



Rapport de résultats 2022
Programme ENTREPRENA –
Intervention Entrepreneuriat Urbain
République de Guinée



Table des matières

1 ACRONYMES	3
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>	7
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.....	12
3.1 EVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
3.1.1 <i>Contexte général et institutionnel</i>	12
3.1.2 <i>Contexte de gestion</i>	13
3.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	14
3.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	14
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
3.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	20
3.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	20
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	31
3.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	31
3.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	31
3.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	32
3.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	36
3.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	36
3.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	37
3.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	37

4 SUIVI BUDGETAIRE	47
5 RISQUES ET PROBLEMES	48
6 SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....	61
6.1 AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE.....	61
6.2 AVEC LES PROJETS POUR TIERS	63
7 THEMES TRANSVERSAUX	63
7.1 ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	64
7.2 GENRE.....	65
7.3 DIGITALISATION	66
7.4 EMPLOI DECENTS	67
8 LEÇONS APPRISSES.....	68
8.1 LES SUCCES.....	68
8.2 LES DEFIS	70
8.3 QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE	71
8.4 SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	73
9 PILOTAGE	74
9.1 MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	74
9.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	75
9.3 REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	76
9.4 RECOMMANDATIONS	76
10 ANNEXES	77
10.1 CRITERES DE QUALITE	77
10.6 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	82

1 Acronymes

APIP	Agence de Promotion des Investissements Privés
BSTP	Bourse de Sous-traitance et des Partenariats

CA	Chiffre d’Affaires
CCIAG	Chambre du Commerce, de l’Industrie et de l’Artisanat de Guinée
CNRD	Comité National pour le Rassemblement et le Développement
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CRM	Customer Relationship Management
FODIP	Fonds de Développement Industriel et des PME
GUIF	Guinea Investment Forum
H&T	Hospitalité & Tourisme
M&E	Monitoring et Evaluation
MICPME	Ministère de l’Industrie, du Commerce et des PME
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
ONT	Office National du Tourisme
PSDE	Private Sector Development and Engagement
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RH	Ressources Humaines
SAE	Structures d’Accompagnement aux Entreprises
SDSP	Stratégie de Développement du Secteur Privé
VD & BTP	Ville Durable & Bâtiment et travaux publics

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	8.480.000 EUR
Institution partenaire	<p>Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine (Présidence CoPil)</p> <p>Ministère de tutelle</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) Office National du Tourisme (ONT)
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
Impact	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	2022

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention *Entrepreneuriat Urbain*, et de façon générale le programme ENTREPrena, présente un fort alignement stratégique avec les priorités de la République de Guinée et du Royaume de Belgique. L'intervention repose également sur une logique d'intervention claire et bien structurée.

La promotion de l'emploi décent et l'augmentation des revenus des populations bénéficiaires sont au cœur des changements visés par le programme, conformément aux priorités nationales. Ces priorités sont notamment définies dans le Programme de Référence Intérimaire (PRI) 2022-2025 qui revient sur les quatre défis majeurs de la Guinée et décrit les cinq axes d'intervention. Parmi les quatre défis relevés, le défi transformationnel fait écho à la nécessité d'accompagner la digitalisation et la diversification de l'économie. L'axe d'intervention 4, relatif à l'action sociale, l'emploi et l'employabilité présente des actions pour adresser les fragilités du capital humain et permettre à chaque citoyen de devenir un membre productif de la société. En plus de l'accent sur l'employabilité et la promotion d'un *entrepreneuriat inclusif*, on note un alignement avec d'autres thématiques clés comme celle de la promotion du contenu local - promulgation d'une loi en septembre 2022, ainsi qu'avec les efforts pour créer de meilleures conditions pour valoriser le pays et son attractivité - lancement de la marque pays Vision Guinée en novembre 2022. 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.

L'intervention *Entrepreneuriat Urbain* propose des services d'accompagnement sur-mesure à forte valeur ajoutée. La qualité de l'accompagnement est reconnue par les MPME bénéficiaires. La logique d'intervention se caractérise par des objectifs réalisables, des indicateurs globalement appropriés et un dispositif de mise en œuvre de qualité. La logique d'intervention relative à l'output 2 (facilitation de l'accès au financement) aurait néanmoins pu être désignée de façon plus adaptée au contexte.

