

Rapport de résultats 2021

Programme ENTRERENA –
Intervention Entrepreneuriat Urbain,
République de Guinée



Table des matières

| | | |
|----------|--|------------------------------------|
| 1 | ACRONYMES | 4 |
| 2 | APERÇU DE L'INTERVENTION | 5 |
| 2.1 | FICHE D'INTERVENTION | 5 |
| 2.2 | AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE | 7 |
| 1.1.1 | <i>Pertinence</i> | 7 |
| 1.1.2 | <i>Efficacité</i> | 8 |
| 1.1.3 | <i>Efficiéce</i> | 8 |
| 1.1.4 | <i>Durabilité potentielle</i> | 9 |
| 1.1.5 | <i>Conclusions</i> | 10 |
| 3 | SUIVI DES RESULTATS | 11 |
| 3.1 | EVOLUTION DU CONTEXTE..... | 11 |
| 3.1.1 | <i>Contexte général et institutionnel</i> | 11 |
| 3.1.2 | <i>Contexte de gestion</i> | 12 |
| 3.2 | PERFORMANCE DE L'OUTCOME..... | 13 |
| 3.2.1 | <i>Progrès des indicateurs</i> | 13 |
| 3.2.2 | <i>Analyse des progrès réalisés</i> | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.3 | PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1..... | 19 |
| 3.3.1 | <i>Progrès des indicateurs</i> | 19 |
| 3.3.2 | <i>État d'avancement des principales activités</i> | 20 |
| 3.3.3 | <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 21 |
| 3.4 | PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2..... | 28 |
| 3.4.1 | <i>Progrès des indicateurs</i> | 28 |
| 3.4.2 | <i>État d'avancement des principales activités</i> | 29 |
| 3.4.3 | <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 30 |
| 3.5 | PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3..... | 32 |
| 3.5.1 | <i>Progrès des indicateurs</i> | 32 |
| 3.5.2 | <i>État d'avancement des principales activités</i> | 34 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.5.3 | <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 35 |
| 4 | SUIVI BUDGETAIRE | 38 |
| 5 | RISQUES ET PROBLEMES | 39 |
| 6 | SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES | 50 |
| 6.1 | AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE | 51 |
| 6.2 | AVEC LES PROJETS POUR TIERS | 51 |
| 6.3 | AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES | 52 |
| 7 | THEMES TRANSVERSAUX | 53 |
| 7.1 | ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE..... | 53 |
| 7.2 | GENRE..... | 54 |
| 7.3 | DIGITALISATION..... | 55 |
| 7.4 | EMPLOI DECENTS | 56 |
| 8 | LEÇONS APPRISES | 57 |
| 8.1 | LES SUCCES | 57 |
| 8.2 | LES DEFIS | 58 |
| 8.3 | QUESTIONS D’APPRENTISSAGE STRATEGIQUE..... | 59 |
| 8.4 | SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES | 59 |
| 9 | PILOTAGE | 60 |
| 9.1 | MODIFICATIONS APORTEES A L’INTERVENTION | 60 |
| 9.2 | DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI | 60 |
| 9.3 | REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES | 60 |
| 9.4 | RECOMMANDATIONS | 60 |
| 10 | ANNEXES | 61 |
| 10.1 | CRITERES DE QUALITE | 61 |

1 Acronymes

| | |
|-------|--|
| APIP | Agence de Promotion des Investissements Privés |
| BDS | Business Development Services |
| BSTP | Bourse de Sous-traitance et des Partenariats |
| BTP | Bâtiment et travaux publics |
| CNRD | Comité National pour le Rassemblement et le Développement |
| CRM | Customer Relationship Management |
| FODIP | Fonds de Développement Industriel et des PME |
| GUIF | Guinea Investment Forum |
| MIPME | Ministère de l'Industrie, de PME et de la promotion du secteur privé |
| MIPPP | Ministère des Investissements et des Partenariats Publics Privés |
| MPME | Micro, Petites et Moyennes Entreprises |
| PSDE | Private Sector Development and Engagement |
| PME | Petites et Moyennes Entreprises |
| PNDES | Plan National de Développement Economique et Social |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| RH | Ressources Humaines |
| RNIG | Réseau National des Incubateurs |
| SAE | Structures d'accompagnement aux entreprises |
| SDSP | Stratégie de Développement du Secteur Privé |
| SI | Système d'Information |
| SRSP | Stratégie de Relance du Secteur Privé dans le contexte post Covid-19 |
| CA | Chiffre d'affaires |

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

| | |
|--|---|
| Intitulé de l'intervention | Développement de l'Entrepreneuriat Urbain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou (DEA-CKM) |
| Code de l'intervention | GIN1800211 |
| Localisation | Guinée- Axe Conakry - Kindia - Mamou |
| Budget total | 10.000.000 EUR |
| Institution partenaire | <p>Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine (Présidence CoPil)</p> <p>Ministères sectoriels initiaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Investissement et de Partenariat Public Privé • Ministère de l'Industrie et des PME <p>Ministère sectoriel depuis Novembre 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME <p>Agences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP) • Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats (BSTP) • Fonds de Développement de l'Industrialisation et des PME (FODIP) |
| Date de début de la Convention spécifique | 14-déc-18 |
| Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture | 18/06/2019 (prise de service IM) |
| Date prévue de fin d'exécution | 30/12/2023 |
| Date de fin de la Convention spécifique | 31 déc-2023 |
| Groupes cibles | <ul style="list-style-type: none"> • Les MPME inclusives |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Structures privées et publiques d'appui aux entreprises • Décideurs publics |
| 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 la performance économique, technique et sociale de 150 MPME inclusives |
| Outputs | 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 aux besoins |
| | Un environnement propice à l'initiative et au développement économique inclusif est favorisé à travers un meilleur accès aux informations, analyses et espaces d'échange pour les MPME inclusives urbaines et décideurs |
| Année couverte par le rapport | 2021 |

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté
Rapport des résultats – Entrepreneurat Urbain 2021

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Pertinence | A |

L'intervention Entrepreneuriat Urbain, et de façon générale le programme ENTREPREENA, présentent un fort alignement stratégique avec les priorités de la République de Guinée en matière de développement du secteur privé. La promotion de l'entrepreneuriat et des PME, ainsi que les politiques de promotion du contenu local, sont au cœur des politiques qui ont été menées depuis 2015.

L'intervention s'inscrit en particulier dans les orientations fixées par la Stratégie de Développement du Secteur Privé Guinéen 2015-2020 (SDSP), ainsi que celles fixées dans la Lettre de Politique Nationale du Contenu Local (LPNCL) de 2016, qui traduit la volonté du Gouvernement de faire de la PME un véritable moteur de croissance. Malgré l'arrivée d'un nouveau régime politique en septembre 2021, ces priorités ont été maintenues. Ainsi, dès septembre, des mesures incitatives pour la promotion de la sous-traitance en faveur des PME guinéennes ont été annoncées par le Président du CNRD et Chef de l'Etat Mamadi Doumbouya. L'alignement stratégique avec les priorités de la coopération Belge est également marqué. L'intervention Entrepreneuriat urbain reflète les orientations en matière de développement du secteur privé et prend en compte de façon transverse les préoccupations liées à l'Environnement et au changement climatique, au Genre, à la Digitalisation et à l'Emploi décent.

La pertinence de l'intervention Entrepreneuriat Urbain tient aussi au fait que dans un contexte de forte fragilité du secteur privé guinéen, accentuée par l'impact de la pandémie de Covid-19 et par l'instabilité politique et institutionnelle, l'intervention propose des solutions adaptées pour renforcer la résilience des PME guinéennes.

Enfin, l'intervention repose sur une logique d'intervention claire et bien structurée, notamment grâce aux travaux menés sur la période 2019-2020. On notera notamment des études qui ont permis d'avoir une compréhension fine des profils des PME cibles et de leurs besoins d'accompagnement ainsi que des pilotes d'accompagnement qui ont permis de tester des solutions et d'adapter les modalités d'accompagnement aux réalités des PME guinéennes. Ainsi, les pilotes ont montré l'importance de mettre davantage l'accent sur les problématiques de renforcement des équipes ou encore d'accès au marché. Ces enseignements ont été intégrés aux activités conduites en 2021 et devraient permettre de renforcer la durabilité des appuis dispensés aux entreprises.

1.1.2 Efficacité

| | Performance |
|------------|-------------|
| Efficacité | A |

L'intervention est bien engagée pour atteindre les objectifs fixés pour la fin de l'intervention, à savoir 150 PME qui affichent une amélioration de leur performance économique, technique et sociale. Avec le démarrage sur l'année 2021 de la mise en œuvre du programme d'accélération Score Inc., ainsi que la mise en œuvre du programme Excellence opérationnelle, respectivement 120 PME et 45 PME bénéficieront d'accompagnements sur-mesure. L'intervention a notamment capitalisé sur les pilotes mis en œuvre en 2020 pour renforcer les dispositifs d'appuis proposés. Un travail d'identification des principaux risques - en lien notamment avec l'identification et la mobilisation d'un pipeline de qualité est mené par l'équipe, en collaboration avec les prestataires et partenaires, et des actions de mitigation sont prises.

L'intervention est également parvenue à faire preuve d'agilité face aux défis posés par la pandémie de Covid 19 et par le coup d'état du 05 septembre 2021. Ainsi, dans le contexte de pandémie, l'intervention a su se montrer réactive pour répondre aux sollicitations de ses partenaires – réalisation d'une étude sur l'impact de la pandémie sur les PME à la demande du Ministère des Investissements et des PPP, mise en place d'un Fablab dédié au travail du fer et du bois et promotion de l'accès au marché pour les fournisseurs de mobiliser local afin de favoriser la résilience du secteur privé en collaboration avec un incubateur. De même, dans le contexte du coup d'état de septembre 2021, l'intervention a adapté sa stratégie de lancement du programme d'accélération Score Inc., en mettant davantage l'accent sur la mobilisation des partenaires privés.

1.1.3 Efficience

| | Performance |
|------------|-------------|
| Efficience | C |

En 2021, l'efficience de l'intervention a été limitée par plusieurs facteurs. L'équipe Entrepreneuriat Urbain était de taille relativement modeste – 2 expert.e.s sectoriels et un.e expert.e junior. De même, l'équipe logistique en support de cette intervention était de taille réduite – une ressource à temps plein, une ressource à mi-temps. A cela s'ajoute une lourdeur administrative dans le cadre de la mise en œuvre des activités qui nécessite de nombreuses étapes de validation et de signatures, aussi bien au niveau opérationnel qu'au niveau support. Cela a généré de nombreux défis, avec des équipes opérationnelles occupées par de nombreuses tâches administratives, limitant ainsi le temps consacré à des activités opérationnelles. On notera également que les outils de contractualisation Enabel restent peu appropriés au contexte de fragilité qui caractérise un grand nombre des partenaires de l'intervention et aux problématiques en lien avec le développement du secteur privé.

Globalement, la mise en œuvre des activités a pu se dérouler de façon qualitative et sans trop de délais additionnels. Des retards ont néanmoins été accusés sur le développement des activités dans les zones de Mamou et de Kindia, ainsi que sur la mise en place de la facilité d'accélération et d'innovation. Cependant, l'impact de ces retards sur l'atteinte de l'outcome est limité par le fait que de nombreuses activités préliminaires en lien avec le développement des activités à Kindia et Mamou et avec la facilitation de l'accès au financement ont été menées de façon à permettre une mise en œuvre accélérée une fois les outils en place. Par ailleurs, des actions ont été prises pour permettre le renforcement de l'équipe et une collaboration plus efficace avec le Centre de Services. On note ainsi le recrutement d'une expertise internationale à plein temps, ainsi que d'un assistant logistique mutualisé avec le projet Appui à l'Emergence de l'Economie Créative (projet financé par l'Union Européenne) et la tenue de réunions hebdomadaires de coordination avec les services financiers.

1.1.4 Durabilité potentielle

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| | Performance |
| Durabilité potentielle | B |

La durabilité de l'intervention est une composante qui a été intégrée à la conception des activités, et en premier lieu des activités d'accompagnement des entreprises. Ainsi, les appuis sont conçus de façon à être durables : activités de structuration, mise en place de processus, renforcement des compétences de l'entrepreneur et de son équipe, appui au recrutement pérenne de ressources humaines, développement de liens d'affaires pour un accès au marché et d'accès au financement sur le moyen terme. A cela, s'ajoutent la mobilisation d'agences publiques et d'acteurs privés à l'échelle du secteur dans le cadre de groupes de travail en charge du design du programme d'entreprises et du suivi des entreprises. Cela pourra notamment favoriser la pérennisation de ce type d'approches en matière d'accompagnement des entreprises.

Sur le plan plus institutionnel, des efforts importants ont été menés en 2020-2021 pour nouer des partenariats de qualité avec les Ministères et agences publiques clés en charge du développement du secteur privé. Cela a notamment permis de travailler de façon collaborative sur l'élaboration d'un cadre logique pour le développement du secteur privé à horizon 5 ans avec 5 Ministères, 3 Agences et un nombre important de partenaires techniques et financiers. Néanmoins, ces efforts ont été largement fragilisés par le changement institutionnel opéré depuis septembre 2021. Un important travail doit à nouveau être amorcé dans les premiers mois de l'année 2021 pour reconstruire les partenariats dans un contexte de délais courts du fait de l'arrêt du projet en 2023 et dans un contexte de transition politique, ce qui pourrait limiter la durabilité de l'intervention.

