



## Rapport de résultats 2019

### Programme **ENTREPRENA**

Développement de l'Entrepreneuriat  
Urbain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou

Guinée

GIN 1800211



## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>5</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION .....	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	6
1.1.1	<i>Pertinence</i> .....	6
1.1.2	<i>Efficacité</i> .....	7
1.1.3	<i>Efficiéce</i> .....	7
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i> .....	7
1.1.5	<i>Conclusions</i> .....	8
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS</b> .....	<b>9</b>
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	9
1.1.6	<i>Contexte général et institutionnel</i> .....	9
1.1.7	<i>Contexte de gestion</i> .....	9
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
1.1.8	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	11
1.1.9	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	11
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	13
1.1.10	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	13
1.1.11	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	13
1.1.12	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	14
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	16
1.1.13	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	16
1.1.14	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	16
1.1.15	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	16
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	17
1.1.16	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
1.1.17	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	18
1.1.18	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18

<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES .....</b>	<b>21</b>
5.1	MATRICE DE GESTION DES RISQUES .....	22
5.2	MATRICE DE GESTION DES PROBLEMES.....	26
<b>6</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....</b>	<b>29</b>
	<i>PORTEFEUILLE PROJETS ENABEL EN GUINEE – BILATERAL ET PROJETS POUR TIERS .....</i>	<i>29</i>
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	29
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS .....	30
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....	31
<b>7</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX .....</b>	<b>32</b>
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	32
7.2	GENRE.....	32
7.3	DIGITALISATION.....	32
7.4	EMPLOIS DECENTS .....	33
<b>8</b>	<b>LEÇONS APPRISSES.....</b>	<b>34</b>
8.1	LES SUCCES.....	34
8.2	LES DEFIS .....	35
8.3	QUESTIONS D’APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	36
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES .....	37
<b>9</b>	<b>PILOTAGE.....</b>	<b>38</b>
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L’INTERVENTION .....	38
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	40
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES .....	41
9.4	RECOMMANDATIONS .....	41
<b>10</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>43</b>
10.1	CRITERES DE QUALITE .....	43
10.2	APERÇU DES MoRE RESULTS .....	48
10.3	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	49
10.4	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	50

## 1 Acronymes

APIP	Agence de Promotion des Investissements Privés
BSTP	Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats
FODIP	Fonds de Développements Industriel et des PME
M&E	Monitoring et Evaluation
MPME	Micros, Petites et Moyennes Entreprises
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PSD	Private Sector Development
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SAE	Structure d'Appui aux Entreprises
ZTT	Zone de Transit et de Tri

## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Développement de l'Entrepreneuriat Urbain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou (DEA-CKM)
<b>Code de l'intervention</b>	GIN1800211
<b>Localisation</b>	Guinée- Axe Conakry - Kindia - Mamou
<b>Budget total</b>	10.000.000 euros
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine (Présidence CoPil) Ministères sectoriels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère des Investissement et de Partenariat Public Privé</li> <li>• Ministère de l'Industrie et des PME</li> </ul> Agences <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP)</li> <li>• Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats (BSTP)</li> </ul>
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	14-déc-18
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	18/06/2019 (prise de service IM)
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	30/06/2023
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	31 déc-2023
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les MPME inclusives</li> <li>• Structures privées et publiques d'appui aux entreprises</li> <li>• Décideurs publics</li> </ul>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	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

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

<b>Outcome</b>	Améliorer les performances techniques, économiques et sociales des MPME urbaines
<b>Outputs</b>	Les MPME présentant des projets inclusifs et porteurs reçoivent un appui adapté à leurs besoins d'accélération et l'offre de services d'accompagnement et de développement est renforcée et facilitée
	Les MPME urbaines ont un accès amélioré à une offre de services financiers adaptée et répondant aux besoins
	Les MPME et les décideurs disposent des informations, des analyses, et espaces d'échange nécessaires pour créer un environnement propice à l'initiative et au développement économique inclusif
<b>Année couverte par le rapport</b>	2019

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 1.1.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	A

Conformément aux orientations de la stratégie belge en matière de développement, l'intervention met un accent particulier sur le développement du secteur privé en ciblant spécifiquement la performance des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME). De façon plus générale, l'intervention contribue au développement de l'entrepreneuriat sur l'axe Conakry -Kindia-Mamou dans le cadre du portefeuille bilatéral. Cette intervention a été conçue et est mise en œuvre conjointement à l'intervention Entrepreneuriat Agricole et Entrepreneuriat Féminin. Ces trois interventions s'inscrivent dans une vision commune visant la création d'emplois décents et l'augmentation des revenus des entrepreneurs de la zone d'intervention d'Enabel en Guinée.

Cette intervention se caractérise également par un alignement marqué avec les priorités du Gouvernement Guinéen. Ainsi, il s'aligne en particulier avec la Stratégie de Développement du Secteur Privé Guinéen (SDSP) et avec la politique de promotion du contenu local. Structuré en cinq piliers, la SDSP vise i) la formalisation de l'économie, ii) le renforcement de la compétitivité, iii) l'amélioration de l'accès au financement, iv) le renforcement des capacités des entrepreneurs locaux et v) la mise en place d'un cadre d'exécution efficace. Par ailleurs, la Lettre de Politique Nationale du Contenu Local (LPNCL) exprime la volonté du Gouvernement de faire de la PME un véritable moteur de croissance. L'enjeu est de renforcer leur capacité à contribuer à la création d'emplois et de richesses d'une part et à la mobilisation des ressources économiques et sociales d'autre part. La logique d'intervention, en particulier les objectifs et résultats visés, ainsi que les indicateurs fixés, sont en cohérence avec ces orientations.

### 1.1.2 Efficacité

	Performance
<b>Efficacité</b>	<b>N.A.</b>

Les principales actions réalisées en 2019 portent sur le démarrage de l'intervention et la préparation de la phase de mise en œuvre active. A ce jour, les activités de démarrage ne permettent pas une évaluation de ce critère de qualité pour l'année 2019.

On note cependant que les activités de démarrage ont posé les bases afin que la réalisation de l'outcome soit entamé à partir de 2020. En particulier, les études de démarrage ont visé à collecter des données primaires sur les MPME guinéennes et sur l'écosystème entrepreneurial afin d'informer l'action, d'ajuster les activités et in fine d'améliorer l'atteinte de l'outcome.

### 1.1.3 Efficience

	Performance
<b>Efficience</b>	<b>B</b>

L'efficience est exprimée sur la base des travaux réalisés dans le cadre des activités de démarrage réalisées en 2019.

Les ressources humaines, matérielles, financières ont été progressivement mises à disposition. En ce qui concerne les RH en particulier, des avancées ont été enregistrées à partir du second semestre 2019, avec la prise de fonction de l'intervention manager en juin et la mise en place d'une équipe complète fin décembre 2019. Pour le recrutement, l'accent a été mis sur l'importance de privilégier des profils ayant des expériences pratiques de l'entrepreneuriat et une forte sensibilité aux problématiques de développement du secteur privé.

Les études de démarrage ont permis de réaliser un diagnostic du potentiel des filières prioritaires, une analyse des besoins d'accompagnement des MPME et une cartographie des structures d'appui. Les activités ont également permis de développer la visibilité et un début de crédibilité d'Enabel sur les sujets en lien avec le développement du secteur privé auprès des entrepreneurs et des parties-prenantes clés. Des relations de confiance ont également été développées avec les autres interventions d'Enabel ainsi qu'avec les partenaires institutionnels clés, ce qui permettra d'assurer une mise en œuvre efficace des activités à partir de 2020.

### 1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

Malgré l'avancement encore limité des activités, les orientations stratégiques et opérationnelles retenues laissent présager une durabilité potentielle appréciable de l'intervention. Ainsi, les approches retenues en termes de services d'accélération des MPME vont mettre l'accent sur la durabilité financière et économique, le


développement de compétences locales et la mise en place d'un écosystème sur lequel les entrepreneurs pourront de reposer sur le moyen/ long terme. Par ailleurs, l'intervention a identifié des partenaires institutionnels crédibles et pérennes qui seront renforcés au cours du projet. Ces préoccupations ont été prises en compte dès le démarrage des activités, dans le cadre notamment de la mission de backstopping Private Sector Development.

### 1.1.5 Conclusions

L'année 2019 a été consacrée au démarrage de l'intervention Entreprenariat urbain.

