Pilier 1 a su éviter cet écueil, cela n'a objectivement pas aidé à conserver le fil rouge.
- **Les deux autres piliers semblent plus relever de fenêtres d'opportunité que d'un choix d'une pertinence globale du Portefeuille.** Cela n'enlève rien au fait que ces deux interventions demeurent, dans leur formulation, stratégiques et pertinentes dans l'absolu.
 - **She decides** : Si le cadre logique est cohérent, le descriptif des activités l'est beaucoup moins. Le design ressemble à une juxtaposition d'activités pas toujours cohérentes entre elles et difficilement perceptibles comme concourant aux mêmes résultats. Il semble que la formulation n'ait pas assez approfondi l'analyse des acteurs et des enjeux, ce qui n'est pas sans incidences sur la mise en œuvre. Pour preuve, la définition de certaines activités ne découlait pas d'une analyse fine des besoins (ex : étude sur les chaînes d'approvisionnement des produits en santé sexuelle et reproductive jugée comme non pertinente au moment de la mise en œuvre). L'approche de *She decides* a souffert d'un décalage d'une année après son élaboration pour attendre la finalisation des autres piliers. Cela a eu comme conséquence qu'au démarrage le contexte n'était plus nécessairement à jour bien que l'architecture dans son ensemble gardait toujours sa raison d'être.
 - **Capacita** : Indépendamment du besoin réel en Renforcement de Capacités en Guinée, la question de l'approche choisie se pose avec acuité. S'agit-il d'un projet ou d'un instrument financier ? Si la formulation avait identifié un certain nombre d'acteurs belges (PAI, WSM, Trias, IMT), le ciblage des partenaires guinéens n'a pas été réalisé de façon approfondie.

Cela a pour conséquence une grande difficulté pour Capacita à se positionner comme outil complémentaire vis-à-vis des autres piliers et à identifier ses publics cibles auprès des partenaires guinéens. Cette faiblesse du design initial aurait pu être compensée par une série d'études baseline au démarrage des activités, ce qui n'a pas été fait.

Des procédures lourdes, longues et peu adaptées aux réalités de terrain

La mission a été particulièrement frappée par **la levée de boucliers unanime quant à la lourdeur, la complexité et la rigidité des procédures**. Il s'agit là d'une constante qui a été spontanément évoquée par nos interlocuteurs. Cette réaction émane tout à la fois des gestionnaires de programmes que des prestataires ou des bénéficiaires d'Enabel, ce qui est plus problématique¹.

En termes de suivi financier, le *modus operandi* a objectivement radicalement changé depuis quelques années : nouveau contrat de gestion, mise en place du nouveau *setup* « ADMINFIN » au Siège, nouvelle méthode comptable « à partie double », nouveau fonctionnement des subsides, mise en place du nouveau logiciel de gestion UBW (dont le fonctionnement est complexe pour beaucoup d'agents interviewés), etc. Il semble que **les capacités du staff à absorber le changement ont été surestimées** et les équipes sous-calibrées en termes de ressources humaines pour permettre un accompagnement approprié.

D'une manière générale, 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 (outils complexes et pas toujours bien maîtrisés ni par les équipes projets ni par les équipes support, risques accrus d'inéligibilité ou d'annulations de marchés, allers-retours multiples entre les gestionnaires et les services financiers, activité chronophage pour les équipes). Ceci nuit considérablement à l'impact recherché et limite l'accès potentiel à des contractants capables. Ainsi, le management d'Enabel en Guinée a comptabilisé que 30% des marchés passés en Guinée sont infructueux. Les procédures longues et complexes ne sont pas souvent connues des acteurs directs, encore moins maîtrisées. In fine, cela affecte la crédibilité d'Enabel, tant auprès des bénéficiaires que des prestataires. Mais plus encore, **la rigidité des procédures a un effet notable sur l'atteinte des résultats de l'intervention et risque à terme, d'entacher la crédibilité d'Enabel et donc la confiance nécessaire pour faire son cœur de métier : accompagner des processus de changement**.

Le recours massif aux subsides sur ce Portefeuille soulève bon nombre de questions, bien au-delà d'ailleurs du seul contexte guinéen. Les Managers opérationnels (PM/IM/ATN) deviennent en quelque sorte managers de leur seule planification. Ils sont de plus en plus dépendants d'un circuit financier et de procédures sur lequel elles/ils ont beaucoup moins de prise que par le passé. **La logique du « faire faire » les pousse à approuver ex-ante une manière d'atteindre les résultats et leur capacité de pilotage du contenu s'amenuise**. Certains se sentent dépossédés de leurs prérogatives. Leur fonction au sein de l'Agence change depuis quelques années, passant progressivement de partenaires techniques et opérationnels à un positionnement plus distant, où la dimension financière de l'appui prend une part de plus en plus importante.