1.1.5 Conclusions

- **2022 a été une année de montée en puissance pour l'intervention Entrepreneuriat Urbain** – deux programmes structurants pour l'accompagnement des entreprises ont été mis en place, avec le programme d'accélération Score Inc. qui vise l'accompagnement de 120 PME sur des sujets de structuration, accès au marché, mobilisation de financement et le programme Excellence opérationnelle qui vise l'accompagnement de 45 PME sur des sujets de performance opérationnelle. Ces deux programmes ont permis de mettre en place une large gamme de services à valeur ajoutée incluant : diagnostic d'entreprise, appui à l'élaboration et mise en œuvre de plans d'actions stratégiques et opérationnels, accès à des expertises business et sectorielles ciblées, sessions de coaching groupées et individuelles, mise en relation avec des clients et partenaires d'affaires potentiels, appui au renforcement d'équipes à travers du recrutement, de la formation et de la certification.
- **La mise en œuvre des activités se caractérise par une approche flexible, agile et fortement orientée secteur privé en vue de maximiser l'impact auprès des entreprises** – (i) deux groupes de travail réunissant de grandes entreprises, PME innovantes, banques et agences publiques en charge du développement du secteur privé ont été mise en place pour chacun des secteurs *Hospitalité & Tourisme*, et *Ville Durable & Construction* pour travailler sur la conception des curriculums d'accompagnement et le suivi des entrepreneurs, (ii) une approche pilote pour favoriser l'insertion de recrues au sein des PME a été testée dans le cadre de *Job Datings* suite au constat que la mise en œuvre des plans d'actions au sein des PME été freinée du fait de la fragilité des équipes en place, (iii) de fortes adaptations ont été opérées dans le cadre du contexte Covid 19 et de changement institutionnel. Une des priorités pour 2022 sera de communiquer davantage sur ces premiers résultats obtenus.
- **Des défis se posent pour exécution rapide et agile de l'intervention.** L'intervention Entrepreneuriat Urbain, ainsi que l'approche PSDE d'Enabel, se caractérisent par des services sur-mesure, ce qui nécessite une forte agilité et réactivité. A date, le dispositif actuel de services supports et les procédures Enabel restent peu appropriées à une mise en œuvre rapide de ce type d'approches. A cela s'ajoute le défi lié à l'arrêt des activités d'ici fin 2023, dans un contexte où les interventions ont démarré courant 2019- début 2020.

| | |
|---|-------------------|
| Intervention Manager Enabel | |
|  | Adélaïde Kourouma |

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

En 2021, les principaux faits marquants ont été la poursuite de l'épidémie de Covid 19, ainsi que le coup militaire du 05 septembre qui a conduit à la chute du Président Alpha Conde.

L'épidémie de Covid-19, bien qu'étant globalement sous contrôle en Guinée, a eu un impact non négligeable sur les activités de l'intervention Entrepreneuriat Urbain. De nombreux cas ont en effet été comptabilisés au sein de l'équipe projet et des prestataires, nécessitant l'adaptation de plusieurs activités. L'épidémie pèse également fortement sur les entreprises, avec une hausse des prix généralisée et un impact sur l'ensemble des secteurs d'activités, et particulièrement sur les entreprises du secteur *Hospitalité & Tourisme* qui est ciblé par l'intervention.

En ce qui concerne le contexte politique et institutionnel, les événements de septembre 2021 ont ouvert une période d'incertitude pour les entreprises. Malgré une continuité dans l'action de l'Etat et un maintien des affaires courantes, le secteur privé, comme l'ensemble des parties-prenantes, est confronté à un manque de visibilité sur cette période de transition. Les entreprises les plus dépendantes des marchés publics guinéens, dans le secteur de la construction notamment, doivent se repositionner afin de limiter l'impact sur leur niveau d'activité et génération de revenus.

Cette multitude de défis renforce la pertinence de l'intervention et la nécessité de construire la résilience des entreprises guinéennes. Le contexte est particulièrement propice pour accompagner les entreprises sur la mise à niveau de leurs fondamentaux business – identification des marchés cibles, positionnement différenciant, intégration de l'innovation ou encore gestion des risques.

Ce contexte pose néanmoins des contraintes non négligeables. Le nouveau contexte politique, s'il offre des opportunités avec la mise en place d'un nouveau Gouvernement avec des profils jeunes et dynamiques, présente aussi une série de défis. On notera notamment le processus de refonte institutionnel qui s'est caractérisé par la disparition du Ministère des Investissements et des PPP, le ministère de tutelle de l'intervention Entrepreneuriat Urbain, ainsi que par des délais importants pour la mise en place des nouvelles équipes au sein des Départements et agences publiques. En Février 2022, les Directions nationales des Ministères ne sont pas encore stabilisées et l'APIP et la BSTP, deux partenaires clés de l'intervention, sont toujours en attente de la nomination de nouveaux Directeurs généraux. Cette situation pèse sur la capacité de l'intervention à s'assurer d'une forte appropriation et implication des équipes des Ministères et

agences partenaires du projet. Enfin, des incertitudes fortes pèsent encore sur la durée de la transition et d'éventuelles sanctions pourraient être prises par la CEDEAO.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Sur l'année 2021, plusieurs contrats importants pour la mise en oeuvre des activités ont été conclus. Il s'agit principalement des contrats suivants :

- **Marché pour l'accélération et la compétitivité de PME guinéennes**
– d'un montant d'environ 1 800 000 EUR, ce marché constitue un contrat structurant pour l'atteinte des résultats, avec 120 PME qui bénéficieront de services d'accélération et deux clusters *Hospitalité & Tourisme* et *Ville Durable & Construction* pour lesquels des feuilles de route en faveur de la compétitivité seront conçues et mises en oeuvre
- **Marché pour la promotion de l'Excellence opérationnelle** – d'un montant de 580 000 EUR, ce marché propose une offre de services différenciante pour accompagner les PME sur les enjeux de compétitivité et de performance opérationnelle. 90 PME seront initiées à l'excellence opérationnelle et 45 bénéficieront d'un appui sur-mesure
- **Marché pour l'appui de la participation de la Guinée à l'Expo 2020**
– d'un montant de 320 000 EUR, ce marché propose des activités de promotion du Made In Guinea, d'appui à la structuration d'entreprises et de renforcement des capacités de l'APIP sur les sujets de promotion des investissements

En complément de ces marchés structurants, un nombre important de demandes de prix ont été exécutées sur l'année 2021. Elles ont notamment permis de mettre en oeuvre une série d'activités en lien avec la digitalisation des entreprises, la promotion du mobilier local en bois et métal, la visibilité et communication des entreprises accompagnées par l'intervention.

Les principales difficultés rencontrées sur la période concernent le stade de préparation du dossier et d'attribution des contrats. Deux dossiers de subsides – Facilité d'innovation et d'accélération et Promotion du contenu local, ont nécessité de nombreux allers et retours en interne à Enabel en amont de la publication des dossiers. Certains marchés publics ont été confrontés à des délais longs d'attribution, du fait de procédures mal maîtrisées par les soumissionnaires et d'une difficulté des services supports à pleinement s'imprégner des approches PSDE. De façon générale, l'exécution des missions s'est bien déroulée. Des ajustements ont néanmoins dû être apportés au cours du dernier trimestre de 2021, du fait du contexte institutionnel.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Un Comité de pilotage s'est tenu en Avril 2021. Ce Comité de pilotage a été l'occasion de prendre en compte les suggestions formulées lors du Comité de pilotage de 2020, à savoir une meilleure implication des partenaires dans l'exercice de restitution et de partage des avancées. Cet exercice s'est avéré assez fructueux et a permis de renforcer l'appropriation par les Ministères partenaires. Pour le prochain Comité technique, la recommandation d'impliquer des membres du secteur privé pourra être testée. Le principal défi reste celui du format qui dans son fonctionnement actuel reste lourd et peu engageant pour les partenaires et pour l'audience de façon générale.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

| Outcome : Les performances économiques, techniques et sociales des entreprises (MPME existantes) dans les centres urbains de Conakry, Kindia et Mamou sont améliorées | | | | | |
|---|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| Indicateurs/marqueurs de progrès | Valeur de base | Valeur année précédente | Valeur année rapportage | Cible année rapport | Cible finale |
| GIN18002 - Croissance du chiffre d'affaire des MPME accompagnées | 0 | - | 10 | 15 | 81 |
| GIN18002 - Nombre d'entreprises ayant augmenté leur nombre d'employés ou renforcé la compétence de leurs équipes | 0 | 40 ² | 19 | 17 | 61 |
| GIN18002 - Nombre d'entreprises qui font preuve d'une plus grande inclusivité | 0 | - | 9 | 10 | 61 |

² Renforcement des compétences des équipes : 20 entreprises accompagnées dans le cadre d'un pilote d'incubation et d'accélération ; 25 entreprises formées à l'approche Excellence opérationnelle. Pour chaque activité, implication de l'entrepreneur et d'une personne de son équipe. Pas encore de données à mesurer en termes de création de nouveaux emplois
Rapport des résultats – Entrepreneurat Urbain 2021

- En 2021, 10 des 12 entreprises accompagnées sur le volet développement commercial ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires, laissant présager des résultats encourageants pour la suite de la mise en œuvre du programme Score Inc. qui concernera 120 entreprises d'ici fin 2023.
- On compte 19 entreprises qui ont contribué au renforcement de leurs équipes et au développement des compétences sur des fonctions comme la communication, le développement commercial, la comptabilité ou encore le leadership et la résolution de problèmes, à travers les accompagnements sur-mesure fournis dans le cadre des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle.
- Sur les 12 entreprises accompagnées dans le cadre du démarrage de Score Inc., 9 ont amélioré leur inclusivité en recrutant du personnel suite à des actions liées à la mise en œuvre des plans d'accompagnement. Une attention particulière a été donnée aux enjeux de travail décent, à travers notamment la sensibilisation des entrepreneurs à l'importance de proposer des contrats, d'élaborer des fiches de poste et d'accompagner la montée en compétences.

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'intervention vise l'amélioration de la performance économique, technique et sociale des entreprises accompagnées. Ceci doit se traduire sur le moyen terme par : (i) une augmentation du chiffre d'affaire, (ii) une augmentation du nombre d'employés et une montée en compétences des équipes (iii) une amélioration du niveau d'inclusivité de l'entreprise.

Un accompagnement sur-mesure et dans la durée est nécessaire pour avoir un impact tangible sur les revenus et l'emploi des entreprises. On estime qu'un suivi sur 12 mois environ est nécessaire afin d'observer ces résultats. Après une première année d'exécution dédiée à la mise en œuvre de pilotes en 2020³, l'année 2021 a permis d'une part d'approfondir les accompagnements fournis et d'ajuster l'accompagnement en fonction des premiers résultats observés, et d'autre part de mettre en place des programmes d'accompagnement d'envergure qui permettront d'atteindre les résultats visés.

Premiers impacts observés dans le cadre des pilotes Phase 2

Une fois le marché relatif à la mise en œuvre d'un programme d'accélération pour 120 PME attribué en avril 2021, la stratégie retenue a été de faire une première évaluation de l'impact du programme pilote d'accélération et d'incubation mené en 2020 auprès

³ Un pilote d'accélération et d'incubation ayant visé 19 entreprises (accompagnement sur les sujets de croissance, structuration et transformation de l'entreprise) et un pilote d'excellence opérationnelle (maîtrise des processus et des indicateurs de performance) ayant visé 25 entreprises pour les activités d'initiation et 5 entreprises pour un accompagnement sur-mesure
Rapport des résultats – Entrepreneuriat Urbain 2021

de 19 entreprises. Cette évaluation a permis de mettre en exergue de bons résultats en termes de structuration des entreprises et a permis d'identifier les priorités pour maximiser l'impact en termes de génération de chiffre d'affaire et de création d'emplois. Sur cette base, une phase 2 d'accompagnement a été retenue pour 12 entreprises réunissant les conditions d'engagement et de disponibilité pour pleinement bénéficier du programme. Au cours de cette phase 2, l'accent a été mis en priorité sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de croissance, tandis que la phase 1 avait mis davantage l'accent sur la structuration de l'entreprise. Pour soutenir la croissance des entreprises, une série d'actions ont été mises en œuvre. On notera notamment l'appui à l'élaboration d'un plan commercial et de communication et le renforcement de l'équipe commerciale. Des actions spécifiques ont aussi été initiées pour assurer le renforcement des équipes, contribuant ainsi à la création de nouveaux emplois. Le manque de disponibilité des ressources humaines ayant été identifié comme un goulot d'étranglement important freinant la mise en œuvre des plans de croissance des PME, les prestataires de mise en œuvre du programme d'accélération ont travaillé avec l'entrepreneur sur l'analyse des besoins en recrutement et sur l'élaboration de plans prévisionnels RH. L'équipe Enabel a ensuite facilité le recrutement à travers l'organisation de *Job Dating*⁴ organisés en collaboration avec le programme *BOCEJ – Boostez l'Employabilité des Jeunes* de la Banque mondiale et l'initiative *Café Emploi*. Cet accompagnement au recrutement contribue directement à l'amélioration du niveau d'inclusivité des entreprises dans la mesure où les profils jeunes en recherche de premières expériences professionnelles ainsi que les profils féminins sont les plus représentés parmi les candidats et parmi les recrues.

