



Rapport de résultats 2019

Programme ENTREPRENA

Développement de l'entreprenariat agricole sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou

Guinée

GIN 1701411



Table des matières

1	ACRONYMES	5
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	6
2.1	FICHE D'INTERVENTION	6
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	7
2.2.1.	<i>Pertinence</i>	7
2.2.2.	<i>Efficacité</i>	7
2.2.3.	<i>Efficiéce</i>	8
2.2.4.	<i>Durabilité potentielle</i>	8
2.2.5.	<i>Conclusions</i>	8
3	SUIVI DES RESULTATS	10
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	10
3.1.1.	<i>Contexte général et institutionnel</i>	10
3.1.2.	<i>Contexte de gestion</i>	10
3.2.	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
3.2.1.	<i>Progrès des indicateurs</i>	11
3.2.2.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	11
3.3.	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	12
3.3.1.	<i>Progrès des indicateurs</i>	12
3.3.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i>	13
3.3.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
3.4.	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	13
3.4.1.	<i>Progrès des indicateurs</i>	14
3.4.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i>	14
3.4.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
3.5.	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	15
3.5.1.	<i>Progrès des indicateurs</i>	15
3.5.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i>	15
3.5.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
3.6.	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	16

3.6.1.	<i>Progrès des indicateurs</i>	16
3.6.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i>	17
3.6.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
3.7.	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	18
3.7.1.	<i>Progrès des indicateurs</i>	18
3.7.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i>	19
3.7.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	19
4.	SUIVI BUDGETAIRE	20
5.	RISQUES ET PROBLEMES	21
5.1.	MATRICE DE GESTION DES RISQUES	21
5.2.	MATRICE DE GESTION DES PROBLEMES.....	24
6.	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	26
6.1.	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	26
6.2.	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	26
6.3.	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	27
7.	THEMES TRANSVERSAUX	28
7.1.	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	28
7.2.	GENRE.....	28
7.3.	DIGITALISATION.....	28
7.4.	EMPLOIS DECENTS	28
8.	LEÇONS APPRISES	29
8.1.	LES SUCCES	29
8.2.	LES DEFIS	29
8.3.	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	29
8.4.	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	30
9.	PILOTAGE	31
9.1.	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	31
9.2.	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	31
9.3.	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	31
9.4.	RECOMMANDATIONS	32

10.	ANNEXES.....	33
10.1.	CRITERES DE QUALITE	33
10.2.	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	38
10.2.1.	<i>Cadre logique mis à jour.....</i>	<i>38</i>
10.2.2.	<i>Théorie du changement</i>	<i>40</i>
10.3.	APERÇU DES MORE RESULTS	41
10.4.	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	42
10.5.	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	44

1 Acronymes

AHA	Aménagements Hydro Agricoles
ATN	Assistant Technique National
COFIL	Comité de pilotage
DAKMA	Développement Agricole dans les Régions de Kindia - Mamou
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
EA	Entrepreneur Agricole ou Entreprenariat Agricole
EF	Entreprenariat Féminin
EU	Entreprenariat Urbain
FEPAF-BG	Fédération des Planteurs de la Filière fruit de la Basse-Guinée
FPPD	Fédération des Paysans du Fouta Djallon
GNF	Franc Guinéen
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
IMF	Institution de Micro Finance
INTEGRA	Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes
MCIA	Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OS	Objectif Spécifique
PDAIG	Projet de Développement de l'Agriculture Intégrée en Guinée
PdFEE	Projet de Formation, Etudes et Expertises
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNIASAN	Plan national d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
R	Résultat (attendu)
REFILA	Relance de la Filière Ananas
SANITA	Programme de développement et d'assainissement urbain
UE	Union Européenne

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Développement de l'entreprenariat agricole sur l'axe Conakry - Kindia - Mamou
Code de l'intervention	GIN 1701411
Localisation	Guinée- Axe Conakry - Kindia - Mamou
Budget total	11.500.000 euros
Institution partenaire	Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine (Présidence CoPil) Ministères techniques sectoriels : <ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Agriculture – Directions régionales de l'Agriculture de Kindia et Mamou ; • Ministère du Commerce ; • Ministère de l'Industrie et des PME
Date de début de la Convention spécifique	14-déc-18
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	01/02/2019 (prise de service IM)
Date prévue de fin d'exécution	30 juin 2023
Date de fin de la Convention spécifique	31 déc-2023
Groupes cibles	Entrepreneurs actifs dans les filières ananas, mangue et pomme de terre dans des milieux ruraux et urbains sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou Structures (publiques/privées) offrant des services aux entrepreneurs
Impact¹	Contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et des femmes entrepreneurs sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou
Outcome	Améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières ananas, mangue (maillons post-récolte) et pomme de terre, sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou.
Outputs	Les besoins de renforcement et les niches de développement des filières ciblées sont identifiés.
	L'accès des entrepreneurs des filières ciblées aux appuis technico-économiques et à l'innovation est amélioré.
	L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation des fournisseurs de services et l'introduction des produits financiers innovants
	L'environnement des affaires et la gouvernance des filières ciblées sont améliorés à travers une meilleure articulation des acteurs et la réalisation des investissements structurants.
	L'offre de services numériques pour les entrepreneurs des filières et l'utilisation des nouveaux outils digitaux sont renforcées
Année couverte par le rapport	2019

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

2.2 Auto-évaluation de la performance

2.2.1. Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le programme est pertinent ; il s’aligne sur les politiques nationales de développement agricole et de promotion de l’entrepreneuriat. Au niveau agricole, il contribue à la réalisation du Plan National d’Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle 2018-2025 (PNIASAN) dans ses programmes 1 (Accroissement de la productivité des principales spéculations par l’amélioration des pratiques Agricoles et la modernisation des infrastructures et aménagements productifs), programme 2 (Amélioration de l’accès aux marchés porteurs et de la structuration des chaînes de valeurs des principales filières Agricoles) et programme 3 (Renforcement de la résilience du secteur Agricole et amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables).

En ce qui concerne l’entrepreneuriat en général et l’entrepreneuriat agricole en particulier, l’intervention contribue à la mise en œuvre de la stratégie retenue dans la lettre politique nationale des petites et moyennes entreprises (PME) qui consiste à « Asseoir la compétitivité des PME Guinéennes grâce aux mécanismes cohérents d’appuis institutionnel, financier et non financier afin qu’elles répondent à la demande nationale et internationale en générant une croissance économique forte à base large pour un développement soutenable du pays».

2.2.2. Efficacité

	Performance
Efficacité	A

La mise en œuvre de l’intervention repose sur la mise en œuvre de réponses adaptées aux besoins d’entrepreneurs actifs ou en voie de l’être dans les filières retenues (ananas, mangue, pomme de terre). Il s’agit aussi de faciliter l’accès durable de l’entrepreneur agricole à des services techniques et financiers nécessaires au développement de l’entreprise.

Le projet met en œuvre une démarche active d’adaptation à l’environnement local et de gestion des risques.