En conclusion, **depuis quelques années à Enabel on sent une tendance profonde, où l'accompagnement technique des projets s'amenuise au profit du suivi financier**. Cela s'inscrit dans une logique plus générale d'Enabel qui a notamment pour objectif de doubler son volume financier et de tripler son résultat². Il est d'ailleurs intéressant de noter que la plupart des malaises et incompréhensions dans l'équipe qui gère le Portefeuille en Guinée sont liées à cette nouvelle situation.

¹ Cette tendance ne concerne bien évidemment pas le seul portefeuille d'Enabel en Guinée, mais cela est aussi ressorti lors des évaluations récentes des programmes INTEGRA et SANITA. D'une manière plus générale, c'est une critique récurrente à l'égard d'Enabel que les consultants ont pu observer dans différents pays ces dernières années.

² Source : Act for Impact / positionnement stratégique 2030.

Si la mutualisation des moyens peut se comprendre, il **convient cependant d'accompagner ces mutations avec un appui technique et stratégique, qui fait souvent défaut**. Le Siège, sous pression aussi, fait de moins en moins de missions d'appui de terrain.

Une approche dans les pays fragiles peu suivie d'effet en Guinée

Dans un État fragile, il convient de s'adapter au rythme de développement, aux aléas politiques et institutionnels (qui furent très nombreux en Guinée ces dernières années³) et plus particulièrement à la capacité d'absorption du pays. Ces intentions louables ne se traduisent malheureusement pas dans les faits. **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. Un tableau d'analyse dans les corps du rapport détaille ces enjeux.

Perspectives à venir en termes de gouvernance

Le refus de la prolongation a été unanimement critiqué (Ambassade, Équipe pays, opérationnels). Ce refus est préjudiciable. La mission estime de son devoir éthique de **proposer à la DGD et au Siège de reconsidérer sa position**, quitte à s'entendre sur un programme de transition.

Le management d'Enabel Guinée a su faire preuve de souplesse et de réactivité dans un contexte politique, institutionnel et sanitaire particulièrement difficile. Les partenaires du Portefeuille sont globalement satisfaits de l'appui mais s'interrogent sur la durée limitée de l'accompagnement en vue de permettre l'enracinement, la consolidation et l'appropriation. Au niveau du Portefeuille, les préalables nécessaires à la pérennisation et à l'appropriation des dynamiques existantes sont en cours de réflexion (trityque capacitation/modélisation/institutionnalisation). On peut noter l'absence d'une réflexion collective en termes de prospective et de stratégie (pas de stratégie élaborée sur la capitalisation, absence de communauté de pratique et de corpus d'action, à ce jour faible réflexion globale collective sur la mise en perspective du programme).

Aussi, les délais prévus dans le cycle de programmation pour le nouveau Portefeuille (10 mois) paraissent insuffisants pour permettre un réel **enracinement de la prochaine intervention**. Si le contexte de la première formulation pouvait se comprendre, il convient de ne pas répéter les mêmes erreurs. Il est impératif de démarrer ce processus au plus vite afin de laisser du temps au temps, de pouvoir consulter les autorités et les partenaires et d'être à même de proposer des options structurées lorsque le Portfolio Developper viendra appuyer l'équipe Pays (probablement à mi-temps d'ailleurs). Il apparaît d'ailleurs à la mission que la prolongation du Portefeuille au-delà de 2023 constituerait la meilleure des solutions, bien que cette option ait été rejetée par les autorités belges au Conseil d'Administration d'Enabel.

2 Leçons apprises et conclusions

2.1 Pilier 1/Entreprena

Le pilier ENTREPRENA, en dépit de sa pertinence et de son caractère intégré, se voit contraint par les **outils de mise œuvre qui sont peu adaptés au contexte d'un État fragile** comme la Guinée : des procédures lourdes, des instruments et processus complexes, et des délais d'instruction très longs. On note par ailleurs une difficulté pour le siège d'intégrer les spécificités de ce contexte guinéen, qui nécessite parfois de donner du temps au temps. Comment tenir compte de la situation « État fragile » et adopter une programmation plus appropriée et documentée ? (cf. analyse du Portefeuille).

³ Pour rappel, la Guinée a connu trois années particulièrement difficiles : manifestations importantes pendant plusieurs semaines contre le changement de la Constitution (mars 2020), émergence de la crise COVID-19 (avril 2020), élections contestées (octobre à décembre 2020), puis coup d'État (septembre 2021).

Le caractère nouveau de l'approche d'ENTREPRENA, les méthodes pilotes et de recherche-action laissent ouverte la question de la pertinence d'accompagner des entreprises en proie à tant de défis différents, dans un pays aussi fragile que la Guinée et avec des outils qui semblent parfois déconnectés de la réalité du contexte national. Cette analyse ne remet nullement en question la pertinence de l'approche, mais attire l'attention sur la nécessité de **prendre davantage en compte la dimension de fragilité dans le processus d'accompagnement**. Le programme intervient en outre dans un écosystème où les partenaires, notamment les ONG, sont éloignés des problématiques de l'appui au secteur privé et disposent de peu d'expertise en la matière, avec la difficulté de mobiliser les bons partenaires de mise en œuvre. À titre de contribution, les recommandations de l'Agence française de développement (AFD) pour l'intervention dans les états fragiles pourrait inspirer le programme à la fois dans la phase de formulation de la nouvelle intervention et dans la mise en œuvre des activités.