Elle a permis :

- **D'affiner la stratégie et la planification opérationnelle** en prenant en compte les orientations d'Enabel en matière de PSD et les synergies potentielles avec les autres projets du portefeuille Guinée (bilatéral et interventions pour tiers)
- **De bâtir sur des données concrètes et à jour sur le secteur privé guinéen et l'écosystème entrepreneurial**, avec la collecte de données primaires sur les MPME et les incubateurs dans le cadre des études de démarrage
- **D'identifier et de mobiliser des partenaires institutionnels fortement engagés** sur les problématiques de promotion du secteur privé et alignés avec les objectifs du projet
- **De mettre en place une équipe pluridisciplinaire** ayant une forte expérience en lien avec le secteur privé et les problématiques de développement
- **De développer la crédibilité d'Enabel sur les sujets en lien avec le PSD** à travers des événements comme l'organisation d'une Journée Belge sur le thème de l'appui au secteur privé et une variété d'échanges avec des entrepreneurs et structures d'appui aux entreprises

Intervention Manager Enabel
Adélaïde Kourouma 



## 3 Suivi des résultats

### 3.1 Evolution du contexte

#### 1.1.6 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. Ce contexte pèse également lourdement sur les MPME qui voient le nombre de jours ouvrés par mois réduit de façon importante. Ceci freine à la fois leur performance économique et leur disponibilité pour les activités en lien avec le projet. Il est à prévoir que ce contexte pèse de façon importante sur les activités de l'année 2020.

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.

#### 1.1.7 Contexte de gestion

La mise en œuvre de l'intervention est organisée en régie par Enabel : redevabilité financière d'Enabel qui appliquera ses instruments et ses procédures et les modes de contractualisation conformément au cadre législatif et réglementaire belge applicable. Tout en veillant au respect de la réglementation belge, l'équipe d'Enabel met l'accent sur une prise de décision et une gestion partagée, dans le cadre d'une étroite collaboration avec les partenaires institutionnels

##### 3.1.1.1 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 d'Enabel. La lettre d'entente précise les principes autour desquels est établi le partenariat entre Enabel et la partie guinéenne : alignement des interventions aux politiques, plans stratégiques et réformes du gouvernement guinéen, dialogue continu, bonne communication, partage et capitalisation des acquis, 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.

En complément 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. Ce comité a notamment pour mandat de valider les planifications opérationnelles et financières, suivre l'état d'avancement des activités, participer à l'élaboration et au suivi des partenariats opérationnels, fournir au comité de pilotage des informations à même de l'aider dans ses décisions.

Les partenaires institutionnels pressentis pour siéger au comité technique en tant que membre permanent sont les suivants :

- Ministère des Investissements et Partenariats Publics Privés ;
- Ministère de l'Industrie, des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé ;
- Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP) ;
- Fonds de Développement Industriel et des PME (FODIP) ;
- Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats (BSTP)

A date, aucune Convention de subside n'a été attribuée. Début 2020, des activités seront menées afin de confirmer l'opportunité de mettre en place des Conventions de subsides avec certains des partenaires institutionnels - en particulier, les agences d'exécution comme l'APIP ou la BTSP qui se caractérisent par un fort alignement stratégique avec les objectifs du projet et une bonne capacité de mise en œuvre. Ces subsides pourraient contribuer à la pérennisation de l'intervention.

En ce qui concerne les marchés publics attribués en 2019, il s'agit de trois marchés publics octroyés dans le cadre des études de démarrage. Les études relatives à l'identification des filières porteuses et des MPME cibles, ainsi que celle relative à la mise en place d'un programme pilote d'accélération ont été attribuées un cabinet spécialisé sur les problématiques de compétitivité et d'accompagnement d'entrepreneurs. L'étude relative au diagnostic des incubateurs locaux a été attribuée à un cabinet ayant une forte connaissance de l'écosystème des incubateurs en Afrique de l'Ouest. Le recrutement de cabinets ayant une forte expertise en accompagnement du secteur privé guinéen et sous-régional constitue un facteur important pour contribuer à l'atteinte de l'outcome. En complément, deux marchés de prestation de services ont été attribués à deux consultants guinéens, se distinguant respectivement par leurs qualités en tant qu'entrepreneur et accompagnement d'entrepreneurs pour le premier et en tant que qu'expert de l'écosystème entrepreneurial guinéen pour le second. Ces consultants vont fournir des services en lien avec l'appui aux MPME et au renforcement de l'offre de services d'appui aux entrepreneurs sur une période de 12 mois. Ces ressources sont critiques pour conduire une stratégie et approche de mise en œuvre qui tient compte des réalités locales et des enjeux spécifiques du secteur privé guinéens.

#### **3.1.1.2 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 seront organisés avec les Ministères sectoriels clés afin de définir les axes stratégiques et opérationnels de la collaboration. Ces échanges devraient aboutir à la conclusion de protocoles d'accord.

## 3.2 Performance de l'outcome



### 1.1.8 Progrès des indicateurs

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre d'entreprises, indirectement et directement appuyées, qui font preuve d'une meilleure performance économique, technique, ou sociale	0	0	Valeur de base	Au moins 75% des 150 entreprises appuyées

### 1.1.9 Analyse des progrès réalisés

Avec un démarrage de l'intervention en juin 2019, aucun progrès n'était envisagé pour l'outcome sur l'année 2019. Néanmoins, les études de démarrage menées pendant les 6 mois d'activités ont permis de poser les bases pour atteindre l'outcome visé. Ainsi, une étude auprès de 200 entreprises a été initiée, afin de mieux comprendre les besoins d'accompagnement des entreprises de croissance<sup>2</sup> et de mettre en place un programme d'accélération adapté. Cette étude va également permettre de disposer d'une base de données d'entreprises de croissance qui pourront être mobilisées dès le démarrage des activités de mise en œuvre. La mobilisation dès 2019 de partenaires comme l'APIP, la BSTP ou encore d'institutions financières afin de cibler des entreprises de croissance va également favoriser l'atteinte de l'outcome une fois que les activités de mise en œuvre seront effectives. L'identification et la sélection d'entreprises de croissance ayant le potentiel de réaliser des bonds qualitatifs, suite à l'absorption d'une variété d'appuis techniques et de facilitation de l'accès au financement est en effet critique pour une réalisation effective de l'outcome. En parallèle de la caractérisation des MPME cibles, l'année 2019 a été dédiée à l'identification de partenaires potentiels de mise en œuvre spécialisés en services d'accélération.

<sup>2</sup> Le terme d'entreprise de croissance désigne une catégorie d'entreprises caractérisées par leur potentiel de croissance et de création de valeur ajoutée, par opposition aux entreprises de subsistance caractérisées par



*Session de briefing des agents en charge de l'enquête de caractérisation des MPME cibles*

En complément de cette approche visant à prioriser les MPME cibles, un travail de priorisation des filières a également été entamé. L'enjeu est d'identifier des clusters<sup>3</sup> à fort potentiel en termes de développement économique et social pour la Guinée et de mettre l'accent sur le développement de ces filières dans la cadre de l'intervention. Les travaux en cours visent à identifier des chaînes de valeur porteuses au sein des clusters i) Hospitalité & Tourisme, ii) Ville Durable, iii) Digital. Ces clusters ont notamment été retenus sur la base de leur potentiel impact en termes de création d'emplois et d'inclusivité, de la faisabilité économique (existence d'une demande, d'un tissu de MPME) et de l'alignement stratégique avec les priorités d'Enabel et du Gouvernement guinéen.

Enfin, un pilote d'appui à la mise en œuvre d'un programme d'accélération a été lancé dans le cadre d'un marché public en 2019. Ce pilote permettra de sensibiliser 25 entreprises aux problématiques d'excellence opérationnelle et de conduire des audits opérationnels pour cinq entreprises. Ces audits, qui viseront notamment à identifier les sources de gaspillage et à optimiser les processus des entreprises, contribueront directement à l'amélioration de la performance économique des cinq entreprises concernées. Ce pilote sera une opportunité de tester l'impact potentiel de ce type de services sur des MPME guinéennes.

---

<sup>3</sup> Un cluster est une concentration géographique d'entreprises interdépendantes, de fournisseurs et d'institutions associés dans un domaine particulier, <http://www.move-it.eu/fr/quest-ce-quun-cluster>

### 3.3 Performance de l'output 1



#### 1.1.10 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre d'entrepreneurs et MPME qui ont accédé aux fonds, désagrégé par type de financement et par sexe	0	0	0	Démarrage (hub) 24 (50 % F) Démarrage 100 (50 % F) Croissance 30 Innovation 12

#### 1.1.11 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités <sup>4</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>5</sup>	En sérieux retard <sup>6</sup>
1 Analyse des secteurs prometteurs et ciblage des appels à propositions		X		
2 Renforcement des compétences des MPME			X	
3 Renforcement des organismes publics et privés, les associations et organisations du secteur privé offrant des services non-financiers et d'appui post-crétion			X	
4 Développement d'une offre de formation innovante et de pointe, de coaching et d'accompagnement post-formation			X	

<sup>5</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>6</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Les six premiers mois d'opérationnalisation du projet ont été dédiés à la réalisation des études de démarrage, dont les résultats complets sont attendus pour le premier trimestre 2020. L'année 2020 verra le début des premières activités de mise en œuvre.