Après 6 mois d'accompagnement au cours de cette phase 2, les tendances en termes d'augmentation des revenus et de création d'emploi sont bonnes :

- i. 10 des 12 entreprises ont vu leur chiffre d'affaires augmenter au cours de l'année. La majorité des entreprises déclarent avoir développé de nouvelles relations d'affaires ou avoir obtenu de nouveaux contrats suite à des actions menées dans le cadre du programme pilote
- ii. 8 des 12 entreprises déclarent avoir recruté suite à des actions menées dans le cadre du pilote (principalement *Job Dating* ou mise en relation par un partenaire du programme) et 9 ont effectivement recruté au cours des 12 derniers mois

⁴ Activité dédiée à la mise en relation entre des entreprises en recherche de profils et des candidats en recherche d'opportunités professionnelles
Rapport des résultats – Entrepreneuriat Urbain 2021

Tableau récapitulatif du taux de croissance annuel des PME de la cohorte pilote et verbatims en lien avec l'impact sur la croissance et l'emploi

| Entreprise | % de croissance annuel du programme sur la croissance CA | Verbatim de l'entreprise en lien avec l'impact du programme sur la croissance | Verbatim de l'entreprise en lien avec l'emploi |
|--|--|--|--|
| PROFIL ACCELERATION | | | |
| Bnd Systems | 33% | <i>Le programme m'a aidé sur les axes suivants : Connaître son marché. Avoir une routine de prospection. Maîtriser sa proposition de valeur. Créer des objectifs de vente afin de Décrocher plus de contrat dans le MSP. J'ai une meilleure visibilité sur le fonctionnement que mon entreprise doit avoir pour croître.</i> | <i>Création d'un poste de assistante comptable, formation et application du manuel de procédure, recrutement d'un ingénieur système et réseau et élaboration d'un plan de recrutement.</i> |
| Les Vidangeurs de Guinée | 91% | | <i>Recrutement d'un comptable et d'un commercial</i> |
| Fouta trekking | 21% | <i>Le programme m'a aidé dans le cadre de réflexions avec les différents coachs sur des nouvelles pistes à explorer. Un partenariat a été noué avec une école pour des sorties scolaires</i> | |
| CEGEDI | - 2,9% | <i>Le programme nous a aidé sur l'amélioration de la marge et nous a permis d'avoir une meilleure approche commerciale</i> | <i>Recrutement d'un commercial</i> |
| Magic | 34% | <i>Deux contrats B2B ont été obtenus suite à des actions menées dans le cadre de l'accompagnement. Le programme nous a aidé sur la structuration de l'entreprise et le dynamisme commercial</i> | <i>Recrutement d'un assistant commercial et recrutement à venir d'un assistant communication</i> |
| Assia Guinee | 22% | <i>Nous avons ramené des anciens clients et trouvé des nouveaux</i> | |
| Global Itec | 32% | <i>Nous avons noué des relations d'affaires avec Enabel et Apip</i> | <i>Recrutement d'un responsable commercial et d'un commercial</i> |
| Les Roses de Marie (Ictus & CO) | 20% ⁵ | | |

⁵ Estimation donnée par l'entrepreneure pour Les Roses de Marie, et par le Responsable Administratif pour Les Eaux de Kilissi. Analyse plus fine des données à venir
Rapport des résultats – Entrepreneurat Urbain 2021

| Entreprise | % de croissance annuel du CA | Verbatim de l'entreprise en lien avec l'impact du programme sur la croissance | Verbatim de l'entreprise en lien avec l'emploi |
|--------------------------|------------------------------|---|--|
| Les Eaux de Kilissi | 20% | | <i>Recrutement d'une assistante de communication</i> |
| PROFIL INCUBATION | | | |
| Blue Cleaners | 78% | <i>Le programme m'a aidé à développer ma clientèle à travers la participation à des événements comme le SADEN et le Salon des Productions Locales</i> | <i>Recrutement à venir d'une responsable de suivi des commandes, d'un responsable qualité, d'un agent polyvalent et d'une responsable administrative</i> |
| WeDrive | 227% | <i>Le programme nous a donné accès à une série d'outils à utiliser pour la recherche clientèle et sur l'aspect marketing</i> | <i>Intégration d'un stagiaire</i> |
| Wakilaré | - 42,93 | <i>Nous avons participé au Salon des Productions locales 2021 et certaines entreprises ont lancé des commandes.</i> | |

Photo 1 – Session de Job Dating entre des PME de la cohorte pilote Accélération et des candidats



Une phase 2 du pilote Excellence opérationnelle a également été initiée à partir de Septembre 2021. Sur les 10 entreprises accompagnées, toutes ont renforcé les compétences de leurs équipes sur des aspects opérationnels à travers les travaux relatifs à l'élaboration de plans stratégiques, cartographie des procédures et des KPI,

amélioration des compétences en résolution de problèmes et quatre d'entre elles ont initié des actions visant à la mise en place de politiques de développement du personnel avec notamment l'élaboration de matrices de compétences et mise en place de plans de formation pour le développement du personnel. Une analyse plus fine des impacts observés sera conduite courant 2021.

Perspectives pour maximiser l'impact d'ici 2023

Sur la période 2022-2023, l'enjeu est d'accélérer le rythme de l'accompagnement pour atteindre le seuil de 150 PME accompagnées avec un impact maximal sur les revenus et l'emploi. Plusieurs orientations visant à renforcer l'impact sur la croissance et la création d'emplois ont été retenues sur la base des enseignements des pilotes :

- iii. **Mise en place de groupes de travail *Hospitalité & Tourisme et Ville Durable & Construction réunissant des grandes entreprises, banques et leaders du secteur*** afin de renforcer l'accès au marché des entreprises accompagnées, l'accès au financement et favoriser l'implication de mentors issus du secteur et ayant une forte expérience métier ;
- iv. **Développement de partenariats stratégiques avec des écoles, universités et structures de formation** – des collaborations sont envisagées avec ESCAEG et Université Française de Guinée afin de favoriser le recrutement de profils de qualité sur les sujets de comptabilité / communication/ développement commercial. Des approches spécifiques seront testées pour le recrutement de profils plus techniques, par exemple sur les sujets de maintenance des équipements.

A fin 2021 :

- i. **12 entreprises sont en phase de fin d'accompagnement du pilote accélération avec un impact positif sur les revenus et l'emploi pour déjà 9 d'entre elles** ; 24 entreprises sont en démarrage d'accompagnement dans le cadre de ce même programme
- ii. **5 entreprises sont en fin d'accompagnement du pilote excellence opérationnelle avec des résultats tangibles en termes pilotage de l'entreprise pour l'amélioration de la performance** et 5 entreprises sont en démarrage d'accompagnement dans le cadre de ce même programme

L'enjeu principal pour atteindre les objectifs sera de maintenir une sélection d'entreprises de qualité en mesure d'absorber les appuis pour amorcer un processus de croissance durable. En parallèle, des approches sur-mesure doivent également être développées pour les entreprises faisant face à des défis structurels importants et ayant de moins bonnes capacités d'absorption des appuis proposés (cas par exemple de *Wakilare* et *Les Eaux de Kilissi*).

Livrables clés :

- i. Tableau récapitulatif de l'impact de l'accompagnement Cohorte 0 à fin 2021 [Suivi-Evaluation Cohorte 0](#)
- ii. Exemple de plan d'action à court terme et plan de recrutement à moyen terme d'une entreprise de la Cohorte 0 - [Plan d'actions Magic](#)
- iii. Exemple de plan d'accompagnement Excellence opérationnelle - [Dashboard Accompagnement PrintShop](#)

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

| Output : AO1 Résultat 1: Un appui adapté aux besoins d'accélération des MPME | | | | | |
|--|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| Indicateurs/marqueurs de progrès | Valeur de base | Valeur année précédente | Valeur année rapportage | Cible année rapport | Cible finale |
| GIN18002 - Amélioration de la structuration ou efficacité des opérations | 0 | 22 | 22 ⁶ | 22 | 91 |
| GIN18002 - Nombre de business coaches proposant des services d'accélération et d'incubation de qualité | 0 | - | 7 ⁷ | 5 | 15 |
| GIN18002 - Nombre d'incubateurs ayant renforcé et développé des services d'accompagnement appropriés aux besoins des entrepreneurs | 0 | 1 ⁸ | 2 | 3 | 5 |

- Au cours de l'année 2021, 22 PME – 12 issues du programme Score Inc. et 10 issues du programme Excellence opérationnelle ont bénéficié d'accompagnement sur-mesure qui a permis une amélioration de l'efficacité des opérations, principalement en lien avec la structuration des départements commerciaux et comptabilité au sein des entreprises dans le cadre de Score Inc., et sur la mise à niveau des processus de commande et de production dans le cadre du programme Excellence opérationnelle.
- Dans le cadre du programme Score Inc., 10 coachs ont été intégrés à un programme Train-The-Trainer, - avec 3 coach en accélération et 7 en incubation.

⁶ 12 PME accompagnées dans le cadre du pilote Accélération phase 2 ; 10 PME accompagnées dans le cadre du programme Excellence opérationnelle soit un total de 22 entreprises affichant une amélioration de leur structuration grâce à des activités menées en 2022. Ne sont pas ici comptabilisées les 24 PME qui ont été sélectionnées en Décembre 2021 dans le cadre du programme Score Inc. Accélération & Incubation ; l'impact sera mesuré en 2022

A fin 2021, sur la base de l'évaluation menée par les prestataires de mise en œuvre, 7 coachs sur 10 ont un bon niveau d'assimilation des outils et de l'approche. La poursuite de l'accompagnement se poursuit sur 2022 et deux cohortes additionnelles de coachs seront accompagnées.

- Deux incubateurs, Jatropha et Ose Ton Emploi ont bénéficié d'activités de renforcement dans le cadre des activités Entrepreneuriat Urbain. L'incubateur Jatropha a été accompagné sur la mise à niveau de son FabLab dédié aux métiers du bois et du fer ; deux coachs d'Ose Ton Emploi ont été intégrés au programme Train-The-Trainer. Par ailleurs, ces deux incubateurs ont développé des relations d'affaires et partenariats qui leur ont permis de se positionner comme sous-traitants ou comme partenaires stratégiques dans le cadre de marchés et activités liés à Entrepreneuriat Urbain, renforçant ainsi leur business model et leurs capacités.

3.3.2 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 | Réalisées |
| 1.A0101 Analyse des secteurs prometteurs et ciblage des appels à propositions | | | | | |
| Etude de priorisation des filières porteuses et MPME cibles en Guinée [2020] | | | | | X |
| Etude d'élaboration d'une stratégie de relance du secteur privé guinéen dans le contexte post Covid-19 [2020-2021] | | | | | X |
| 2.A0102 Renforcer les compétences des MPME : créer des espaces physiques et virtuels susceptibles d'offrir des services et de générer progressivement une communauté de pratiques | | | | | |
| Mise en œuvre d'un programme pilote d'accélération et d'incubation – Sélection et coaching de 19 PME [2020] | | | | | X |
| Mise en œuvre du programme Score Inc. : accélération et incubation de 120 PME [2021-2023] | | | X | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| 3.A0103 Renforcer les organismes publics et privés, les associations et organisations du secteur privé offrant des services non-financiers et d'appui post-création | | | | | |
| Appui au diagnostic de la structuration des incubateurs et à la création du Réseau National des Incubateurs [2020] | | | | | X |
| Mise en œuvre d'un programme pilote de promotion de l'Excellence opérationnelle en collaboration avec l'APIP [2020 - 2021] | | | | | X |
| Appui à l'élaboration d'une vision et d'un plan d'action pour la Direction Appui aux Entreprises de l'APIP [2020 - 2021] | | | | | X |
| Appui à l'aménagement d'espaces de travail et de formation au sein de l'APIP [2021] | | | | | X |
| Appui à l'acquisition d'une APIP Mobile pour le renforcement de la formalisation en région | | | | X | |
| Accompagnement de l'équipe Expo Guinée et APIP dans le cadre de la préparation des PME à l'Exposition universelle de Dubaï [2021 – 2022] | | X | | | |
| Appui à l'organisation de la caravane de promotion du contenu local sur l'axe Kindia-Mamou en collaboration avec la BSTP [2021] | | X | | | |
| Développement de l'offre de services d'un incubateur à travers la mise à niveau d'un FabLab [2020 - 2021] | | | | | X |
| 4.A0104 Appui le développement d'une offre de formation innovante et de pointe, de coaching et d'accompagnement post-formation | | | | | |
| Programme de promotion de l'excellence opérationnelle [2021 - 2023] | | X | | | |
| Mise en œuvre du programme Score Inc. : accélération et incubation de 120 PME [2021-2023] – Volet formation au sein des clusters cibles | | | X | | |
| Mise en œuvre du programme Score Inc. : accélération et incubation de 120 PME [2021-2023] – Volet coaching de coaches | | X | | | |
| Etude pour la mise en place d'un parc digital à Sonfonia [2020 - 2021] | | | | | X |
| Appui à la construction, aménagement et animation du pôle digital [2022 – A confirmer] | | | | X | |
| Extension du bureau de Kindia dans une approche promotion du contenu local [2021 - 2022] | | | X | | |

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

A travers le Résultat 1, l'intervention Entrepreneuriat Urbain vise au renforcement de l'offre de services d'accompagnement dédiée aux MPME inclusives urbaines à fort potentiel de croissance. Au cours de l'année 2021, d'importants progrès ont été réalisés, avec d'une part la mise en place de deux programmes d'accompagnement d'entreprises à forte valeur ajoutée pour les PME et pour le développement des compétences locales – le programme d'accélération Score Inc. et le programme Kaizen de promotion de l'Excellence opérationnelle et, d'autre part la mise en œuvre d'activités contribuant à renforcer l'écosystème d'appui aux entreprises.

Score Inc. et Excellence opérationnelle, deux programmes à fort impact pour accompagner la structuration des PME et le développement des compétences

Les programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle sont au cœur de l'offre d'accompagnement de l'intervention Entrepreneuriat Urbain. Score Inc. est un programme d'accélération qui propose des services de structuration, d'appui au développement commercial et d'appui à la croissance. Cette offre de service est conçue pour deux types de cibles : (i) les PME en phase d'accélération, soit des entreprises ayant plusieurs années d'activités et au moins trois collaborateurs directs ou (ii) les entrepreneurs ayant un fort potentiel de développement mais étant encore en phase de démarrage de leurs activités. La priorité est donnée aux entreprises évoluant au sein des deux clusters cibles *Hospitalité & Tourisme* et *Ville Durable & Construction*.

Figure 1 – Visuels de promotion du programme d'accélération Score Inc.



Le programme Excellence opérationnelle propose des services spécialisés en optimisation de processus et amélioration de la performance. Cette offre de service s'adresse soit à des entreprises ayant atteint un certain niveau de maturité (au moins 15 employés), soit à des entreprises issues du programme Score Inc. étant confronté à des enjeux importants liés à la maîtrise des opérations. Ces deux programmes ont été respectivement lancés en juin et septembre 2021. Ils se distinguent tous les deux

comme des programmes de standard international à forte valeur ajoutée pour le secteur privé guinéen.