Le pilier ENTREPRENA ne prévoit pas d'appui institutionnel alors que c'est essentiel dans un État fragile comme la Guinée.

L'appui institutionnel est encore trop souvent perçu comme un soutien en équipements et en moyens de travail et de fonctionnement. Or, cet appui doit d'abord se focaliser sur le renforcement des capacités des structures à assurer pleinement leurs missions, notamment les mettre en capacité de fournir des services de proximité au bénéfice des habitants. À cet égard, ENTREPRENA devrait davantage solliciter CAPACITA pour donner un impact plus important à ses actions de renforcement institutionnel des structures partenaires. Les appuis matériels ou financiers venant par la suite soutenir cet accompagnement.

Les équipes opérationnelles du programme (PM, IM, ATN) éprouvent de **la difficulté** et manquent de disponibilité **pour se projeter à un niveau plus stratégique et prospectif** face à une logique de décaissement/obtention de résultats et en raison de leur forte implication dans le travail « administratif ».

La mise en œuvre du pilier ENTREPRENA, tout comme celle des autres piliers, pose pour Enabel le défi majeur du développement des complémentarités et des synergies entre ses différentes interventions.

La stratégie d'institutionnalisation et de pérennisation d'ENTREPRENA (**stratégie de sortie**) **n'est pas encore développée**. Elle est en outre contrainte par la non-prolongation du Portefeuille. Cette situation, unanimement critiquée par les parties prenantes, est préjudiciable à la mise en œuvre durable des dynamiques en construction.

2.2 Pilier 2/She decides

She decides avait été conçu comme une intervention stratégique basée sur une approche des droits humains qui s'inscrit dans la contribution à l'atteinte aux Objectifs de développement durables notamment l'ODD 5 qui interagit avec les 16 autres ODD.

She decides a connu un démarrage tardif (une année après son élaboration) pour harmoniser le démarrage avec les autres interventions du portefeuille, ce qui sans doute a occasionné un démarrage dans un contexte caduc. En outre, l'intervention a eu au début des difficultés à trouver des partenaires de mise en œuvre de ses activités (contractualisation avec FNUAP non concluante, résiliation contrat avec Health Focus pour incapacité opérationnelle).

Des facteurs externes (Covid, changement politique) ont impacté la mise en œuvre avec pour conséquence, qu’au moment de la revue à mi-parcours, beaucoup d’activités de grande envergure étaient en démarrage (FBR, One stop Center : centre intégré pour la prise en charge holistique des survivants des VBG, digitalisation données VBG, contrat avec Terre des Hommes qui touche sur les 3 résultats). À cela s’ajoute la rigidité des procédures de gestion de Enabel qui ont fait que l’intervention ne trouve pas de partenaires capables au démarrage.

She decides est une intervention qui répond aux besoins de la Guinée en matière de SDSR ; pays à forte pesanteur culturelle entravant la jouissance des droits sexuels et reproductifs avec toutes les conséquences sur la santé et le développement des communautés. La présente évaluation à mi-parcours, bien que non systématique en raison de son caractère rapide, 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 ; le lancement des initiatives de digitalisation tant dans les services de Santé de le Reproduction (SR) que dans la gestion des connaissances, la recherche action au niveau des districts sanitaires des deux régions.

Enfin, soulignons que le domaine d’intervention de *She decides* est assez large et tente de couvrir plusieurs aspects comportementaux s’opposant comme barrière à la jouissance des DSR.

Les composantes de *She decides* sont différentes les unes des autres et chacune pourrait faire l’objet d’une intervention à part entière.

En conclusion, *She decides* est pertinente mais son efficacité pourrait être améliorée, et davantage de synergies devraient être créées avec les autres piliers du portefeuille ou d’autres interventions d’Enabel en Guinée (notamment Integra) pour en améliorer sa cohérence.

2.3 Pilier 3/CAPACITA

Sur le papier, le recours à une Facilité pour appuyer le renforcement de capacités des partenaires guinéens avec qui Enabel travaille est une très bonne idée qui répond à un réel besoin dans le contexte guinéen. Mais **l’opérationnalisation de ce pilier souffre de lacunes importantes** : un design, celui d’un outil financier, trop peu ancré dans le contexte et les réalités guinéennes (surestimation des capacités de formulation des partenaires, difficultés à rencontrer la demande, besoins considérés parfois comme « trop basiques » par le COPIL) et une identification des besoins sommaire qui n’a pas été retravaillée par le management de Capacita. Plus de réactivité en termes de management est nécessaire : mieux identifier les besoins communs et structurer une offre en ce sens, revoir le cadre de suivi-évaluation des résultats peu opérant, inscrire les dispositifs proposés dans quelques stratégies nationales (comme sur le développement des PME, par ailleurs appuyé un temps par Entreprene Urbain) , appuyer de façon pérenne les instituts de formation guinéens existants, proposer des pistes pour pérenniser les dynamiques engagées dans ce contrat de gestion.

