

Document contextuel : renforcement de l'enseignement dans le domaine de la logistique et des douanes en Sierra Leone, au Libéria et en Guinée Orange Knowledge Programme 2019

Ce document vient s'ajouter aux informations fournies sur la Sierra Leone, le Libéria et la Guinée dans le document Country Focus

Contents

I. Introduction	3
II. Brève présentation du Programme Orange Knowledge	4
III. Situation actuelle	4
Histoire de la coopération et contexte régional	4
Analyse du contexte local : facilitation des échanges, douanes et logistique dans le cadre du DSP	5
Parties prenantes nationales et internationales actives dans le domaine de la facilitation des échanges, des douanes et de la logistique	10
Adéquation avec la politique de l'Ambassade	13
IV. Identification des besoins	14
V. Interventions identifiées de l'OKP	19
VI. Modalités	22
VII. Théorie du changement et résultats envisagés	23
Annexe 1 Brève présentation du programme OKP	25
Annex 2 Théorie du changement pour l'initiative	27
Annex 3 Cadre de suivi et d'évaluation	28

Remarque : Vous avez des difficultés à accéder à ce document ? Veuillez contacter OKP@nuffic.nl

Liste des abréviations

BAD	Banque africaine de développement
APIP	L'Agence de Promotion des Investissements Privés
CPP	Cadre de Partenariat Pays
PSE	Plan pour le secteur de l'Éducation
UE	Union européenne
GIZ	Agence de coopération internationale allemande pour le développement
GdSL	Gouvernement de la Sierra Leone
IFC	Société financière internationale
JICA	Agence de coopération internationale du Japon
LNBCC	Conseil du commerce et de la culture Libéria Pays-Bas
MAF	Ministère des Affaires étrangères
MdAF	Ministère des Affaires étrangères
OKP	Programme Orange Knowledge
DSP	Développement du secteur privé
RVO	Agence néerlandaise pour l'entreprenariat
ASLPIE	Agence sierra-léonaise de promotion des investissements et des exportations
ASLCL	Agence sierra-léonaise pour le contenu local
SLNBCC	Conseil du commerce et de la culture Sierra Leone Pays-Bas
PME	Petites et moyennes entreprises
FdF	Formation des formateurs
EFTP	Enseignement et formations techniques et professionnels
NU	Nations unies
WAPP	Groupement énergétique de l'Afrique de l'Ouest
AFE OMC échanges	Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges
BM	Banque mondiale

I. Introduction

Ce document décrit les finalités de la mise en œuvre du Programme Orange Knowledge (OKP) au Libéria, en Guinée et en Sierra Leone. OKP sera centré sur l'institutionnalisation des formations qui ont été mises en œuvre depuis 2016 dans le but de renforcer les capacités des professionnels de la logistique et des douanes. Un premier projet de formation a été mis en œuvre au cours de la période 2016-2017. Ce projet fut géré et financé par le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas (MAF). Une deuxième phase a débuté en 2018, gérée et financée par l'Agence néerlandaise pour l'entrepreneuriat (RVO). Les deux phases du projet ont été mises en œuvre par le Groupe STC et par Evofenedex, en collaboration avec des partenaires locaux.

Le MAF et Nuffic ont identifié l'institutionnalisation des formations comme un moyen de donner forme à la synergie avec la programmation de la RVO. Par conséquent, de façon exceptionnelle, un programme de collaboration institutionnel peut être créé pour ces pays dans le domaine de l'enseignement de la logistique. La Sierra Leone, le Libéria et la Guinée sont des pays de « catégorie B » et ne sont normalement pas admissibles aux projets de collaboration institutionnelle relevant de l'OKP.

En mai 2019, Nuffic a mené une mission exploratoire visant à évaluer les besoins et les intérêts d'une coopération institutionnelle dans l'enseignement de la logistique, de la facilitation des échanges commerciaux et des douanes (y compris une formation technique professionnelle) dans ces trois pays. La mission a comporté des réunions avec les principales parties prenantes, dont les ministères compétents, les autorités locales de logistique, portuaires et douanières, les universités et d'autres centres d'enseignement et de formation. De plus, des consultations ont été organisées avec le MAF, l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas au Ghana et au Sénégal et la RVO.

Cette approche a permis de définir des domaines d'intervention prioritaires et de formuler les objectifs à atteindre. L'initiative relèvera du thème de la politique transversale de l'OKP, à savoir le Développement du secteur privé (DSP).

Le présent document se présente de la façon suivante. Le Chapitre II décrit la situation actuelle des trois pays. Il présente l'histoire de la coopération ainsi que le contexte régional, suivi d'une analyse du contexte local en ce qui concerne la facilitation du commerce et la logistique dans le cadre du DSP, et un aperçu des acteurs nationaux et internationaux concernés dans ces secteurs. Le dernier paragraphe présente les objectifs des Ambassades quant au soutien de la facilitation des échanges et de la logistique dans ces trois pays. Le Chapitre III traite de l'identification des besoins en enseignement et formation relatifs à la facilitation du commerce, aux douanes et à la logistique dans ces trois pays. Le Chapitre IV décrit les interventions identifiées de l'OKP et le Chapitre V, les modalités prévues. Le Chapitre VI aborde la Théorie du changement et les résultats envisagés de celle-ci. Le dernier chapitre explique le processus de suivi du programme.

II. Brève présentation du Programme Orange Knowledge

Le Programme Orange Knowledge (OKP) succède au Programme néerlandais de bourses d'études (NFP) et au Programme néerlandais de renforcement des capacités dans l'enseignement supérieur (NICHE). Le Programme Orange Knowledge rassemble les deux programmes précédents en une seule approche consolidée, en ajoutant de nouveaux éléments, dont une implication accrue des anciens élèves, une attention portée à la coopération entre les organisations du savoir et une communication centrée sur la présentation de résultats.

L'objectif principal est de contribuer au développement durable et inclusif grâce au renforcement des organisations essentielles au développement sectoriel dans les pays partenaires de l'OKP. Cet objectif sera atteint en renforçant les capacités, les connaissances et la qualité des personnes ainsi que des organisations, à la fois dans le domaine de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels et de l'enseignement supérieur (EFTP/ES) et dans d'autres domaines liés aux thèmes prioritaires dans les pays partenaires de l'OKP.

Le Programme Orange Knowledge durera 5 ans et sera mis en œuvre à travers trois types d'interventions :

- les bourses personnelles;
- les formations de groupe ; et
- les projets institutionnels axés sur l'amélioration durable des capacités de l'enseignement technique et supérieur.

Veuillez-vous référer à l'annexe 1 pour en savoir plus sur l'OKP.

III. Situation actuelle

Histoire de la coopération et contexte régional

En 2013, juste avant l'épidémie d'Ebola, le Libéria, la Sierra Leone et la Guinée comptaient parmi les économies dont la croissance était la plus rapide en Afrique. Toutefois, l'épidémie de 2013 a causé la perte de milliers de vies humaines au Libéria, en Sierra Leone et en Guinée entre 2013 et 2015 ; le fonctionnement de communautés entières a été perturbé et les moyens de subsistance ont été durement touchés. Les économies de ces pays ont été complètement paralysées. Grâce à l'appui de la communauté internationale, les trois pays ont fait un travail remarquable pour contenir l'épidémie.

En juillet 2015, la ministre pour le commerce International et l'Aide au développement , Mme Liliane Ploumen, a dirigé une mission commerciale dans ces trois pays pour réfléchir à la façon dont les secteurs public et privé néerlandais pourraient permettre de ramener ces trois pays sur la voie de la croissance économique. En outre, l'Ambassade des Pays-Bas au Ghana (chargée de la Sierra Leone et du Libéria) a décidé d'encourager la création d'un Conseil du commerce et de la culture de la Sierra Leone (SLNBCC) et d'un Conseil du commerce et de la culture Libéria- Pays-Bas (LNBCC) pour assurer un suivi de la mission et pour renforcer les relations commerciales bilatérales.

Le besoin de connaissance et de développement des capacités dans le domaine de la logistique, du transport, de la facilitation des échanges commerciaux et des douanes a été identifié comme l'un des défis majeurs. C'est pourquoi un projet destiné à faire face à ces besoins a été lancé en janvier 2016, intitulé « Formation du personnel des douanes et de la logistique Libéria-Sierra Leone-Guinée dans les pays d'Afrique de l'Ouest » (numéro de contrat : 28398/DDE0121591 – ARVODI 2914). Le but premier du projet a été de mettre en place une formation pour le personnel des douanes et de la logistique en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone, trois pays qui avaient accepté d'unir leurs forces pour adhérer à une « Stratégie du retour à la croissance ». À la fin de l'année 2016, un nombre total de 112 personnes (dont des formateurs) ont été formées avec brio aux douanes et à la logistique (certifié par Evofenedex et par STC-NESTRA). Un voyage d'étude a été organisé aux Pays-Bas afin de renforcer la coopération parmi les partenaires eux-mêmes et entre les partenaires et le monde des affaires néerlandais. Le projet a été fortement apprécié par les participants ainsi que par les parties prenantes clés dans les trois pays respectifs.

Malgré la composante Formation des Formateurs (FdF), la durabilité des résultats du projet n'était pas encore suffisamment garantie. Un projet de suivi a débuté en 2018, pour une durée de deux ans, financé et géré par la RVO suite à un appel d'offres. Le projet, intitulé « Formation et construction des capacités pour le secteur de la logistique en Sierra Leone, au Libéria et en Guinée » (numéro de contrat : MAK17MC01 RVO Afrique de l'Ouest) a un budget de 837 400 d'euros¹. Le projet se poursuivra jusqu'en janvier 2020. L'objectif principal du projet est d'améliorer les processus portuaires, la logistique et les procédures douanières en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone, pour faciliter les processus de la chaîne d'approvisionnement afin de promouvoir la croissance économique et de devenir plus attractifs pour les entreprises et les investisseurs étrangers, y compris pour les entreprises néerlandaises.