Figure 2 – Visuels de promotion du programme Excellence opérationnelle



Le programme Score Inc., qui vise l'accélération de 120 PME d'ici fin 2023 se distingue par un accompagnement sur-mesure qui mobilise le secteur privé local et international. Le programme est mis en œuvre par des prestataires spécialisés en accélération, innovation et structuration d'entreprises en Afrique. Par ailleurs, des partenariats ont été noués avec le secteur privé guinéen pour maximiser l'impact du programme. Ainsi, des entreprises d'envergure nationale et internationale comme Canal +, By Issa⁹, ONOMO ou BATIPRO¹⁰, ainsi que des institutions financières comme Ecobank, Vista Gui ou la Banque Islamique de Guinée sont partenaires du programme et contribuent au suivi et à la croissance des entreprises à travers des services de mentoring, mise en relation et facilitation de l'accès au marché selon les cas. A fin 2021, 12 entreprises issues des pilotes sont en fin d'accompagnement, avec un focus particulier mis sur l'accès au marché et le développement B2B.

⁹ Entreprise leader en Guinée sur le segment de l'évènementiel et service traiteur

¹⁰ Entreprise guinéenne spécialisée dans les activités de construction

Figure 3 – Extrait du plan d'action commercial de la société Magic

Notre Vision

Être le livreur de choix en Afrique

Avoir un positionnement de leader d'ici 3 ans.

Mission : nous construisons la logistique urbaine de demain.



En plus de la cohorte pilote, 24 entreprises, dont 12 avec un profil *Accélération* et 12 avec un profil *Incubation*, sont en phase de démarrage de leur accompagnement, avec pour les premiers mois un focus sur la structuration de l'entreprise.

Des résultats concrets ont déjà été obtenus. L'ensemble des entreprises de la cohorte pilote ont reporté un impact positif de l'accompagnement sur des axes comme la répartition des rôles et responsabilités au sein de l'entreprise, la documentation et le respect de processus et procédures clairement établis ou encore la formalisation d'un organigramme. Sur 12 entreprises accompagnées, 8 d'entre elles ont également noté un renforcement des fonctions commerciales et comptabilité au sein de leur entreprise, à travers des sessions d'accompagnement et de formation des équipes existantes, ainsi qu'à travers d'importants efforts de recrutement réalisés avec l'appui des coaches et de l'équipe Enabel. Au-delà des compétences développées au sein des entreprises, le programme contribue également à la formation de 15 business coaches issus de l'écosystème guinéen. Sur la base des enseignements tirés de la phase pilote, l'impact auprès des cohortes d'entreprises et coaches récemment recrutés s'annonce prometteur. Avec 36 entreprises en cours d'accompagnement en fin 2021, le principal enjeu est d'accélérer la sélection des prochaines entreprises à accompagner, dans un contexte de pipeline limité d'entreprises de qualité. Une approche agile sera adoptée pour identifier et attirer des entreprises à fort potentiel.

Le programme Excellence opérationnelle, qui a pour objectif d'initier 90 entreprises aux fondamentaux de l'excellence opérationnelle et de fournir un accompagnement sur-mesure à 45 d'entre elles, constitue également une offre de services différenciante. Avec la mise en œuvre de cette approche développée dans les milieux industriels japonais, les entreprises guinéennes sont initiées à des méthodes de travail mettant l'accent sur la mesure de la performance, la culture du résultat et la mobilisation des

équipes autour d'une vision commune. A date, 10 entreprises bénéficient d'un accompagnement sur-mesure et ont obtenu des résultats tangibles en termes de mesure de la performance, identification des besoins de montée en compétences des équipes ou encore gestion des stocks et maintenance. Au-delà de l'impact auprès des PME accompagnées, l'enjeu est de sensibiliser les entreprises guinéennes et l'écosystème à ces méthodes de travail qui contribuent directement à l'amélioration de la compétitivité. Plusieurs ressources humaines bénéficieront d'un accompagnement complet pour obtenir une certification sur ces enjeux, assurant ainsi une pérennisation de l'approche.

Photo 2 – Session d'accompagnement dans le cadre du programme Excellence opérationnelle



entreprises. Sont notamment concernées des structures comme l'APIP (Agence de Promotion des Investissements Privés), la BSTP (Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats) ou encore les incubateurs. Des avancées ont été notées sur la période 2021 en dépit de contraintes fortes liées au contexte institutionnel et à la fragilité de ces structures.

L'APIP a notamment été accompagnée dans le renforcement de son offre de services, structurée autour de trois axes en lien avec la formalisation, l'accompagnement post-crédation et la promotion des investissements. Les Directions Appui aux Entreprises (DAE) et Promotion des Investissements (DPI) ont bénéficié de plusieurs appuis sur les plans stratégiques et opérationnels. On notera notamment l'appui à l'élaboration d'un plan d'action pour la DAE, l'appui à la mise en place de salles de formations adaptées, l'appui à la conception du programme Pépité en collaboration avec

l'intervention Entrepreneuriat Féminin ou encore le renforcement des capacités de la DPI sur les sujets de sélection et structuration de projets en vue de levée de fonds.

Une collaboration importante a également été initiée avec la BSTP. Ainsi, Enabel s'est positionné comme un partenaire privilégié pour soutenir la mise en œuvre de la politique de promotion de la sous-traitance et du contenu local de la BSTP. L'intervention Entrepreneuriat Urbain a notamment facilité la collaboration entre la cellule de passation de marchés d'Enabel et de la BSTP pour la publication des appels d'offre, des critères favorables à la promotion des produits fabriqués en Guinée ont également été intégrés aux cahiers des charges pour les commandes de mobilier. Enfin, Enabel a soutenu l'organisation de la Caravane du Contenu local à Kindia et Mamou, un chantier prioritaire de la BSTP pour renforcer sa notoriété à l'intérieur du pays.

Figure 4 – Visuel pour la promotion d'opportunité de marché Enabel sur les plateformes en ligne de la BSTP



La collaboration avec les incubateurs s'est avérée plus limitée au courant de l'année 2021. Elle a notamment été freinée par la forte fragilisation de plusieurs de ces structures, suite au départ de personnes ressources clés au niveau du management. Ceci a notamment nuit à la mise en œuvre du plan d'actions qui avait été élaboré dans le cadre de la mise en place du Réseau National des Incubateurs courant 2020. L'intervention a néanmoins initié une collaboration fructueuse avec l'incubateur Jatrophia, dans le cadre de la mise en service de son fablab dédié aux métiers du bois et du métal, ou encore avec l'incubateur Ose Ton Emploi dans le cadre de l'intégration de deux de ses ressources humaines dans le programme de coaching de coachs mis en œuvre dans le cadre de Score Inc.

Photo 3 – Ateliers de Guinée, entreprise créée suite à la mise en place du Fablab de Jatropha



ATELIERS DE GUINEE

- ENTREPRISE CREEE SUITE A L'EQUIPEMENT DU FABLAB DE JATROPHA
- UNE QUINZAINE DE CONTRATS REALISES DEPUIS MAI 2021
- PLUS DE 500,000,000 GNF DE CHIFFRE D'AFFAIRE
- 5 EMPLOIS A TEMPS PLEIN
- UNE DIZAINE D'EMPLOIS INDIRECTS

En complément de ces collaborations directes entre les structures mentionnées ici et l'intervention Entrepreneuriat Urbain, l'APIP, la BSTP ainsi que plusieurs incubateurs sont intégrés aux groupes de travail en charge du suivi du programme Score Inc., aux côtés de grandes entreprises et institutions financières. Ce cadre de collaboration est propice au renforcement de l'écosystème dans le cadre où il offre une plateforme d'échanges et de partage d'expérience en lien avec l'accompagnement d'entreprises à fort potentiel. L'année 2022 devrait être propice au renforcement de la collaboration avec l'écosystème d'appui, compte-tenu de la recomposition du paysage institutionnel et de la nomination de responsables qui sont fortement attendus sur les résultats de leur institution. Le contexte de transition politique pourra néanmoins également peser sur la durabilité des actions initiées.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

| Output : A02 Résultat 2: Un accès amélioré des MPME à une offre adaptée de services financiers | | | | | |
|--|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| Indicateurs/marqueurs de progrès | Valeur de base | Valeur année précédente | Valeur année rapportage | Cible année rapport | Cible finale |
| GIN18002 - Nombre d'individus ou entreprises qui ont obtenu un financement désagrégées par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise | 0 | - | - | 14 | 30 |
| GIN18002 - Volume des financements (Montant) désagrégées par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise | 0 | - | - | 60 000 | 500.000 € |

- A date, l'intervention s'est concentrée sur le fait de poser les bases pour avancer sur des mobilisations de fonds à partir de 2022. En 2021, l'accent a été mis sur l'accompagnement technique, compte-tenu des défis importants rencontrés par les entreprises en termes de structuration, notamment comptable et RH, et d'accès au marché. Pour être crédible face à des investisseurs, la priorité pour les entreprises en cours d'accompagnement était notamment de renforcer les équipes et d'accélérer le développement commercial. En parallèle, les entreprises les plus mûres pour une mobilisation de fonds ont été accompagnées sur la structuration de leur projet d'investissement. L'équipe Entrepreneuriat Urbain s'est aussi concentrée sur la mise en place de partenariats stratégiques avec trois institutions financières (Vista Gui, Ecobank, Banque Islamique de Guinée) et sur la publication d'un Appel à Proposition pour avoir à partir de 2022 spécifiquement dédié à la facilitation de mobilisations de fonds privés pour les PME.

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 | Réalisée |
| 1.A0201 Développement de stratégies adaptées de financement pour chaque secteur et entreprise & A0202 Développement de référentiel technico-économiques | | | | | |
| Mobilisation d'un cabinet d'audit et de comptabilité pour la structuration de PME issues du pilote d'incubation et d'accélération [2020-2021] | | | | | X |
| Mobilisation d'un expert financier des PME en structuration de projets et appui à la levée de fond [2020-2021] | | | | | X |
| Accompagnement de PME pour la levée de fond dans le cadre du GUIF I et II [2020-2021] | | X | | | |
| 3.A0203 Mise en place d'une « Facilité d'accélération et d'innovation» | | | | | |
| Mise en place d'une « Facilité d'accélération et d'innovation» via un mécanisme de blended finance [2022-2023] | | | X | | |
| 4.A0204 La stimulation de l'accès à l'information (économique) et aux applications digitales | | | | | |
| Mise en œuvre du programme Score Inc. : accélération et incubation de 120 PME [2021-2023] – Volet mise en relation avec les banques et mise place de mini ERP [2021-2023] | | | X | | |
| Programme pilote de digitalisation de 5 PME incluant l'opérationnalisation de CRM [2021] | | | | | X |

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Comme défini dans l'approche Private Sector Development & Engagement (PSDE), Enabel vise à impacter le développement du secteur privé de façon durable en facilitant la rencontre entre l'offre et la demande de financement. Le Résultat 2 de l'intervention Entrepreneuriat Urbain s'inscrit dans cette vision, avec pour principaux objectifs : (i) d'améliorer la connaissance des besoins en financement des PME cibles par les institutions financières et de valoriser les opportunités de financement auprès de ces institutions, (ii) de renforcer la connaissance par les PME des principales sources de financements disponibles en Guinée, (iii) de contribuer à la mobilisation de fonds privés pour 30 PME et, de façon plus générale, d'accompagner les PME issues du programme dans leur dynamique de croissance et d'innovation à travers un mécanisme de subvention.

Trois principaux types d'activités ont été retenus pour atteindre les objectifs visés :

- i. **Structuration des PME**
- ii. **Mobilisation d'institutions financières et valorisation d'opportunités d'investissement**
- iii. **Services de matching et mise en place d'une facilité d'accélération et d'innovation**

Des progrès ont été réalisés sur chacun de ces axes, et les bases posées sur la période 2020-2021 devraient permettre de concrétiser de premières transactions à partir de 2022. En premier lieu, d'importants progrès ont été faits en termes de structuration des entreprises. Les premiers mois du programme d'accélération¹¹ sont dédiés à la structuration des PME, avec un appui sur les volets comptables, fiscaux et juridiques dispensé par un cabinet comptable. L'approche pilote a permis de perfectionner le dispositif d'accompagnement : en plus des services de diagnostic et l'élaboration de plans d'actions pour la mise à niveau en termes de structuration, un mini-ERP (logiciel comptable) a été identifié et calibré pour être déployé au sein des PME. L'évaluation des pilotes a montré que la mise en place des logiciels comptable devait être accompagné par le recrutement de profils en mesure de travailler sur une saisie régulière des données comptables. Toujours dans l'optique d'accompagner la structuration des projets, des experts financiers ont été mobilisés pour accompagner les entreprises les plus mûres sur la structuration de leurs projets d'investissement et l'élaboration de documents de type Mémo d'investissement. A noter que les entreprises mûres pour mettre en œuvre leur stratégie de croissance et d'investissement sur le court terme (horizon 6 mois) sont largement minoritaires et représentent à peine 20% des effectifs des cohortes. Dans la majorité des cas, l'entreprise doit réaliser un important travail de structuration et de développement commercial avant de pouvoir avancer sur un projet d'investissement plus conséquent. A fin 2021, environ 5 PME issues des programmes pilotes commencent à être mûres pour des mises en relation.

¹¹ Approche retenue dans le cadre du programme pilote mené en 2020 et dans le cadre du programme Score Inc. démarré en 2021
Rapport des résultats – Entrepreneuriat Urbain 2021

Avec la mise en œuvre accélérée des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle l'ambition qu'un total de 30 PME mobilisent des investissements privés au cours des deux années à venir reste envisageable si la qualité du pipeline d'entreprises accompagnées se maintient.