Par ailleurs, **la logique d’intervention est hybride**. Capacita oscille entre une approche de guichet financier (fondée sur des requêtes formulées par des institutions) et une logique projet (c’était notamment le cas pour le résultat 1 où les activités avaient déjà été identifiées). Quoiqu’il en soit, les modalités opérationnelles n’offrent ni la souplesse ni la flexibilité espérées et se heurtent à la capacité des partenaires à formuler correctement leurs besoins. A charge pour Enabel d’identifier les potentiels requérants sans stratégie clairement définie. Puis dans un second temps d’appuyer la formulation des requêtes (formulation, élaboration des budgets), ce qui s’avère très chronophage.

Cet outil se voulait « souple et rapide ». La réalité est autre. Les synergies internes sont difficiles à trouver pour plusieurs raisons : i) les études baseline n'ont pas été menées en début d'exécution du Programme ce qui limite fortement la portée opérationnelle de cette Facilité, ii) les autres programmes sont suffisamment dotés financièrement et n'ont pas besoin de faire appel à Capacita, iii) à ce jour, la connexion entre les résultats et les activités est peu claire, donnant une impression de morcèlement et de requêtes « one shot ».

Les outils actuels d'Enabel (procédures et financement) ne sont pas suffisamment souples pour permettre une logique de renforcement de capacités. Si c'est encore faisable avec des institutions ministérielles, cela devient beaucoup plus compliqué d'appuyer des ONG et des associations, faute d'outils adéquats pour contractualiser (cf. section « Efficience »). Comme le management de Capacita l'a précisé à la mission : *« le partenaire exprime un besoin. C'est à nous de nous adapter à leur besoin sans les assaillir de paperasses »*.

Si la dimension "fonds souple non affecté" reste un atout important pour le portefeuille, la valeur ajoutée de Capacita est à ce stade peu visible par rapport aux autres piliers, faisant de Capacita une intervention qui a du mal à trouver son positionnement stratégique et sa valeur ajoutée dans le Portefeuille. Elle est, à ce jour, peu structurante. Si des projets plus structurants sont en cours d'identification (cf. travail décent (WSM) et diaspora), la mission n'avait pas les éléments pour l'apprécier au moment de l'évaluation. Enfin, en termes d'impact, une attention particulière doit être portée à la formulation d'indicateurs d'impacts intermédiaires, réalistes et mesurables, spécifiques à l'intervention. Sur ce plan, l'appropriation des plans de Renforcement des capacités et des compétences acquises devra être évaluée par des études spécifiques, car ce sont des éléments clés de la réussite ou non de l'intervention.

3 Le Portefeuille

- 1/ **Accompagner la structuration et la montée en puissance de dispositifs d'appui est un processus long**, surtout quand on arrive dans un nouveau pays et que l'on ne connaît ni sa culture, ni sa sociologie, ni son fonctionnement politique et institutionnel. Cette première phase pilote revêt un caractère essentiel pour la stratégie Enabel à venir dans ce pays.
- 2/ La seconde phase peut être prometteuse. L'Agence s'est positionnée en Guinée sur des champs d'intervention innovants (santé de la reproduction, entrepreneuriat) qui peuvent à terme avoir beaucoup d'impact sur les populations.
- 3/ L'appui à venir doit conjuguer approche localisée et accompagnement des politiques nationales (peu connues lors de la formulation précédente). Cela permettrait à Enabel de sortir d'une logique de résultats bruts, logique inconciliable avec une intervention dans un contexte fragile.
- 4/ L'expérience de ce premier Portefeuille en Guinée montre l'importance d'intégrer réellement la dimension d'État fragile dans le design des projets : i) privilégier la possibilité de lancer des phases 2 de programmes qui ont eu du succès ; ii) proposer plus de souplesse dans le décaissement (période plus longue d'intervention, adapter les outils financiers pour pouvoir réellement appuyer le business de façon plus pro-active) ; iii) développer des fonds financiers dédiés à l'appui au business en l'adossant à des banques, etc...



Sur la question des procédures, **Enabel gagnerait à se faire force de proposition** en direction de la DGD et du Ministère de la Coopération **sur la mise en place de mécanismes/outils plus adaptés aux contextes d'intervention en situation de fragilités**. Certes, il est utile de mobiliser du temps et des moyens pour que les procédures et règles imposées par le cadre réglementaire soient bien appliqués par ses équipes. Mais Enabel pourrait argumenter pour transformer les règles et les outils, innover, et faire évoluer le cadre légal et réglementaire en Belgique.