À la mi-2019, le nombre de professionnels formés dans le domaine de la logistique était de 136 (39 de la Sierra Leone, 34 du Libéria et 63 de la Guinée) et de 71 dans le domaine douanier (15 de la Sierra Leone, 15 du Libéria et 41 de la Guinée). De plus, un groupe de 16 formateurs de la Guinée a été formé dans le domaine des douanes (approche FdF). Au total, 60 professionnels de la Sierra Leone et de la Guinée ont été formés à la gestion et aux opérations portuaires. Les relations avec les partenaires locaux ont été davantage renforcées pour garantir la durabilité du projet. Des ateliers avec plusieurs intervenants ont été organisés pour traiter et discuter des défis en matière de commerce, de logistique, de douanes et de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Analyse du contexte local : facilitation des échanges, douanes et logistique dans le cadre du DSP

Sierra Leone

La Sierra Leone est située sur la côte ouest de l'Afrique, bordée par la Guinée et le Libéria. Il y a plusieurs années, le taux de croissance du PIB du pays était l'un des plus élevés d'Afrique,

¹Voir <https://aiddata.rvo.nl/projects/NL-KVK-27378529-MAK17MC01/?tab=summary>

mais il a rapidement chuté en raison du double choc de la baisse du prix mondial du minerai de fer et de l'apparition d'Ebola. Toutefois, la Sierra Leone s'emploie activement à réformer son environnement économique afin de faciliter l'exercice d'activités commerciales dans le pays.

Les principales exportations de la Sierra Leone se situent dans les secteurs minier et agricole. Jusqu'en 2012, les diamants étaient le principal produit d'exportation de la Sierra Leone. Le fer a depuis lors pris sa place, représentant 25 % des exportations totales en 2017. En 2017, les exportations de la Sierra Leone représentaient environ 840 millions d'USD, dont les ressources minérales représentaient environ 50 %, suivies de près par les diamants (12 %) et les fèves de cacao (8,5 %). Les principales importations de la Sierra Leone en 2017 étaient le riz (17,7 %), les voitures (3,2 %), le ciment (2,3 %) et les médicaments emballés (1,9 %). Les principales destinations des exportations de la Sierra Leone sont la Chine, la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Roumanie et les États-Unis. Les importations proviennent principalement de la Chine, de l'Inde, des États-Unis, de la Belgique-Luxembourg et des Pays-Bas². En 2018, les exportations de marchandises néerlandaises vers la Sierra Leone se sont élevées à 40 millions d'euros. Les Pays-Bas ont importé 22 millions d'euros de produits de la Sierra Leone cette année-là³.

Le commerce est au centre des plans nationaux de développement de la Sierra Leone. Le gouvernement a un objectif ambitieux : devenir d'ici 2039 un pays vert, à revenu intermédiaire et inclusif⁴. Le pays s'est lancé dans un programme audacieux de facilitation des échanges pour s'attaquer aux obstacles au commerce et pour atteindre ses objectifs, avec le soutien du Programme d'appui à la facilitation des échanges ; qui fait partie du soutien du Groupe de la Banque mondiale pour les pays cherchant de l'aide pour faire correspondre leurs pratiques commerciales avec l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges (AFE OMC)⁵.

Les défis commerciaux en Sierra Leone peuvent être dus à plusieurs facteurs : informations commerciales difficilement accessibles, inspections physiques de haut niveau, nombreux frais, licences, permis et certificats, procédés manuels et manque de coordination entre les organismes. La facilitation des échanges peut apporter des gains économiques aux pays en voie de développement en réduisant les coûts et les délais pour les commerçants via des mesures améliorant la prévisibilité, la simplicité, la transparence et l'uniformisation du dédouanement à la frontière.

Bien qu'il reste des défis à relever, les plans de développement sont ambitieux et ils inspirent une grande confiance, grâce au plan d'action sur cinq ans de la Sierra Leone et au soutien du Programme d'appui à la facilitation des échanges du Groupe de la Banque mondiale.

²<https://oec.world/en/profile/country/sle/>

³<https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/sierra-leone-kort>.

⁴ Voir le Programme pour la Prospérité (A4P), GdSL, 2013

⁵<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/07/18/sierra-leone-trade-facilitation-improvements-are-starting-to-bear-fruit>

Les réformes de la facilitation des échanges en Sierra Leone sont menées par un Comité national de facilitation des échanges, composé de représentants des secteurs public et privé⁶.

Actuellement, le secteur des infrastructures est sous-développé en Sierra Leone, ce qui peut représenter un défi pour les entreprises. D'après un rapport d'analyse sectorielle de la logistique, commandée par la RVO et réalisée par le Conseil du commerce et de la culture de la Sierra Leone et des Pays-Bas en 2018, ce sous-développement offre également un potentiel sur le plan de l'innovation, de la création et du développement du secteur. Ceci est particulièrement intéressant pour les entreprises spécialisées dans la logistique de la chaîne d'approvisionnement, la logistique numérique, le développement portuaire et le transport⁷. L'analyse sectorielle donne un aperçu du secteur de la logistique, avec des informations détaillées et l'identification des opportunités en matière de transport, de ports et de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'expédition. Le rapport d'analyse conclut : *« De plus, le GdSL a signé un accord de 25 ans avec Bolloré pour la réhabilitation et le développement de l'amélioration logistique et douanière du port de Freetown. Combinée à la formation à la gestion logistique Fenedex d'EVO en Sierra Leone, au Libéria et en Guinée, la logistique de l'infrastructure s'améliorera non seulement localement, mais aussi au niveau régional, renforçant ainsi les pays de l'Union du fleuve Moa et attirant potentiellement des investissements étrangers. »*

Libéria

Le Libéria a des frontières communes avec la Côte d'Ivoire, la Guinée et la Sierra Leone en Afrique de l'Ouest. En 2017, le Libéria a exporté 1,02 milliards d'USD. Au cours des cinq dernières années, les exportations du Libéria ont diminué à un taux annualisé de -0,3 %, passant de 1,03 milliards d'USD en 2012 à 1,02 milliards d'USD en 2017. Les exportations les plus récentes sont dominées par le transport de passagers et de marchandises, qui représentent 44,2 % des exportations totales du Libéria, suivies de l'or, qui représente 18,6 %, et du caoutchouc, 12 %. Les principales destinations des exportations du Libéria sont l'Allemagne, la Suisse, les États-Unis, l'Indonésie et la Pologne. Les importations les plus importantes proviennent de Corée du Sud, de Chine, d'Allemagne, d'Inde et de Roumanie⁸.

Le Programme pour la prospérité et le développement en faveur des pauvres (PAPD) est le plan national de développement du Libéria qui est mis en œuvre de juillet 2018 à juin 2023. Le programme en faveur des pauvres instaure un cadre pour l'inclusion, pour une répartition plus équitable de la richesse nationale et pour une approche du développement national fondée sur les droits. Le plan se concentre sur le rétablissement de la croissance de l'économie en augmentant la productivité grâce à des chaînes de valeur, l'accent étant mis sur la transformation et la commercialisation des produits agricoles, la promotion de la production de riz, de manioc et de légumes au moyen de technologies nouvelles et

⁶ <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/07/18/sierra-leone-trade-facilitation-improvements-are-starting-to-bear-fruit>

⁷ <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2018/07/sector-scan-logistics-in-sierra-leone.pdf>

⁸ <https://oec.world/en/profile/country/lbr/>

appropriées, et le développement du secteur forestier. Tout en développant le potentiel dans ces domaines, le gouvernement portera une attention particulière à la gouvernance des ressources naturelles.

Le gouvernement cherche en outre à investir dans des infrastructures de haute qualité, y compris pour les routes, l'énergie abordable, l'air et les ports maritimes, les télécommunications/TIC, le logement, l'eau et l'assainissement. Et dans le peuple libérien, en particulier dans les domaines de l'enseignement (main-d'œuvre qualifiée), de la santé et de l'élimination de la pauvreté endémique⁹.

L'approche globale du Libéria en matière de commerce est exposée en détail dans la Politique commerciale nationale du Libéria, dont les principaux objectifs sont de promouvoir : la compétitivité à l'exportation des produits libériens en s'attaquant aux contraintes du côté de l'offre ; le commerce intérieur et l'élargissement du nombre d'entreprises prêtes à exporter ; l'efficacité de la gestion des importations et des exportations ; le commerce et l'intégration régionaux ; l'accès aux biens et services libériens pour le marché mondial ; l'efficacité des institutions de promotion du commerce du Libéria ; un cadre juridique et une bonne gouvernance des échanges. Les objectifs montrent une approche pro-croissance et pro-développement mettant l'accent sur les opportunités du côté de la demande, tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle internationale.

D'après un rapport d'analyse sectorielle de la logistique, commandée par la RVO et réalisée par le Conseil du commerce et de la culture du Libéria et des Pays-Bas en 2017, la position géographique du Libéria offre des possibilités d'accroître la coopération et le commerce régionaux pour accélérer la croissance et accroître les économies d'échelle. Le commerce du Libéria avec la CEDEAO est inférieur à la moyenne de la sous-région en raison des déficits d'infrastructures et des obstacles au commerce. Les projets d'infrastructures régionales prennent de plus en plus d'importance avec la possibilité d'importer de l'électricité par le biais du Groupement énergétique de l'Afrique de l'Ouest (WAPP) et de développer des corridors de transport régionaux dans l'UFM. Ce rapport fournit une description complète du secteur logistique du Libéria, en abordant les questions de l'énergie, des aéroports, des chemins de fer, du carburant et des télécommunications. Les principales opportunités pour les entreprises néerlandaises qui cherchent à entrer dans le secteur de la logistique au Libéria se situent principalement dans les transports, les ports et la logistique du transport et de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises néerlandaises désireuses de se tourner vers le secteur de la logistique disposent d'un large éventail de fonctions sous-sectorielles sur lesquelles se concentrer¹⁰.

Guinée

Le pays ouest-africain de Guinée est bordé au nord par la Guinée Bissau, le Sénégal et le Mali, et au sud par la Sierra Leone, le Libéria et la Côte d'Ivoire. En 2017, le pays comptait 12,7 millions d'habitants. En 2017 la Guinée a exporté 2,9 milliards d'USD. Au cours des cinq dernières années, les exportations de la Guinée ont augmenté à un taux annualisé de 11,2 %.

⁹ <https://mfdp.gov.lr/index.php/docs/national-development-plan/pro-poor-agenda-for-prosperity-and-development-papd>

¹⁰ <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2018/07/Sector-Scan-Liberia-Logistics.pdf>

passant de 1,44 milliards d'USD en 2012 à 2,9 milliards d'USD en 2017. Les exportations les plus récentes sont dominées par le minerai d'aluminium qui représente 60,1 % des exportations totales de la Guinée, suivies de l'or, qui représente 19,1 %. Les principales destinations des exportations de la Guinée sont la Chine, l'Inde, la Jordanie, l'Irlande et l'Espagne. Les importations de la Guinée proviennent principalement de la Chine, des Pays-Bas, de l'Inde, de la Belgique-Luxembourg et de la France¹¹. En 2017, la Guinée avait une balance commerciale négative de 739 millions d'USD en importations nettes, alors qu'en 1995, la balance commerciale de ce pays était encore négative, s'élevant à 106 millions d'USD en importations nettes.