2.2.3. Efficience

	Performance
Efficience	B

L'efficience est exprimée sur la base des travaux réalisés dans le cadre du démarrage et autres travaux réalisés en 2019. Les ressources mobilisées (ressources humaines, matérielles, financières) dans le cadre de des travaux de démarrage ont été bien gérées. Les travaux réalisés en 2019 ont permis de lancer le processus de mobilisation des bénéficiaires chargés de fournir l'appui non financier aux entrepreneurs agricoles (EA), d'élaborer le plan d'action de chacune des chaînes de valeur retenues, d'établir un listing des infrastructures prioritaires, et de convenir des principaux outils et modalités de facilitation de l'accès des EA au financement et de constituer l'équipe technique du projet.

2.2.4. Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

La démarche et les actions retenues dans le cadre de l'intervention visent à réunir autour de l'entreprise agricole les conditions nécessaires et favorables à son développement et sa rentabilité. Des travaux et échanges organisés en 2019, il ressort une bonne appropriation de l'intervention par les parties prenantes non publiques (acteurs / entrepreneurs des filières, ONG etc), l'administration. La collaboration avec l'administration agricole est bonne, comme ce fut le cas dans le cadre du programme de démarrage de la coopération belgo-guinéenne. Cependant, il existe de réels risques sur la durabilité des effets de l'intervention : capacité faible des partenaires, faiblesse des services publics (ressources humaines, moyens de travail etc), tensions politiques.

2.2.5. Conclusions


L'année 2019 a été l'année de démarrage du premier Portefeuille d'interventions de la Coopération entre la Guinée et la Belgique, dont les interventions du Programme Entreprenariat, l'Entreprenariat Agricole, Urbain et Féminin.

Pour l'intervention Entreprenariat agricole, l'année 2019 a permis :

- Le recrutement, la formation (en outils et procédures Enabel) du personnel, la mise en place des équipes ;
- De consolider le cadre logique, compléter les valeurs de bases de indicateurs, partager la théorie du changement et la matrice de suivi/évaluation avec les principales parties prenantes ;
- D'affiner les stratégies et les planifications opérationnelles en échange étroit avec les interventions Entreprenariat Urbain et Féminin et avec les autres interventions Enabel pour tiers en Guinée ;

- De mener une réflexion et d'identifier les outils et mécanismes de financement appropriés en tenant compte des contraintes légales pour le secteur agricole en Guinée, de développer les échanges sur la question avec les équipes Enabel de la sous-région (Bénin, Niger, Burkina Faso) et le siège ;
- D'identifier les synergies, de convenir de leur opérationnalisation entre les différentes interventions Enabel en Guinée dont les Programmes INTEGRA² et SANITA³ exécutés pour l'EU, puis démarrer la mise en œuvre de certaines d'entre elles ;
- De lancer les premiers chantiers opérationnels : mobilisation en cours des partenaires de mise en œuvre des appuis non financiers, outils de facilitation de l'accès au financement, préparation des travaux d'infrastructures structurantes.

Intervention Manager Enabel



Diallo Amadou

² Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes

³ Programme de développement et d'assainissement urbain

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1. Contexte général et institutionnel

Le contexte général est marqué par des tensions politiques persistantes liées au projet de modification de la constitution et à l'organisation d'élections législatives en février 2020. Cela s'est traduit par des manifestations régulières de l'opposition politique et d'une partie de la société civile. De nombreuses victimes sont à déplorer. Ce nouveau contexte invite à plus de prudence dans les déplacements intra et inter urbains.

Au niveau économique, le taux d'inflation en 2019 (9,4% en septembre 2019) est du même ordre que celui de l'année 2018 (9,5%).

Le franc guinéen s'est déprécié par rapport à l'Euro : de 8500 à 9000 GNF pour 1 euro en fin 2018, la monnaie nationale s'échangeait en fin 2019 au taux de 1 Euro pour 11.000 GNF.

3.1.2. Contexte de gestion

La mise en œuvre de l'intervention est organisée en régie par Enabel : redevabilité financière de Enabel qui appliquera ses instruments et ses procédures et les modes de contractualisation conformément au cadre législatif et réglementaire belge applicable.

Les décisions clés concernant les marchés publics, les conventions de subsides, les accords de coopération (opportunité, montant estimé, termes de référence, composition des comités d'évaluation des offres) sont concertées et prises conjointement par Enabel et les entités guinéennes désignées pour le pilotage opérationnel (comité technique- conf infra).

3.1.2.1. Modalités de partenariat

Une lettre d'entente pour la gouvernance opérationnelle des interventions du programme de coopération Guinée-Belgique a été conclue entre le Ministère guinéen de la Coopération et de l'Intégration Africaine (MCIA) et la Représentante Résidente de Enabel. Elle précise les principes autour desquels est basé le partenariat entre Enabel et la partie guinéenne : alignement des interventions aux politiques, plans stratégiques et réformes du gouvernement guinéen, dialogue continu, bonne communication, partage et capitalisation des acquis, des résultats et des bonnes pratiques, approche orientée vers des effets à long terme, intégrité et transparence, mobilisation de ressources ad hoc avec une posture de non substitution et de renforcement.

A côté du Comité de pilotage qui s'occupe des orientations stratégiques et des changements majeurs, la mise en œuvre du partenariat se fait à travers la mise en place d'un Comité technique conjoint. Le comité technique de l'intervention Entreprenariat Agricole (EA) réunit les acteurs guinéens au plus près de l'action de terrain et Enabel. Il valide les planifications opérationnelles et financières, suit l'état d'avancement des activités, participe à l'élaboration et au suivi des partenariats opérationnels, fournit au

comité de pilotage des informations à même de l'aider dans la préparation des décisions du Comité de pilotage.

3.1.2.2. Modalités opérationnelles

Le règlement intérieur du Comité de pilotage et du comité technique est en cours d'élaboration.

Dans le prolongement de la lettre d'entente conclue entre Enabel et MCIA, des échanges ont été organisés avec le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI) et ses structures déconcentrées (Direction Régionale de l'Agriculture – DRA) pour convenir des axes et questions faisant l'objet du partenariat. Ces échanges devraient aboutir à la conclusion d'un protocole d'accord qui confirme la démarche, les axes et modalités opérationnelles du partenariat. Ce processus s'inscrit comme la suite de la collaboration étroite entre Enabel et les structures déconcentrées entamée pendant le Programme de démarrage de la Coopération Guinéo-Belge.

3.2. Performance de l'outcome

Objectif spécifique : Améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe C-K-M



3.2.1. Progrès des indicateurs

Indicateurs/marqueurs de progrès : GIN1701411 - OS : Améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe C-K-M				
	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Augmentation du chiffre d'affaires des entrepreneurs agricoles et MPME dans la zone d'intervention, venant des ventes de leurs produits (euros)	0	0	Valeur de base	2 684 583
GIN1701411 - Volume total de produits exportés, désagrégé par filière (tonnes)	35 762	35 762	Valeur de base	43 300

3.2.2. Analyse des progrès réalisés

L'intervention ayant démarré en 2019, aucun progrès n'était envisagé pour l'objectif spécifique. L'année 2019 a été consacrée, pour l'essentiel, aux travaux de démarrage et à la préparation du lancement des activités de terrain.