- 5/ Enabel change vite. Sans doute trop vite. Car la force d'Enabel repose sur cette technicité et cette humilité souvent reconnues par les partenaires. Mais elle repose avant toute chose sur ses femmes et ses hommes de terrain ayant souvent une longue expérience.
- 6/ Quel contrôle réel ont les équipes pays sur les résultats ? Depuis quelques années, Enabel a choisi d'avoir systématiquement recours à des prestataires de service selon la logique de « faire faire ». Dans les faits, l'Agence a de moins en moins d'experts pour suivre ou exécuter la mise en œuvre des programmes. Comment ainsi s'assurer de l'atteinte des résultats en dépendant autant de prestataires externes ? La question de la gestion des Ressources Humaines au sein d'Enabel mériterait d'être questionnée. Quelle politique Enabel entend mener pour fidéliser et garder son personnel, qu'il soit international ou local ? La mission a été surprise par l'important turn-over du personnel local en Guinée. Cela a des incidences évidentes sur la pérennité des interventions d'Enabel et sur leur efficacité à long terme.

4 Recommandations

4.1 Pilier 1/Entreprena

Recommandations	Acteurs ciblés
Niveau stratégique	
1. Mieux inscrire les dispositifs, dynamiques et jeux d'acteurs dans les stratégies nationales (institutionnalisation des pratiques et modes opératoires).	Enabel (Siège et programme pays)
2. Vulgariser et simplifier la logique d'intervention d'Enabel et les procédures de passation des marchés auprès de ses partenaires potentiels (exigences, durée, risques, etc.).	Vulgariser (Enabel programme Pays) Simplifier (Enabel Bruxelles via dialogue avec la DGD)
3. Revoir les outils de contractualisation et de mise en œuvre des activités pour les adapter au contexte du secteur privé guinéen (Cf. Stratégie Enabel 2030).	Enabel (Siège et programme pays)
4. Repositionner le conseil aux entreprises autour d'appuis personnalisés et adaptés à la réalité et aux spécificités sectorielles de chaque entrepreneur, en lieu et place de l'accompagnement générique proposé par l'appui. Cela reviendrait, en plus de l'appui générique apporté, à privilégier une approche basée davantage sur la réponse à la demande et à l'expression des besoins exprimées par les entrepreneurs que sur l'offre d'ENTREPRENA.	Équipes de management et opérationnelles
5. Prolonger ENTREPRENA dans une phase 2 pour contribuer à l'obtention d'un impact plus important et pérenne sur les bénéficiaires et un enracinement institutionnel plus durable en Guinée.	Enabel Siège
6. Prendre davantage en compte la dimension « État fragile » dans la formulation de la nouvelle intervention, avec comme préalable la réalisation d'une étude spécifique permettant une meilleure compréhension de cette fragilité multiple et le renforcement de l'approche d'Enabel.	Enabel (Siège et programme pays)
7. Instituer des rencontres périodiques (à un rythme trimestriel) d'harmonisation des activités de IM dans tout le pilier ENTREPRENA pour décloisonner les logiques d'intervention (par la mise en œuvre d'actions communes et complémentaires), actualiser les besoins, définir les synergies, les étapes de pérennisation et partager les bonnes pratiques.	Équipes de management et opérationnelles
8. Intégrer la dimension fragilité des entreprises et de l'écosystème national et régional dans le design des processus de subvention et de financement avec une bonne	Siège, programme pays, management opérationnel

Recommandations	Acteurs ciblés
prise en compte des mécanismes de financement adaptés au contexte et aux niveau/capacités des entreprises accompagnées (finance inclusive). Les recommandations de l'AFD présentées dans l'encadré ci-dessus donne des pistes concrètes dont on pourrait s'inspirer.	
9. Nouer des partenariats stratégiques avec d'autres intervenants (autres PTF tels que l'UE et le PNUD, les organisations patronales, professionnelles et consulaires représentatives du secteur privé) pour l'amélioration de l'environnement des affaires et du cadre légal relatif à la promotion des droits des femmes.	Programme pays, management opérationnel
10. Appuyer la mise en place d'un vivier de conseillers d'entreprises pour compléter le travail des business coachs pour l'accompagnement de proximité et personnalisé (associant les employés) des entrepreneurs en matière de management et de gestion. Un tel vivier survivrait à terme à l'intervention d'Enabel et pourrait être sollicité directement par les entrepreneurs renforcés par ENTREPRENA (durabilité).	Équipes de management et opérationnelles
11. Doter le programme ENTREPRENA d'un dispositif normatif de l'appui d'Enabel à l'entrepreneuriat comportant les outils, mécanismes et dispositifs de l'appui technique et financier aux entreprises. Il s'agit de disposer d'un cadre de référence sous la forme d'une « charte de l'appui à l'entrepreneuriat » comportant l'ensemble des outils, mécanismes génériques et étapes de l'accompagnement.	Équipes de management et opérationnelles
12. Développer une approche de préparation de la durabilité de l'intervention portant sur : i) le renforcement institutionnel des structures partenaires, mais aussi plus spécifique ; ii) un dispositif d'appui personnalisé et individualisé des entreprises portant à la fois sur l'entrepreneur et sur son secteur d'activités ; iii) le développement (poursuite des actions déjà entreprises) de l'ingénierie sociale pour la gestion et l'exploitation d'infrastructures structurantes réalisées au profit des bénéficiaires.	Équipes de management et opérationnelles
13. Doter le programme d'un mécanisme de concertation et de réflexion sur la mise en synergie et des complémentarités des actions des trois volets, en mettant en place un mécanisme de collaboration par objectifs communs (définir des actions préalables à mener ensemble) et les suivre, chacun dans son axe spécifique.	Équipes de management et opérationnelles