Des progrès importants ont également été réalisés en termes de mobilisation des institutions financières et de valorisation des opportunités d'investissement. Avec le démarrage du programme d'accélération Score Inc. en septembre 2021, des groupes de travail ont été mis en place pour accompagner la conception et la mise en œuvre de l'accompagnement des PME au sein de chacun des clusters cibles. Trois institutions financières sont impliquées dans ces groupes de travail. Il s'agit de Vista Gui, Banque Islamique de Guinée et Ecobank. L'implication de ces institutions à toutes les phases de l'accompagnement, depuis la sélection des entreprises, en passant par les activités de diagnostic et la mise en œuvre des plans d'actions va significativement renforcer les probabilités de transaction entre les entreprises et ces institutions. Pour maximiser les chances de transaction, la stratégie est de travailler en parallèle l'accès au marché, avec la mise en œuvre d'activités de mise en relation pour faciliter l'obtention de contrats, et l'accès au financement. En plus de ces activités, des actions plus ponctuelles ont été menées afin de contribuer à la valorisation des opportunités d'investissements dans des PME guinéennes. On citera notamment des activités comme la participation au GUIF (Guinea Investment Forum). Cependant, ces activités sont davantage l'occasion d'assurer de la visibilité aux entreprises et de les entraîner à la présentation de leur projet que de permettre la réalisation de transactions, le type d'investisseurs présent à ce type d'évènement étant souvent peu en ligne avec le profil des entreprises.

Enfin, l'intervention a prévu la mise en place d'une facilité d'accélération et d'innovation. Cette facilité va permettre de soutenir les PME dans leurs efforts d'innovation et dynamiques d'accélération à travers un mécanisme de subvention. Pour les entreprises les plus mûres répondant à une série de critères sélectifs en lien notamment avec le potentiel économique et l'impact social, la facilité visera à accompagner la réalisation d'investissements en mixant apport en subvention et mobilisation de fonds privés. Initialement prévue pour fin 2021, la facilité sera en place dans le courant du premier semestre 2022, un retard ayant été accusé au cours de l'élaboration de la stratégie et la finalisation du dossier de subsides. Néanmoins, le travail préalable mené dans le cadre des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle devrait permettre une opérationnalisation rapide de cet outil.

Des bases solides ont donc été posées afin d'obtenir des résultats concrets en matière de facilitation de l'accès au financement. On notera néanmoins que le contexte sanitaire ainsi que le coup d'état de septembre 2021 constituent des facteurs de fragilisation importants des entreprises qui peuvent peser sur l'atteinte des résultats. A cela s'ajoute que les synergies qui avaient été tissées avec IFC dans le cadre de la mise en œuvre de chantiers structurants pour renforcer l'inclusion financière en Guinée, ont été mises à mal par l'arrêt temporaire des activités de la Banque mondiale. Enfin, la non-prolongation de l'intervention, limitant la mise en œuvre du projet à 3 ans et demi, peut nuire à l'atteinte des résultats.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

| Output : A03 Résultat 3 : Un environnement plus propice à l'initiative et au développement économique inclusif | | | | | |
|---|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| Indicateurs/marqueurs de progrès | Valeur de base | Valeur année précédente | Valeur année rapportage | Cible année rapport | Cible finale |
| GIN18002 - Nombre d'évènements organisés pour promouvoir l'entrepreneuriat et le développement des clusters prioritaires | 0 | 3 | 7 | 4 | 18 |
| GIN18002 - Nombre de feuilles de route mises en œuvre pour la compétitivité des clusters prioritaires | 0 | - | 2 | 1 | 2 |
| GIN18002 - Nombre de MPME ayant développé un réseau de partenaires stratégiques ou opérationnels pour leur croissance | 0 | 29 | 30 | 30 | 120 |
| GIN18002 - Nombre d'initiatives portées par le service public pour le développement de la compétitivité et la promotion de l'entrepreneuriat inclusif | 0 | 1 | 1 | - | 1 |

- 7 évènements ont été co-organisés en partenariat avec des structures publiques et privées pour soutenir la promotion de l'entrepreneuriat et des clusters cibles :
- **Le SADEN**, Salon Annuel des Entrepreneurs de Guinée, qui a réuni près de 3000 personnes sur 3 jours et a permis l'animation par des experts Enabel d'ateliers sur la digitalisation et sur la structuration d'entreprises et la

valorisation de plusieurs entrepreneurs des cohortes d'Enabel et de structures publics (APIP, FODIP et Ministère de l'Industrie) à travers l'animation de stands ;

- **Le Salon des Productions Locales** qui a été dédié à la mise en valeur des produits Made In Guinea (incluant la mise en valeur d'entreprises accompagnées par Enabel) au cours d'une exposition sur une semaine
- **Les Journées de la Formation Professionnelle et de l'Emploi** qui ont permis d'accompagner le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route ambitieuse pour la valorisation des métiers techniques en Guinée, et qui a également permis à Enabel d'animer un panel sur la problématique des opportunités professionnelles autour de la maintenance
- L'organisation du **Pop Up Store Conakry** et du **Week-end du Contenu Local** qui ont permis la valorisation du contenu local à travers une exposition-vente sur un week-end à Conakry et Kindia respectivement
- **La Caravane du Contenu Local** qui a permis à la BSTP de vulgariser ses services d'appui auprès des zones de Kindia et Mamou au cours d'une semaine d'activités en partenariat avec d'autres structures d'appui, notamment le FODIP et l'APIP, ainsi que des institutions financières
- **Le Salon de l'Industrie de Guinée** qui a permis d'accompagner le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME sur la mobilisation des industriels et des PME, d'échanger sur les priorités du Gouvernement et de les sensibiliser à des approches portées par Enabel comme l'Excellence opérationnelle
- Deux feuilles de route sur les clusters *Hospitalité & Tourisme* et *Ville Durable & Construction* sont en construction, portées des groupes de travail principalement issu du secteur privé dans le cadre du programme Score Inc.
- L'ensemble des entreprises accompagnées dans le cadre des programmes sur-mesure – 30 entreprises nouvellement accompagnées sur l'année 2021 ont accès à un réseau de partenaires stratégiques et opérationnels (expert en structuration comptable, stratégie, process, fournisseurs et clients potentiels, etc)
- Les travaux d'élaboration de la Stratégie de Relance du Secteur Privé (SRSP) ont permis d'accompagner une initiative d'envergure nationale portée par plusieurs Ministères

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 | Réalisée |
| 1.A0301 Création et dissémination de données stratégiques sur l'économie urbaine au profit des décideurs et des acteurs du secteur privé | | | | | |
| 2.A0302 Mettre en place un dispositif d'animation, de sensibilisation, de communication et de capitalisation | | | | | |
| Appui à l'organisation du Salon National des Entrepreneurs de Guinée à Conakry et Kindia (1 ^{ère} et 2 ^{ème} Edition) | | | | | X |
| Appui à l'organisation d'un Startup Weekend pour le développement de solutions entrepreneuriales en réponse à Covid-19 | | | | | X |
| Appui à l'organisation de la 1 ^{ère} édition du Salon des productions locales en Guinée | | | | | X |
| Appui à l'organisation de la 1 ^{ère} édition du Pop-up store pour la promotion des producteurs locaux | | | | | X |
| Organisation d'un workshop sur le digital à Kindia | | | | | X |
| Appui à l'organisation des Journées de la Formation Professionnelle et de l'Emploi | | | | | X |
| Appui à l'organisation de la caravane de promotion du contenu locale sur Kindia et Mamou | | | | | X |
| Développement d'un hub entrepreneurial à Kindia et Mamou (équipements et services) - activité en synergie avec activité 1.2.6 | | X | | | |
| 3.A0303 L'appui aux échanges commerciaux avec des missions économiques et la construction de partenariat privé-privé entre MPME guinéennes et étrangères par un appui aux phases d'étude du projet d'investissement | | | | | |
| Préparation de l'Expo 2020 - i) Accompagnement MIPP et APIP, ii) Accompagnement d'entrepreneurs | | X | | | |

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

A travers le Résultat 3, l'intervention Entrepreneuriat Urbain vise à contribuer à la mise en place d'un environnement propice à l'initiative et au développement économique inclusif. Depuis le début de la mise en œuvre, des efforts importants en lien avec (i) la collecte de données stratégiques et la collaboration public-privé, (ii) la mise en place de dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat et (iii) l'appui aux échanges commerciaux et constructions de partenariats privés ont été entrepris. Malgré un contexte institutionnel fragile qui a pesé sur les résultats obtenus, l'intervention a su adapter son approche pour soutenir des dynamiques portées par le secteur privé et reconstruire progressivement les bases de la collaboration avec le secteur public.

Appui à la mise en place d'une Stratégie nationale de Relance du Secteur Privé

Au cours de l'année 2021, en particulier sur la période Janvier – Juillet, d'importants efforts ont été menés par l'intervention Entrepreneuriat Urbain, pour finaliser l'élaboration de la Stratégie de relance du secteur privé, dans le cadre d'une démarche participative pilotée par le Ministère du Plan et du Développement Economique et impliquant structures publiques, secteur privé et Partenaires Techniques et Financiers. Ce travail, mené dans un contexte institutionnel compliqué du fait des nombreux chevauchements institutionnels entre le Ministère des Investissements et des PPP, le Ministère de l'Industrie, des PME et de la promotion du secteur privé, le Ministère du Commerce ou encore certaines agences comme l'APIP et la BSTP avait finalement mené à l'élaboration d'une stratégie et d'un cadre logique informé par des données collectées dans le cadre d'une étude menée en 2020 auprès de 860 PME. Ce travail, bien qu'ayant eu une valeur ajoutée concrète en termes de renforcement des capacités des acteurs, n'a pu pleinement aboutir du fait du coup d'état de septembre. Néanmoins, des perspectives intéressantes se présentent pour 2022 dans la mesure où un seul et même Ministère, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME, pilote désormais les travaux relatifs au développement du secteur privé. Une opportunité pour capitaliser sur le travail réalisé serait de mettre à disposition du nouveau Ministère les analyses et recommandations qui sont toujours particulièrement pertinentes pour le développement d'un secteur privé inclusif en Guinée.

Promotion d'une culture entrepreneuriale au sein de l'écosystème et des clusters cibles

En 2021, l'intervention Entrepreneuriat Urbain a continué à collaborer étroitement avec le secteur public et l'écosystème afin d'organiser des événements contribuant à la promotion de la culture entrepreneuriale. L'intervention est resté un partenaire privilégié du SADEN¹², le plus grand salon en Guinée dédié à la promotion de

¹² Salon National de l'Entrepreneuriat en Guinée
Rapport des résultats – Entrepreneuriat Urbain 2021

l'entrepreneuriat. L'intervention s'est également positionné comme partenaire d'évènements comme les PopUp Store et le Salon des Productions Locales, des initiatives visant à valoriser les marques et produits guinéens et à promouvoir leur accès au marché à travers des expositions-ventes ponctuelles. Fin 2021, l'intervention a également initié de premières collaborations avec les nouveaux Ministères en place, dans le cadre de l'appui à l'organisation du Salon Industriel de Guinée (SIG) et de la Journée des PME organisés par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME ou encore dans le cadre des Journées de la Formation Professionnelle initiées par le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. On notera aussi la tenue d'un nombre importants d'activités dans les zones de Kindia et Mamou : l'organisation de la Caravane du contenu local en collaboration avec la BSTP et d'autres acteurs de l'écosystème (APIP, FODIP et incubateurs) ou encore l'animation de sessions dédiées à l'idéation à Kindia et Mamou, dans le cadre du programme Score Inc. L'organisation de ces différents types d'évènements, bien que ponctuels, contribue fortement au développement de la notoriété d'Enabel au sein de l'écosystème entrepreneurial. Ces collaborations permettent également de renforcer les liens avec les partenaires publics et privés constituant l'écosystème. Enfin, ces évènements constituent d'excellentes opportunités pour donner de la visibilité et appuyer les efforts de développement commercial des PME issues des programmes d'accompagnement d'Enabel.

En complément de l'organisation de ces évènements, un travail plus structurant est en cours de réalisation à travers l'approche Cluster4Scale. Cette approche, qui est développée dans le cadre du programme Score Inc., consiste à mobiliser un noyau d'acteurs privés et de structures publiques autour d'une feuille de route commune pour la compétitivité du secteur. En fin 2021, deux groupes de travail ont été mobilisés autour des clusters *Ville Durable & Construction* et *Hospitalité & Tourisme*. Ces groupes travaillent notamment sur l'élaboration et la mise en œuvre de feuilles de route à horizon deux ans pour la compétitivité de ces secteurs. De premiers résultats tangibles, en lien par exemple avec le renforcement des capacités au sein de ces secteurs, ou la valorisation de modèles de réussite entrepreneuriaux devraient être obtenus dès 2022.

Promotion du Made In Guinea et facilitation de liens d'affaires entre PME guinéennes et entreprises étrangères

Un accent particulier est mis sur la promotion du *Made In Guinea* et sur l'accompagnement des PME pour le développement vers de nouveaux marchés et partenaires business. Dans ce cadre, l'intervention Entrepreneuriat Urbain a accompagné les efforts de l'équipe Guinée Expo dans la valorisation de produits guinéens commercialisés dans la boutique du Pavillon de la Guinée à l'Expo 2020. Ce travail a notamment permis de développer le storytelling de marques guinéennes proposant des produits cosmétiques, agribusiness ou encore textile à travers une stratégie de communication déployée sur les réseaux sociaux, l'élaboration d'un catalogue digital et papier et l'organisation d'évènements ponctuels en Guinée et à Dubaï en marge du GUIF. Ces efforts de promotion ont également consisté en la

formation d'un pool d'animateurs commerciaux guinéens qui ont été formés aux techniques de vente et sensibilisés aux spécificités des produits guinéens. Début 2022, environ 5 animateurs commerciaux seront déployés à Dubaï, contribuant ainsi à la fois à la visibilité des produits guinéens à l'international, mais également au développement de compétences commerciales spécialisées pour la promotion des produits guinéens.