Un atelier a été organisé avec les parties prenantes sur la théorie du changement, la relecture du cadre logique, la matrice de Suivi & Evaluation.

A la suite de cet atelier, les parties prenantes ont retenu que la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique suppose des changements :

- Au niveau de la posture : passage d'une relation de méfiance à une relation basée sur des opportunités entre les prestataires financiers (IMF notamment) et les entrepreneurs agricoles ; cela suppose une connaissance réciproque renforcée et un accompagnement rapproché des producteurs pour sécuriser leur activité et rassurer les prêteurs. L'assistance technique de moyen terme aux IMF est envisagée pour réduire leurs coûts opérationnels et pour développer des produits adaptés aux entrepreneurs agricoles ;
- Au niveau des relations entre acteurs des filières agricoles : renforcement de la confiance dans le but d'établir des relations plus durables (techniquement, économiquement) ;
- Une professionnalisation dans l'utilisation d'intrants/de services (achat intrants spécifiques de qualité, utilisation d'une manière raisonnée en fonction des besoins) pour une productivité accrue, de meilleurs revenus et une plus grande propension et capacité à payer lesdits intrants.

Notons enfin que l'exercice a permis aux bénéficiaires finaux, bénéficiaires intermédiaires d'avoir une bonne compréhension de l'intervention, d'appréhender les changements et processus sous-jacents.

3.3. Performance de l'output 1

Résultat 1 : - R1 : Les besoins de renforcement des filières sont identifiés par des études, la cartographie et la concertation des acteurs afin d'identifier les possibilités d'investissements structurants.



3.3.1. Progrès des indicateurs

Output : GIN1701411 - R1 : Les besoins de renforcement des filières sont identifiés par des études, la cartographie et la concertation des acteurs afin d'identifier les possibilités d'investissements structurants				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Un plan de renforcement des filières est développé et approuvé par les acteurs	0	3	3	3

3.3.2. État d'avancement des principales activités

Output : GIN1701411 - R1 : Les besoins de renforcement des filières sont identifiés par des études, la cartographie et la concertation des acteurs afin d'identifier les possibilités d'investissements structurants				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Un plan de renforcement des filières est développé et approuvé par les acteurs	0	3	3	3

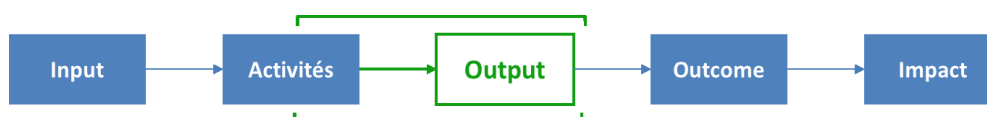
Les travaux de cartographie participative ont été réalisées conformément à la programmation initiale. Ils ont permis d'élaborer aux acteurs d'élaborer les plans de renforcement des filières (plan d'action des chaînes de valeurs). Les études (étude de marché pomme de terre, et ananas, stockage réfrigéré/mix énergétique) ont été reportées au premier semestre 2020 de façon à mieux en définir les contenus avec les acteurs locaux.

3.3.3. Analyse des progrès réalisés

Les plans de renforcement des filières et chaînes de valeurs comprennent une partie de renforcement « soft » et une partie de renforcement du cadre infrastructurel. Les besoins d'appui tirés de ces plans ont, en partie, servi de base pour définir le cahier de charges de l'assistance technique non financière aux entrepreneurs agricoles.

3.4. Performance de l'output 2

Résultat 2 : Les entrepreneurs des filières ont accès à des appuis à l'innovation et à des services de conseil à la gestion technique et économique qui intègrent la dimension de gestion durable des ressources naturelles



3.4.1. Progrès des indicateurs

Output GIN1701411 - R2. Les entrepreneurs des filières ont accès à des appuis à l'innovation et à des services de conseil à la gestion technique et économique qui intègrent la dimension de gestion durable des ressources naturelles				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Nombre d'hectares exploitées de manière durable dans la zone d'intervention	0	0	Valeur de base	250
GIN1701411 – Pourcentage de producteurs/entrepreneurs agricoles actifs au niveau des OP/interprofessions et utilisant les services d'appui mis en place ou renforcés (%)	0	0	Valeur de base	25

3.4.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement			
	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1. Appuis non-financiers aux MPME et organisations agricoles opérant en aval des filières ciblées			X	
2. Appuis non-financiers aux MPME et organisations agricoles opérant en amont des filières ciblées			X	
3. Promouvoir des innovations agro-environnementales dans le développement des filières ciblées			X	

Par rapport à la planification adaptée de l'intervention après son démarrage, la mise en œuvre des appuis non financiers est planifiée pour l'année 2020 ; les procédures de sélection des partenaires de mise en œuvre (bénéficiaires contractants) ont été lancées au quatrième trimestre 2019. Comme cela est indiqué plus haut, une partie des besoins d'appui technique a été précisée et affinée à l'occasion des ateliers de cartographie participative en mai/juin 2019.

3.4.3. Analyse des progrès réalisés

RAS

3.5. Performance de l'output 3

Résultat 3 : L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation aux fournisseurs et l'introduction de produit financiers innovants



3.5.1. Progrès des indicateurs

Output 1 : Output : GIN1701411 - R3 : L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation aux fournisseurs et l'introduction de produit financiers innovants				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Nombre d'entreprises ou individuels opérant dans les filières qui ont eu accès à un financement	0	0	Valeur de base	1600
GIN1701411 - Nombre de nouveaux produits financiers en faveurs des entrepreneurs agricoles développés grâce aux appuis du programme	0	0	Valeur de base	3

3.5.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement			
	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1. Diagnostic des raisons du faible financement des filières ciblées		X		
2. Améliorer au niveau des IF/IMF, l'offre de produits financiers adaptés aux besoins des filières et renforcer leur expertise technique et financière			X	
3. Des mécanismes de financement permettant de réduire les risques des IF/IMF et de soutenir l'investissement dans les filières sont développés			X	

Le diagnostic des raisons du faible financement du secteur agricole a été réalisé entre Mai et Juin 2019. Cette étude a aussi proposé les outils de facilitation de l'accès des entrepreneurs agricoles au financement que ce soit au niveau de l'offre ou de la demande. Toutefois, la mise en œuvre de certains de ces outils n'aurait pas été

conforme avec le cadre légal auquel Enabel est soumis. Les clarifications apportées par le Comité de Direction de Enabel en juillet 2019, quant aux outils acceptés ont permis d'avancer de manière plus concrète sur la conception des outils et mécanismes en Guinée. Ce faisant, les activités de mise en place des outils d'accès des entrepreneurs agricoles au financement a pris du retard.

L'amélioration de l'offre des IMF est envisagée via la mobilisation d'une assistance technique pour compter de 2020. Il en est de même pour les mécanismes de financement susceptibles de réduire les risques.