#### **1.1.12 Analyse des progrès réalisés**

Les études de démarrage conduites en 2019 visaient à : i) identifier les filières porteuses et MPME cibles, ii) concevoir et lancer un programme d'accélération pilote, iii) identifier les principales structures d'appui d'appui aux entreprises (SAE) et appuyer le lancement de la Fautière des Incubateurs. Ces études ont notamment permis d'enquêter près de 200 entreprises sur leurs besoins d'accompagnement et de financement, d'identifier les projets structurants portés par certains hubs innovants ou encore d'identifier une dizaine de SAE actives en Guinée et de conduire un diagnostic des services proposés. Ces études vont ainsi contribuer à poser les bases pour la mise en œuvre des programmes d'accélération à destination des MPME et des activités de renforcement des SAE. Les informations collectées et analyses conduites vont en effet permettre i) de cibler efficacement les entreprises et structures à accompagner, ii) de proposer des services d'accélération/ d'accompagnement adaptés et iii) de disposer de données utiles au suivi-évaluation.

A partir de 2020, une fois ces études de démarrage totalement finalisées, les activités de mise en œuvre vont pouvoir effectivement commencer. Il s'agira en particulier i) de mettre en place des programmes de renforcement des MPME, ii) de renforcer les services publics et privés proposant des services d'appui post-crédation, iii) de développer une offre de formation et de coaching innovante.

La création d'une Fautière des Incubateurs, en collaboration avec Enabel, représente une opportunité de renforcer de façon structurelle l'offre d'accompagnement proposée par les SAE. La professionnalisation des SAE est en effet l'un des objectifs clés de la Fautière et cette initiative vise à favoriser la collaboration et la mutualisation des efforts pour faire face à des défis communs comme la formation des business coach, le renforcement des services d'accompagnement ou encore la pérennisation du modèle économique des structures. La Journée Belge, organisée le 15 novembre par Enabel et l'Ambassade de Belgique, fut l'occasion pour les acteurs de l'écosystème de présenter les enjeux liés à la création de cette Fautière et les opportunités que cela représente pour le développement de l'entrepreneuriat en Guinée.



*Panel organisé lors de la Journée Belge sur le thème « L'appui au développement du secteur privé comme levier de développement : l'approche belge et les opportunités en Guinée »*

Le plein engagement de l'APIP dans les activités d'identification des SAE en Guinée représente également une opportunité importante. L'APIP se positionne en effet comme une structure pérenne pour favoriser les échanges entre les principaux incubateurs, en complément de la dynamique d'organisation en Faïtière. L'APIP se positionne également comme une SAE publique qui vise à proposer des services d'accompagnement post-crédation de qualité aux entreprises guinéennes. L'opportunité de développer une Convention de subside en octroi direct avec cette structure fait partie des priorités de 2020.

On notera comme principale contrainte que la majorité des SAE actives en Guinée couvrent de façon très limitée les besoins d'accélération des MPME guinéennes. L'offre de service proposée cible en effet davantage les porteurs de projets et les entrepreneurs en démarrage de leurs activités. Ceci implique de faire appel à des partenaires opérationnels ayant développé une expérience d'accélération dans la sous-région et/ou à l'international et de favoriser les mécanismes de transferts de compétences au sein de l'écosystème entrepreneurial local.

Une autre contrainte est liée à la question du genre, dans une économie où les femmes sont structurellement plus concernées par l'informalité<sup>7</sup> et l'accès limité au renforcement des compétences. D'étroites synergies doivent être tissées avec l'initiative Entrepreneuriat Féminin pour permettre une participation élevée de bénéficiaires femmes et pour favoriser le développement de services adaptés. A date, les études de démarrage en cours de finalisation vont donner de premiers éléments sur le tissu existant de MPME dirigées par des femmes entrepreneures et sur leurs éventuels besoins d'appuis spécifiques. La sélection des filières et clusters prioritaires

<sup>7</sup> Les femmes représentent 58% des travailleurs du secteur informel contre 42% d'hommes, Primature de la République de Guinée, 2019

a été conduite de façon à favoriser l'entrepreneuriat et l'emploi féminin, avec notamment des clusters Hospitalité & Tourisme et Ville Durable au sein desquels les femmes entrepreneures jouent un rôle particulièrement important.

### 3.4 Performance de l'output 2



#### 1.1.13 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre d'individus ou entreprises qui ont obtenu un financement désagrégé par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise	NA	NA		Au moins 20% des MPME

#### 1.1.14 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>8</sup>	En sérieux retard <sup>9</sup>
1 Développement de stratégies adaptées de financement pour chaque secteur et entreprise		X		
2 Développement de référentiel technico-économiques pour améliorer l'attractivité des filières pour les investisseurs et l'aide à la décision			X	
3 Mise en place d'une « Facilité d'accélération et d'innovation »			X	
4 La stimulation de l'accès à l'information (économique) et aux applications digitales			X	

Pour débiter ces activités, il était nécessaire d'attendre les résultats des études de démarrage, notamment en ce qui concerne le ciblage des filières porteuses et des MPME cibles à accompagner. La mise en œuvre effective de ces activités est prévue pour 2020.

#### 1.1.15 Analyse des progrès réalisés

En dépit du fait que les activités relatives à cet output n'ont pas démarré de façon effective en 2019, quelques avancées ont été réalisées. Ainsi, dans le cadre de l'enquête

<sup>8</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>9</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.



menée auprès de 200 entreprises, des informations relatives aux besoins de financement des entreprises ont été collectées et seront exploitables à partir du premier trimestre 2020. Ces études de démarrage ont également permis d’amorcer des échanges avec des institutions financières mettant l’accent sur le financement des PME. Les informations collectées dans le cadre de ces études, à la fois relative à l’offre et à la demande de financement seront précieuses pour élaborer des stratégies de financement adaptées chaque secteur et entreprise. A terme, ceci facilitera la bancabilité des projets présentés par les entreprises accompagnées et in fine, leur accès à des financements.

L’année 2019 a également été marquée par des initiatives prometteuses en lien avec le financement des PME. On notera entre autres : i) la tenue d’un Cadre de Concertation sur la Finance Inclusive auquel Enabel a participé, ii) le lancement de la maison des PME dans le cadre d’un partenariat entre l’APIP et la Société Générale, iii) un intérêt grandissant des fonds d’investissement ciblant les PME (I&P notamment) pour la Guinée. Lors du Cadre de Concertation organisé en décembre 2019, le Gouvernement et les principaux partenaires techniques et financiers ont envisagé le lancement en Guinée de la Finance S’Engage™, une initiative structurante pour le financement des PME basée sur les données et l’engagements des institutions financières. L’équipe Entrepreneuriat Urbain suit de près ces évolutions et participe activement aux échanges en cours avec les parties-prenantes clés. Ceci facilitera notamment la mise en place d’une Facilité de financement, dans le cadre d’une opérationnalisation des outils de facilitation de l’accès au financement prévus par le cadre juridique d’Enabel. On notera que ces outils sont très récents, ce qui pourrait peser sur une mise en œuvre rapide des activités prévues pour 2020. Une étude spécifique à l’opérationnalisation de ces outils sera lancée début 2020.

### 3.5 Performance de l'output 3



#### 1.1.16 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre de partenariats privés-privés entre MPME guinéennes et acteurs/entreprises internationales mis en place	NA	0	0	Au moins 5 partenariats
Nombre de documents de stratégie et plans d'action visant la structuration de filières porteuses	NA	0	0	Au moins 2
Nombre de compétitions entrepreneuriales visant à améliorer l'attractivité des filières porteuses	NA	0	0	Au moins 3

L'année 2019 a été marquée par le lancement des études de démarrage. Ces études vont permettre la collecte de données primaires relatives aux perspectives de développement, principaux défis, besoins d'accompagnement et de financement des MPME, ainsi que d'identifier et prioriser des clusters et niches porteuses. Ces informations vont permettre d'orienter les activités en lien avec la mise en place d'un environnement plus propice à l'initiative et au développement économique inclusif.