L'agriculture et les ressources naturelles, ainsi que les secteurs manufacturiers et des services, font partie des atouts économiques de la Guinée. L'agriculture est la principale source d'emploi du pays et est essentielle à la réduction de la pauvreté et au développement rural, fournissant des revenus à 57 % des ménages ruraux et des emplois à 52 % de la population active¹².

La Guinée est dotée de vastes ressources naturelles, notamment minières et hydroélectriques, qui pourraient générer des revenus conséquents. L'expérience montre cependant que l'exploitation minière et hydroélectrique peut avoir de graves effets négatifs, directs et indirects, sur la biodiversité et l'environnement. Il conviendra de gérer prudemment ces risques potentiels. Un autre défi majeur auquel la Guinée est confrontée est la disparité hommes-femmes dans les domaines de l'enseignement et de la productivité agricole, et en termes d'emploi et de possibilités de prise de décision.

Le secteur privé est dominé par le secteur informel, qui représente environ 95 % des emplois dans l'économie, principalement dans l'agriculture. L'investissement représentait, selon les estimations, 36 % du PIB en 2018, après avoir atteint un niveau record de 75 % en 2017, alors qu'il représentait 58 % du PIB dans le secteur minier, 10 % dans les autres branches privées et 7 % dans le secteur public. Le Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (2018-2025) vise à réduire le déficit commercial alimentaire, qui a atteint 686 millions d'USD en 2017. Les réformes en cours comprennent un nouveau code foncier réduisant le délai nécessaire au transfert de la propriété foncière et développant 10 zones de transformation agroalimentaire à travers le pays¹³.

La Guinée possède un potentiel minier exceptionnel, dont les deux tiers des réserves mondiales connues de bauxite, ainsi que de l'or, du fer et des diamants. Bien que le secteur minier produise plus de 90 % des exportations de la Guinée, il ne représente que 17 % des recettes fiscales, 12 % du PIB et 2,6 % des emplois. Avec environ 20 mégaprojets prévus au cours des cinq prochaines années, le secteur minier devrait connaître une croissance considérable. Dans ce contexte, la Guinée achèvera d'ici la fin de 2019 un document de stratégie sur les liens internes entre les mines et les autres secteurs stratégiques de l'économie¹⁴. Des réseaux électriques sont en cours de construction entre sept pays de la sous-région, la Guinée en étant le centre énergétique. La Guinée pourrait exporter jusqu'à

¹¹ <https://oec.world/en/profile/country/gin/>

¹² <https://www.worldbank.org/en/country/guinea/overview>

¹³ <https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/guinea/guinea-economic-outlook>

¹⁴ <https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/guinea/guinea-economic-outlook>

1 493 gigawattheures d'électricité d'ici 2022. Le transport routier représente 95 % de la circulation globale des personnes et des biens en Guinée, mais le pays ne dispose pas encore de routes goudronnées vers les trois pays limitrophes (Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau et Libéria) et les travaux en cours prendront cinq ans pour relier ces pays à Conakry, la capitale de la Guinée. Des lois récentes concernant l'entretien des routes et les partenariats public-privé pour les infrastructures permettront de pallier ces difficultés¹⁵.

Le Plan national de développement économique et social (2016-2020) de la Guinée vise à atteindre une croissance durable et inclusive et à réduire la pauvreté par une transformation structurelle de l'économie, soutenue par le développement du secteur privé, avec le développement des infrastructures et le renforcement des capacités humaines. Le plan renforcera également les efforts de réforme en cours, grâce à l'appui financier et technique continu de ses partenaires de développement.

Les secteurs prioritaires pour les investissements en Guinée sont l'énergie et l'hydraulique, l'agriculture, les transports et les travaux publics, la construction de bâtiments, les TIC et les mines. Une évaluation des capacités logistiques récente, publiée par le module de la logistique, fournit des informations plus détaillées sur les investissements prévus dans les infrastructures logistiques et le transport¹⁶. Cette évaluation signale que les capacités humaines d'exécution et de suivi de ces projets sont faibles.

Parties prenantes nationales et internationales actives dans le domaine de la facilitation des échanges, des douanes et de la logistique

Sierra Leone

En Sierra Leone, les parties prenantes nationales et internationales suivantes sont actives dans le domaine de la facilitation des échanges, des douanes et de la logistique. Les ministères concernés sont le ministère du Commerce et de l'Industrie¹⁷, le ministère des Transports et de l'Aviation¹⁸ (y compris les organes statutaires des secteurs des transports routier, maritime et aérien) et le ministère de l'Enseignement technique et supérieur¹⁹.

Les autres organismes gouvernementaux concernés sont les Autorités fiscales nationales, chargées d'établir et de percevoir les taxes nationales, les droits de douane et autres recettes, ainsi que d'administrer et de faire appliquer les lois relatives à ces recettes²⁰, et l'Agence sierra-léonaise de promotion des investissements et des exportations (ASLPIE). L'ASLPIE a été créée suite à la promulgation de la Loi relative à la promotion des

¹⁵ <https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/guinea/guinea-economic-outlook>

¹⁶ Le module de la logistique est un organisme de coordination qui fait partie de la structure mondiale d'intervention humanitaire et qui est dirigé par le Programme alimentaire mondial en Guinée. Voir : https://logcluster.org/dlca/Guinea-v13-20190425_1144.pdf, voir page 32 .

¹⁷ <http://www.trade.gov.sl/index.html>

¹⁸ <http://mta.gov.sl/>

¹⁹ <https://www.mthe.gov.sl/>

²⁰ <http://nra.gov.sl/>

investissements et des exportations adoptées en 2007. Son rôle principal est de promouvoir les possibilités d'investissement en Sierra Leone et de faciliter ces opérations.

Il convient également de mentionner l'Agence sierra-léonaise pour le contenu local (ASLCL) et le SLNBCC. L'ASLCL est une intervention semi-autonome du gouvernement visant à renforcer l'économie locale en créant des liens entre les investissements directs étrangers en Sierra Leone. Ces organismes sont axés sur le développement des capacités, la coordination des systèmes, la conformité de l'ASLCL, le développement des fournisseurs et du marché et les relations de la communauté²¹.

Le SLNBCC est une filiale du Conseil du commerce et de la culture du Ghana – Pays-Bas au Ghana. Le SLNBCC est officiellement enregistré et actif depuis septembre 2017 et est actuellement en train de construire un réseau de sociétés de Sierra Leone et des Pays-Bas. Le but étant de créer des collaborations, des investissements ou des partenariats entre des sociétés des deux pays. Le réseau est composé à la fois des acteurs du gouvernement et du secteur privé. Le conseil travaille en étroite collaboration avec l'ASLPIE et la Chambre pour le développement de l'industrie agro-alimentaire de la Sierra Leone²².

L'une des parties prenantes internationales importantes est la Banque mondiale (BM). Depuis 2017, le Programme d'appui à la facilitation des échanges du Groupe de la Banque mondiale a soutenu les progrès de la Sierra Leone vers ses objectifs de facilitation des échanges de plusieurs façons. Aider le pays à se conformer à l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges (AFE OMC) ; (1) améliorer le contexte commercial national ; (2) accroître la coordination entre les organismes frontaliers ; (3) accroître l'utilisation de la gestion des risques dans le dédouanement aux frontières ; et (4) intégrer les organismes de réglementation aux frontières dans le système SYDONIA World, mondialement reconnu pour gérer les données des douanes. Le Programme d'appui à la facilitation des échanges est financé par neuf partenaires donateurs, dont l'Australie, le Canada, la Commission européenne, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède, la Suisse, les États-Unis et le Royaume-Uni²³.

Libéria

Au Libéria, les parties prenantes nationales et internationales suivantes sont actives dans le domaine de la facilitation des échanges, des douanes et de la logistique. Les ministères concernés sont : le ministère du Commerce et de l'Industrie, qui dirige les efforts nationaux de développement du secteur privé et du commerce, le ministère de l'Agriculture, qui élabore des politiques dans ce secteur visant à aider les parties prenantes à développer l'autosuffisance dans la production alimentaire, à accroître la capacité du pays à gagner et à générer des recettes en devises et à accroître les revenus et le pouvoir d'achat des

²¹ <http://www.localcontent.sl/index.html>

²² <https://www.facebook.com/SLNBCC/>

²³ <https://www.worldbank.org/en/country/sierraleone> et <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/07/18/sierra-leone-trade-facilitation-improvements-are-starting-to-bear-fruit>

agriculteurs. Le ministère de l'Éducation (ME) a indiqué qu'il soutiendrait une coopération à plus long terme entre le Libéria et les Pays-Bas dans le cadre du programme OKP dans le domaine de la logistique, en commençant par l'amélioration des programmes et modules actuels sur la logistique, fondée sur une évaluation des besoins et sur les intérêts communs. Il lui a également été conseillé d'inclure les écoles de formation des enseignants dans le programme.

D'autres parties prenantes importantes sont les Autorités fiscales du Libéria, le Registre du commerce du Libéria, l'Autorité portuaire nationale et le Conseil du commerce et de la culture Libéria Pays-Bas (LNBCC). Le LNBCC est une organisation qui représente les intérêts commerciaux des entreprises libériennes et néerlandaises. Le LNBCC est actif à Monrovia depuis 2016 et est une extension du Conseil du commerce et de la culture Ghana Pays-Bas. Les deux organisations travaillent en étroite collaboration avec l'ambassade du Royaume des Pays-Bas au Ghana. L'activité principale du LNBCC est la promotion et la stimulation des relations commerciales entre le Libéria et les Pays-Bas, sous le mantra du « grandir ensemble ».

La Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), la Société financière internationale (IFC) et la Banque mondiale (BM) sont des acteurs internationaux importants. La GIZ travaille avec le ministère des Transports et avec le ministère des Travaux publics pour fournir un appui technique à l'élaboration des politiques du secteur²⁴. L'IFC collabore avec la Commission nationale du Libéria pour l'investissement et avec le Ministère des Finances pour élaborer le cadre réglementaire nécessaire à la fourniture de services de crédit-bail. L'IFC a prévu une opportunité de marché de plus de 200 millions d'USD « d'après le PIB, la population et les besoins en développement de certains secteurs tels que le pétrole et le gaz et les infrastructures ». C'est pour cette raison qu'un cadre réglementaire a été mis en place.