1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

L'intervention est dans une très bonne dynamique pour atteindre les objectifs fixés, à savoir 150 PME qui affichent une amélioration de leur performance économique, technique et sociale. A fin 2022, 103 PME ont déjà bénéficié de services

d'accompagnement sur-mesure ayant eu de premiers impacts sur le niveau de structuration de l'entreprise, la qualité ou quantité de l'emploi ou encore sur son développement commercial. Compte-tenu de la qualité et de la bonne dynamique d'exécution du programme d'accélération Score Inc. et du programme Excellence opérationnelle, toutes les conditions sont réunies pour atteindre le seuil de 150 PME accompagnées et impactées d'ici fin 2023. On notera néanmoins que les objectifs relatifs à l'appui à la levée de fonds de 30 MPME ont été surdimensionnés et ne seront vraisemblablement pas atteints, sans que cela n'ait d'impact majeur sur l'atteinte de l'outcome. En effet, l'analyse des caractéristiques des entreprises accompagnées et de leurs trajectoires de croissance montre que la priorité est souvent d'adresser la question de l'accès au marché, avant même celle de l'accès au financement. C'est en ce sens que les programmes d'accompagnement ont été conçus et mis en œuvre. Le principal risque est que les 10 MPME avec des projet d'investissement relativement murs ne puissent se concrétiser malgré la qualité du travail fourni par les entrepreneurs et par les équipes d'accompagnement. Le partenaire retenu pour mettre en œuvre la facilité d'innovation et d'investissement présente en effet des fragilités pour mettre en œuvre de façon efficace les activités. L'intervention *Entrepreneuriat Urbain*, malgré une gestion proactive des risques, peine à trouver une façon pragmatique d'adresser cette situation avec les services supports d'Enabel.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

Au cours de l'année 2022, l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* a été confronté à des défis importants en ce qui concerne la mobilisation des ressources humaines. Trois départs de personnes clés de l'équipe ont été observés sur la période février-mars 2022. Ces personnes, respectivement en charge des sujets d'appui aux MPME, appui à l'écosystème entrepreneurial et appui à la promotion des activités en région ont été remplacées en août pour le premier poste et en novembre pour les seconds. L'intervention a su attirer des profils de grande qualité. De jeunes professionnels issus du secteur privé (start-up, banque et communication) ont rejoint l'équipe avec la volonté de mettre à profit leurs compétences pour contribuer à la mise en œuvre d'un projet de développement. En plus de ces trois profils, l'équipe a été renforcée par l'intégration d'une expertise internationale en février 2022. Cette nouvelle équipe apporte un regard neuf sur l'intervention. Un travail important d'onboarding et d'accompagnement doit néanmoins être fourni pour que l'intégration se passe au mieux. Un ralentissement des activités s'est fait sentir sur la période février – août 2022 où l'équipe étaient principalement constituée de l'Intervention Manager et de l'expertise internationale.

Si la mise en œuvre des activités est globalement très bonne, du fait notamment de prestataires de grande qualité, le principal point d'attention concerne l'exécution d'une convention de subsides de plus d'1.5 millions d'euros. Cette convention, qui vise la mise en œuvre d'une facilité d'innovation et d'investissement, a été contractualisée avec un retard (juin 2022) et le démarrage de l'exécution est fortement ralenti du fait de difficultés du bénéficiaire contractant à proposer un cadre de passation de marchés suffisamment en ligne avec les exigences d'Enabel. Une mauvaise gestion de cette difficulté impacterait l'intervention puisqu'elle ne permettrait pas aux entreprises

ayant identifié des projets d'investissement à fort potentiel de les concrétiser. Tous les autres outputs, relatifs à l'accompagnement des MPME, le renforcement de l'écosystème et la création d'un cadre propice à l'initiative entrepreneuriale sont correctement atteints, malgré le contexte institutionnel fragile.

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. Les dynamiques observées auprès des premières MPME accompagnées (désormais entrées en phases de post-accompagnement) confirment que les changements impulsés au sein des entreprises sont durables.

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.

La durabilité des actions entreprises dans le cadre de l'interventions sont néanmoins fragilisées par deux facteurs principaux. D'une part, le contexte institutionnel est globalement fragile et s'est caractérisé par de nombreux changements de ressources humaines/ interlocuteurs au cours de l'année 2022. D'autre part, le processus de changement nécessite du temps et un fort niveau d'appropriation. Hors la période 2019-2023 a été impactée par de nombreux événements qui ont ralenti le rythme de mise en œuvre et la capacité d'absorption des parties-prenantes– tensions sociales et manifestations pesant sur la disponibilité des PME en 2019, pandémie de Covid 19 en 2020, coup d'état en 2021. L'arrêt du projet en 2023 après moins de 4 ans et demi de mise en œuvre réduit les chances de durabilité de l'intervention, d'autant plus que certains chantiers importants ont démarré avec du retard ou ont dû être mis en stand-by pendant une certaine période.