### 1.1.17 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités 10	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>11</sup>	En sérieux retard <sup>12</sup>
1 Mise en place un dispositif d'animation, de sensibilisation, de communication et de capitalisation		X		
2 Initiatives soutenant la promotion de l'innovation et d'une culture de l'entrepreneuriat		X		
3 Facilitation des échanges commerciaux et le développement de liens d'affaires entre les MPME guinéennes et la sous-région et l'international			X	

### 1.1.18 Analyse des progrès réalisés

Si les activités en lien avec cet outcome démarreront de façon effective en 2020, de premiers progrès ont été réalisés en 2019. Ainsi, en ce qui concerne la mise en place d'un dispositif de communication, l'équipe Entrepreneuriat Urbain a identifié l'opportunité d'accompagner le Ministère des Investissements et des Partenariats Publics-Privés dans l'élaboration d'une plateforme en ligne dédiée à faciliter l'accès des PME guinéennes aux services d'appui. De premières activités de cadrage ont été tenues et un consultant a été recruté afin de piloter ce projet. C'est également dans l'objectif de renforcer les plateformes d'échange, de sensibilisation et de capitalisation que l'équipe Entrepreneuriat Urbain, et de façon plus générale le projet ENTREPRENA, s'est positionnée comme un partenaire du SADEN pour l'organisation de la seconde édition de ce salon dédié à l'entrepreneuriat guinéen. Enabel a joué un rôle important dans l'élaboration du programme et l'identification d'intervenants de qualité. La collaboration entre l'équipe ENTREPRENA et les organisateurs du SADEN a notamment permis de mettre des thématiques et filières clés du programme au cœur de l'agenda du SADEN. Ainsi l'édition du SADEN de Kindia prévue pour Février 2020 va mettre l'accent sur le thème de la relance de la filière ananas, une des filières prioritaires du programme ENTREPRENA volet agricole. L'édition du SADEN de Conakry prévue pour Mars 2020 mettra quant à elle l'accent sur le renforcement de l'écosystème entrepreneurial, un thème clé de l'intervention Entrepreneuriat Urbain.

<sup>11</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>12</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.



Supports de communication développés dans le cadre du SADEN de Kindia – 1<sup>er</sup> Février 2020

l'innovation passe également par l'émergence de clusters compétitifs. Les activités conduites dans le cadre des études de démarrage ont permis plusieurs avancées, à savoir : i) l'identification de clusters porteurs – Hospitalité & Tourisme, Ville Durable et Digital, ii) la tenue de premiers échanges en lien avec la mise en œuvre du contenu local au sein du cluster tourisme, iii) de premières réflexions autour de compétitions entrepreneuriales pouvant promouvoir l'innovation au sein des filières en lien avec la gestion des déchets ou la promotion du tourisme. Le développement de ces clusters représente un fort potentiel d'innovation et de lien d'affaires entre PME et grandes entreprises. Ces éléments constituent des priorités pour 2020.



Stands d'exposants organisés par clusters lors de la Journée Belge du 15 Novembre 2015 – Economie circulaire / Mode & Design

## 4 Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>	<b>NA</b>	<b>119 226</b>	<b>9 880 774</b>	<b>1,2%</b>
Output 1	5 387 000	NA	26 423	5 360 577	0,49%
Output 2	2 563 110	NA		2 563 110	
Output 3	1 049 795	NA	1 807	1 047 988	0,17%
Reserve					
Moyens Généraux	1.000.095	NA	90.996	909.099	9%

Le taux de déboursement global est de 1,2%. Pour les activités, le taux d'exécution budgétaire est de 0,31%. 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. Le montant élevé des dépenses moyens généraux par rapport aux activités s'explique par cette situation.

## 5 Risques et problèmes

Le principal risque nouveau identifié en 2019 est lié au projet de modification de la Constitution qui est contesté par une partie de la classe politique et de la société civile. Cette contestation entraîne des manifestations récurrentes qui sont souvent soldées par des morts et de nombreux blessés. Ce risque implique pour les équipes de limiter leurs déplacements lors de l'organisation de manifestations. Ce risque pèse également sur les MPME guinéennes qui évoluent dans un environnement peu propice aux affaires et moins favorable aux investissements.

Dans la gestion quotidienne du projet, ce contexte de tension politique et sociale ralentit les activités dans la mesure où de nombreux jours ouvrés sont condamnés, ce qui diminue le nombre de jours de travail effectif et limite la disponibilité des entreprises pour participer aux activités en lien avec le projet. L'équipe s'adapte à ce contexte en faisant preuve de prudence (limitation des déplacements pendant les journées de manifestation) et de pragmatisme (ajustement du calendrier des activités).

Un autre problème auquel est confronté l'intervention est lié à la crédibilité/ confiance limitée à date des partenaires techniques et financiers (PTF) actifs en Guinée sur les sujets d'appui aux PME. De nombreux projets visent cette cible, entraînant une sur sollicitation des entreprises, dans le cadre d'enquêtes et d'ateliers notamment. Les entreprises les plus dynamiques font souvent preuve de réticence à l'égard de ce type de projet. A ce manque de confiance général vis-à-vis des PTF, s'ajoute le fait qu'Enabel met en œuvre de nombreux projets en lien avec le développement du secteur privé. Il arrive que des entreprises ou des personnes ressources clés aient déjà été approchées par des projets Enabel, dans le cadre de projets en cours ou dans le cadre de formulation de projet. Ceci a tendance à provoquer une saturation des interlocuteurs. L'équipe fait face à cette difficulté en tentant d'établir des relations de confiance et en essayant de maximiser la valeur ajoutée perçue des activités pour les entreprises. Le choix de prestataires ayant l'habitude de travailler au contact des entreprises et des incubateurs et une sensibilité à ces problématiques constitue également un élément de différenciation.

## 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 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%)	16/01/2019	OPS	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Développer des outils et instruments d'appui aux entreprises de petite et de moyenne taille	N/A	N/A	L'étude "Priorisation des filières porteuses et identification des MPME cibles" prévoit notamment de développer des approches et outils spécifiques selon le profil (taille) des MPME et niveau de développement des filières	En cours
Renforcer le dialogue public-privé aux niveaux national et local sur le cadre officiel de formalisation		N/A	L'APIP est un partenaire clé du projet qui vise notamment à accompagner la formalisation des entreprises. Ils seront associés à toutes les activités de l'initiative à des fins de sensibilisation (présence effective à Conakry et Kindia, présence à développer à Mamou)	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
La création et la formalisation des entreprises sont entravées par un cadre fiscal officiel contraignant	07/02/2019	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Miser premièrement sur la professionnalisation des entreprises informelles pour stimuler l'(auto)emploi	N/A	N/A	Cette action de mitigation doit être confirmée. L'étude de Priorisation des filières porteuses et des MPME cibles pourra permettre de confirmer le niveau de risque et l'approche à adopter	En cours
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	N/A	N/A	L'étude d'identification des filières porteuses et des MPME cibles vise notamment à identifier ces structures par type de filières	En cours
Renforcer le dialogue public-privé aux niveaux national et local	N/A	N/A	La démarche de structuration des clusters répondra notamment à cet objectif	Prévu

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	16/01/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Développement d'appuis financiers alternatifs (pas de prise par l'intervention sur les taux d'intérêt ni sur la structuration des crédits)	N/A	N/A	Des instruments adaptés ont été confirmés par le Comité de Direction d'Enabel pour faciliter l'accès aux financements de MPME	Prévu
Renforcer le dialogue entre IF/IMF et porteurs de projets à accéder aux crédits	N/A	N/A	Dans le court terme, un atelier de partage sur les besoins de financement des entreprises est prévu au premier trimestre 2020 pour favoriser la rencontre entre l'offre et la demande de financement. De plus les IF sont associées à la mise en place des mécanismes d'accélération, facilitant leur mobilisation pour financer les entreprises	Prévu



Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Des conflits fonciers et/ou d'intérêts qui freinent les investissements et la réalisation des infrastructures structurantes	03/01/2019	OPS	Faible	Faible	Faible

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Investir suffisamment dans de bonnes études préalables		23/12/2019	Les études d'approfondissement filières sont en cours	En cours
Ciblage transparent et participatif des actions	N/A	N/A	Les investissements structurants seront identifiés dans le cadre d'ateliers participatifs en présence des parties-prenantes clés de la filière concernée	Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
----------------------------	--	--	---------------------	--	--

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Le projet de modification de la Constitution qui est contesté par une partie de la classe politique et de la société civile, entraîne des manifestations récurrentes	01/09/2019	OPS	Haute	Moyen	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Respecter les consignes de sécurité Enabel		N/A		En cours

## 5.2 Matrice de gestion des problèmes

Identification des problèmes			Analyse des problèmes
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de problème	Impact potentiel
Crédibilité/ confiance limitée à date des partenaires techniques et financiers (PTF) actifs en Guinée sur les sujets d'appui aux PME	02/06/2019	OPS	Moyen