Figure 5 – Boutique du Pavillon Guinéen à l'Expo 2020 et catalogue des fournisseurs réalisé par Enabel



partenariats entre PME guineennes et PME étrangères. A travers le programme Score Inc., de premières mises en relation ont été conduites avec des entreprises évoluant dans la sous-région. L'entreprise de produits de karité *Les Roses de Marie* cherche dans ce cadre à renforcer sa présence commerciale en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Les prestataires en charge de la mission Expo 2020 travaillent également à identifier des partenaires business pour les entreprises guinéennes ayant le plus de potentiel à l'international. On notera néanmoins que plusieurs défis – qualité des produits comparativement aux standards internationaux, capacité de production des entreprises guinéennes, manque de structuration, environnement des affaires peu attractifs, pèsent sur le développement rapide de partenariats entre PME guinéennes et entreprises étrangères.

4 Suivi budgétaire

Le taux d'exécution de l'intervention Entrepreneuriat Urbain est de 25,64% à fin 2021. Les outputs 1 et 3, qui concernent la mise en place de services d'accélération et le développement d'un écosystème propice à l'initiative privée ont un taux d'exécution relativement avancés, respectivement 34 et 38% tandis que l'output 2 concernant la facilitation de l'accès au financement est encore très faible, avec 2%. Néanmoins, le développement de services d'accélération et le développement de partenariats solides au sein de l'écosystème, les institutions financières notamment sont des préalables au Résultat 2. Le bon niveau d'avancement des outputs 1 et 3, ainsi que la finalisation de la contractualisation pour la mise en place d'une facilité d'accélération et d'innovation d'ici début 2022 offrent de bonnes perspectives en termes d'exécution pour l'année prochaine. On notera aussi que l'intervention se caractérise par un bon niveau d'engagement, estimé à 43% à fin 2021, avec des perspectives d'un taux d'engagement autour de 60% d'ici début 2022 si la contractualisation liée à la facilité d'accélération et d'innovation aboutit. A date, aucune modification significative n'a été apportée au budget.

| Rubrique | Budget | Dépenses | | Solde | Taux de déboursement à la fin de l'année 2021 |
|-----------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|---|
| | | Années précédentes | 2021 | | |
| Total | 8.999.905 | 755.392 | 1.503.577 | 6.691.983 | 25,64% |
| Output 1 | 5.387.000 | 630.711 | 1.170.138 | 3.539.005 | 34,30% |
| Output 2 | 2.563.110 | 28.607 | 25.730 | 2.508.774 | 2,12% |
| Output 3 | 1.049.795 | 96.074 | 307.709 | 644.205 | 38,64% |
| Moyens généraux | 1.000.095 | 112.836 | 122.951 | 669.240 | 33,08% |

5 Risques et problèmes

Les principaux problèmes survenus en 2021 sont liés à la poursuite de la pandémie de Covid 19, qui a notamment pesé sur le rythme de travail de l'équipe, ainsi que le coup d'Etat de septembre, qui a remis en cause près d'un an de travail de développement de relations avec les partenaires publics. Si cette nouvelle donne politique représente également des opportunités, elle pose des défis importants du fait notamment de l'émergence d'une nouvelle génération de cadres qui ont encore une expérience limitée en matière de gestion des affaires publiques. Des problèmes liés à des réalités propre à Enabel ont également pesé sur la mise en oeuvre des activités. Des lourdeurs importantes au niveau des services logistiques ont notamment freiné la mise en oeuvre de plusieurs activités. Par ailleurs, le positionnement d'Enabel en tant qu'acteur engagé pour le développement du secteur privé a été parfois fragilisé par ces mêmes lourdeurs qui peuvent notamment se traduire en délais de paiement importants, décrédibilisant ainsi l'institution auprès des partenaires privés. Enfin la non-prolongation de la mise en oeuvre sur l'année 2024 risque de casser la dynamique bien engagée de l'intervention Entrepreneuriat Urbain, et plus largement du programme ENTREPRENA, qui entre en rythme de croisière à moins de deux ans de l'arrêt des activités.

Les risques qui pèsent sur l'intervention sont principalement liés à la fragilité du secteur privé, au contexte de transition et dans une certaine mesure aux perspectives limitées qui s'offrent aux équipes Enabel dans un contexte de non-prolongation. La réussite de l'intervention et l'atteinte des objectifs dépend significativement de la qualité du pipeline d'entreprises accompagnées. Les premières expériences de sélection des entreprises ont montré que l'identification d'entreprises à fort potentiel n'est pas toujours aisé et nécessite un important travail de repérage et de mobilisation en amont. Des approches mettant l'accent sur la mobilisation dans le cadre d'évènements, de sessions d'informations ou encore via la mobilisation de partenaires sont mises en oeuvre par l'équipe pour maîtriser ce risque. Le contexte de transition représente également un risque. La Guinée pourrait éventuellement s'exposer à des sanctions plus sévères de la part de la CEDEAO et de la communauté internationale si la durée de la transition venait à ne pas être précisée début 2022. Enfin, ce contexte de transition, qui offre de nouvelles opportunités au sein de l'Administration, couplé à la non-prolongation des activités après 2023 dans le cadre du portefeuille existant peut contribuer à fragiliser les équipes en place.

| Identification des risques | | | Analyse des risques | | |
|---|--------------------------|---------------------|---------------------|------------------|-------|
| Description du risque | Période d'identification | Catégorie de risque | Probabilité | Impact potentiel | Total |
| Le climat politique et social en Guinée fragile, post coup d'Etat du 05 septembre 2021, se détériore et freine la mise en œuvre des activités | 13/09/2021 | OPS | Moyen | Moyen | Moyen |

| Traitement des risques | | | Suivi des risques | |
|--|----------------------|----------|-------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Echéance | Progression | Statut |
| Suivi de l'évolution de la situation, adaptation des activités et respect strict des consignes de sécurité Enabel en cas de troubles | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | En cours |

| Identification des risques | | | Analyse des risques | | |
|---|--------------------------|---------------------|---------------------|------------------|-------|
| Description du risque | Période d'identification | Catégorie de risque | Probabilité | Impact potentiel | Total |
| Des difficultés potentielles pour mobiliser et recruter des partenaires de qualité et pour adresser de façon efficace les enjeux liés au financement et à l'accélération des PME, compte-tenu de la nouveauté des outils Enabel et de leur capacité parfois limitée à adresser les besoins du secteur privé | 18/08/2020 | OPS | Moyen | Moyen | Moyen |

| Traitement des risques | | | Suivi des risques | |
|---|----------------------|----------|-------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Echéance | Progression | Statut |
| a) Travail de prospection de potentiels partenaires/prestataires dans la Sous-région et à l'international ; b) Développement au sein de l'équipe de projet d'une approche pédagogique en interne à Enabel. | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | En cours |

| Identification des risque | | | Analyse des risques | | |
|--|--------------------------|---------------------|---------------------|------------------|-------|
| Description du risque | Période d'identification | Catégorie de risque | Probabilité | Impact potentiel | Total |
| Des sanctions plus sévères sont prises à l'encontre du pouvoir en place, avec des effets sur le contexte économique et ou encore sur les possibilités de déplacement à l'international | 20/09/2021 | OPS | Moyen | Moyen | Moyen |

| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| Le coup d'Etat du 05 Septembre a entraîné une longue période de changement du paysage institutionnel, avec la refonte de certains Ministères, des nominations non encore effectives au sein de partenaires clés et l'arrivée de personnes issues du secteur privé connaissance encore peu le fonctionnement de l'Administration | 06/09/2021 | OPS | Moyen |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|---|----------------------|-------------|---------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| Organisation de télé travail au sein de l'équipe de projet en cas de troubles | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | Accompli |
| Exécution des activités prévues dans le respect des consignes de sécurités | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | En cours |

| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| La poursuite de l'épidémie de Covid pèse sur la mise en œuvre des activités, avec un nombre de cas important au niveau des partenaires, prestataires et bénéficiaires | 25/03/2020 | OPS | Moyen |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|---|--------------------------------|-------------|---|-----------------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| <p>Action(s)</p> <p>Renforcement des structures d'appui locales dans le cadre des activités mises en œuvre avec Enabel (via la mobilisation de prestataires orientés renforcement de capacités et via l'implication des équipes).</p> | <p>DIALLO Mamadou Bobo</p> | <p>N/A</p> | <p>Partage d'outils d'accompagnement et de suivi des entrepreneurs</p> <p>Organisation d'un atelier de partage d'expérience suite à la collaboration entre le prestataire JACKANOVA et la structure d'appui locale Toogueda</p> | <p>En cours</p> |

| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|--|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| Des difficultés liées aux faibles capacités de mise en œuvre des structures d'appui aux entreprises privées et publiques, ainsi qu'à une présence encore limitée de prestataires de qualité en mesure d'opérer dans le contexte guinéen. | 04/05/2020 | OPS | Moyen |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|---|------------------------|-------------|---------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| Travail de prospection de potentiels partenaires/prestataires dans la sous-région et à l'international | DIALLO Mamadou Bobo | N/A | | Accompli |
| Appui au renforcement des capacités de mise en œuvre des structures via l'implication de l'équipe et de prestataires spécialisés. | DIALLO Mamadou Bobo | N/A | | Prévu |

| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|--|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| Une collaboration qui n'est pas encore totalement optimale avec les services supports d'Enabel (finances, achats, cellule de passation des marchés, ...), du fait notamment de la nouveauté de la thématique PSD ce qui pèse parfois sur les délais de contractualisation et d'exécution | 06/09/2020 | OPS | Moyen |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|--|------------------|-------------|---------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| Un important travail de pédagogie en interne et en externe | BOSMAN Gerrit | N/A | | En cours |

| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|--|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| Un manque de collaboration entre les acteurs impliqués sur le développement du secteur privé - Ministères, agences, SAE, ce qui créé parfois des blocages institutionnels et freine la mise en œuvre des activités | 07/12/2020 | OPS | Moyen |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|--|----------------------|-------------|---------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| Sensibilisation des partenaires sur la nécessité de collaborer et de développer des synergies d'action | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | En cours |

| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| Une surcharge du service Achats et de nouveaux process liés à l'enregistrement sur UBW qui accroît la charge de travail des équipes projets et celles des équipes supports. | 08/02/2021 | OPS | Haute |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|--|----------------------|-------------|---------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| Responsabilisation de l'Assistante administrative sur l'enregistrement UBW | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | Accompli |
| Elaboration d'un suivi de planification des achats sur plusieurs mois | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | En cours |
| Apprentissage continu de l'équipe sur les nouveaux process | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | En cours |

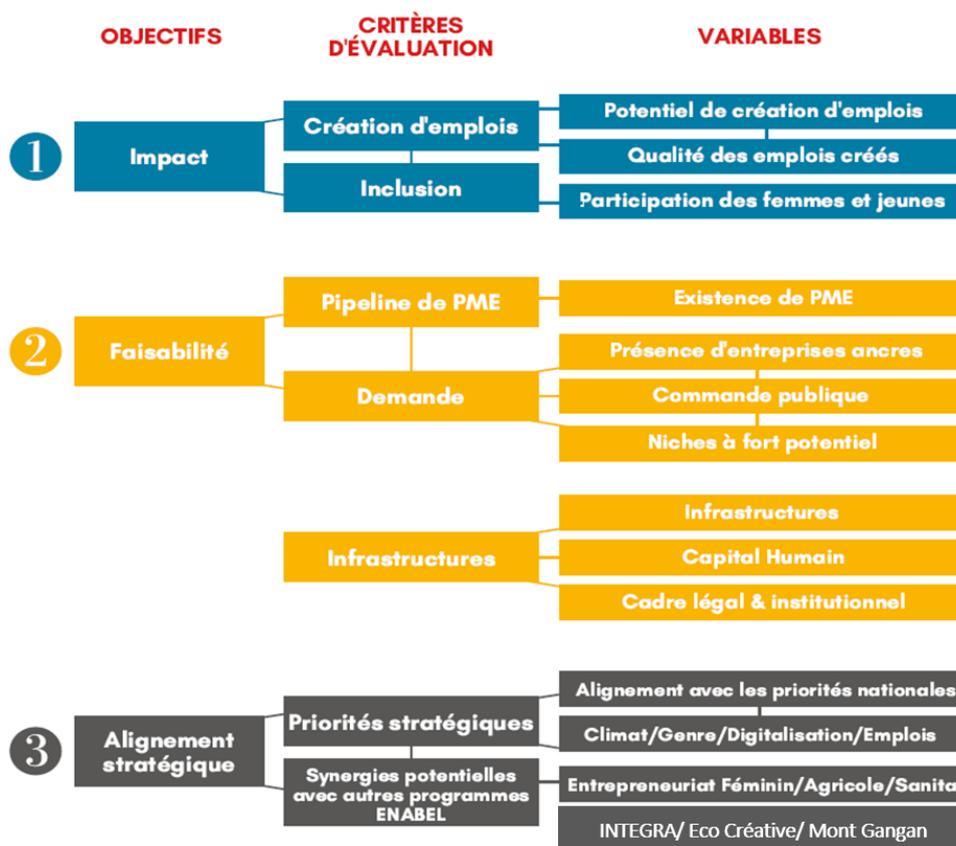
| Identification des problèmes | | | Analyse de la question |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Description du problème | Période d'identification | Catégorie de question | Impact potentiel |
| Une surcharge de l'équipe projet du fait du nombre important de contrats à préparer et des activités à suivre (en particulier pour celles en collaboration avec des partenaires aux capacités de mise en œuvre limitées). | 02/02/2021 | OPS | Moyen |

| Atténuation de l'émission | | | Suivi de l'émission | |
|--|----------------------|-------------|---------------------------------------|----------|
| Action(s) | Resp. | Date limite | Progression | Statut |
| Recrutement d'une Assistante Administrative | KOUROUMA Adélaïde | N/A | Assistante recrutée et opérationnelle | Accompli |
| Recrutement d'un Expert Junior | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | Accompli |
| Recrutement d'un Field officer pour renforcer l'équipe sur les activités de suivi des missions | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | Prévu |
| Mutualisation d'une expertise internationale avec le projet Economie Créative financé par l'UE | KOUROUMA Adélaïde | N/A | | Accompli |

6 Synergies et complémentarités

Pour rappel, le choix des filières d'intervention Entrepreneuriat Urbain a été fait de façon à intégrer un nombre important de synergies avec le reste du portefeuille et avec les interventions pour tiers. Ainsi, une matrice de priorisation avait été établie pour analyser chacun des clusters potentiels. Un sous-critère en lien avec l'existence de synergies avec les autres interventions Enabel avait notamment été retenu au niveau du critère 3 – *Alignement stratégique*.