4.2 Pilier 2/She decides

Recommandations	Acteurs ciblés
Niveau stratégique	
1. Renforcer les partenariats avec le niveau national par un partage d'informations, des planifications périodiques, des rapports du projet, invitation à assister aux activités du projet... Faire une visite de courtoisie dans les différents ministères partenaires	Enabel et MS
2. Mettre sur la table de discussion la question de l'emplacement du One stop center (opérationnalisation de l'initiative tant attendue par les partenaires VBG) sur base des éléments factuels (cohérence avec les autres activités d'Enabel, besoins du pays en termes de disponibilité de services holistiques, recommandations argumentées de l'étude sur les modalités de mise en place du OSC).	Enabel
3. Investir dans le management du projet : Mettre en place des mécanismes de gouvernance qui ne se limitent pas au suivi des activités mais qui permettent la prise de décision pour l'atteinte des résultats et des objectifs du projet (renforcer le copil dans son rôle de leader stratégique): la périodicité régulière des réunions internes du point de vue managérial et technique devrait être fixé avec des agenda (contenus) clairs.	Enabel, Ministère de la santé, Ministère de l'action sociale
4. Se dégager progressivement du micro-management (par ex. réalisation des activités de formation par sur les conversations transformatives par les experts de SD au lieu de se focaliser sur des aspects stratégiques) des activités de terrain et promouvoir la pérennisation des outils et dispositifs qui ont donné des résultats. L'IM devrait pouvoir se consacrer à des activités plus stratégiques favorisant l'ancrage, la durabilité et un passage à l'échelle du modèle de prise en charge des VSBG.	Enabel
5. Poursuivre le Plaidoyer en cours pour que le ministère de la promotion féminine et enfance s'approprie la base digitale de données VBG actuellement conçues sous l'aval d'une ONG locale.	Enabel
6. Développer une stratégie de renforcement des capacités/accompagnement des partenaires locaux impliqués dans la mise en œuvre de l'intervention pour une meilleure poursuite de la consolidation des approches initiées (comités de veille, plateforme VBG).	Enabel
7. Explorer les modalités de complémentarité avec d'autres programmes, notamment dans le domaine de la santé, et plus particulièrement ceux soutenus par le Fonds Mondial Pour cela, il serait utile de cibler 1 ou 2 projets qui semblent complémentaires et d'entamer un dialogue pour voir comment collaborer.	Ministère de la Santé et Enabel
8. Développer des outils de S&E et une définition claire des indicateurs de la matrice de résultats. Le pilotage de l'intervention manque d'outils de mesure des résultats. Malgré un ensemble de témoignages concordant sur les effets positifs du projet, il n'est pas possible d'objectiver l'atteinte de l'Outcome et de certains outputs. « She decides » devrait responsabiliser une cellule ou des ressources humaines pour s'investir sur le S&E. Cette équipe pourrait négocier l'accès au DHIS2 (outil du ministère de la santé hébergeant les données nationales) afin de pouvoir traquer régulièrement les indicateurs de l'intervention, y compris les indicateurs intermédiaires.	Enabel et Ministère de la santé