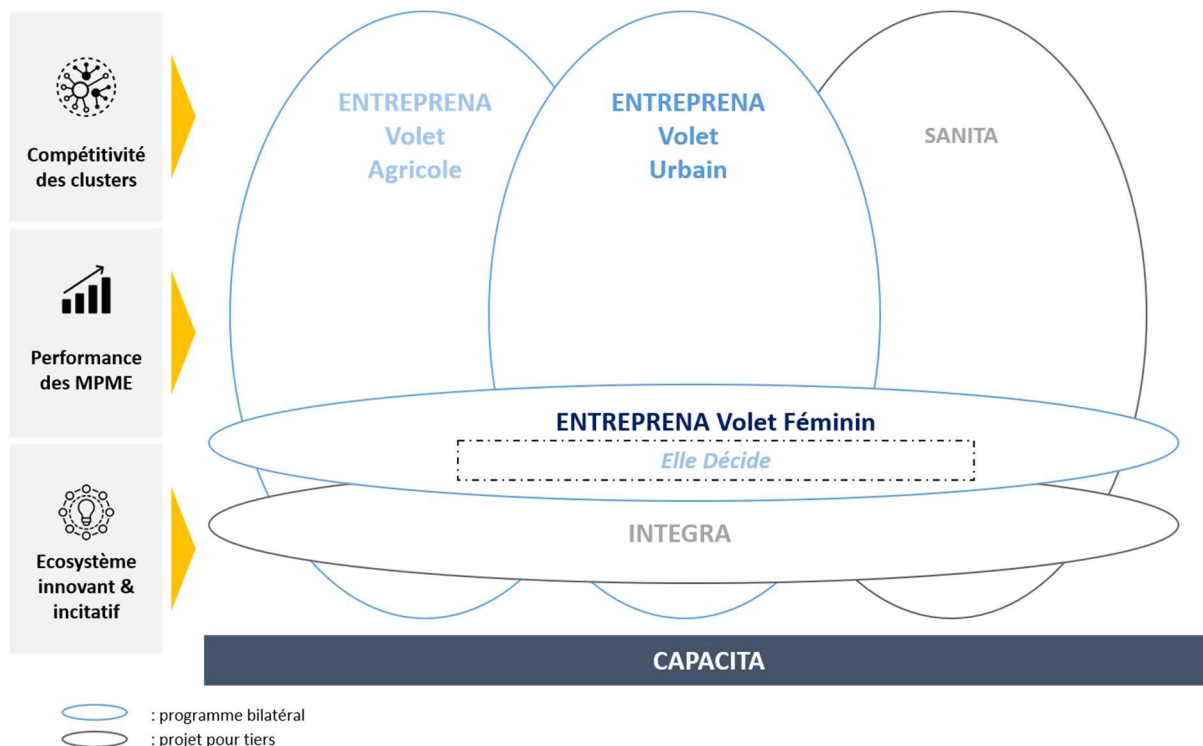
Traitement des problèmes			Suivi des problèmes	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Établir des relations de confiance et maximiser la valeur ajoutée perçue des activités pour les entreprises		31/12/2023		En cours
Sélectionner des prestataires ayant l'habitude de travailler au contact des entreprises afin de maximiser la valeur ajoutée pour les entrepreneurs		31/12/2023		En cours

Identification des problèmes			Analyse des problèmes
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de problème	Impact potentiel
Des manifestations récurrentes limitent l'activité et la disponibilité des entreprises	01/2019	OPS	Fort

Traitement des problèmes			Suivi des problèmes	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Adapter les activités prévues avec les entreprises en tenant compte de leur disponibilité limitée		12/2013		En cours

## 6 Synergies et complémentarités

Portefeuille projets Enabel en Guinée – Bilatéral et projets pour tiers



### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

La recherche de synergies avec les autres interventions du portefeuille a constitué un axe de travail important au cours de la première année d'activités. Une mission de backstopping qui s'est tenue à l'occasion de la prise de fonction de l'Intervention Manager visait d'ailleurs à promouvoir une approche décloisonnée entre les volets agricole, urbain et féminin. Le Program Manager a également activement contribué à ce décloisonnement des activités en favorisant les échanges entre les trois interventions et en clarifiant l'approche retenue pour le volet Entrepreneurat féminin. Il a été retenu que cette intervention a vocation à être opérationnalisée en étroite synergie avec les interventions Entrepreneurat agricole et urbain.

De façon concrète, les synergies avec l'intervention Entrepreneurat féminin sont envisagées de la façon suivante : i) la dimension genre est intégrée à toutes les activités Entrepreneurat urbain, avec notamment la prise en compte d'objectifs spécifiques sur le nombre de femmes entrepreneures accompagnées ii) toutes les activités d'appui aux entreprises sont élaborées et mises en oeuvre conjointement avec l'équipe Entrepreneurat féminin, iii) les activités de renforcement des SAE tiennent compte des besoins spécifiques des femmes entrepreneures. On notera également que lors des études sur la sélection des clusters prioritaires, la participation économique des femmes au sein du secteur a été retenu comme l'un des critères de priorisation.

Des synergies ont également été tissées avec l'initiative Entrepreneurat agricole. Conformément aux orientations retenues dans le document de projet, les MPME évoluant en aval des chaînes de

valeur des filières d'intervention de l'initiative Entrepreneuriat agricole bénéficieront d'une attention particulière. En complément de cette première synergie, l'accent mis sur la promotion du contenu local au sein du cluster Hospitalité & Tourisme est également propice à contribuer au développement de synergies. A titre d'exemple, le réseau Consommons Guinéen qui a été identifié comme un partenaire potentiel sur les sujets de promotion du contenu local compte de nombreux produits transformés issus des filières mangue et ananas. Enfin, une autre synergie est envisagée dans le cadre de la mise en place d'un hub entrepreneurial à Kindia. Il s'agit de réfléchir de façon concertée au niveau des trois interventions aux besoins des entrepreneurs de la zone de Kindia et d'appuyer la mise en place d'un hub offrant une palette de services prenant en compte des besoins génériques d'accompagnement mais également les besoins spécifiques des entrepreneurs agricoles ou encore des entrepreneures femmes.

Des synergies avec le programme Elle Décide pourront également être étudiées dans le courant de l'année 2020, sur des sujets d'insertion économique de bénéficiaires au sein de MPME par exemple.

## **6.2 Avec les projets pour tiers**

Des synergies avec les projets SANITA et INTEGRA, mis en œuvre pour le compte de l'Union Européenne ont également été identifiées.

En ce qui concerne les synergies avec le projet d'assainissement et de collecte des déchets SANITA, il a été retenu de faire du cluster Ville Durable un cluster prioritaire de l'intervention Entrepreneuriat urbain. Ce cluster comprend un ensemble d'activités liées à la gestion des déchets, voirie, assainissement, habitat, transport et autres activités contribuant au développement d'un cadre de vie urbain de meilleure qualité. L'objectif recherché est d'apporter un appui complémentaire aux activités conduites par SANITA sur les sujets de renforcement des PME. Tandis que SANITA a pour mandat d'appuyer l'ensemble des PME en lien avec les activités de collecte des déchets, l'initiative Entrepreneuriat urbain vise à apporter un appui supplémentaire aux entreprises de croissance de ce secteur. L'enjeu est de favoriser l'émergence de champions pouvant tirer la filière vers le haut. En complément de cette approche, il a été retenu de mettre en place un projet pilote au niveau de la première Zone de Transit et de Tri (ZTT) de Kakimbo. Il s'agit ici de contribuer à mettre en place un écosystème d'appui adapté aux besoins des entreprises de la filière et au bon fonctionnement de la ZTT.

En ce qui concerne les synergies avec INTEGRA, il s'agit principalement i) de travailler sur un projet de Parc d'activités digital en collaboration avec l'APIP dans la zone de Sonfonia, ii) de co-organiser des activités en lien avec l'insertion professionnelle des jeunes issus des programmes d'INTEGRA. Le Parc d'activités digital peut contribuer à la structuration du cluster digital. L'enjeu est ici d'assurer une complémentarité et une cohérence entre l'intervention INTEGRA qui porte principalement sur la construction de l'infrastructure et entre l'intervention Entrepreneuriat urbain qui peut appuyer les orientations stratégiques et opérationnelles en lien avec les services d'appui à proposer et activités digitales à promouvoir. A date, cette synergie a été prise en compte dans le cadre des études de démarrage sur les filières porteuses. En 2020, une formalisation de ce projet avec l'APIP permettra de détailler les activités à mener. En ce qui concerne la seconde synergie, un accord de principe entre l'équipe d'INTEGRA et l'équipe Entrepreneuriat urbain a été formulé afin de co-organiser des événements visant à l'insertion professionnelle des jeunes. Ces premières réflexions se préciseront avec le démarrage des activités de mise en œuvre. Les études de démarrage du volet Entrepreneuriat urbain ont veillé à prendre en compte la dimension emploi dans le cadre des enquêtes menées auprès des PME afin de développer au mieux cette synergie.

### **6.3 Autres synergies et complémentarités**

Des relations ont été tissées avec d'autres PTF actifs sur les sujets d'appui à l'entrepreneuriat, notamment la Délégation de l'Union Européenne et le PNUD. Il s'agit ici de maintenir un dialogue régulier afin de favoriser le partage d'information et la complémentarité des approches.

En ce qui concerne les acteurs belges, les principales collaborations se feront a priori dans le cadre de marchés publics et conventions de subsides selon le profil des acteurs. Sont notamment envisagées des activités de renforcement des capacités des incubateurs guinéens ou d'organisation de compétitions entrepreneuriales. L'équipe Entrepreneuriat urbain travaille notamment à identifier des partenaires potentiels au sein de l'écosystème d'incubateurs belges.