La BM finance notamment le Cadre de partenariat pays (CPP). Le CPP met l'accent sur le développement humain et le capital immatériel, tout en maintenant l'équilibre avec les investissements dans les infrastructures pour consolider les succès du CPP précédent et pour renforcer l'impact du programme de la BM visant à renforcer le capital humain et le développement du secteur privé. Le CPP mettra en particulier l'accent sur le renforcement des institutions et la création d'un environnement propice à une croissance inclusive et durable en instaurant transparence et responsabilité dans le secteur public, en appuyant l'agriculture commerciale et en développant les petites et moyennes entreprises. Le CPP appuiera les investissements dans les infrastructures afin de favoriser un développement plus équitable à l'échelle nationale et afin d'améliorer l'accès aux services de base.

Guinée

En Guinée, les parties prenantes nationales et internationales suivantes sont actives dans le domaine de la facilitation des échanges commerciaux, des douanes et de la logistique. Les ministères concernés sont le ministère du Commerce, le ministère de la Planification et du Développement économique et le ministère de l'Enseignement supérieur. L'Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP), qui relève du ministère du Commerce, est un

²⁴ <https://www.giz.de/en/worldwide/20010.html>

autre acteur important. Le ministère du Commerce et le ministère de l'Enseignement supérieur se félicitent vivement de la coopération institutionnelle entre les établissements d'enseignement supérieur aux Pays-Bas et en Guinée. Ils se montrent ouverts à la collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur et les instituts professionnels, en fonction des besoins du marché du travail et du secteur privé, et pensent qu'elle est particulièrement pertinente dans le domaine de la logistique. Le ministère de l'Enseignement supérieur pourrait jouer un rôle en stimulant la collaboration entre les différentes universités et les différents niveaux d'enseignement offrant des cours en logistique.

Les priorités soulignées par le ministère de l'Enseignement supérieur sont les suivantes : (1) la poursuite des études au niveau du master pour les professeurs d'université et (2) l'assurance qualité, soit l'harmonisation des normes utilisées par les différentes universités dans le domaine de la logistique par le biais de l'Institut d'assurance qualité pour l'évaluation des normes et des standards.

Les principaux partenaires internationaux de la Guinée depuis 2013 sont notamment la Banque africaine de développement (BAD) (accords de crédit et accords de don dans les secteurs de l'eau et de l'énergie), la Banque islamique de développement (développement des infrastructures, amélioration de l'enseignement et de la formation et accès à des soins de santé de qualité), l'Agence de coopération internationale du Japon (JICA) (infrastructure, enseignement, renforcement des capacités et pêche), l'UE (soutien de la vision de la Guinée sur son développement), l'Allemagne (enseignement primaire, santé reproductive et infantile) et la BM²⁵.

En 2017, la BM a approuvé un nouveau CPP de six ans pour les années fiscales 2018-2023. Ce CPP pour la Guinée est axé sur trois piliers : gestion des ressources fiscales et naturelles ; développement humain ; productivité de l'agriculture et croissance économique. Le programme prévu pourrait s'élever au total à plus de 1,5 milliards d'USD, soit une augmentation sensible des ressources mises à la disposition de la Guinée. D'autres accords de financement et de projets de la BM impliquent le renforcement de la stabilité macroéconomique et de la capacité institutionnelle ; la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile ; l'agriculture ; et l'énergie.

Adéquation avec la politique de l'Ambassade

Les instruments de développement des capacités proposés dans le cadre du programme Orange Knowledge peuvent être utilisés pour aider à aborder et à soutenir des domaines ou secteurs spécifiques auxquels l'ambassade des Pays-Bas accorde la priorité. En Sierra Leone, au Libéria et en Guinée, les ambassades responsables ont identifié le développement du commerce et du secteur privé comme l'un des domaines prioritaires. Les ambassades ont estimé que les instituts/groupes cibles suivants pouvaient bénéficier d'un soutien au titre du thème : Institutions du savoir/instituts d'enseignement supérieur (écoles, universités

²⁵ <https://allafrica.com/aid/>

techniques), institutions et organismes gouvernementaux, PME, associations sectorielles, organismes de réglementation, jeunes entrepreneurs²⁶.

Il convient de noter que pour créer une synergie avec les interventions précédentes, la RVO est une partie prenante pertinente dans les trois pays. La RVO stimule les entrepreneurs dans les activités durables, agricoles, innovantes et internationales. Son but est d'améliorer les opportunités pour les entrepreneurs, de renforcer leur position et de les aider à réaliser leurs ambitions internationales par le financement, la mise en réseau, le savoir-faire et le respect des lois et réglementations. La RVO est une agence gouvernementale placée sous les auspices du ministère des Affaires économiques et de la Politique climatique. Ses activités sont commandées par les différents ministères et par l'UE²⁷.

En Sierra Leone, les secteurs de la santé, de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, des ressources en eau, de l'agriculture/la sécurité alimentaire, du commerce et du développement du secteur privé ont été identifiés comme des domaines d'intérêt à soutenir dans le cadre de l'OKP (bourses et formations sur mesure). La RVO soutient 19 projets en Sierra Leone, impliquant divers secteurs économiques, la santé, divers secteurs productifs ainsi que l'eau et l'assainissement. Le budget total s'élève à 7,63 millions d'euros. Cinq projets se centrent sur la facilitation des échanges, le transport et la logistique, y compris le projet susmentionné de renforcement des capacités dans les douanes et la logistique²⁸.

Au Libéria, la santé, l'eau, l'assainissement, l'hygiène et les ressources en eau, l'agriculture/la sécurité alimentaire, le commerce et le développement du secteur privé ont été identifiés comme des domaines prioritaires à soutenir dans le cadre de l'OKP (bourses et formations sur mesure). La RVO soutient 7 projets au Libéria, pour un montant total de 664 344 d'euros. Les projets portent sur la facilitation des échanges, la planification et la mise en œuvre de la politique des transports, la santé et l'ingénierie.

En Guinée, les secteurs Sécurité et État de droit, Développement du secteur privé, Sécurité alimentaire et nutritionnelle, Droits des femmes et égalité des sexes, Justice internationale, Climat et environnement (bourses et formations sur mesure) ont été identifiés comme secteurs prioritaires d'appui dans le cadre de l'OKP. La RVO y soutient 10 projets, pour un montant total de 1,46 millions d'euros. Les projets concernent divers secteurs tels que la facilitation des échanges, la planification et la mise en œuvre de la politique des transports, la construction de routes nationales, les services agricoles, le développement des PME, etc.

IV. Identification des besoins

Sierra Leone

En Sierra Leone, la loi exige que tous les enfants soient scolarisés pendant six ans dans le primaire et pendant trois ans dans le premier cycle du secondaire, mais le manque d'écoles et d'enseignants a rendu l'application de cette loi impossible. La guerre civile en Sierra

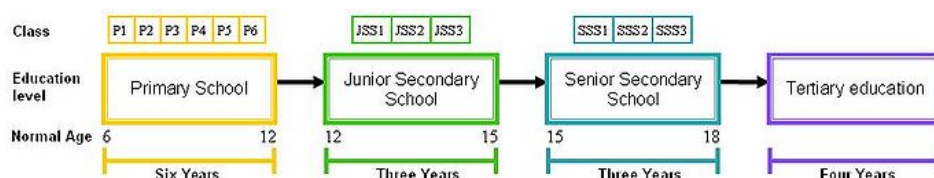
²⁶ Document « Country Focus » OKP, 2019.

²⁷ <https://www.rvo.nl>

²⁸ <https://aiddata.rvo.nl/countries/SL/?tab=summary>

Leone a entraîné la destruction de 1 270 écoles primaires et, en 2001, 67 % de l'ensemble des enfants en âge d'aller à l'école n'était pas scolarisé. La situation s'est considérablement améliorée depuis lors, les effectifs de l'enseignement primaire ayant doublé entre 2001 et 2005 et de nombreuses écoles ayant été reconstruites depuis la fin de la guerre²⁹.

Système éducatif en Sierra Leone³⁰



Classe				
Niveau d'enseignement	École primaire	École secondaire (premier cycle)	École secondaire (deuxième cycle)	Enseignement supérieur
Âge habituel	Six ans	Trois ans	Trois ans	Quatre ans

Le système éducatif sierra-léonais est divisé en quatre niveaux : l'enseignement primaire d'une durée de six ans, l'enseignement secondaire de premier cycle de trois ans, trois ans d'enseignement secondaire de deuxième cycle ou d'enseignement technique professionnel et quatre ans d'enseignement universitaire ou autre enseignement supérieur. Le Plan sectoriel de l'éducation (PSE) 2018-2020 a été évalué en juillet 2017 et approuvé par les partenaires au développement en octobre 2017. Le PSE 2018-20 vise à développer une politique d'éducation inclusive et à équiper au moins 15 % des écoles existantes de rampes pour les élèves en situation de handicap. De nombreux enseignants ne sont pas qualifiés, 41 % des enseignants et 28 % des enseignantes en 2016 n'ayant pas de diplôme d'enseignement officiel ou ayant un niveau de qualification inférieur au niveau requis. En 2011, le gouvernement a décidé de créer la Commission des services d'enseignement (CSE), un organisme public indépendant chargé du recrutement, du perfectionnement et de la gestion des enseignants, et a lancé la Commission en 2016 avec le soutien du projet financé par le GPE³¹.

La Sierra Leone compte plus de 20 établissements publics et privés d'enseignement postsecondaire (supérieur), dont l'Université de Sierra Leone Freetown, l'Université de Njala Freetown, l'Institut de gestion et de technologie avancées, l'École supérieure d'études touristiques et de voyage, l'École supérieure de Milton Margai d'éducation et de technologie Freetown, l'Université de Makeni, l'Université des sciences et de la technologie Ernest Bai Koroma, l'École polytechnique de l'Est Kenema, etc.

²⁹ Wang, Lianqin (2007). Education in Sierra Leone: Present Challenges, Future Opportunities, Publications de la Banque mondiale, ISBN 0-8213-6868-0

³⁰ Source :

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/3/36/Sierra_Leone_education_structure.JPG/700px-Sierra_Leone_education_structure.JPG

³¹ <https://www.globalpartnership.org/country/sierra-leone>

Certains de ces instituts proposent, au niveau du diplôme et de la licence, des cours (ou des modules spécifiques dans le cadre d'autres cours) sur la logistique, le transport, les achats et la gestion de la chaîne logistique internationale. Des nouveaux matériels et livres de formation actualisés sont nécessaires, ainsi que des laboratoires (de compétences) permettant de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives. Il est également important que le personnel soit plus en phase avec les tendances et les évolutions nationales et internationales dans le secteur, et qu'il ait de meilleures connaissances et compétences à cet égard. Il faudrait également que les cours proposent de nouvelles spécialisations et qu'ils soient orientés de manière plus pratique.