4.3 Pilier 3/CAPACITA

Recommandations	Acteurs ciblés
Niveau stratégique	
1. Acter la réorientation du R1 (attendue originellement en Q3 2021) - Possibles options : appui à la formation des professionnels de santé, travail décent, appui aux autorités locales, appui à la formation continue de la Fonction Publique - Finaliser rapidement la collaboration avec l'ANAIM (échéance : mars 2022)	Siège Management Capacita
2. Effectuer un travail de prospection dynamique complet des appuis complémentaires à mener avec : i) un mapping des besoins et des enquêtes baseline et ii) une série d'études sur les acteurs jugés prioritaires : - Auprès des partenaires d'Enabel dans le pays : listing des partenaires institutionnels, prestataires publics, parapublics et privés - Cartographier les actions de coopération des autres PTF (OMS, BM, UE) Ce travail pourra ancrer l'appui d'Enabel pour son second Portefeuille, identifier les niches à investir et pallier le déficit actuel de positionnement stratégique. A un niveau plus opérationnel, cette activité pourrait apparaître tardive eu égard au temps qu'il reste. Néanmoins, ce travail pourra toujours s'avérer utile dans l'optique de capitaliser sur les acquis de Capacita (études).	Management Capacita
3. Initier dès 2022 un travail de capitalisation sur les acquis du Portefeuille, les axes qu'il serait judicieux de développer ou d'approfondir. Cette capitalisation doit pouvoir servir la formulation du Portefeuille à venir et analyser et décrire les appuis nécessaires pour la continuation des activités du Portefeuille, notamment sur Entreprena.	Management Capacita COPIL
4. Définir une stratégie claire de ciblage de l'offre de formation en élaborant les plans de RC de quelques partenaires clés et l'accompagnement de leur mise en œuvre par un ciblage thématique	Management Capacita Validé par le CPM
5. Revoir le cadre de suivi de monitoring (notamment les indicateurs de la mesure d'impact) et le mettre en œuvre. La version actuelle du système de M+E ne permet pas de mesurer l'atteinte des résultats et objectifs selon les exigences habituelles. Ce cadre doit être revu urgemment avec l'appui de spécialistes de M+E.	Management Capacita Validé par le CPM
Niveau opérationnel	
6. Améliorer la planification et le reporting interne du suivi-évaluation des activités : i) planification opérationnelle trimestrielle ; ii) reporting sur les avancées des enquêtes baseline ; iii) présentation cartographie des actions de coopération des autres PTF, etc. A ce jour, le management de Capacita n'utilise pas d'outils de SE des résultats et ne fait pas le suivi de l'exécution.	Management Capacita
7. Être plus proactif envers les partenaires potentiels (une fois identifiés après les enquêtes) : - Prévoir des rencontres périodiques de mise en commun des activités de RC dans tous les projets d'Enabel (une fois par trimestre) pour mettre à jour les besoins, partager les bonnes pratiques et analyser les goulots d'étranglement - Favoriser les rencontres entre prestataires d'Enabel pour que des échanges de pratiques et des réflexions transversales puissent voir	Management Capacita et CPM

Recommandations	Acteurs ciblés
le jour. Celles-ci donneront potentiellement naissance à de nouvelles actions conjointes. ▪ Cibler une approche multi-niveaux (communes, gouvernorats, national) afin de maîtriser toute la chaîne du besoin en RC.	
8. Consolider les plans de RC pour structurer des parcours de formation certifiants :pour optimiser l’impact des formations, il est recommandé de construire un parcours de formation autour de compétences consolidées et cohérentes, dans la perspective d’une certification finale. Cela évitera le risque de saupoudrage identifié pour certaines formations à la carte demandée par les partenaires.	Management Capacita
9. Développer une stratégie de communication permettant d’améliorer la visibilité et lisibilité de CAPACITA. Pour faire de CAPACITA un instrument complémentaire aux autres interventions, il convient de le vulgariser auprès des acteurs ayant des besoins réels en RC. Les bénéficiaires éventuels des appuis de CAPACITA doivent en connaître l’existence et les modalités d’accès.	Management Capacita Validé par le CPM

4.4 Le Portefeuille

Recommandations	Acteurs ciblés	Opérationnelle/stratégique
Gestion des projets : intégrer la dimension fragilité		
1. Mieux appuyer la gestion du Portefeuille (efficacité) - Mieux investir dans la formulation : plus de temps, plus de compétences, plus d'expertise en co-construisant avec les partenaires nationaux - Développer une Facilité d'appui aux équipes Pays en Assistance technique perlée (accompagnement sur les modalités de contractualisation, management, conseil fiscal en Guinée, méthodologie, gestion de projet, conduite du changement coaching, gestion des conflits) - Développer systématiquement pour tous les nouveaux portefeuilles des mécanismes d'observation, de recherche-action, permettant de mieux partir du contexte et d'adapter les interventions d'Enabel même en cours d'exécution. ^[17] _{SEP} - Mieux positionner les services support en appui aux programmes : - Nommer un administrateur gestionnaire par programme (point focal) - Adapter les formations existantes sur les MP et les subsides autour de cas concrets (tableau comparatif des avantages et inconvénients, études de cas pratiques de marchés qui ont échoué, comment solutionner les obstacles, comment mieux accompagner les process, comment réduire les allers-retours entre services, etc)	► Siège / Management Board ► Siège/RR/CPM (si non disponible en interne, avoir recours à un accord-cadre avec des BeT) ► RR/CPM (si non disponible en interne, avoir recours à un accord-cadre avec des BeT soit dans le pays, soit au Siège) ► CPM ► Siège (Contrat-Finance) ► Siège (Contrat-Finance) / OPS (unité modops) pour validation subsides / L&A (pour les MP)	Stratégique : La proposition de l'équipe pays d'un dispositif de production et de gestion des connaissances en Guinée, en appui à la mise en œuvre du portefeuille 2019-2023 n'a pas été acceptée par le Siège. Les arguments étaient pourtant irréfutables (nécessaire connaissance fine des logiques d'acteurs, absence de données de référence sur les domaines d'intervention) Opérationnelle : aujourd'hui, les services supports n'ont quasiment plus aucun contact avec les bénéficiaires. Ils sont pourtant plus nombreux que par le passé. Il est proposé de décentraliser les services financiers (achats et contractualisation) dans les programmes et de faire un premier bilan des avantages réels de la mutualisation des services, initiée il y a quelques années.
2. Intégrer pratiquement la dimension fragilité dans les processus - Des formulations moins ambitieuses: « start from the context » et tenant compte de l'aspect multidimensionnel de la fragilité (Déclaration de Paris et d'Accra) - Des temps plus longs pour les formulations, menées en partenariat avec les institutions et acteurs nationaux - Adopter une programmation souple et modulable partant du contexte et des problèmes et orientée vers les résultats finaux - Vulgariser les procédures Enabel auprès des partenaires guinéens (fascicule expliquant la logique d'Enabel, ses	► Siège + RR ► Siège/ Équipe Guinée	Stratégique et opérationnelle