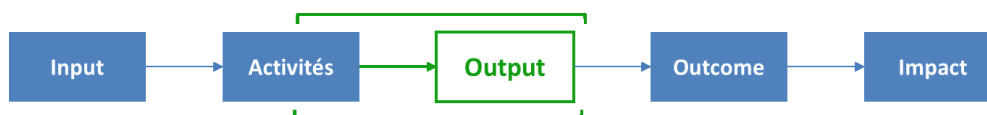
A la suite d'une mission d'appui du siège d'Enabel, les premiers outils de facilitation de l'accès des entrepreneurs agricoles au financement ont été retenus au quatrième trimestre 2019 : mise en place d'un partenariat avec des IMF pour des crédits de court terme aux entrepreneurs agricoles, évaluation des besoins de financement des entrepreneurs agricoles, mise en place d'un mécanisme de subvention d'équipements adossé au crédit, participation à des mécanismes de garantie existants.

3.5.3. Analyse des progrès réalisés

Les travaux réalisés en 2019 ont permis d'avoir une connaissance détaillée de l'offre et de la demande en financement agricole en Guinée. Tout en compte du cadre réglementaire de Enabel, des outils de facilitation de l'accès au financement ont pu être retenus à la suite de missions d'appui externe ou interne à Enabel. Leur mise en œuvre sera lancée en 2020.

3.6. Performance de l'output 4

Résultat 4 : L'environnement des affaires est amélioré et des relations plus équitables entre les acteurs des filières appuyées



3.6.1. Progrès des indicateurs

Output : GIN1701411 - R4 : L'environnement des affaires et la gouvernance des filières ciblées sont améliorés à travers une meilleure articulation des acteurs et la réalisation des investissements structurants.				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Nombre d'infrastructures publiques structurantes réalisées dans le cadre du renforcement des filières prioritaires	0	0	Valeur de base	60*
GIN1701411_Nombre de partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières	22	22	Valeur de base	46

**3 AHA exploités de manière durable, 5 magasins de stockage, 50 chambres froides solaires/mixtes, 2 centres mixtes (ananas, mangue) de traitement/conditionnement*

3.6.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1. Professionnaliser les espaces de concertation au sein des filières ciblées			X	
2. Appuyer les entités déconcentrées du Ministère de l'agriculture dans le pilotage et le monitoring des stratégies sectorielles pertinentes			X	
3. Réaliser des investissements structurants prioritaires identifiés au sein des espaces de concertation		X		

La DRA de Kindia a organisé, en Novembre 19, une concertation régionale sur les questions agricole. L'intervention Entreprenariat Agricole a facilité cette organisation dans le prolongement des appuis de DAKMA. Cette concertation a permis de faire un bilan des récentes campagnes agricoles, un état des lieux des bonnes pratiques en matière d'aménagements hydro agricoles, un partage d'informations sur le lancement par Enabel de travaux sur la gestion durable de l'eau d'irrigation.

Dans le prolongement de ces appuis, l'accompagnement vers plus de professionnalisation des cadres de concertation se poursuivra à travers les appuis non financiers aux acteurs des chaînes de valeurs. En particulier, il s'agira d'accompagner la concertation dans sa préparation, sa mise en œuvre, ses livrables et de trouver une bonne articulation entre concertation sectorielle et concertation entre acteurs d'une filière. Le démarrage des concertations entre acteurs des chaînes de valeurs ananas, mangue et pomme de terre est prévu pour début 2020 à la suite de la mobilisation de partenaires de mise en œuvre.

Les appuis aux entités déconcentrées du Ministère de l'Agriculture seront mis en œuvre à compter de 2020. Cette mise en œuvre supposait la mise en place d'un cadre clair de partenariat entre la partie guinéenne et Enabel (lettre d'entente).

Le répertoire d'infrastructures proposées dans les plans d'action a fait l'objet d'un atelier de priorisation des travaux pour les années 2020 et 2021. Dans le prolongement des échanges avec la Fédération des Planteurs de Fruits de la Basse Guinée (FEPAF-BG), les études préalables en vue d'un aménagement hydro-agricole (surface brute de 100 ha et surface aménageable 63 ha) ont été réalisées sur le site de Daboya. Le projet INTEGRA Enabel (financement Union européenne) et l'intervention Entreprenariat Agricole (EA) conjuguent leurs efforts pour apporter un accompagnement concerté à la FEPAF-BG. Le site sera valorisé au profit d'exploitants, eux-mêmes recevant des services de la FEPAF-BG, en vue d'une production d'ananas de qualité. Les travaux à proprement parler seront lancés en 2020.

Dans le cadre d'une amélioration des systèmes d'irrigation et d'utilisation efficiente de la ressource, des études ont été réalisées sur quelques sites proposés par la Fédération des Paysans du Fouta Djallon(FPPD). Une opération test d'irrigation goutte à goutte sera lancée, à compter de 2020, dans le cadre d'une convention de subsides et en réponse à une demande de la FPPD. Un dispositif de suivi technique et économique aidera à tirer les conclusions quant à la répliquabilité de l'opération sur financement par des institutions financières locales.

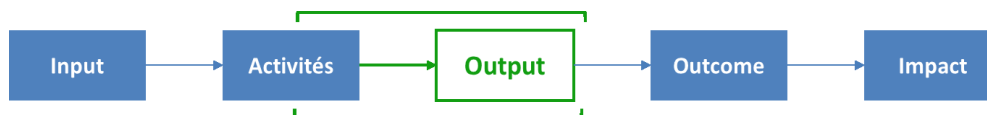
3.6.3. Analyse des progrès réalisés

Les travaux réalisés en 2019 ont permis de constituer un répertoire d'infrastructures prioritaires. Les informations complémentaires, en vue d'une décision concertée, seront prises recherchées par les acteurs des filières, les services techniques, l'équipe de l'intervention.

Les marchés relatifs aux aménagements hydro agricoles de Daboya et au test pilote d'irrigation goutte à goutte seront lancés dans le courant du premier trimestre 2020 ; le démarrage des travaux est prévu au deuxième trimestre.

3.7. Performance de l'output 5

Résultat 5 : L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux sont améliorées



3.7.1. Progrès des indicateurs

Output : GIN1701411 - R5: L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux sont améliorées				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN1701411 - Nombre d'innovations développées et/ou renforcées au sein des filières	0	0	Valeur de base	3
GIN1701411 Niveau de l'utilisation des applications digitales par les entrepreneurs/MPME au sein des filières (%)	0	0	Valeur de base	30%

3.7.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
11. A0501 Renforcer l'offre de services numériques et former à leur utilisation en vue d'améliorer la compétitivité des chaînes de valeur prioritaire			X	
22. A0502 Analyser les besoins d'informations de prix et marchés			X	

Par rapport à la planification adaptée de l'intervention après son démarrage, la mise en œuvre des activités d'accès renforcé à la digitalisation pour compter de l'année 2020. Ce choix permet de lancer des actions conjointes avec les projets Entrepreneuriat Urbain et Entrepreneuriat Féminin en terme de diagnostic et de réponse aux besoins qui seront identifiés.