## 7 Thèmes transversaux

### 7.1 Environnement et changement climatique

La prise en compte des problématiques liées à l'environnement et au changement climatique intervient principalement à trois niveaux : i) le choix des clusters prioritaires, ii) la sélection des MPME, iii) la mise en œuvre d'appui spécifiques en lien avec cette thématique.

L'enjeu environnemental et climatique a été intégré à la stratégie de priorisation des clusters, la composante environnementale ayant été retenue parmi les critères de sélection. Ceci a notamment contribué à faire émerger le cluster Ville Durable comme un des clusters prioritaires.

La composante environnementale sera également retenue pour le choix des MPME à accompagner. Ainsi, au cours des premières activités d'identification de MPME et projets cibles, de premières entreprises et projets se démarquent. En plus des activités liées à la valorisation des déchets et l'économie circulaire, on notera notamment un pressing écologique ou encore une initiative de promotion des foyers améliorés.

Enfin, les activités de mise en œuvre viseront à promouvoir ces enjeux environnementaux au sein de l'ensemble des MPME accompagnées, à travers des activités de sensibilisation, de formation et de changements des paradigmes de production et de transformation. Des activités comme le tri à la source, l'optimisation d'énergie pourront par exemple être promues.

### 7.2 Genre

La composante genre est prise en compte dans l'ensemble des activités de l'intervention, tant en ce qui concerne les phases de planification que de mise en œuvre. Comme mentionné précédemment, la prise en compte de la composante genre intervient principalement à trois niveaux : i) le choix des clusters prioritaires, ii) la sélection des MPME, iii) la mise en œuvre d'appui spécifiques en lien avec cette thématique dans le cadre d'une collaboration étroite avec l'intervention Entrepreneuriat féminin.

Le principal défi est lié au fait que le tissu de MPME en phase d'accélération et porté par des femmes entrepreneures de croissance risque d'être plus limité, ou du moins plus difficile à identifier. Les modalités de réalisation de l'étude sur les 200 MPME ont pris en compte cette difficulté via un suivi spécifique de cette dimension au fur et à mesure de la réalisation de l'enquête (ajustement de l'échantillon afin de viser un seuil minimal de participation des femmes entrepreneures). Les résultats complets de cette enquête, prévus pour le premier trimestre 2020 permettront de mieux estimer cette difficulté et de préciser les mécanismes de mitigation.

### 7.3 Digitalisation

Comme pour les volets environnementaux et genre, la prise en compte de la composante digitalisation intervient principalement à trois niveaux : i) le choix des clusters prioritaires, ii) la sélection des MPME, iii) la mise en œuvre d'appui spécifiques et organisation d'événements en lien avec cette thématique.

Le digital a été retenu comme un cluster prioritaire, ce qui favorisera le développement de la filière et en particulier la promotion des innovations. Par ailleurs, le choix de mettre l'accent sur l'entrepreneuriat de croissance et d'innovation dans le cadre du projet favorise de facto la prise en compte des aspects liés à la digitalisation. Les compétitions entrepreneuriales visant la production de contenus digitaux, en lien avec la promotion des clusters du Digital mais également des clusters



Hospitalité & Tourisme ou encore Ville Durable constituent également des outils pertinents qui contribueront à la digitalisation.

## **7.4 Emplois décents**

Comme pour les autres thèmes transverses, la composante emploi est principalement prise en compte à travers : i) le choix des clusters prioritaires, ii) la sélection des MPME, iii) la mise en œuvre des appui techniques. Ainsi la prise en compte du critère de potentiel de création d'emploi est réalisée tant au niveau cluster qu'au niveau de la sélection des MPME cibles, les MPME faisant preuve d'un fort potentiel de création d'emplois étant privilégiées. Cette thématique de l'emploi décent sera promue à l'échelle de toutes les entreprises accompagnées, à travers des activités de formation, de sensibilisation ou encore de promotion de mécanismes en lien avec la couverture sociale, le développement des compétences des employés. Des diagnostics afin de préciser les interventions seront conduits une fois les premières cohortes de MPME recrutées.

## 8 Leçons apprises

### 8.1 Les succès

Au cours des six premiers mois d'intervention, les premiers succès tiennent principalement au fait d'avoir identifié des dynamiques prometteuses sur lesquelles bâtir, d'avoir mis l'accent sur la collecte de données primaires et d'avoir commencé à construire de premières relations de confiance avec les parties-prenantes clés.

Une des orientations caractérisant l'approche Enabel en matière de PSD est de favoriser les dynamiques endogènes portées par les acteurs locaux. C'est cette approche qui a notamment conduit l'équipe à accompagner le projet de création d'une Fautière des Incubateurs qui a été impulsé par des incubateurs guinéens historiques. De même, c'est cette logique qui a contribué à mettre l'accent sur le cluster Hospitalité & Tourisme, celui-ci ayant été identifié par le Ministère des Investissements et des Partenariats Publics Privés comme stratégique pour la promotion du contenu local. Cette approche permet non seulement de construire des relations étroites avec les partenaires à l'initiative de ces projets, mais contribue également à une mise en œuvre plus efficace et à une plus grande probabilité de pérennisation de l'activité que si l'initiative relevait de la seule intervention d'Enabel. On notera que l'opportunité d'accompagner la création de la Fautière des Incubateurs est particulièrement intéressante puisqu'elle permet de contribuer à la professionnalisation des SAE de façon inclusive et durable.

L'accent sur la collecte de données primaires afin d'informer des choix sur la base des réalités économiques de la cible et pas seulement sur données secondaires génériques et sur des ressentis constitue également une avancée. En plus de favoriser la mise en place d'un programme adapté aux réalités des entreprises, les données collectées pourront contribuer à l'élaboration d'une baseline et à la mise en place des activités de suivi-évaluation.

Enfin, un autre succès à date de l'intervention a été de commencer à construire des relations de confiance avec les partenaires stratégiques clés et à développer des liens avec les entrepreneurs. L'intervention a su prendre en compte les priorités des partenaires institutionnels et les associer de façon concrète aux activités. Un discours transparent sur les avancées du projet et sur les attentes possibles dans le cadre de la collaboration a également contribué à l'établissement de la confiance. En ce qui concerne les partenaires opérationnels, une attention particulière au fait de ne pas les fragiliser en débauchant leurs ressources a été apportée dans le cadre du recrutement. Il s'agissait de trouver des solutions pragmatiques pour limiter la fragilisation des incubateurs dans les cas où leurs ressources humaines postulent chez Enabel. L'approche retenue a été de favoriser le dialogue et des solutions sur-mesure (par exemple, le recours à la prestation sur un nombre de jours limités). Enfin, de premières relations de confiance ont été établies avec les entrepreneurs. Ces relations ont notamment été développées lors de l'organisation d'une Foire des entrepreneurs à l'occasion de la Journée Belge. Elles se sont également développées à travers le recours à de jeunes entrepreneurs locaux pour la fourniture de biens et services dans le cadre des activités Enabel (organisation d'afterwork, réalisation de supports de communication, mobilier de bureau...).



Foire-Expo organisée pour la Journée Belge – 15 novembre 2019

## 8.2 Les défis

Trois principaux défis ont caractérisé cette phase de démarrage. Comme mentionné, dans un contexte où de nombreux PTF se positionnent sur les sujets de promotion de l'entrepreneuriat, les entrepreneurs ont une lisibilité limitée des opportunités offertes par chacun d'entre eux. A cela s'ajoute une certaine défiance du fait des impacts limités observés à date. L'enjeu pour l'intervention est ici de se différencier au sein de l'écosystème et de construire sa légitimité et sa crédibilité avec une offre à forte valeur ajoutée.

A cette difficulté, s'ajoute le fait que la cible d'entrepreneurs de croissance ayant des activités en phase d'accélération reste relativement limitée. Ainsi, un petit noyau de MPME déjà fortement sollicitées par les bailleurs se détachent. Néanmoins, les premières expériences montrent qu'il est possible d'identifier des cibles prometteuses jusque-là peu visibles. La conduite d'une enquête de terrain auprès de 200 PME est particulièrement utile à cet égard.

Enfin, un autre défi tient à la multiplicité des partenaires institutionnels qui se positionnent sur les sujets en lien avec l'entrepreneuriat. Afin de favoriser l'impact et de limiter l'éparpillement des activités, il est nécessaire d'adopter une approche ciblée, qui tout en respectant les prérogatives de chacun des partenaires institutionnels va permettre d'avancer de façon efficace dans la réalisation des activités. En complément, il est utile d'identifier des sujets/ activités clés avec les partenaires et de se concentrer sur ces activités bien définies.

### 8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Cinq principaux apprentissages ont marqué l'année 2019. Deux concernent Enabel de façon générique.