Recommandations	Acteurs ciblés	Opérationnelle/stratégique
procédures et le temps moyen nécessaire à contractualiser (effectif et non théorique), sur l'organisation des missions.	►Siège⁴ ►CPM avec l'appui des programmes	
3. Permettre une interprétation plus souple des procédures (cf. Stratégie Enabel 2030) et profiter de la fin du 1er Contrat de Gestion comme une fenêtre d'opportunité pour réviser les modalités : ▪ Adapter certains procédures et lois pour répondre et agir de façon plus adaptée au contexte de fragilité ▪ « Smart Rules » : procédures marchés publics, subsides (augmenter le seuil nécessitant la validation du Siège), avis de non-objection plus rapides et/ou décentralisés (décidés au niveau du CPM ou de la RR), procédures de recrutement souples et rapides, procédures de gestion de trésorerie, etc. ▪ Assouplir les règles de décaissement pour un décaissement progressif en fonction des opportunités d'atteinte des résultats (opening portfolio) ▪ Réallouer les budgets entre piliers et résultats selon les aléas (tels que prévus dans les textes : cf. marge de 15% de réallocation budgétaire entre piliers)	►Siège/ DGD ►Siège/ DGD ►Siège/ DGD ►Siège ►RR/CPM	<u>Opérationnelle</u>
4. Mieux asseoir la légitimité d'Enabel en Guinée ▪ Mener une enquête de visibilité et de satisfaction d'Enabel en Guinée (auprès d'un public cible : partenaires, prestataires, bénéficiaires, population concernée, etc) ▪ Intégrer le <i>Portfolio Developer</i> plus tôt que prévu dans l'équipe Pays (mi 2022 au plus tard) ▪ Associer la Guinée à la formulation du prochain Document Pays avec l'ensemble des partenaires (Enabel, Gouvernement, Prestataires, OSC, Organisations professionnelles), et ce à toutes les étapes du processus (ateliers de réflexion, atelier de validation).	►CPM/RR	<u>Stratégique et opérationnelle</u>

⁴ Le respect de la programmation annuelle est un objectif d'Enabel vis-à-vis de l'État belge (les finances publiques en Belgique fonctionnent encore de manière annuelle). L'objectif est de pouvoir l'adapter et prévoir des programmations multi-annuelles (mais cela ne dépend pas d'Enabel). Par contre chaque programmation est faite par les interventions même et discutée /validée au niveau du management board (niveau pays). À noter que ce n'est pas le siège qui fixe les ambitions annuelles.

Recommandations	Acteurs ciblés	Opérationnelle/stratégique
Donner plus de latitude aux équipes Pays et renforcer certaines fonctions		
5. Donner plus de latitude aux équipes Pays : « décentraliser la gestion du Portefeuille » - Permettre aux équipes d'avoir le temps d'opérationnaliser des partenariats - Prioriser la stratégie choisie par l'équipe pays, sans la surcharger par des points d'attention parfois inatteignables en Guinée (digitalisation, travail décent, HB approach) - Assurer une stabilité du reporting (ne pas changer les templates tous les ans) - Revoir les conditions de production du MOPA	▷Siège ▷Siège/DGD ▷Siège ▷Siège	<u>Stratégique et opérationnelle</u>
6. Améliorer le management du Portefeuille - Réaliser une enquête auprès du personnel Enabel sur « les capacités du staff à absorber le changement » (niveau standard à atteindre, calibrage de l'équipe, besoins en RC, renforcement de certaines fonctions, besoins spécifiques en accompagnement). - Utiliser les espaces offerts in-house pour porter la réflexion (rapports de résultats, Comité mixte paritaire) - Mettre en place des réunions stratégiques au-delà des management board - Coaching externe pour appuyer le management en termes stratégiques (contrat-cadre) - Instaurer des ateliers de réflexion stratégique au sein du management d'Enabel, (au-delà des réunions trimestrielles du board). Faire démarrer la réflexion sur le Portefeuille dès maintenant et de façon collective au sein d'Enabel à tous les niveaux. - Mener un travail de prospection des entreprises et prestataires à solliciter dans le cadre des marchés publics, afin d'élargir la base des soumissionnaires et d'attirer certaines catégories qui ne postulent pas pour le moment : argumentaire « commercial » pour attirer les entreprises, prospection en dehors de la Guinée. Le recours à une expertise externe pourra être envisagé.	▷CPM ▷CPM ▷CPM ▷CPM ▷CPM	<u>Opérationnelle</u>