Les établissements sont donc très intéressés par la mise à jour, la comparaison et l'amélioration de leurs programmes pédagogiques pour répondre aux besoins (internationaux) du marché du travail, ainsi que par le développement des capacités de leur personnel (formation, échanges, visites de découverte, recherche appliquée). Certains instituts souhaiteraient se concentrer sur des sujets particuliers, tels que les « opérations portuaires ». Les questions de genre et d'autres aspects de l'inclusion méritent une attention particulière pour faire face à ces besoins.

Le ministère de l'Enseignement technique et supérieur a en outre souligné l'importance (1) de travailler à une orientation plus pratique des cours, (2) de développer les capacités du personnel des établissements (en particulier le personnel de formation au niveau du master), (3) d'aborder ou d'impliquer différents niveaux de l'enseignement supérieur dans la coopération institutionnelle dans le cadre des universités OKP et des écoles d'EFTP.

Libéria

Le système éducatif libérien sort d'une longue période, brutalement destructrice, de troubles civils. Les effets persistants de la guerre, aggravés par la fermeture des écoles en 2015 en raison de l'épidémie de la maladie à virus Ebola, continuent de mettre à mal le fragile système éducatif. Le Libéria est nettement en retard sur la plupart des autres pays africains dans presque toutes les statistiques liées à l'enseignement. Par exemple, le taux net de scolarisation dans le primaire, soit le pourcentage d'élèves en âge d'aller à l'école primaire étant scolarisé, n'est que de 44 pourcents³². Après une guerre civile de 14 ans qui a entraîné la destruction d'une grande partie de la main-d'œuvre qualifiée du pays, le Libéria est toujours en train de reconstruire son système éducatif. De multiples donateurs collaborent avec le ministère de l'Éducation pour relever les défis qui se posent en matière d'accès à l'éducation, de qualité de l'enseignement et d'amélioration de la gouvernance du système éducatif.

Au Libéria, l'éducation est gratuite pour les élèves du primaire qui fréquentent une école publique, mais la plupart de ces écoles ne disposent pas d'installations scolaires adéquates. La plupart des parents préféreraient envoyer leurs enfants dans des écoles privées qui sont souvent très chères pour le Libérien moyen. Le pays fonctionne selon un système 6-3-3.

³² <https://www.usaid.gov/liberia/education>

L'enseignement supérieur est dispensé par un certain nombre d'universités publiques et privées. L'Université du Libéria est la plus grande et la plus ancienne université du pays. Située à Monrovia, cette université a ouvert ses portes en 1862 et compte aujourd'hui six écoles. En 2009, l'Université Tubman à Harper, dans le comté du Maryland, est devenue la deuxième université publique du Libéria. L'Université Cuttington, fondée en 1889 à Suakoko, est la plus ancienne université privée du pays. En plus de ces instituts, le Libéria compte plus de six autres établissements d'enseignement supérieur (privés), tels que l'École polytechnique Stella Maris, l'Université épiscopale méthodiste africaine, l'École technique Don Bosco et l'Université méthodiste unie.

Ces universités et écoles supérieures contribuent grandement à répondre aux besoins du Libéria en matière d'enseignement supérieur. Des étudiants issus de ces établissements travaillent aujourd'hui avec des organisations internationales telles que les Nations unies, des institutions bancaires internationales, le gouvernement et d'autres institutions locales. Certains poursuivent des études supérieures à l'étranger en raison du nombre limité de programmes d'études supérieures dans ce pays.

Certains de ces établissements d'enseignement offrent des modules avec des éléments de logistique ou de gestion de la chaîne d'approvisionnement, dans le cadre d'autres programmes d'études universitaires, tels que l'Associate of arts (AA) en Gestion et le Bachelor of Business Administration (BBA). Un établissement offre un cours sanctionné par un certificat en gestion de la logistique.

Il est nécessaire d'aider les établissements d'enseignement supérieur à renforcer encore les spécialisations en logistique, dans le cadre des études universitaires en gestion logistique. Les questions de genre et d'autres aspects de l'inclusion méritent une attention particulière.

Certains établissements ont également l'intention d'élaborer un cours professionnel sanctionné par un certificat en logistique. Ce cours pourrait inclure les matières suivantes : Introduction à la logistique ; Introduction au service à la clientèle et au marketing ; Achats ; Entreposage ; Contrôle des stocks ; Planification de la production ; Fret ; Transport. Dans le cadre de la coopération institutionnelle, les établissements s'intéressent à l'élaboration des programmes pédagogiques et du contenu des cours correspondant aux besoins du marché du travail, aux ressources documentaires/livres, à la formation des professeurs, aux laboratoires vivants/virtuels et aux bibliothèques en ligne.

Guinée

En Guinée, l'enseignement est obligatoire et gratuit entre 7 et 13 ans. Les 6 premières années de scolarité se déroulent à l'école primaire. Le nombre d'élèves qui poursuivent des études secondaires est beaucoup plus faible. Les 4 premières années se déroulent dans le premier cycle du secondaire et continuent d'être de nature académique. Elles aboutissent à un examen sanctionné par le Brevet d'Etudes du Premier Cycle. Les trois dernières années avant de passer aux études supérieures du système d'enseignement guinéen de onze ans sont dispensées dans les établissements d'enseignement secondaire supérieur. L'industrie formelle est limitée en Guinée, et donc la formation professionnelle formelle l'est également.

L'artisanat et les métiers locaux sont cependant importants, bien que les compétences soient souvent transmises par des maîtres qui n'ont pas eux-mêmes de compétences formelles³³.

L'enseignement supérieur est notamment dispensé par l'Université Kofi Annan de Guinée, l'Université Utad-Guinée, l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry, l'Université Mercure Internationale et l'Université Général Lansana Conté de Sonfonia. Certaines universités comprennent un Institut polytechnique qui dispense des cours professionnels en sciences et technologie au niveau Licence et Master.

Certaines de ces institutions proposent une Licence professionnelle en logistique et transport. Les programmes sont composés de plusieurs matières : économie, gestion de la chaîne d'approvisionnement, marketing, introduction aux différents types de transport et planification. Le nombre d'inscriptions à ces cours varie d'un institut à l'autre, entre 80 et 150 par année. Certains envisagent également de développer un Master en la matière, et/ou d'offrir des cours sanctionnés par un diplôme pour les professionnels. Actuellement, les étudiants qui souhaitent suivre un Master en logistique se rendent au Sénégal ou au Maroc pour poursuivre leurs études.

Les instituts sont confrontés à un manque de documentation et d'informations sur les matières enseignées (matériel didactique) et d'équipements informatiques (y compris de logiciels pour former les enseignants et les étudiants). Les programmes d'études pourraient être améliorés par une orientation ou une exposition plus pratique aux besoins du marché du travail (approche des sciences appliquées). Les professeurs accueilleraient favorablement le développement et la formation du personnel (en Guinée et à l'étranger), par exemple sur les technologies de pointe, les nouvelles matières, les méthodes d'enseignement interactives / didactiques. Certains professeurs / enseignants travaillent pour plusieurs universités. Les questions de genre et d'autres aspects de l'inclusion méritent une attention particulière pour faire face à ces besoins.

Il est nécessaire de revoir le programme des cours actuels et d'élaborer un programme des cours commun en relation avec les nouveaux cours prévus (Master, professionnels). La coopération institutionnelle pourrait répondre à tous les besoins et serait la bienvenue. Il est nécessaire de renforcer les liens entre les établissements d'enseignement supérieur (ES et EFTP).

L'éducation et la formation dans le domaine des douanes en Guinée sont principalement assurées par les autorités douanières elles-mêmes. Dans le cadre des phases précédentes du projet, les autorités douanières de la Guinée ont bénéficié de formations et d'ateliers spéciaux. Afin d'institutionnaliser ces formations et de permettre aux autorités douanières de se concentrer sur les patrouilles frontalières, il est nécessaire de renforcer davantage les capacités de formation interne des autorités douanières. L'organisation accueillerait très favorablement l'élaboration de programmes des cours et de matériels de formation, ainsi que le perfectionnement du personnel (approche FdF) dans des matières spécialisées, telles que l'analyse et la gestion des risques liées aux douanes portuaires et à l'utilisation des TI. Elle serait très favorable à une coopération avec les experts douaniers et les ports néerlandais pour des stages et des formations.

³³ <https://www.scholaro.com/pro/Countries/Guinea/Education-System>

V. Interventions identifiées de l'OKP

À la suite de recherches documentaires et de consultations avec les principales parties prenantes, les interventions suivantes ont été identifiées comme étant au cœur du programme OKP en ce qui concerne l'enseignement de la logistique dans les trois pays et la formation douanière sur mesure en Guinée.

Sierra Leone

- Renforcer les établissements d'enseignement postsecondaire pertinents (universités, écoles de formation des enseignants, établissements d'EFTP) en Sierra Leone en offrant des cours (ou des modules spécifiques dans le cadre d'autres cours) sur la logistique, le transport, les achats et la gestion de la chaîne d'approvisionnement internationale.
- À la lumière de ce qui précède, renforcer les capacités du personnel académique, des formateurs et des enseignants de l'EFTP dans le domaine de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Une attention particulière devrait être portée (1) aux dernières avancées en ce qui concerne les tendances et les évolutions nationales et internationales dans le secteur, et (2) aux nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives et didactiques. Le renforcement des capacités pourrait s'effectuer par le biais de formations, d'échanges, de visites de découverte, de recherches appliquées, de mise en place de laboratoires vivants, de laboratoires de compétences, de conférences d'invités, de stages.
- Examiner, comparer, améliorer et élargir les programmes actuels de cours et de modules en fonction des besoins et des demandes du marché du travail national et international. Une attention particulière devrait être accordée à l'orientation pratique des cours / modules. Introduire de nouvelles matières / spécialisations dans les cours ou les modules lorsque cela est jugé pertinent.
- Établir des relations institutionnelles avec les acteurs du secteur privé pour assurer la cohérence entre l'offre éducative et les besoins du marché du travail, et pour mobiliser d'éventuelles ressources financières supplémentaires. Cela pourrait se faire par le biais de coopérations / partenariats formels, de conférences d'invités, de recherche appliquée, d'apprentissage, de révision des programmes des cours, de financement.
- Élaborer de nouveaux matériels de formation / d'étude actualisés, se procurer des livres et mettre en place des laboratoires (vivants et de compétences), permettant de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives, avec une orientation pratique et centrée sur l'étudiant.
- Impliquer les établissements qui représentent différents niveaux d'enseignement postsecondaire en Sierra Leone dans le partenariat pour la coopération institutionnelle et promouvoir la coopération et la cohésion entre les universités et les institutions d'EFTP.
- Prêter attention aux questions de genre et à d'autres aspects de l'inclusion dans la réponse aux interventions susmentionnées.
- La coopération devrait s'appuyer sur les efforts déployés / les résultats de la coopération actuelle et passée dans le domaine des douanes et de la logistique (formateurs, programmes pédagogiques, matériels de formation).