- **L'importance d'une cohérence et du développement des synergies au sein du portefeuille Enabel** – une série d'activités portées par le Country Portfolio Manager, les Program Managers et par le département PSD du siège ont permis de renforcer la cohérence du portefeuille et d'impulser des synergies. Ceci était essentiel pour renforcer l'efficacité de la mise en œuvre mais également pour la crédibilité d'Enabel vis-à-vis des partenaires institutionnels et de la cible
- **La nécessité de diversifier le profil des équipes et les compétences en lien avec le PSD** – le recrutement de profils ayant une connaissance fine du secteur privé guinéen et des problématiques des entreprises s'est avéré assez difficile dans un contexte de rareté de ce type de compétences. Ceci a notamment nécessité de miser sur de nouveaux profils, par exemple des entrepreneurs ayant à la fois une expérience de terrain et les compétences et un intérêt pour travailler sur un projet de développement. Pour identifier et attirer ces profils, il a fallu adapter le processus de sélection - en mettant par exemple davantage l'accent sur les capacités de résolution de problèmes à travers la résolution d'un cas pratique – et faire preuve de flexibilité sur les types de collaboration proposés – à travers des contrats de prestation notamment.

Trois sont plus en lien avec le PSD dans le contexte guinéen de façon spécifique :

- **La nécessité de structurer les chaînes de valeur de bout en bout** – le secteur privé guinéen étant très peu structuré, l'appui aux entrepreneurs nécessite pour être efficace de prendre en compte cette réalité et de développer des approches permettant de structurer les chaînes de valeur dans leur totalité
- **L'importance de créer une communauté pour l'entrepreneur** – l'entrepreneur étant confronté à de nombreux défis, l'opportunité de construire une offre de services et une communauté s'inscrivant sur le moyen terme est plus pertinente et plus efficace dans le contexte guinéen. L'enjeu est également de favoriser la pérennité de l'action en construisant des plateformes d'échange et de mise en relation qui ont vocation à perdurer au-delà du projet
- **La nécessité d'injecter de nouvelles ressources et expertises au sein d'un écosystème entrepreneurial naissant** – les premières activités de diagnostic de l'écosystème entrepreneurial témoignent de son caractère très naissant et de l'importance de renforcer les services d'appui proposés par les SAE de façon structurelle. A cela s'ajoute que le segment accélération est aujourd'hui quasiment non servi en Guinée. Ce constat souligne l'importance de faire appel à une diversité d'expertises internationales et de la sous-région qui vont progressivement contribuer à renforcer l'écosystème local à travers le transfert de compétences.

## 8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p><i>L'importance de renforcer la cohérence et du développement des synergies au sein du portefeuille Enabel à travers par exemple : i) des réunions de coordination / planning régulières et ii) des mécanismes de suivi partagés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Représentation</i></li> <li>• <i>Program Managers &amp; Intervention Managers</i></li> <li>• <i>Private Sector Development</i></li> </ul>
<p><i>La nécessité de diversifier le profil des équipes et les compétences en lien avec le PSD à travers notamment le partage de bonnes pratiques et outils plus adaptés pour recruter / attirer ces profils</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Représentation</i></li> <li>• <i>Program Managers &amp; Intervention Managers</i></li> <li>• <i>Private Sector Development</i></li> </ul>
<p><i>La nécessité de structurer les chaînes de valeur de bout en bout, à travers notamment l'identification d'approches et de partenaires de mise en œuvre adaptés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Program Managers &amp; Intervention Managers</i></li> <li>• <i>Private Sector Development</i></li> </ul>
<p><i>L'importance de créer un écosystème pérenne/ une communauté pour l'entrepreneur</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intervention Managers</i></li> <li>• <i>Private Sector Development</i></li> </ul>
<p><i>La nécessité d'injecter de nouvelles ressources et expertises au sein d'un écosystème entrepreneurial naissant à travers notamment i) la mobilisation de partenaires expérimentés, ii) la mise en place de mécanismes de transferts de connaissance avec les acteurs locaux de mise en œuvre</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Program Managers &amp; Intervention Managers</i></li> <li>• <i>Private Sector Development</i></li> </ul>

## 9 Pilotage

### 9.1 Modifications apportées à l'intervention

Deux principales modifications ont été retenues en termes de pilotage et de planification des activités : il s'agit de mettre d'une part l'accent sur le développement de clusters, d'autre part d'adresser l'enjeu du renforcement des structures d'appuis aux entreprises à travers l'appui au projet de Faïtière des incubateurs et la consolidation du rôle de l'APIP comme SAE publique.

#### *L'approche cluster*

Un cluster peut être défini comme suit : une concentration géographique d'entreprises interdépendantes, de fournisseurs et d'institutions associés dans un domaine particulier<sup>1</sup>. Il se caractérise par :

- la mobilisation d'une masse critique représentative d'un ou de plusieurs domaines d'activités;
- la mise en place d'un cadre de coopération autour d'activités liées;
- le développement volontaire de relations complémentaires entre les membres du réseau d'entreprises ou cluster;
- la promotion d'une vision commune de développement<sup>13</sup>»

L'équipe Entrepreneuriat Urbain, en collaboration avec le département PSD d'Enabel, a retenu de privilégier une approche cluster afin de maximiser l'impact des activités d'appui aux entreprises. Dans un contexte où l'environnement des affaires est particulièrement difficile, se caractérisant notamment par des chaînes de valeur très faiblement développées et faisant face à de nombreux goulots d'étranglement, l'approche cluster représente une opportunité de concentrer les ressources humaines, techniques et financières afin de relever les défis qui se posent au sein d'un cluster donné. Cette approche est critique pour contribuer au renforcement de la compétitivité économique des entreprises. Cela permet notamment d'adresser des défis structurants liés à la formation, aux infrastructures, aux mécanismes de financement ou encore au développement de services et bien intermédiaires. Cette approche est également importante pour favoriser la pérennité des initiatives amorcées. Cette orientation a été retenue dès le lancement des études de démarrage, qui ont mis l'accent sur l'identification de clusters porteurs. Elle va également structurer les activités de mise en œuvre. Il s'agira notamment de conduire des interventions visant au développement d'un cluster donné sur le plan micro – accompagnement d'entreprises au sein d'un secteur donné, facilitation du développement des liens d'affaires, mise en place de cadres d'échanges et de collaboration, et sur le plan macro – appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques sectorielles spécifiques, renforcement du cadre de gouvernance, mise à niveau de l'offre de formation... Cette approche cluster nécessite une très forte implication du secteur privé et des institutions guinéennes actives sur ces sujets/ filières. L'équipe a commencé à mobiliser des partenaires clés au sein des différents clusters porteurs identifiés. Début 2020, l'intervention

---

<sup>13</sup> <http://www.move-it.eu/fr/quest-ce-quun-cluster>

mettra l'accent sur la formalisation des partenariats et l'établissement de feuilles de routes communes.

### ***Le renforcement de l'écosystème d'appui aux entreprises à travers la Faitière des Incubateurs et la consolidation du rôle de l'APIP***

Une autre orientation clé retenue est celle de contribuer à la structuration et professionnalisation de l'écosystème d'appui aux entreprises à travers l'appui à la création de la Faitière des Incubateurs, en complément du renforcement du rôle de l'APIP au sein de cet écosystème.

Au démarrage du projet, l'équipe Entrepreneuriat Urbain et la mission de back-stopping ont identifié l'opportunité d'appuyer le projet de Faitière des Incubateurs lors de leurs échanges avec les principaux incubateurs. Le projet de création d'une faitière est né en 2018, dans un contexte où multitude d'incubateurs étaient en train de se créer en Guinée, sans pour qu'un certain niveau de professionnalisme ne soit garanti. Quatre incubateurs historiques ont alors décidé de créer une faitière afin d'adresser les sujets suivants : i) pédagogie sur ce qu'est un incubateur, ii) professionnalisation des acteurs, iii) collaboration avec les bailleurs, iv) collaboration autour de défis clés comme la formation des business coaches, le renforcement des modèles d'affaires ou encore la mobilisation de financements pour les entrepreneurs. Ce projet représente une opportunité pour l'intervention d'appuyer de façon durable le renforcement de l'écosystème. La faitière, ouverte à toutes les SAE en Guinée, sera utilisée par l'intervention comme une porte d'entrée privilégiée pour impulser les activités de renforcement des capacités des incubateurs.

En complément de cette approche, l'APIP a confirmé sa volonté et légitimité à se positionner comme une SAE publique travaillant aux côtés des incubateurs existants. Le département Appui aux Entreprises de l'APIP a en effet commencé à initier des réunions de coordination avec les SAE et accompagne Enabel dans la mise en œuvre de la mission d'appui au lancement de la Faitière. L'enjeu est désormais d'accompagner l'APIP dans le renforcement de son activité de SAE publique, à travers notamment le développement d'une offre lisible et à valeur ajoutée pour les entrepreneurs.

Enfin, la mise en place de la Faitière des Incubateurs et le renforcement de l'APIP comme SAE publique représente une opportunité importante pour contribuer au développement d'une offre de service à l'intérieur du pays, notamment dans les zones de Kindia et de Mamou.