Figure 6 : Matrice de priorisation des filières porteuses



Ainsi, le cluster *Hospitalité & Tourisme* se distingue par son inclusivité en termes de genre, avec près de 50% de femmes entrepreneures¹³ et par son potentiel en matière de promotion des produits locaux et notamment des produits agricoles.

Le cluster *Ville Durable & Construction* qui cible notamment des PME de gestion et de valorisation des déchets ainsi que des entreprises du BTP offre des perspectives de synergie avec SANITA et INTEGRA.

¹³ Enabel, Etude sur les filières prioritaires et MPME cibles, Avril 2020
Rapport des résultats

Enfin, le cluster *Digital* offre également des synergies intéressantes, la digitalisation étant une composante transverse de l'ensemble du programme ENTREPREENA et plus globalement de l'ensemble du portefeuille.

Ces différentes synergies offrent un cadre propice à la mise en oeuvre d'activités conjointes, mais également à la mise en relation entre des PME accompagnées et des projets d'Enabel dans le cadre de perspectives de facilitation de l'accès au marché.

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Au cours de l'année 2021, de premières synergies avec les interventions Entrepreneuriat Féminin (EF) et Entrepreneuriat Agricole (EA) ont été initiées. Un travail de conception du programme Pépites, un programme dédié à la promotion de l'entrepreneuriat féminin mené par EF a été conduit par des équipes conjointes EU et EF. Cette collaboration a notamment permis de travailler en collaboration sur des sujets de renforcement de capacités de l'APIP.

Par ailleurs, Entrepreneuriat Urbain a commencé en mi-2021 à renforcer les activités mises en oeuvre dans les zones de Kindia et Mamou. Une première étape a été d'affiner la compréhension des besoins des entrepreneurs de la zone, incluant des entrepreneurs issus des interventions EA et EF. Parmi les besoins exprimés par les entrepreneurs, ont notamment été mentionnés : (i) la volonté d'être davantage intégré à des communautés d'entrepreneurs afin de favoriser les partages d'expériences et développement de liens d'affaires, (ii) le souhait d'avoir davantage accès aux informations sur les opportunités d'accompagnement et de visibilité disponibles à Conakry, (iii) la nécessité de mesures spécifiques pour accompagner la promotion du Made In Guinea dans les hôtels et restaurants de l'intérieur du pays. De premières initiatives ont été menées avec l'organisation d'un Week-end du Contenu Local à Kindia. Cette activité a permis à plus d'une vingtaine d'exposants, dont certains issus des interventions EA et EF de mettre en valeur leur produits. Cet événement a également été l'occasion pour les entrepreneurs d'échanger avec des entrepreneurs de Conakry et d'autres entrepreneurs de Kindia, ainsi que d'échanger avec une diversité de structures de l'écosystème, dont l'APIP, la BSTP, le FODIP ou encore les incubateurs Jatropha et Ose Ton Emploi. De la même manière, une entrepreneure de l'intervention EA – l'entreprise Jedengui de la marque Fatou & Khadidja spécialisée dans l'ananas séché a bénéficié d'actions de visibilité dans le cadre de la promotion du Made In Guinea à Dubaï, avec la réalisation d'une vidéo de promotion et l'insertion d'une double page dans le catalogue de présentation des fournisseurs de la Boutique. L'opérationnalisation début 2022 d'un espace à Kindia dédié à la promotion de l'entrepreneuriat représente une opportunité de renforcer ces synergies et de créer davantage de valeur pour les entrepreneurs. Ces différentes activités sont essentielles pour mieux adresser les enjeux d'inclusivité de l'écosystème d'appui aux entrepreneurs et pour favoriser l'accès au marché et à l'information des entreprises.

6.2 Avec les projets pour tiers

Des synergies ont également été identifiées avec les programmes INTEGRA et SANITA. Ces synergies sont principalement en lien avec les enjeux de formation professionnelle, de digitalisation et de renforcement de capacités des entreprises du BTP.

A date, malgré un travail important de coordination avec INTEGRA notamment, les efforts ne se sont pas encore traduits en résultats tangibles. Le projet de construction d'un pôle dédié aux métiers du digital à Sonfonia a subi un retard très important qui remet en cause le projet. Des pistes

de collaboration sur les sujets d'insertion de jeunes formés par INTEGRA au sein des PME accompagnées par EU sont envisagées. L'accompagnement de PME du BTP est encore en phase de démarrage et n'a pas encore permis à SANITA ou INTEGRA de pouvoir identifier des prestataires de meilleure qualité. En revanche, des sessions d'information et d'échanges organisées conjointement par INTEGRA à la BSTP ont permis à Entrepreneuriat Urbain d'identifier des entreprises de qualité qui ont été intégrées à des programmes d'accompagnement ou au groupe de travail *Ville Durable & Construction*.

Le démarrage des interventions Appui à l'Emergence de l'Economie Créative et Développement du potentiel d'Economie Verte du Mont Gangan devraient être porteuses de synergies à forte valeur ajoutée. Ceci sera facilité par le fait que ces interventions ont été formulées dans l'optique de s'inscrire dans des synergies étroites avec le programme ENTREPRENA. De premières synergies en lien avec la valorisation du *Made In Guinea* et le développement de liens d'affaires entre les entrepreneurs EU et ceux de l'intervention Economie Créative sont d'ores et déjà envisagées.

6.3 Autres synergies et complémentarités

Dans le cadre des travaux menés pour l'élaboration de la SRSP, d'importantes complémentarités avaient été identifiées avec un nombre important de partenaires techniques et financiers. On citera notamment : IFC, GIZ, PNUD, USAID, ITC, ONUDI et le Système des Nations Unies. Ces travaux visaient d'une part à favoriser la circulation de l'information entre les parties-prenantes travaillant sur les enjeux liés au développement du secteur privé et d'autre part à s'engager sur la mise en oeuvre de chantiers communs en veillant au partage des reponsabilités. Cette dynamique n'a pu être menée à son terme du fait du coup d'état de septembre. L'objectif est de relancer début 2022 cette dynamique, sous le leadership du Ministère qui coordonne désormais l'ensemble des chantiers relatifs au développement du secteur privé.

7 Thèmes transversaux

La prise en compte des problématiques liées à l'Environnement et au changement climatique, au Genre, la Digitalisation et l'Emploi 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.

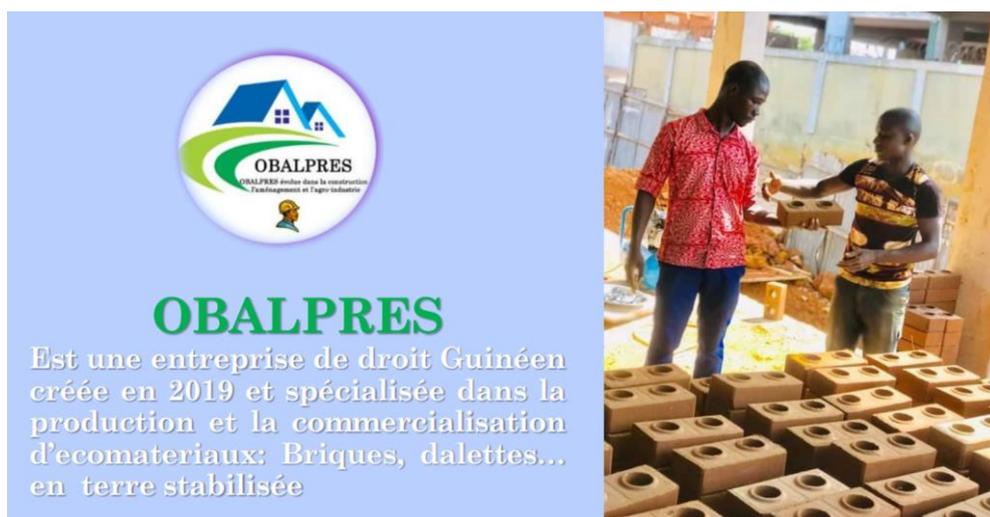
Figure 7 : Panorama des entreprises des cohortes 1 et 2 du programme Score Inc. – Focus sectoriel et genre



7.1 Environnement et changement climatique

L'intégration de cette composante est adressée à travers l'accompagnement d'entreprises issues du cluster *Ville Durable & Construction*. En plus des entreprises déjà accompagnées depuis 2020 - Blue Cleaners, un pressing écologique utilisant des produits biodégradables, CEGEDI, une entreprise de collecte et de tri de déchets industriels en phase de développement d'activités de valorisation, Groupe Kallan International, une société de production d'emballage en plastique recyclage, de nouvelles entreprises ont intégré le programme. On citera notamment Mat'D Recyclage qui propose du mobilier intégrant des produits recyclés, SOGUEP 224 qui produit des sacs en papier ou encore Obalpres, qui commercialise des écomatériaux. L'accompagnement de ces entreprises à fort potentiel qui sont pionnières en Guinée sur les enjeux de développement durable contribue à la structuration d'une masse critique d'entreprises adressant de façon concrète ces enjeux. Cela constitue également un vecteur important pour sensibiliser autour de ces thématiques environnementales qui sont encore peu prises en compte dans un pays comme la Guinée.

Figure 8 – Présentation de l'entreprise Obalpres spécialisée en écomatériaux



Pour maximiser l'impact auprès de ces entreprises, la priorité sera donnée en 2022 à la mobilisation d'expertises pointues et de faciliter la mise en relation de ces PME prometteuses avec des partenaires stratégiques pour soutenir la dynamique de croissance et l'acquisition de savoir-faire.

7.2 Genre

La composante *Genre* a été intégrée dans le choix des clusters cibles. Ainsi le cluster *Hospitalité & Tourisme* s'est distingué des autres clusters cibles de par la forte représentation des femmes en son sein, avec près de 50% de femmes dirigeantes contre seulement 18% en moyenne dans les autres clusters étudiés¹⁴. Dans le processus de sélection des entreprises, le niveau d'inclusion féminine au sein de l'entreprise a également été pris en compte et l'intervention s'est fixé pour objectif de viser 25% de femmes dirigeantes. La représentation du Genre a été assurée de façon satisfaisante pour les trois premières cohortes en cours d'accompagnement, avec respectivement 25%, 33% et 66% de femmes entrepreneures au sein des cohortes 0 (pilote Accélération & Incubation), cohorte 1 Accélération et cohorte 2 Incubation. Ces chiffres, qui montrent un fossé entre la part des profils féminins dans la cohorte Accélération vs. la cohorte Incubation, confirment une tendance générale : les entrepreneures femmes ont tendance à être à la tête d'entreprises qui sont de taille structurellement plus petites. Au cours de l'accompagnement, certains facteurs ont été identifiés, avec notamment des femmes qui ont tendance à davantage cumuler emploi et entrepreneuriat, et également une plus forte propension de ces femmes à devoir s'expatrier et laisser leur entreprise pour des raisons familiales. L'équipe est sensible à ces réalités dans le cadre de la mise en œuvre et tente de proposer des formats d'accompagnement adaptés.

¹⁴ Enabel, Etude sur les filières porteuses et MPME cibles, Avril 2020
Rapport des résultats

Figure 9 – Présentation de la marque Les Roses de Marie et de son engagement pour la promotion des femmes dans le catalogue Made In Guinea

30
31

Care & Beauty / Les Roses de Marie

Seydi Nabbe est une femme engagée qui produit des baumes 100 % naturels




Riches en vitamines, le beurre de karité est un excellent hydratant et régénérant pour la peau et les cheveux. Seydi Nabbe en a fait des baumes pour les lèvres 100 % naturel, aux doux parfums de lavande, de pastèque et de raisin. C'est au Canada que la jeune femme a démarré son aventure entrepreneuriale. Elle y testait ses recettes avec de la matière première ramené de Guinée. Fiyant trouvé la bonne formule, elle décide, en 2014, de lancer sa marque : Les Roses de Marie, « car le nom Marie représente autant la femme traditionnelle que la femme moderne tandis que la Rose symbolise la douceur et la robustesse ».

Revenue en Guinée fin 2015, elle intensifie la production et la distribution de ses baumes à lèvres fabriqués de manière artisanale, essentiellement par des femmes. Seydi Nabbe est engagée dans l'émancipation des femmes et souhaite « y contribuer de façon significative en leur donnant une autonomie financière qui améliorera nettement leur qualité de vie ainsi que celle de leur famille, entre autres par la création d'emplois, la création d'écoles dans les villages afin de donner une chance à ses enfants d'avoir un meilleur avenir ».