Libéria

- Renforcer les établissements d'enseignement supérieur concernés dans leur spécialisation plus poussée des modules sur la logistique, dans le cadre des études universitaires de gestion existantes en gestion de la logistique, et dans la préparation d'un cours professionnel sanctionné par un certificat en logistique.
- À la lumière de ce qui précède, renforcer les capacités du personnel, des enseignants et des instructeurs dans le domaine de la logistique. Une attention particulière devrait être portée (1) aux dernières avancées en ce qui concerne les tendances et les évolutions nationales et internationales dans le secteur, et (2) aux nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives et didactiques. Le renforcement des capacités pourrait s'effectuer par le biais de formations, d'échanges, de visites de découverte, de mise en place de laboratoires vivants, de laboratoires de compétences, de bibliothèques en ligne, de conférences d'invités, de stages.
- Élaborer des programmes pédagogiques pour la spécialisation / les modules du cours dans le cadre des cours de gestion existants, ou pour un nouveau cours professionnel sanctionné par un certificat, conformément aux besoins et aux exigences du marché du travail national et international. Une attention particulière devrait être accordée à l'orientation pratique des cours / modules.
- Établir des relations institutionnelles avec les acteurs du secteur privé pour assurer la cohérence entre l'offre éducative et les besoins du marché du travail et pour mobiliser d'éventuelles ressources financières supplémentaires. Cela pourrait se faire par le biais de coopérations / partenariats formels, de conférences d'invités, de recherche appliquée, d'apprentissage, de révision des programmes des cours, de financement.
- Élaborer de nouveaux matériels de formation / d'étude actualisés, se procurer des livres et mettre en place des laboratoires (vivants et de compétences), des bibliothèques en ligne, permettant de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives, avec une orientation pratique et centrée sur l'étudiant.
- Rechercher une synergie et des intérêts communs et promouvoir la coopération et la cohésion entre les établissements d'enseignement supérieur et les établissements de formation des enseignants intéressés par le fait d'offrir des cours avec une spécialisation en logistique.
- Prêter attention aux questions de genre et à d'autres aspects de l'inclusion dans la réponse aux interventions susmentionnées.
- La coopération devrait s'appuyer sur les efforts déployés / les résultats de la coopération actuelle et passée dans le domaine des douanes et de la logistique (formateurs, programmes pédagogiques, matériels de formation)

Guinée

- Renforcer les établissements d'enseignement postsecondaire pertinents (universités et l'école de formation des enseignants EFTP, l'École nationale de formation de formateurs) en Guinée en offrant des cours (ou des modules spécifiques dans le cadre d'autres cours) sur la logistique et le transport.

- À la lumière de ce qui précède, renforcer les capacités du personnel académique, des formateurs et des enseignants de l'EFTP dans le domaine de la logistique et du transport. Une attention particulière devrait être portée (1) aux dernières avancées en ce qui concerne les tendances et les évolutions nationales et internationales dans le secteur, et (2) aux nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives et didactiques. Le renforcement des capacités pourrait s'effectuer par le biais de formations, d'échanges, de visites de découverte, de recherches appliquées, de mise en place de laboratoires vivants, de laboratoires de compétences, de conférences d'invités, de stages.
- Examiner, comparer, améliorer et élargir les programmes actuels de cours et de modules en fonction des besoins et des demandes du marché du travail national et international. Préparer l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau programme de master sur la logistique et le transport lorsque cela est jugé pertinent. Une attention particulière devrait être accordée à l'orientation pratique des cours / modules. Introduire de nouvelles matières / spécialisations dans les cours ou les modules lorsque cela est jugé pertinent.
- Établir des relations institutionnelles avec les acteurs du secteur privé pour assurer la cohérence entre l'offre éducative et les besoins du marché du travail, et pour mobiliser d'éventuelles ressources financières supplémentaires. Cela pourrait se faire par le biais de coopérations / partenariats formels, de conférences d'invités, de recherche appliquée, d'apprentissage, de révision des programmes des cours, de financement.
- Élaborer de nouveaux matériels de formation / d'étude actualisés, se procurer des (e)livres, promouvoir les application TIC d'enseignement et d'apprentissage, et mettre en place des laboratoires (vivants et de compétences), permettant de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage interactives, avec une orientation pratique et centrée sur l'étudiant.
- Rechercher une synergie et des intérêts communs et promouvoir la coopération et la cohésion entre les universités offrant des cours de logistique et de transport et l'école de formation des enseignants.
- Renforcer la capacité de formation interne dans le domaine des douanes. Les domaines principaux concernent l'élaboration de programmes des cours, l'élaboration de matériels de formation, ainsi que le perfectionnement du personnel (approche FdF) dans des matières spécialisées, telles que l'analyse et la gestion des risques liées aux douanes portuaires et à l'utilisation des TI. Établir une coopération avec les autorités douanières et les ports néerlandais pour des stages et des formations.
- Prêter attention aux questions de genre et à d'autres aspects de l'inclusion dans la réponse aux interventions susmentionnées.
- La coopération devrait s'appuyer sur les efforts déployés / les résultats de la coopération actuelle et passée dans le domaine des douanes et de la logistique (formateurs, programmes pédagogiques, matériels de formation).

VI. Modalités

Le programme sera mis en application par le biais de deux types d'interventions : des formations de groupe sur mesure élaborées (TMT+) et des projets de partenariat de coopération institutionnelle (PCI). Cela sera organisé comme suit:

Sierra Leone

- 1 projet PCI sur l'enseignement de la logistique (1,2 M€)

Libéria

- 1 projet PCI sur l'enseignement de la logistique (0,6 M€)

Guinée

- 1 projet PCI sur l'enseignement de la logistique (1 M€)
- 1 TMT+ sur la formation douanière (200 000 €)

Nuffic publiera des appels à projets de coopération institutionnelle et des formations de groupe élaborées. En fonction de ces appels, les principales organisations de Sierra Leone, du Libéria, de Guinée et des Pays-Bas sont invitées à soumettre des propositions correspondant au présent document contextuel et contribuant aux résultats et à l'impact de la TdC figurant en annexe 2. Veuillez-vous référer au [cadre politique](#) (en Anglais) qui régit l'OKP et à une explication des diverses modalités expliquées dans la présentation des [modalités de l'OKP](#) (en Anglais). Les candidats néerlandais éventuels peuvent postuler à un ou plusieurs appels à propositions. Une proposition distincte doit être soumise en réponse à chaque appel.

L'OKP encourage le cofinancement et le financement à parité globale. La Sierra Leone, le Libéria et la Guinée sont classés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) parmi les pays les moins avancés (PMA). Les promoteurs de projets de formation sur mesure et de partenariats de coopération institutionnelle ne sont pas tenus d'inclure le cofinancement, mais ils sont encouragés à le faire. Cela contribuera à la réciprocité et à l'appropriation des résultats établis dans le cadre de la collaboration entre tous les partenaires.

Planification préliminaire de la mise en œuvre du programme :

Étape	Date
Document contextuel publié sur le site internet de Nuffic	novembre 2019
Publication du premier appel	4ème trimestre 2019
Date limite de l'appel	6 à 8 semaines après la publication des appels à propositions
Sélection des partenaires	4 à 6 semaines après la date limite de présentation des candidatures
Début du projet en cas de propositions conjointes	Déterminé par le candidat

VII. Théorie du changement et résultats envisagés

D'après l'analyse des besoins et les consultations avec les parties prenantes, une théorie du changement pour cette initiative spécifique sur le renforcement de l'enseignement de la logistique et des douanes a été formulée pour ces trois pays. Cette TdC est fondée sur la TdC générale de l'OKP et sur la TdC du Développement du secteur privé, et décrit la façon dont le programme OKP va participer à la politique de coopération du développement néerlandais. Le cadre de suivi et d'évaluation de l'OKP a pour but de souligner clairement que toutes les interventions menées dans le cadre de l'OKP doivent être conçues de manière à contribuer de manière cohérente et mesurable aux effets communs à long terme, tels que définis par le ministère des Affaires étrangères³⁴.

L'initiative OKP en Sierra Leone, au Libéria et en Guinée vise le ou les résultats et les impacts suivants.

L'impact à long terme suivant vise :

- A. une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein-emploi productif et un travail décent pour tous d'ici 2030 (ODD 8).

Les impacts à moyen terme de l'initiative sont les suivants :

- Le système d'enseignement (EFTP/ES) est de bonne qualité, pertinent et accessible (ODD 4) ;
- Les partenariats entre les personnes et les organisations sont inclusifs et durables (ODD 17) ;
- Les organisations essentielles au développement inclusif (sectoriel) des pays partenaires sont renforcées par l'arrivée d'une main d'œuvre plus compétente.

Les résultats suivants permettront d'y parvenir :

- a. Les organisations EFTP/ES (dans les pays partenaires sélectionnés et aux Pays-Bas) obtiennent de meilleurs résultats sur les tâches clés, fermement ancrées dans leur environnement (en ligne avec les besoins du marché du travail national/régional & visant l'inclusion) ;
- b. Les connaissances et compétences renforcées des individus et organisations correspondent aux besoins spécifiques du marché du travail national/régional et visent l'inclusion (dans les pays partenaires et aux Pays-Bas).

L'annexe 2 fournit un cadre de suivi et d'évaluation (S&E) présentant la TdC envisagée, les résultats escomptés et les indicateurs connexes de l'initiative spécifique, dans le cadre du thème transversal de l'OKP, le DSP.

³⁴ <https://www.dutchdevelopmentresults.nl/theme>

VIII. Suivi de l'avancement du programme

Les organisations participant à l'OKP sont invitées à rendre compte de l'état d'avancement de leurs projets et bourses à l'aide d'un outil de suivi axé sur les résultats qui sera fourni par Nuffic. Elles noteront également leurs succès et leurs échecs afin de pouvoir en tirer des leçons dans le cadre d'une approche d'apprentissage organisationnel.

Nuffic suivra et évaluera l'OKP au niveau du programme et discutera régulièrement des progrès réalisés avec l'ambassade et les autres parties prenantes, en particulier en ce qui concerne les progrès réalisés par rapport aux résultats indiqués ci-dessus et en ce qui concerne les succès et échecs, ainsi que les suggestions pour remédier aux difficultés et, si possible, redéfinir les stratégies et ajuster les prévisions en fonction des résultats visés.