3.7.3. Analyse des progrès réalisés

RAS

4. Suivi budgétaire

	Budget (euro)	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de 2019
		Années précédentes	Année couverte par le rapport 2019		
Total	11.500.000	0	280.969	11.219.031	2%
Résultat 1 : Les besoins de renforcement et les niches de développement des filières ciblées sont identifiés	400.000		63.090		16%
Résultat 2 : L'accès des entrepreneurs des filières ciblées aux appuis technico-économiques et à l'innovation est amélioré	2.016.000		7.785		0%
Résultat 3 : L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation des fournisseurs de services et l'introduction des produits financiers innovants	3.306.000		48.701		1%
Résultat 4 : L'environnement des affaires et la gouvernance des filières ciblées sont améliorés à travers une meilleure articulation des acteurs et la réalisation des investissements structurants	4.299.180		34.929		1%
Résultat 5 : L'offre de services numériques pour les entrepreneurs des filières et l'utilisation des nouveaux outils digitaux sont renforcées	440.000		353		0%
Réserve					
Moyens généraux	1.038.820		126.112		12%

Le taux de déboursement global est de 2%. Les principales dépenses portent sur les travaux de cartographie participative (résultat 1), des études et missions d'appui sur le financement (Résultat 3), des études techniques pour les aménagements hydro agricoles (Résultat 4), les frais généraux. Pour les activités, le taux d'exécution est 1,48%.

En 2019, l'intervention était dans sa phase d'installation et cette période est le moment de faire les investissements nécessaires au bon fonctionnement du bureau et aussi de constituer l'équipe.

5. Risques et problèmes

Le principal risque nouveau identifié en 2019 est la détérioration du climat politique, suite au projet de modification de la constitution contesté par une partie de la classe politique et de la société civile. Cela a entraîné de nombreuses manifestations violentes qui se sont souvent soldées par des morts et de nombreux blessés. Pour l'essentiel, la gestion de ce risque a consisté à revoir les activités en fonction des appels à manifester et à respecter les consignes de sécurité de la Représentation Enabel. Avec la décision prise en fin 2019 de soumettre le projet de constitution au référendum en 2020, ce risque est désormais devenu un problème.

5.1. Matrice de gestion des risques

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les entrepreneurs adoptent une attitude attentiste/réticente pour faire des investissements à long terme (crédit) en raison d'un manque d'expérience avec les mécanismes et produits financiers.	03/02/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Développement d'outils adaptés d'accès au financement	Assistance Technique	30/06/2020		En cours
Renforcer le dialogue entre IF/IMF et porteurs de projets à accéder aux crédits	Direction intervention	31/12/2020		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Distorsion des marchés d'import/export sur les filières appuyées et une inflation et une dévaluation élevées réduisent la compétitivité des productions locales	03/02/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Recentrage vers la satisfaction du marché intérieur si exportations impossible	Comité technique de suivi	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faible disponibilité de certains intervenants à mettre en œuvre des approches cohérentes dans une logique de développement durable	01/04/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Mettre en place des mécanismes de concertation/harmonisation des démarches entre les différents intervenants	Comité technique de suivi	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Forte sollicitation du nombre limité d'acteurs clés des différentes filières par un nombre croissant de projets	01/04/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Mettre en place des mécanismes de concertation/harmonisation des démarches entre les différents intervenants	Comité technique de suivi	N/A		En cours
Renforcer les acteurs ciblés	Assistance Technique	N/A		En cours
Diversifier le partenariat	Assistance Technique	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Détérioration du climat politique, l'instabilité socio politique et l'insécurité liée au projet de changement de constitution	26/09/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

5.2. Matrice de gestion des problèmes

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Les opportunités d'innovation et de « passage à l'échelle » sont limitées par un secteur privé de très petite taille, peu diversifié et essentiellement informel (90%)	01/07/2019	OPS	Moyen

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Développer des outils et instruments d'appui aux entreprises de petite et de moyenne taille	Direction de l'intervention	30/06/2020		En cours
Renforcer le dialogue public-privé aux niveaux national et local sur le cadre officiel de formalisation	Comité de pilotage	N/A		

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
La création et la formalisation des entreprises sont entravées par un cadre fiscal officiel contraignant	15/04/2019	OPS	Moyen

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Appui à l'organisation des structures représentatives (fédérations, associations...) et à la concertation au sein du secteur privé afin de leur permettre de peser sur le climat et l'environnement des affaires	Direction de l'intervention	31/12/2020		En cours
Renforcer le dialogue public-privé aux niveaux national et local	Comité de pilotage	31/12/2020	Processus continu	En cours

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Des conflits fonciers freinent les investissements et la réalisation des infrastructures structurantes	15/04/2019	OPS	Moyen

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Vérifier que le statut et la propriété de chaque site permettent un appui éventuel de l'intervention sans risque	Direction de l'intervention	N/A	Processus continu	En cours

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Inadéquation entre le cadre juridique Enabel et les options adaptées de facilitation de l'accès au financement	01/07/2019	DEV	Moyen

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Mettre en œuvre les actions autorisées par le cadre auquel Enabel est soumis	Direction de l'intervention	30/06/2020		En cours
Poursuivre l'argumentation pour la mise en place d'outils plus adaptés au contexte local	Direction de l'intervention	31/12/2020		En cours

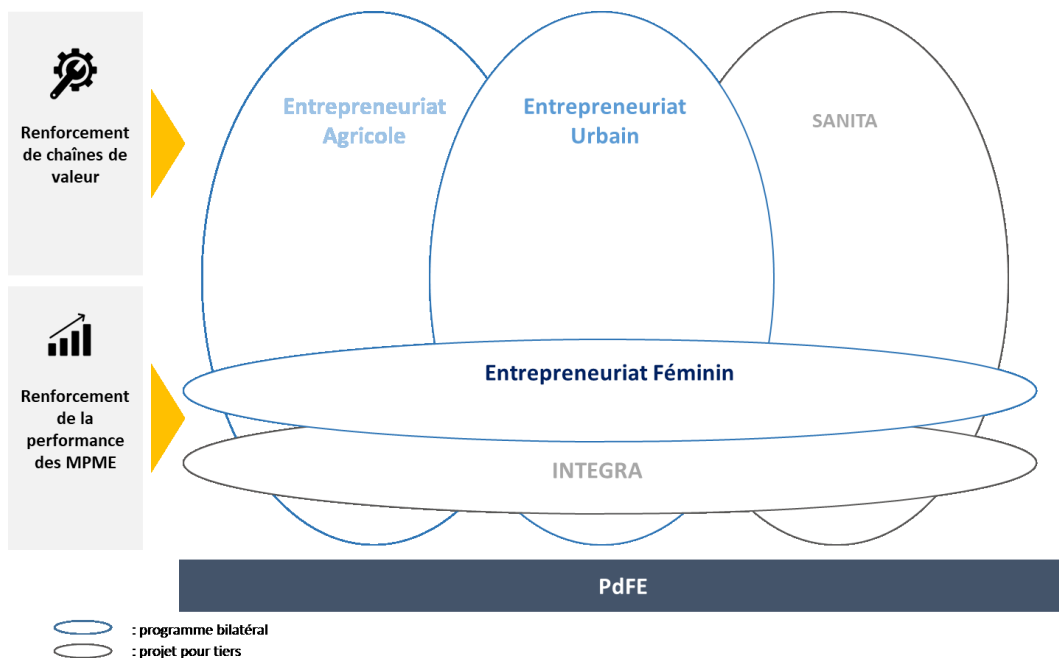
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Des problèmes d'insécurité suite aux manifestations politiques régulières (projet de changement de constitution)	01/01/2020	DEV	Moyen