## **9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi**

Nous attendons la tenue du Comité de Pilotage programmé pour la dernière semaine du mois de février 2020



### 9.3 Réorientations stratégiques envisagées

La principale réorientation stratégique, déjà amorcée en 2019, et qui fera l'objet d'une importance accrue en 2020, sera de renforcer de façon significative les synergies au sein du portefeuille projets Enabel.

Pour rappel, 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 1er 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. La mission d'appui au démarrage de l'entrepreneuriat urbain de juillet 2019 notait que « la description du portefeuille exprimée dans une logique de piliers ne favorise pas la co-construction d'une approche PSD/soutien à l'entrepreneuriat dans l'ensemble du portefeuille ni avec les interventions financées par l'UE en Guinée ». En effet, les deux missions pour tiers (Sanita et Integra) prennent toutes deux en considération l'appui à l'entrepreneuriat mais sans déclinaison commune ni cohérence globale.

De premières actions ont été prises en 2019, avec notamment l'élaboration d'une vision commune du soutien au développement du secteur privé en Guinée, pour identifier la valeur ajoutée d'Enabel et les contributions des interventions. La mission, pilotée par MDF et par Anne Flahaut du département PSD, s'inscrivait dans un processus de déconstruction de la logique de « piliers » - qui encourage le travail en silos des différentes équipes - et visait à favoriser un positionnement plus stratégique par rapport à la thématique de l'entrepreneuriat et du secteur privé (appropriation et déclinaison locale des orientations stratégiques Enabel en matière de PSD). On note comme principaux résultats :

- La théorie du changement générique « Développement du Secteur Privé » d'Enabel contextualisée pour la Guinée par les équipes des interventions (bilatéral et tiers)
- Les contributions de chaque intervention à cette vision et les synergies entre les interventions identifiées.
- Le système de mesure des changements élaboré (matrice d'indicateurs issue des données existantes au niveau des interventions et/ou de la RR).

La planification des activités en 2020 prend en compte cette vision et les synergies identifiées. Les modalités de collaboration et de suivi des projets sont progressivement formalisées et renforcées pour une mise en œuvre efficace.

### 9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Appuyer la réalisation des synergies identifiées au sein du portefeuille projets Enabel à travers l'organisation de réunions de coordination et le partage d'outils de suivi	CPM/ Appui PM	Q1
Favoriser des approches communes en termes de PSD à travers le partage d'outils / modèles et la structuration d'un réseau de partenaires potentiels	PSD / Appui IM	Q2
Renforcer la crédibilité et la légitimité d'Enabel en Guinée sur les sujets en lien avec le PSD en Guinée à travers l'organisation de réunions d'échanges et d'évènements à valeur ajoutée avec les acteurs clés de l'écosystème	IM	Q4

Recommandations	Acteur	Date limite
Développement de l'expertise PSD et de l'expertise sectorielle en lien avec les clusters clés par les équipes d'Enabel à travers le renforcement des connaissances et le développement de réseaux de partenaires spécialisés	IM / Appui PM	Q4

## 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.				
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				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
...X	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.		
...	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.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
	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).		
X	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.		

<b>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.</b>				
<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>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
X	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	<b>A</b>	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>B</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.		
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	<b>D</b>	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.		

<b>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</b>				
<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>				
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
<b>A</b>	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.			
<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
<b>C</b>	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.			
<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
<b>A</b>	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>B</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.			
<b>C</b>	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.			
<b>D</b>	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.			

<b>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).</b>					
<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>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	<b>A</b>	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>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>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 ?</b>					
	<b>A</b>	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.			
X	<b>B</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.			
	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	<b>B</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.			

	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	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.
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>		
	<b>A</b>	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>B</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.
	<b>C</b>	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.
	<b>D</b>	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 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Rapport non disponible
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	-
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	-
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Juin et Décembre 2019



### 10.3 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

BUDGET TOTAL				Budget	Actuels 2019	% exec
<b>A</b>	<b>Objectif spécifique : Améliorer les performances économiques, techniques et sociales des entreprises inclusives (MPME existantes) dans les centres urbains de Conakry, Kindia et Mamou</b>			<b>8.999.905</b>	<b>28.230</b>	<b>0,3%</b>
<b>A 01</b>	<b>Résultat 1 : L'offre de services d'accompagnement et de développement aux MPME inclusives urbaines est renforcée et facilitée</b>			<b>5.387.000</b>	<b>26.423</b>	<b>0,5%</b>
A 01 01	Analyse des secteurs prometteurs et ciblage des appels à propositions			300.000	18.027	6,0%
A 01 02	Renforcement des compétences des MPME			1.366.000	3.266	0,2%
A 01 03	Renforcement des organismes publics et privés, les associations et organisations du secteur privé offrant des services non-financiers et d'appui post-crédation			771.000	5.129	0,7%
A 01 04	Développement d'une offre de formation innovante et de pointe, de coaching et d'accompagnement post-formation			2.950.000	-	0,0%
<b>A 02</b>	<b>Résultat 2 : L'accès des MPME inclusives urbaines à une offre de services financiers adaptée</b>			<b>2.563.110</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>
A 02 01	Développement de stratégies adaptées de financement pour chaque secteur et entreprise			150.000	-	0,0%
A 02 02	Développement de référentiel technico-économiques pour améliorer l'attractivité des filières pour les investisseurs et l'aide à la décision			100.000	-	0,0%
A 02 03	Mise en place d'une « Facilité d'accélération et d'innovation »			1.813.110	-	0,0%
A 02 04	La stimulation de l'accès à l'information (économique) et aux applications digitales			500.000	-	0,0%
<b>A 03</b>	<b>Résultat 3 : Un environnement propice à l'initiative et au développement économique inclusif est favorisé à travers un meilleur accès aux informations,</b>			<b>1.049.795</b>	<b>1.807</b>	<b>0,2%</b>
A 03 01	Mettre en place un dispositif d'animation, de sensibilisation, de communication et de capitalisation			611.000	1.778	0,3%
A 03 02	Initiatives soutenant la promotion de l'innovation et d'une culture de l'entrepreneuriat			100.000	-	0,0%
A 03 03	Les échanges commerciaux et le développement de liens d'affaires entre les MPME guinéennes et la sous-région et l'international sont facilités			338.795	30	0,0%
<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>			<b>0</b>		
X 01	Réserve budgétaire			0		
X 01 01	Réserve budgétaire					
X 01 01 01	Réserve budgétaire REGIE					
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>			<b>1.000.095</b>	<b>90.996</b>	<b>9,1%</b>
Z 01	Ressources humaines			278.143	14.179	5,1%
Z 01 01	Contrats Enabel HQ			0		
Z 01 02	Contrats Enabel local			278.143	14.179	5,1%
Z 01 03	Intérimaires			0		
Z 01 04	Other staff			0		
Z 02	Investissements			96.000	32.613	34,0%
Z 02 01	Vehicules			63.600	22.985	36,1%
Z 02 02	Aménagement des bureaux			0		
Z 02 03	Fournitures, installations, machines, équipements			12.950	3.107	24,0%
Z 02 04	IT equipment			19.450	6.521	33,5%
Z 02 05	Plus ou moins value sur cession			0		
Z 03	Opérationnel - Frais de fonctionnement			380.713	40.379	10,6%
Z 03 01	Location			87.000	30.030	34,5%
Z 03 02	Utilities and maintenance			18.000	88	0,5%
Z 03 03	Frais des véhicules			120.000	1.993	1,7%
Z 03 04	Telecom and expedition			59.143	1.839	3,1%
Z 03 05	Missions			51.429	1.187	2,3%
Z 03 06	Office supplies			15.429	3.859	25,0%
Z 03 07	Training			0		
Z 03 08	Consultancy and outsourcing			0		
Z 03 09	Marketing and representation costs			0		
Z 03 10	Other operational expenses			23.286	1.325	5,7%
Z 03 11	Financial charges			6.429	58	0,9%
Z 04	Audit, M&E and support			245.239	3.824	1,6%
Z 04 01	Audit			56.190	-	0,0%
Z 04 02	Monitoring			61.429	-	0,0%
Z 04 03	Evaluation			70.476	-	0,0%
Z 04 04	Backstopping			57.143	3.824	6,7%
Z 05	Others			0		
Z 05 01	Others			0		
<b>TOTAL</b>				<b>10.000.000</b>	<b>119.226</b>	<b>1,2%</b>

#### **10.4 Ressources en termes de communication**

Des photos et vidéos de la Journée du 15 Novembre sur le thème « Le rôle du secteur privé comme levier de développement : l'approche belge et les opportunités en Guinée » sont disponibles.

Un chargé de communication a été recruté en Fin 2019. Il s'imprègne progressivement des sujets et a commencé à couvrir les activités de l'intervention dès début 2020.