Annexes

- Annex 1. Brève présentation du programme OKP
- Annex 2. Théorie du changement pour le programme OKP en Afrique de l'Ouest
- Annex 3. Tableau des résultats et des indicateurs d'impact du programme OKP

Annexe 1 Brève présentation du programme OKP

Le Programme Orange Knowledge (OKP) succède au Programme néerlandais de bourses d'études (NFP) et au Programme néerlandais de renforcement des capacités dans l'enseignement supérieur (NICHE). Le Programme Orange Knowledge rassemble les deux programmes précédents en une seule approche consolidée, en ajoutant de nouveaux éléments, dont une implication accrue des anciens élèves, une attention portée à la coopération entre les organisations du savoir et une communication centrée sur la présentation de résultats.

L'objectif principal est de contribuer au développement durable et inclusif grâce au renforcement des organisations essentielles au développement sectoriel dans les pays partenaires de l'OKP. Cet objectif sera atteint en développant les capacités, les connaissances et la qualité des personnes ainsi que des organisations, à la fois dans le domaine de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels et de l'enseignement supérieur (EFTP/ES) et dans d'autres domaines liés aux thèmes prioritaires dans les pays partenaires de l'OKP.

- En vue de concrétiser cette vision, le programme se concentrera sur les résultats à moyen et long terme suivants :
- le système d'enseignement (EFTP/ES) est de bonne qualité, pertinent et accessible (ODD 4) ;
- les organisations essentielles au développement inclusif (sectoriel) des pays partenaires sont renforcées par l'afflux d'une main d'œuvre plus compétente ;
- les partenariats entre les personnes et les organisations sont durables (ODD 17).

Voir la Théorie du changement pour le programme OKP.

Le programme sera mis en œuvre à travers trois types d'interventions :

- les bourses personnelles,
- les formations de groupe et
- les projets institutionnels.

En Afrique de l'Ouest, ces trois instruments seront proposés sous la forme d'une approche intégrée.

Le programme sera régi par les principes de base suivants :

- Innovation : elle est essentielle à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme et est intégrée dans tous les aspects du programme.
- Réciprocité et égalité : une plus grande attention devrait être accordée à la réciprocité et la propriété devrait être transférée aux organisations d'enseignement et de formation techniques et professionnels et d'enseignement supérieur (EFTP/ES) des pays partenaires. Cela signifie que les partenaires du Sud jouent un rôle actif dans la conception des projets de collaboration, à la fois comme soumissionnaires et comme témoins des progrès réalisés. Le nouveau programme offrira également davantage de possibilités de

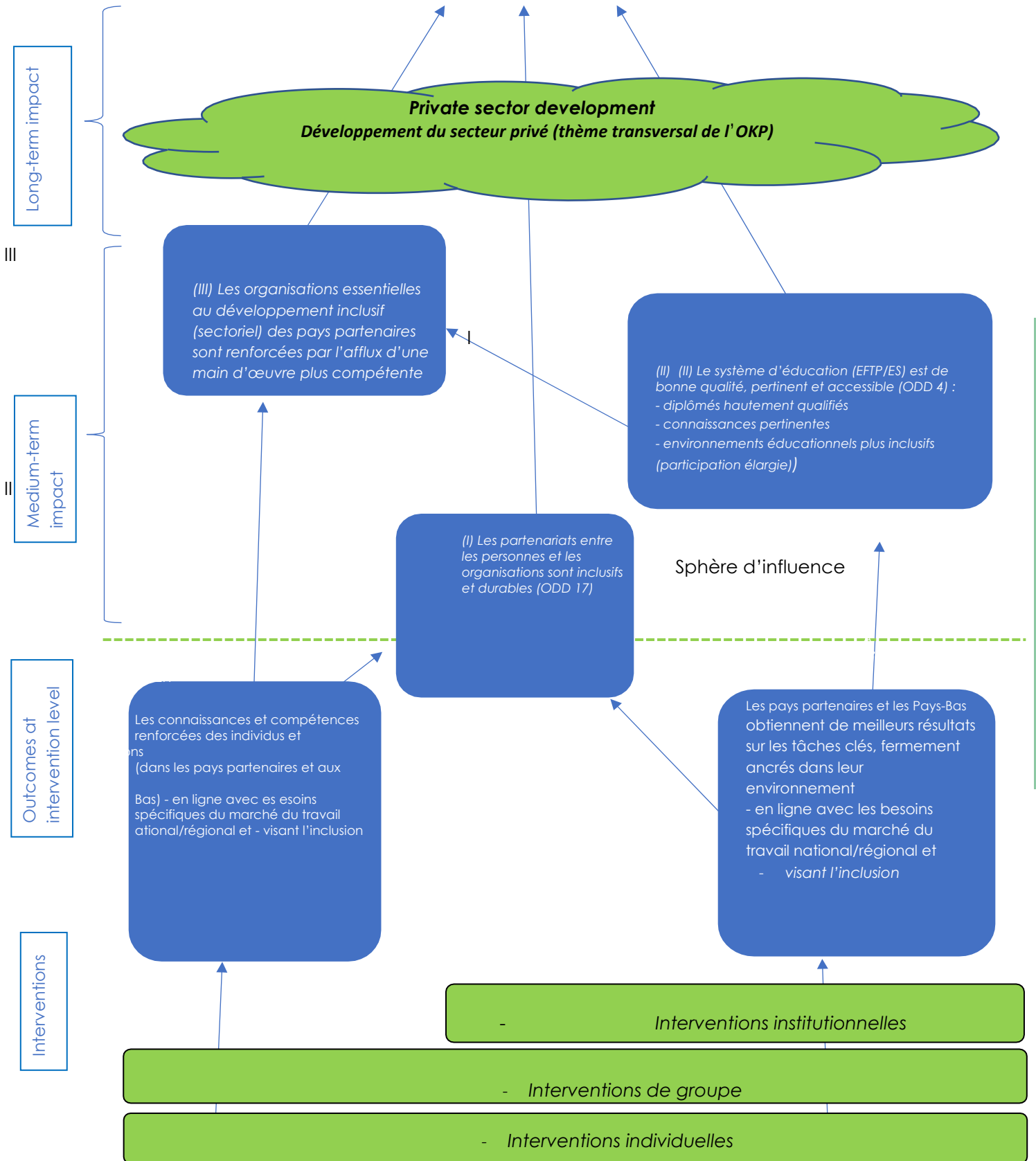
cofinancement de bourses, de programmes de formation ou de projets avec les partenaires de la région Sud, renforçant ainsi l'appropriation et l'implication.

- Flexibilité : cela concerne la flexibilité dans la mise en œuvre des programmes quant aux thèmes, aux pays, à la durée et aux modes de financement, en fonction de la demande et du contexte. La flexibilité est aussi nécessaire dans toutes les modifications qui doivent être apportées en fonction de l'évolution du contexte dans lequel le programme est mis en œuvre.
- Approche axée sur la demande : elle est essentielle en ce qui concerne l'appropriation, la durabilité et l'utilisation efficace des ressources. Parmi les éléments importants, mentionnons la collaboration entre les établissements du Sud et du Nord, une analyse exhaustive fondée sur les connaissances et les rapports disponibles, et le recours aux anciens élèves.
- Complémentarité : le programme de développement des connaissances doit correspondre de près aux autres programmes, centralisés ou non.
- Cofinancement : lorsque cela est utile et possible, le programme doit encourager le cofinancement.
- Inclusion : le programme offre des opportunités aux groupes marginalisés et faisant l'objet de discrimination, et intègre une perspective de genre.
- Accent sur les résultats : le programme se concentre sur la présentation des résultats issus du développement des connaissances aux niveaux individuel, institutionnel et collectif.
- Anciens élèves : le programme crée un lien entre les professionnels du savoir de la région Sud et les Pays-Bas. Le nouveau programme met donc davantage l'accent sur la politique des anciens élèves dans tous les instruments.

Annex 2 Théorie du changement pour l'initiative

Contribution du Programme
OKP au cadre de résultats du
ministère des Affaires
étrangères

Objectifs de développement durable
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET INCLUSIF



Annex 3 Cadre de suivi et d'évaluation

Toutes les interventions menées dans le cadre de l'OKP doivent être conçues de manière à contribuer de manière cohérente et mesurable aux effets communs à long terme, tels que définis par le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas. Les résultats de la présente initiative devraient contribuer à obtenir l'impact à long terme suivant :

A. une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein-emploi productif et un travail décent pour tous d'ici 2030 (ODD 8).

Plus spécifiquement, l'initiative vise à contribuer à la Théorie du Changement³⁵ et au cadre de résultats³⁶ pour le Développement du secteur privé, comme l'a élaborée le ministère des Affaires étrangères. Le Développement du secteur privé est l'un des thèmes transversaux de l'OKP. Les Pays-Bas s'impliquent dans le développement du secteur privé en investissant dans le climat des affaires, dans l'entrepreneuriat et dans la production et le commerce durables. Il est essentiel qu'il existe de bonnes conditions cadres pour le commerce et l'investissement dans les pays en développement. Les Pays-Bas s'emploient à mettre en place de bonnes lois et réglementations ainsi que des institutions économiques efficaces, un accès suffisant aux services financiers, de bonnes infrastructures, un accès aux marchés et un commerce durable.

La présente initiative devrait donc contribuer directement ou indirectement à un ou plusieurs des domaines de résultats suivants pour le Développement du secteur privé, tels qu'ils ont été définis par le ministère des Affaires étrangères :

1. Amélioration de l'accès aux marchés et du commerce durable ;
2. Adoption de lois, de règlements, d'un dialogue politique et de stratégies de développement ;
3. Renforcement des institutions et des acteurs économiques ;
4. Amélioration de l'accès aux infrastructures ;
5. Amélioration de l'accès au financement / développement du secteur financier ;
6. Développement commercial par l'investissement ou le commerce d'entreprises locales ou néerlandaises avec (dans) des pays à revenu faible ou intermédiaire.