6. Synergies et complémentarités

6.1. Avec les autres interventions du portefeuille

Des synergies ont été explorées avec les autres interventions Entreprenariat Féminin (EF) et Entreprenariat Urbain (EU) du programme Entreprenariat. Ces synergies concernent les outils de facilitation d'accès au financement, la mise en œuvre d'une réponse conjointe aux besoins de services de développement de l'entreprenariat non ou insuffisamment disponible, l'accès et l'utilisation de services numériques. La concrétisation de ces synergies se fera dans la mise en œuvre de chacune de ces activités. Dans le cadre de l'appui de EU à l'accélération du développement d'entreprises déjà installées et actives, des entreprises du secteur agricole pourraient être ciblées. De même, des fournisseurs d'intrants/emballages spécifiques aux entreprises agricoles pourraient être ciblés. L'intervention EU mène actuellement une étude d'approfondissement des filières (3) à cibler dont les résultats sont attendus pour le mois de février. L'intervention EF, ciblant de manière complémentaire les entrepreneuses des filières appuyer par EA et EU est dans l'approfondissement des méthodes et outils d'appui pour les différentes catégories retenues en tenant compte des synergies potentiels avec le programme « She decides ».

Le schéma suivant traduit les interactions et synergies des interventions Enabel en Guinée dans la perspective d'un développement de l'entreprenariat inclusif.



6.2. Avec les projets pour tiers

Dans une logique de complémentarité et de synergie, le programme INTEGRA (financement UE) et l'intervention Entreprenariat Agricole mènent une action conjointe et concertée pour les études et la réalisation d'un aménagement hydro agricole pilote de Daboya en faveur de

la Fédération des Planteurs (FEPAF-BG). Dans la pratique, les deux interventions vont faciliter la réalisation et la bonne utilisation de cette exploitation. INTEGRA prendra en charge toutes les questions liées aux travaux de Haute Intensité de Main d'Ouvre (HIMO) et d'insertion des jeunes. L'intervention EA prend en charge toutes les questions liées aux autres travaux d'infrastructure, à l'exploitation et la gestion du site. L'objectif de l'aménagement pilote est de démontrer une production de l'ananas de qualité « export » économiquement rentable, tester des techniques innovantes et des modèles d'affaire pour l'exploitation individuelle (parcelle) sous la gestion de le FEPAF, permettant en même temps l'insertion des jeunes et la création d'emploi en lien avec les objectifs d'INTEGRA.

Dans le cadre de la valorisation des déchets, une synergie est envisagée avec Sanita (financement UE) pour la production de compost et son utilisation en tant qu'amendement organique : pilote, analyse puis mise à l'échelle.

6.3. Autres synergies et complémentarités

Le gouvernement guinéen a reçu un appui de l'Union européenne pour la relance de la filière Ananas (REFILA). Cette intervention est mise en œuvre par l'ONUDI dans le bassin de Maferinyah. En prélude au démarrage du portefeuille, des échanges entre les parties avaient permis une répartition des zones d'intervention entre Enabel et ONUDI, des thèmes prioritaires en fonction des compétences spécifiques et de modalités de concertation. Des échanges réguliers ont été organisés entre l'intervention Entreprenariat Agricole et REFILA : organisation d'ateliers conjoints (sur l'accès au foncier notamment), partage de rapports, réunions et partage périodiques d'informations sur les interventions.

Des échanges périodiques sont également organisés avec les responsables des projets financés (PDAIG) par la banque notamment pour les questions de financement, de mise en place de systèmes de gestion d'eau et de gestion durable des aménagements hydro agricoles (AHA).

Dans le cadre de la facilitation de l'accès au financement, des échanges ont aussi été organisés (Skype, email) avec les équipes Enabel du Niger, Burkina qui font face à nombre de questions similaires.

7. Thèmes transversaux

7.1. Environnement et changement climatique

Des inquiétudes croissantes sur la disponibilité en eau en saison sèche sont exprimées par les producteurs de pomme de terre du Fouta Djallon. En réponse à cette question, une opération pilote d'irrigation goutte à goutte sera réalisée au profit de la Fédération des Paysans du Djallon (FPFD), une des organisations faïtières agricoles de la Guinée. Il faut dire que les systèmes d'irrigation actuellement pratiqués dans la zone sont peu économes en eau : irrigation à la raie et irrigation par aspersion. Les études préalables ont été réalisées en 2019 avec l'appui de l'intervention Entrepreneuriat Agricole ; la mise en œuvre sera réalisée à travers une convention de subsides. Il est envisagé de capitaliser les résultats techniques et économiques de cette expérience, de les diffuser auprès des producteurs et des prestataires financiers pour faciliter la mise à l'échelle.

Dans le cadre des Appuis non financiers aux entrepreneurs agricoles, des bénéficiaires contractants sont en cours de mobilisation en vue de promouvoir et diffuser les bonnes pratiques d'agriculture durable. Cette question est particulièrement importante pour la pomme de terre et l'ananas. Pour l'ananas, la FEPAF est intéressée à engager des actions pour réduire l'utilisation des intrants pour les raisons citées plus haut mais aussi pour répondre aux exigences des importateurs (sous-région, Europe). Dans le cadre de la facilitation de l'accès au financement, l'intervention Entrepreneuriat Agricole envisage de « donner un coup de pouce » à l'acquisition de film plastique biodégradable sur l'ananas : ces derniers permettent d'accroître substantiellement le rendement grâce à une plus grande disponibilité en eau et éléments nutritifs. Les marges bénéficiaires s'en trouvent elles aussi améliorées. Les films plastiques biodégradables empêchent le développement des mauvaises herbes (réduisant de ce fait l'utilisation d'herbicides).

7.2. Genre

La cartographie participative des chaînes de valeurs a permis de faire ressortir les spécificités Genre des filières ananas, mangue et pomme de terre. La dimension Genre sera prise en compte dans les interactions entre Entrepreneuriat Agricole et Entrepreneuriat Féminin. Que ce soit pour les services techniques, la facilitation de l'accès au financement, les appuis de l'intervention Entrepreneuriat Féminin, spécialement orientés vers les femmes actives dans les filières ananas/mangue et pomme de terre, viendront en complément des actions de l'intervention Entrepreneuriat Agricole.

7.3. Digitalisation

RAS conf supra Résultat 5

7.4. Emplois décents

Le respect des règles de travail décent (rémunération minimum, sécurité, âge des employés...) est exigé pour tous les partenaires et contractants. Une attention particulière sera apportée aux conditions de travail dans les entreprises agricoles appuyées par l'intervention.