+224 625 23 16 64 +224 627 53 84 87
commercial@ictusandco.com lesrosesdemarie
info@ictusandco.com
www.lesrosesdemarie.com

7.3 Digitalisation

Comme pour les autres thématiques, la composante *Digitalisation* est intégrée dans le choix des secteurs prioritaires et dans la sélection des entreprises à accompagner. En plus de l'accompagnement de plusieurs entreprises évoluant dans le secteur du digital, l'intervention vise à accompagner la digitalisation des entreprises afin de soutenir leur performance. C'est dans cet esprit qu'un pilote pour la digitalisation de 5 PME a été conduit en 2021. Ce pilote a notamment permis à 5 PME de bénéficier du développement d'une landing page et de la mise en place d'un CRM. Les entreprises de la cohorte pilote, ainsi que des entreprises de la zone de Kindia, ont également bénéficié d'une initiation à la digitalisation d'entreprise, incluant la présentation des fondamentaux de la présence digitale et la création d'un Google Business. Sur la base ces premières expériences, qui ont notamment été mis en œuvre via des prestataires locaux, l'intervention souhaite systématiser ce type d'accompagnement pour davantage accompagner le processus de structuration des entreprises. La mise en place en 2022 d'une facilité d'accélération et d'innovation permettra de passer à une autre échelle les accompagnements visant à impulser la digitalisation au sein des cohortes de PME accompagnées. La mise en œuvre de synergies avec l'intervention Appui à l'Emergence de l'Economie Créative sera également une opportunité pour adresser ces enjeux. L'intervention Entrepreneuriat Urbain facilite également la mise en relation entre les entreprises issues de ses programmes et les grands donneurs d'ordre, incluant d'autres projets Enabel.

Figure 10 – Visuel pour la promotion de l'activité « Boostez votre PME avec le digital »



7.4 Emploi décents

La composante *Emploi* a été intégré dans le choix des clusters cibles, avec la prise en compte d'un sous-critère prenant en compte le niveau de création d'emplois et de qualité des emplois dans une filière donnée. Les clusters retenus sont donc structurellement des secteurs d'activités qui génèrent un nombre d'emplois moyen élevé.

En 2021, des avancées importantes ont été réalisées en matière de promotion de l'emploi décent. Au cours de l'évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions validés avec les PME au cours de la phase pilote, il a été constaté qu'un des principaux goulots d'étranglement à la mise en œuvre de ces plans étaient le manque de moyens humains. Une approche test a donc été initiée afin d'adresser ce défi. Après un diagnostic des besoins des entreprises, des plans de renforcement RH ont été construits et un dispositif d'accompagnement au recrutement a été mis en place. Le dispositif consiste en : (i) l'organisation d'un *Job dating* avec l'appui de partenaires spécialisés en formation et orientation professionnelle, (ii) la mise en place d'un mécanisme de subvention temporaire pour l'intégration des nouvelles ressources pour les profils les plus juniors, (iii) la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement à la formation et à l'intégration des nouvelles recrues. Avec une participation de 6 entreprises, environ 10 recrues ont été identifiées et sont en finalisation de recrutement en début 2022. Ce pilote sera suivi avec attention en vue d'une pérennisation. Pour les prochaines cohortes d'accompagnement, l'appui au recrutement sera mis en place dès les premiers mois afin de maximiser l'impact du programme. L'intervention prévoit également d'élargir le dispositif, actuellement conçu pour des profils de type assistant comptable, chargé de développement commercial et chargé de communication à des profils plus techniques de type chargé de maintenance.

Le programme Excellence opérationnelle aborde également les problématiques d'emplois décents. L'accompagnement prévoit en effet l'élaboration de matrices des compétences clés et la conception de plan de formation pour le développement du personnel. Ces approches contribuent également à l'amélioration du bien-être du personnel à travers l'optimisation de l'espace de travail, la responsabilisation des employés et leur niveau de motivation ou encore l'évaluation du niveau de mise en œuvre des mesures de santé et sécurité au travail.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

Au cours de l'année 2021, trois principaux succès ont été enregistrés : (i) la mise en place de **dispositifs d'accompagnement sur-mesure différenciant et à forte valeur ajoutée**, (ii) la **mobilisation effective du secteur privé autour du programme d'accélération**, et en particulier de personnes ressources ayant une forte expérience au sein des secteurs visés, (iii) la **construction de relations de qualité avec des partenaires institutionnels et la mobilisation d'alliés au sein de l'écosystème**.

La mise en place de dispositifs d'accompagnement sur-mesure différenciant et à forte valeur ajoutée se traduit par le bon niveau de satisfaction des entrepreneurs qui se sont réellement investis dans les programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle, et par de premiers impacts concrets sur le niveau des ventes, la structuration de l'entreprise ou encore le renforcement des équipes. Le programme se distingue au sein de l'écosystème par sa capacité à faire du sur-mesure et à tenter d'apporter des solutions concrètes, comme cela a par exemple été le cas sur le recrutement de nouveaux profils. Ceci a notamment été permis par la mobilisation d'expertises pointues, un suivi rapproché des entrepreneurs, permettant ainsi d'identifier les failles et d'ajuster, un travail de co-construction continu entre les équipes Enabel, les prestataires et les entrepreneurs eux-mêmes.

La mobilisation effective du secteur privé autour du programme d'accélération Score Inc. a été primordiale pour poser les bases d'un accompagnement à forte valeur ajoutée. Près de 4 mois ont été consacrés à l'identification et à l'embarquement de parties-prenantes issues du secteur privé autour du programme. Il s'agissait notamment de mobiliser pour chaque cluster prioritaire de grands donneurs d'ordre, afin de faciliter l'accès au marché des entreprises issues du programme, mais également des profils d'entrepreneurs expérimentés, afin de mettre en place des systèmes de mentoring des entrepreneurs ou encore des institutions financières afin de faciliter l'accès au financement. Fin 2021, le programme Score Inc. peut compter sur des acteurs fortement engagés, qui se sont impliqués depuis la phase de sélection des entreprises, en passant par les phases de diagnostics et de mise en œuvre des plans d'actions.

Enfin, la construction de relations de qualité avec des partenaires institutionnels et la mobilisation d'alliés au sein de l'écosystème a fortement renforcé l'intervention. L'intervention a su adapter son approche d'accompagnement sur-mesure afin de l'appliquer dans le développement de relations avec des partenaires publics de qualité. Un travail important a été réalisé avec la BSTP ou encore l'APIP afin de co-construire des plans d'actions et de les mettre en œuvre. Malgré quelques difficultés liées à la lourdeur des procédures et à des dysfonctionnements ponctuels, l'intervention a su se positionner comme un partenaire privilégié des institutions travaillant sur les sujets de développement du secteur privé. En parallèle, le développement de liens forts avec des partenaires stratégiques comme IFC ou ONUDI a permis de mieux appréhender l'écosystème et les relations avec certains partenaires institutionnels. Cela a notamment permis de débloquer des situations avec des Ministères avec lesquels l'intervention n'avait pas encore une grande expérience de collaboration.

8.2 Les défis

Quatre principaux défis se sont posés en 2021 : (i) un environnement institutionnel compliqué et une stratégie mal calibrée pour adresser ces enjeux, (ii) des approches de renforcement de capacité de certains partenaires qui n'ont pas toujours créé le niveau de valeur ajoutée attendu, (iii) la nécessité de proposer des solutions plus concrètes pour les entreprises en situation de grande fragilité et (iv) la difficulté à concrétiser certaines synergies avec d'autres projets Enabel.

Au cours des premières années, l'intervention a été mise en œuvre dans un contexte institutionnel d'extrême chevauchements, avec plusieurs Ministères et Agences avec des mandats similaires sur les sujets de développement du secteur privé. Ceci a freiné la mise en œuvre des activités, en particulier pour les travaux d'élaboration de la SRSP. Si une stratégie a finalement été fructueuse, avec le positionnement du Ministère du Plan et du Développement Economique comme acteur central, la mise en œuvre de la mission a été freinée pendant près de 8 mois du fait des crispations entre les Ministères clés. Le principal enseignement concerne la nécessité d'anticiper ce type de blocage, de s'assurer de l'adhésion au plus haut niveau au niveau de chaque institution jouant un rôle majeur et idéalement de construire des alliances avec des partenaires stratégiques afin d'avancer de façon concertée avec d'autres parties-prenantes et PTF clés.

Un autre défi a trait aux modalités de renforcement de capacités des partenaires institutionnels. Il arrive parfois que les prestataires mobilisés ne soient pas tout à fait à la hauteur des enjeux, du fait d'un manque de connaissance du contexte, d'une capacité limitée à impulser un changement, ou encore du fait de la fragilité de la structure à accompagner. Dans de pareils cas, des stratégies d'atténuation peuvent être trouvées. Elles impliquent par exemple une très forte implication de l'équipe projet dans le suivi de la mission mais ce type de situation peut être source de frustration. Parmi les enseignements, on note le fait de privilégier les prestataires ou partenaires ayant une bonne connaissance du contexte, des expériences concrètes de mise en œuvre, ainsi que la nécessité de cibler l'appui institutionnel à des structures qui se caractérisent par un minimum d'implication du leadership dans le processus de changement et de renforcement des capacités et par un minimum de ressources humaines en capacité d'absorber les appuis.

Dans une moindre mesure, le souci d'absorption des appuis peut se poser au niveau des entreprises. Ceci est limité par le fait que des processus de sélection exigeants sont mis en place. Néanmoins, dans certains cas, il peut arriver que l'entreprise soit dans une situation de fragilité extrême qui ne permet d'atteindre les résultats visés sans une approche plus spécifique. Le problème se pose par exemple avec une entreprise comme Wakilare qui a été extrêmement fragilisée par la pandémie, qui fait face à de fortes contraintes internes, liée notamment au profil des employés qui sont quasiment tous en situation de handicaps et au fait que la structure est en transition et doit sortir du modèle de subvention. Les équipes de prestataires et d'Enabel conçoivent une approche spécifique à tester début 2022 pour cette structure.

Enfin, malgré les fortes volontés de créer des synergies avec d'autres projets Enabel, elles peuvent être particulièrement difficile à concrétiser. La mise en œuvre étant déjà compliquée dans un pays comme la Guinée, le fait d'ajouter une volonté de travailler en synergie peut souvent ajouter un niveau de complexité. A cela s'ajoute que la construction de synergie nécessite d'investir du temps, et que les interventions sont souvent sous pression du fait des objectifs à atteindre. Ici un enseignement serait de bien identifier les principaux risques et freins, de laisser le temps nécessaire à la construction de la synergie et d'intégrer la probabilité d'échec.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Trois questions d'apprentissage stratégique avaient été identifiées en 2020. L'année 2021 a contribué à enrichir les perspectives liées à ces questions.

- **Des solutions concrètes en lien avec l'accès au marché et l'accès au financement** – Cette question avait été identifiée comme prioritaire en 2020. La principale leçon apprise au cours de l'année, serait certainement que l'intégration de recrues en mesure de soutenir le développement commercial, à travers l'appui à la prospection commerciale, le suivi des ventes ou l'intégration en mesure de travailler sur la saisie des données comptables sont typiquement des solutions concrètes qui doivent être implémentées au niveau des entreprises afin de pouvoir réellement adresser les enjeux d'accès au marché ou d'accès au financement
- **Privilégier des approches d'accompagnement ciblées et spécialisées** – ici, la principale leçon serait qu'au-delà de la mobilisation d'expertises ciblées et spécialisées, il est essentiel de bien évaluer le niveau d'hétérogénéité des cohortes et, tout en maintenant selon les besoins des sessions groupées d'accompagnement, d'intégrer cette hétérogénéité et de développer des approches qui permettent de proposer de la valeur à chaque profil d'entreprise. A titre d'exemple, au cours de la phase 2 du pilote Accélération, des sessions de coaching groupé ont été organisées. Compte-tenu des hétérogénéités, trois sous-groupes avaient été constitués en fonction du niveau de maturité, avec des entreprises (i) en phase de développement du marketing-mix, (ii) certaines en phase de définition des objectifs, et (iii) certaines en phase d'opérationnalisation du plan d'action
- **La pertinence de l'approche cluster dans le contexte guinéen** – L'année 2021 a permis de continuer à affiner l'approche cluster afin de maximiser l'impact des activités menées. C'est finalement l'approche Cluster4Scale, qui couple programme d'accélération et stratégie de mobilisation des parties-prenantes clés d'un cluster, qui a été conçue et testée en 2021. A date, cette approche s'est révélée fructueuse pour faciliter la mise en place de mécanismes de mentorat avec des profils spécialisés de qualité et pour stimuler la mise en relation.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

La synthèse des leçons apprises est reprise dans le tableau ainsi que le public cible potentiellement intéressé par l'enseignement tiré.

| Enseignements tirés | Public cible |
|---|--|
| <i>Un accompagnement sur-mesure à forte valeur ajoutée nécessite la mise en place de solutions concrètes – en lien par exemple avec le renforcement d'équipes via de l'appui au recrutement ou l'accès au marché via la mise en relation avec des donneurs d'ordre et autres potentiels clients</i> | <ul style="list-style-type: none">• Program Managers & Intervention Managers• Private Sector Development• Partenaires institutionnels et SAE• Prestataires potentiels |

| | |
|---|---|
| <p><i>La mobilisation d'acteurs du secteur privé issus des clusters prioritaires permet un accompagnement ciblé avec une dimension sectorielle et un focus sur l'amélioration de l'accès au marché et de l'accès au financement</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Program Managers & Intervention Managers • Private Sector Development • Partenaires institutionnels et SAE • Prestataires potentiels |
| <p><i>Dans un contexte institutionnel compliqué, nécessité de mener une analyse fine des acteurs en présence, de tisser des relations avec des acteurs crédibles sur les sujets d'intérêt et de faire preuve d'agilité pour adapter la stratégie de mise en œuvre</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Program Managers & Intervention Managers • Private Sector Development • Partenaires institutionnels et SAE • Prestataires potentiels |
| <p><i>Pour un appui institutionnel efficace, privilégier un appui institutionnel ciblé au niveau des structures pour lesquelles le leadership est engagé dans le processus de changement et qui sont caractérisées par des ressources humaines ayant un bon potentiel d'absorption des appuis</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Program Managers & Intervention Managers • Private Sector Development • Partenaires institutionnels et SAE |

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

NA

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

NA

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

NA

9.4 Recommandations

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

| 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 ? | | | | |
| ...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. | | |
| 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.

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

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 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. | |
| 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. | |
| X | 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 ? | |
|---|--|
| X | 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. |
| | 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 ? | |
| | 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. |
| X | 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 ? | |
| | A L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra. |
| X | 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

NA