Le cadre de résultats et les indicateurs pour mesurer l'impact à long terme - Développement du secteur privé:

Private sector development – results framework

Impact	0. Private sector development					
Indicators General PSD indicators for aggregation	0a. Number of companies with a supported plan to invest or trade (local/Dutch; male/female; youth/non-youth; fragile states/non-fragile states)	0b. Number of jobs supported (direct/indirect; male/female; youth/non-youth; fragile states/non-fragile states)	0c. Amount of private co-investment by companies and financial institutions; amount of donor investment			
Outcome Policy areas of PSD	1. Improved Market Access and Sustainable Trade	2. Laws, regulations, policy plans, social dialogue, development strategies adopted	3. Strengthened Economic Institutions and actors	4. Improved Access to Infrastructure	5. Improved access to finance / financial sector development	6. Business development, by investment or trade of local or Dutch companies with(in) low and middle income countries
Indicators	1a. Amount of export of goods and services (in billion US\$)	2a Description of changes achieved in laws, regulations, policy plans, outcomes of social dialogue or development strategies enacted or adopted by local government or social dialogue partners in the reporting period due to direct intervention by the programme, yielding tangible benefits to the business climate	3a. Number of strengthened (farmer/workers/entrepreneurs/traders) organisations for a sustainable local business climate	4a. Number of completed infrastructure projects	5a. Number of firms or individuals that obtain financial services (including people enrolled in pro-poor insurance programmes)	6a. Number of companies with a supported plan to invest, trade or provide services (local/Dutch; male/female; youth/non-youth; fragile states/non-fragile states)
	1b. Number of land- and factory workers with improved labour conditions in accordance with international agreements (male/female)		3b. Number of members of supported organisations (male/female; youth/non-youth)	4b. Number of committed infrastructure projects (financially closed transactions)	5b. Number of improved or introduced new products	6b. Number of jobs supported (direct/indirect; male/female; youth/non-youth; fragile states/non-fragile states)
	1c. Number of trained small farmers in sustainable agricultural production practices (male/female; youth/non-youth)		3c. Number of supported Dutch interventions in the local business environment for private sector development	4c. Number of end users with access to new or improved infrastructure (male/female)		6c. Amount of private co-investment by companies and financial institutions; amount of donor investment
	1d. Number of hectares under sustainable land use					

³⁵ Source : Theory of Change, Private sector ontwikkeling (Théorie du changement, Développement du secteur privé), Ministère des affaires étrangères, automne 2018.

³⁶ <https://www.dutchdevelopmentresults.nl/theme/private-sector-development>

Cadre de suivi et d'évaluation des indicateurs relatifs au renforcement des capacités pour tous les thèmes de l'OKP:

Impact à moyen terme	Indicateur
<p>I. Le système d'éducation (EFTP/ES) est de bonne qualité, pertinent et accessible</p> <ul style="list-style-type: none"> - diplômés hautement qualifiés - connaissances pertinentes - environnements éducationnels plus inclusifs (participation élargie) - 	<p>Éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'institutions pédagogiques qui obtiennent de meilleurs résultats - nombre de diplômés salariés (ou indépendants) (homme/femme) - nombre de postes pris en charge/créés - nombre de programmes de cours mis à jour/nouveaux aux Pays-Bas et/ou organisations partenaires du Sud qui intègre les résultats de recherche - nombre d'institutions pédagogiques affichant une participation accrue des étudiants issus des minorités - le système éducationnel reflète les besoins en termes de marché du travail/genre - satisfaction des diplômés (employés/non employés/indépendants) (homme/femme) - satisfaction des employeurs quant aux compétences et connaissances des diplômés <p>Recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de résultats/contributions de la recherche traduits en politique aux niveau national, régional ou local <p>Société</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de bénéficiaires ayant acquis des connaissances, compétences et techniques (indirectement**) - nombre de services à la communauté (indirectement**) - nombre d'entreprises qui co-financent les activités - - nombre d'améliorations dans les politiques/lois (inter)nationales (indirectement**)
<p>II. Les partenariats entre les personnes et les organisations sont inclusifs et durables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de protocoles d'entente ou autres types d'accord de coopération existant 1, 3, 5 an(s) après la fin du projet - nombre de propositions (de recherche) conjointes introduites et financées - nombres de publications conjointes - nombre de diplômes conjoints/doubles offerts - nombre de membres du personnel académique du pays partenaire qui coopère encore avec le personnel académique d'autres organisations éducationnelles - nombre de boursiers devenus membres de l'association des anciens élèves de leur université d'accueil (en sciences appliquées) (homme/femme) (NL/autre) - nombre d'organisations de formation néerlandaises ayant amélioré leurs méthodes de formation

	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de membres du personnel des organisations de formation néerlandaises qui ont découvert de nouvelles perspectives et méthodes de travail
<p>III. Les organisations essentielles au développement inclusif (sectoriel) des pays partenaires sont renforcées par l'arrivée d'une main d'œuvre plus compétente</p>	<p>Individu</p> <ul style="list-style-type: none"> - % d'anciens élèves qui affirment appliquer dans leur lieu de travail les connaissances et les compétences acquises pendant les interventions - d'anciens élèves promus à des postes plus stratégiques au sein de leur organisation ou d'une autre organisation - témoignages d'anciens élèves sur les changements de politique et de procédure, le développement inclusif et les innovations amorcés suite aux interventions <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de satisfaction de l'employeur sur la pertinence de la formation pour l'organisation - % d'anciens élèves toujours employés par l'organisation qui les a nommés - % d'employeurs qui affirment que leur département/organisation a gagné en efficacité grâce au Programme Orange Knowledge - d'anciens élèves qui ont appliqué dans leur environnement de travail les connaissances et compétences acquises <ul style="list-style-type: none"> - témoignages d'employeurs sur les changements organisationnels (procédures/techniques mises en place, éthique de travail, etc.) impulsés par le personnel formé (masse critique)

Résultats au niveau du projet	
Outcome	Indicator
A. TVET/HE organisations (in the selected partner countries and in NL) perform better their core tasks, firmly embedded in their environment, in line with country/regional specific labour market needs & aiming at inclusiveness	Éducation <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'institutions pédagogiques pris en charge directement - participation accrue d'élèves issues de minorités - nombre d'enseignants/formateurs ayant gagné des connaissances et des compétences qualitatives et pertinentes pour développer et offrir des cursus mis à jour/nouveaux (# formateurs, formé, homme/femme/minorités/Master/Licence/formation courte) - nombre de diplômés (homme/femme/minorité diplômé/non-diplômé) (directement*) - nombre de cursus pour diplôme/non-diplôme et formations courtes mises à jour/nouvelles - nombre d'étudiants inscrits dans des cursus mis à jour/nouveaux (homme/femme) - satisfaction des étudiants (homme/femme)
	Recherche <ul style="list-style-type: none"> - nombre de stratégies/programmes/méthodologies de recherche mis à jour/renforcés et mis en œuvre - nombre de publications pertinentes (niveau, genre, inclusion) - nombre d'innovations pertinentes
	Société <ul style="list-style-type: none"> - nombre de bénéficiaires ayant acquis des connaissances, compétences et techniques (directement*) - nombre de protocoles d'entente ou autres types d'accord de coopération signés (éducation, privé, public, communauté environnante) (aux Pays-Bas, propre pays, autre pays) - nombre d'étudiants ayant un stage ou un travail pratique (homme/femme) - nombre de PME prises en charge - nombre d'améliorations dans les politiques/lois (inter)nationales (directement*) -
	Organisation <ul style="list-style-type: none"> - amélioration de l'égalité homme/femme et de la prise de conscience de la question du genre dans l'institution pédagogique - nombre d'organisations ayant mis à jour/développé et mis en œuvre un plan stratégique - nombre d'organisations ayant mis à jour/développé un mécanisme institutionnel de garantie de la qualité - nombre d'organisations ayant mis à jour/développé un système pour enregistrer et suivre les anciens élèves

	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'organisations ayant développé et mis en œuvre un système pour étudier régulièrement la satisfaction des étudiants, des participants aux formations courtes, des diplômés et/ou des employeurs - nombre de laboratoires établis/renforcés - nombre de bibliothèques/centres de ressources établis/renforcés - % d'hommes et de femmes chargés de la gestion d'une faculté/d'un département - % d'hommes et de femmes du personnel enseignant de la faculté/du département - nombre d'organisations dont les politiques ou les procédures ont été améliorées pour stimuler l'accès à l'éducation des minorités - diversité dans le personnel de gestion et enseignant (rapport adjoint/senior, femmes/hommes, minorités) - nombre d'organisations ayant des politiques ou des procédures pour garantir un environnement sensible à la question du genre <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'organisations ayant des politiques ou des procédures pour garantir un environnement favorable aux minorités
Résultats au niveau des bourses	
<p>B. Les connaissances et compétences renforcées des individus et organisations (dans les pays partenaires et aux Pays-Bas) correspondent aux besoins spécifiques du marché du travail national/régional et visent l'inclusion</p>	<p>Individu</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de boursiers qui ont mené à bien le cours/la formation (niveau/homme/femme/minorités) - % de satisfaction des boursiers/anciens élèves - % de boursiers/anciens élèves employés après la formation dans la région et chez le même employeur (hommes/femmes) - % de bourses octroyées à des femmes - % de bourses octroyées à des minorités - % du quota de bourses destinées aux femmes - % du quota de bourses destinées aux minorités - nombre de mesures incitatives/installations supplémentaires destinées à la préparation, à la supervision et au suivi des candidates - nombre de mesures incitatives/installations supplémentaires destinées à la préparation, à la supervision et au suivi des minorités - % d'anciens élèves qui déclarent avoir acquis des nouvelles connaissances et compétences : par ex. résolution des problèmes, communication efficace - % d'anciens élèves qui sont promus à un poste plus stratégique après la formation - changements concernant les attitudes et caractéristiques personnelles, académiques et professionnelles grâce à la formation et aux programmes d'éducation - amélioration de l'égalité homme/femme et de la prise de conscience de la question du genre dans le lieu de travail <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'organisations renforcées par la formation individuelle et/ou de groupe (privées/publiques) - % d'anciens élèves qui ont appliqué dans leur environnement de travail les connaissances et compétences acquises - la satisfaction des employeurs quant à la valeur ajoutée du retour des chercheurs dans l'environnement de travail initial

	- nombre d'organisations ayant un mécanisme institutionnel de garantie de la qualité - - nombre d'organisations ayant développé et mis en œuvre une stratégie sur la question du genre
--	---

* Direct : groupe cible qui a été atteint pendant la période du projet par le programme de sensibilisation nouveau ou mis à jour ou qui a suivi les formations courtes/programmes nouveaux ou mis à jour.

** Indirect : groupe cible atteint au-delà de la période du projet par les diplômés des programmes/cours nouveaux ou mis à jour.

Direct : groupe cible qui a été atteint pendant la période du projet par le programme de sensibilisation nouveau ou révisé ou qui a suivi les programmes/cours courts nouveaux ou mis à jour.

** Indirect : groupe cible atteint au-delà de la période du projet par les diplômés des programmes/cours nouveaux ou mis à jour.