8. Leçons apprises

8.1. Les succès

Appropriation de l'intervention par les parties prenantes

Les travaux et échanges organisés avec les principales parties prenantes (acteurs des filières, ONG, IMF, administration) ont permis une bonne compréhension et une appropriation de l'intervention Entreprenariat agricole.

Mise en place des outils de financement

La suite de missions d'appui et de réflexions approfondies, les premiers outils facilitation de l'accès au financement adaptés au contexte guinéen ont pu être identifiés : partenariat avec des IMF pour une offre de produits financiers, facilitation de l'investissement via une subvention, assistance technique aux IMF en vue de réduire leurs coûts opérationnels et de développer une offre adaptée aux entrepreneurs agricoles.

Organisation d'échanges réguliers et de partage d'informations avec les projets intervenant dans le secteur agricole : projet de relance de la filière ananas (ONUFI), projet de développement de l'agriculture intégré en Guinée (PDAIG -Banque mondiale)

8.2. Les défis

Le principal défi identifié pendant l'année de démarrage 2019 réside dans la mise en place, dans un délai raisonnable, d'outils de facilitation de l'accès au financement conformes au cadre législatif auquel est soumise Enabel et les orientations retenues par son Comité de direction. La plupart des entrepreneurs agricoles sont de « petits porteurs » et l'essentiel de leurs besoins de financement (fonds de roulement, fonds de campagne, investissement) pourrait être pris en charge par des IMF. Toutefois, les ressources actuelles des IMF ne leur permettent pas de proposer, actuellement, des réponses adaptées au financement de moyen/long terme (investissement). L'intervention mettra en place un mécanisme de subvention d'équipements/investissements ciblés et adossés au crédit de fond court terme octroyé par les IMF aux entrepreneurs agricoles. Cela aidera à faciliter l'accès à l'investissement productif pour la durée du projet sans réponse à la problématique de refinancement des IMF.

8.3. Questions d'apprentissage stratégique

Synergies entre interventions

De nombreuses contraintes au développement de l'entreprenariat sont communes aux trois interventions du programme Entreprenariat : accès durable aux services de qualité, accès au financement, cadre réglementaire et infrastructurel etc. Les premières synergies identifiées entre les trois interventions confirment le besoin d'interactions régulières et d'actions conjointes quand cela est pertinent.

Ingénierie sociale

Dans le cadre des études préalables aux aménagements hydro agricoles, le besoin d'un accompagnement rapproché des organisations bénéficiaires quant aux modalités d'exploitation équitable et durable de ces infrastructures est ressorti. Il est conforté par les constats faits sur les aménagements faits par DAKMA dans le cadre du programme de démarrage de la coopération belgo-guinéenne. L'intervention Entreprenariat agricole mobilisera une expertise dédiée pour l'accompagnement des organisations bénéficiaires d'infrastructures collectives.

8.4. Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Synergie entre les interventions	<i>Toutes interventions en Guinée</i>
Ingénierie sociale rapprochée de moyen terme pour une gestion durable d'infrastructures collectives	Groupes récipiendaires d'infrastructures collectives Administration locale

9. Pilotage

9.1. Modifications apportées à l'intervention

Aucune modification apportée au pilotage de l'intervention en 2019.

9.2. Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

La première réunion du Comité de pilotage est prévue pour février 2020. Ce décalage s'explique par la signature tardive de la lettre d'entente entre MClA et Enabel, ainsi que la tenue du 1^{er} comité mixte de concertation paritaire qui n'a eu lieu qu'en décembre.

9.3. Réorientations stratégiques envisagées

La zone d'intervention du projet est relativement vaste. La plupart des entrepreneurs actifs sur la filière ananas et mangue sont situés dans un rayon de 100-150 km autour du siège du projet. Par contre, les acteurs de la filière pomme de terre sont en Moyenne Guinée (région de Mamou), zone bien plus grande et relativement éloignée du siège du projet. Pour pallier à cette contrainte, il est envisagé de renforcer la présence de l'intervention dans cette zone par un ATN Développement de chaînes de valeurs basé à Mamou.

Le programme de coopération avec la Guinée oriente l'appui de la Belgique sur « *la promotion du développement économique inclusif et durable* ». Avec 67 millions sur 110 dédiés au développement du secteur privé, la Guinée est à ce jour le 1^{er} pays d'intervention PSD de Enabel.

Le portefeuille est toutefois resté incomplet sur la cohérence entre les différents volets et sur la définition de choix stratégiques transversaux adoptés par toutes les interventions.

En l'absence de stratégie générale du portefeuille sur l'entrepreneuriat, chaque intervention développe ses propres approches et sa propre vision, chacun fixe ses objectifs, ses résultats à atteindre et son système de monitoring. En réponse à cette situation, une réflexion conjointe a été organisée entre Enabel siège (EST Agriculture et EST PSD), la Représentation résidente, les interventions Enabel en Guinée et un facilitateur externe. Elle a permis de convenir des axes clés d'une stratégie cohérente d'appui au développement du secteur privé en Guinée, la contribution des différentes interventions. Ces travaux ont aussi permis d'identifier les changements auxquels chacune des interventions peut contribuer et les façons de les appréhender (changements). Elle a enfin mis l'accent sur les synergies. L'intervention Entrepreneuriat agricole accordera une attention particulière aux actions qui contribuent à ces changements et en faire l'analyse critique annuelle.

9.4. Recommandations

En plus de l'installation d'un cadre du projet en Moyenne Guinée, des missions régulières de la direction de l'intervention viendront compléter ce dispositif de suivi/mise en œuvre. Le premier ATN développement des filières est actuellement basé à Kindia (siège du projet) ; il suivra la mise en œuvre des activités d'appui à la filière ananas et mangue.

Recommandations	Acteur	Date limite
Approbation par le COPIL de la création d'un deuxième poste d'ATN chargé du développement des filières	COPIL	Q1/ 2020

10. Annexes

10.1. Critères de qualité

Pour chacun des critères (Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir infra pour les instructions de calcul).

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
X				
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
...	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
X	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
X	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
			X		
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.			
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?					
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.			
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.			
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.			
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.			
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?					
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.			
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.			
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.			
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.			

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
	X			
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?				
X	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.		
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.		

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		
4.1 Durabilité financière/économique ?				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?				
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?				
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.		
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.		
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.		

4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

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

10.2.1. Cadre logique mis à jour

Intitulé de l'indicateur	Valeurs de base	Valeurs intermédiaires				Valeurs cibles à 2023	
		2019	2020	2021	2022		
OS : Améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe C-K-M							
Augmentation du chiffre d'affaires des entrepreneurs agricoles et MPME dans la zone d'intervention, venant des ventes de leurs produits	<i>Pomme de terre production</i>	0		226.958 €	453.915 €	680.873 €	907.830 €
	<i>Pomme de terre Transf</i>						0 €
	<i>Pomme de terre Commerc.</i>						0 €
	<i>Ananas production</i>	0		442.969	885.938	1.328.906	1.771.875 €
	<i>Ananas transf</i>						0 €
	<i>Ananas commerc.</i>						0 €
	<i>Mangue production</i>						0 €
	<i>Mangue Transf</i>						0 €
	<i>Mangue Commerc.</i>	0		1.220 €	2.439 €	3.659 €	4.878 €
Volume total de produits commercialisés et exportés, désagrégé par filière (la définition exacte sera fournie après l'appui-conseil aux FEPAF sur la collecte de données statistiques fiables) (Tonnes)	<i>Pomme de terre</i>	17.920		18.500	19.000	19.500	20.000
	<i>Ananas</i>	16.875		17.000	18.500	20.000	22.000
	<i>Mange</i>	967		1.000	1.100	1.200	1.300
R1: Un plan de renforcement des filières est développé par des études, la cartographie et la concertation des acteurs							
Un plan de renforcement des filières est développé et approuvé par les acteurs		0	3				3
Nombre de producteurs/entrepreneurs agricoles actifs au niveau des OP et interprofessions et utilisant les services d'appui mis en place ou renforcés (désagrégé par sexe)		0		Nouveaux Services : + 20% Services existants : + 15 %	Nv Svces : + 25% Svces E : + 20%	Nv Svces : + 25% Svces R : + 20%	*Au moins 30% de des membres des OP pour les services existants, 20% pour les nouveaux services
Nombre d'hectares exploitées de manière durable dans la zone d'intervention		0	0	30 ha ananas 100 ha pdeterre	40 ha ananas 150 ha pdeterre	50 ha (Ananas) 200 ha (pomme de terre)	250 **

R3: L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation aux fournisseurs et l'introduction de produit financiers innovants							
Nombre d'entreprises ou individus opérant dans les filières qui ont eu accès à un financement		0		300	900	1500	1600 ***
Nombre de nouveaux produits financiers en faveurs des entrepreneurs agricoles développés grâce aux appuis du programme		0		1	3		3 nouveaux produits au moins
R4 :Les acteurs publics et privés impliqués dans les chaines de valeur améliorent la gouvernance des filières et contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires							
Nombre d'infrastructures publiques structurantes réalisées dans le cadre du renforcement des filières prioritaires		0		1 AHA 5 post Récolte	2 AHA, 5 entrepôts, 45 chambres froides, 2 centres de condtt		3 AHA, 5 magasins 50 chambres froides, 2 centres de condtt
Nombre de partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières	<i>Pomme de terre</i>	0		2	4	6	6
	<i>Ananas</i>	14		16	20	22	25
	<i>Mangue</i>	8		8	12	14	15
R5 : L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les acteurs locaux sont améliorées							
Nombre d'innovations développées et/ou renforcées au sein des filières		0			2	3	3
Niveau de l'utilisation des applications digitales par les entrepreneurs/MPME au sein des filières		0			10%	20%	30%

10.2.2. Théorie du changement



10.3.Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Q2/2021
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Q3/2023
Missions de backstopping depuis le 01/01/2019	Décembre 19 -EST Agri

10.4.Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

				Actuals	Budget	Solde	%
Activités				154.857	10.461.180	10.306.323	1%
A 01			Résultat 1 : Les besoins de renforcement et les niches de développement des filières	63.090			16%
A	01	01	Cartographie filières, besoins, niches	60.437	100000	39563,45	60%
A	01	02	Etudes de faisabilité et concertations entre acteurs pour le ciblage des niches	2.653			1%
A	02		Résultat 2 : L'accès des entrepreneurs des filières ciblées aux appuis technico-	7.785			0%
A	02	01	Appuis non-financiers aux MPME et organisations agricoles opérant en aval des filières ciblées	3.366	846.000	842.634	0%
A	02	02	Appuis non-financiers aux MPME et organisations agricoles opérant en amont des filières ciblées	4.419	730.000	725.581	1%
A	02	03	Promouvoir des innovations agro-environnementales dans le développement des filières ciblées	0	440.000	440.000	0%
A	03		Résultat 3 : L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est	48.701			1%
A	03	01	Etude pour documenter les raisons du faible financement des filières ciblées	40.504	60.000	19.496	68%
A	03	02	Améliorer, au niveau des IF/IMF, l'offre de produits financiers adaptés aux besoins des filières et renforcer leur expertise technique et financière	0	80.000	80.000	0%
A	03	03	Des mécanismes de financement permettant de réduire les risques des IF/IMF et de soutenir l'investissement dans les filières sont développés	8.197	3.166.000	3.157.803	0%
A	04		Résultat 4 : L'environnement des affaires et la gouvernance des filières ciblées	34.929			1%
A	04	01	Professionnaliser les espaces de concertation au sein des filières ciblées	0	180.000	180.000	0%
A	04	02	Appuyer les entités déconcentrées du Ministère de l'agriculture dans le pilotage et le monitoring des stratégies sectorielles pertinentes	0	150.000	150.000	0%
A	04	03	Réaliser des investissements structurants prioritaires identifiés au sein des espaces de concertation	34.929	3.969.180	3.934.251	1%
A	05		Résultat 5 : L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils digitaux par les	353	440.000	439.647	0%
A	05	01	Renforcer l'offre de services numériques et former à leur utilisation en vue d'améliorer la compétitivité des chaînes de valeur prioritaire	353	330.000	329.647	0%
A	05	02	Analyser les besoins d'informations de prix et marchés	0	110.000	110.000	0%
X			Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		-		

			Actuals	Budget	Solde	%
Z		Moyens généraux	126.112	1.038.820	912.708	12%
Z	01	<i>Ressources humaines</i>	16.863	320.654	303.791	5%
Z	01	01 Contrats Enabel HQ	0			
Z	01	02 Contrats Enabel local	16.863	320.654	303.791	5%
Z	02	<i>Investissements</i>	64.017	96.700	32.683	66%
Z	02	01 Vehicules	54.827			86%
Z	02	02 Aménagement des bureaux	198		-	
Z	02	03 Fournitures, installations, machines, équipements	0			0%
Z	02	04 IT equipment	8.993			46%
Z	03	<i>Opérationnel - Frais de fonctionnement</i>	25.395	349.442	324.047	7%
Z	03	01 Location	4.489			7%
Z	03	02 Utilities and maintenance	1.275			2%
Z	03	03 Frais des véhicules	2.952			5%
Z	03	04 Telecom and expedition	614			1%
Z	03	05 Missions	9.507			16%
Z	03	06 Office supplies	1.678			9%
Z	03	09 Marketing and representation costs	392		-	
Z	03	10 Other operational expenses	4.362			22%
Z	03	11 Financial charges	126			2%
Z	04	<i>Audit, M&E and support</i>	19.837			7%
Z	04	01 Audit	0			0%
Z	04	02 Monitoring	16.671			26%
Z	04	03 Evaluation				0%
Z	04	04 Backstopping	3.166			5%
Total général			280.969			2%

10.5.Ressources en termes de communication

Un chargé de communication a été recruté en Fin 2019.