1.1.5 Conclusions

- **L'intervention *Entrepreneuriat Urbain* propose des services d'accompagnement sur-mesure différenciants au sein de l'écosystème.** Les deux programmes phares, Score Inc. et Excellence opérationnelle, sont mis en œuvre par des partenaires spécialisés qui ont une connaissance fine des défis des entrepreneurs sur le continent et en Guinée, ainsi qu'une expérience crédible au sein des clusters cibles que sont l'Hospitalité et le Tourisme, la Ville Durable et la Construction et le Digital. 2022 a permis un élargissement de la gamme de services proposés, avec désormais un accompagnement additionnel sur les sujets de renforcement d'équipes, prototypage, digitalisation, ou encore mise en œuvre des plans de communication, ainsi que des opportunités de visibilité et de networking de plus en plus fréquentes et de plus en plus qualitatives. Avec 103 PME accompagnées à la fin de 2022 et des résultats concrets en termes de performance économique, technique et sociale, l'offre de service de l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* est particulièrement crédible et attractive au sein de l'écosystème.
- **Les premières analyses d'impact auprès des MPME issues des premières cohortes accompagnées montrent la pertinence de cibler les PME de croissance.** Ces entreprises se distinguent en effet par leur bonne capacité d'absorption des appuis. Sur le moyen terme, elles se distinguent aussi par leur capacité à influencer de façon durable sur l'écosystème entrepreneurial à travers leur potentiel de création d'emplois, de croissance durable, d'impact inclusif, de contribution à l'amélioration de la compétitivité du secteur privé guinéen et également par l'inspiration que peuvent susciter ces parcours entrepreneuriaux auprès d'entrepreneurs en phase de démarrage.
- **L'enjeu de la facilitation de l'accès au financement reste un défi majeur, dans le contexte guinéen et compte-tenu des outils disponibles selon le cadre juridique d'Enabel.** A date, l'opérationnalisation de la facilité d'investissement et d'innovation, qui vise à accompagner la mise en œuvre de projets innovants et la concrétisation d'opportunités d'investissements, n'est pas effective. En plus des défis liés au temps nécessaire pour sourcer et structurer des projets de qualité (défi adressé grâce à la qualité des partenaires de mise en œuvre des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle), les défis relatifs au profil des partenaires éligibles pour travailler sur ces sujets, ainsi que les lourdeurs liées au cadre juridique et administratif n'ont pas encore trouvé de solutions.
- Malgré un contexte marqué par le coup d'état de septembre 2021 et une recomposition du paysage institutionnel qui a caractérisé la première partie de l'année 2022, on note **un fort alignement entre les résultats visés par l'intervention, et plus globalement par le programme ENTREPRENA, et les priorités nationales.** Ainsi, la promotion d'un emploi inclusif, du contenu local ou encore l'amélioration du cadre de vie urbain et l'amélioration de l'attractivité de la Guinée constituent des priorités

pour le Gouvernement guinéen. Ces enjeux sont adressés par les interventions du programme ENTREPENA de façon concrète et avec des résultats tangibles.

- **Enfin, l'année 2022 a montré l'importance de construire des communautés à forte valeur ajoutée et de proposer des moments de partage et de networking avec les entrepreneurs.** Tout au long de l'année 2022, le programme ENTREPENA a proposé des fenêtres de visibilité et d'exposition aux entrepreneurs à travers la participation à un nombre importants d'évènements. De nombreuses activités de networking permettant des interactions avec de potentiels clients, partenaires, mentors ont également été conçues en utilisant des formats différenciants et engageants. Cette approche a permis de créer un fort engagement des partenaires et des entrepreneurs et permet dans une certaine mesure de renforcer la durabilité de l'intervention. Ces communautés et de ces dynamiques de networking et de collaboration pourront en effet persister au-delà de la période de mise en œuvre du programme.

Intervention Manager Enabel
Adélaïde KOUROUMA 

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

En 2022, les principaux événements concernent le contexte politique et institutionnel après le coup militaire du 5 septembre 2021. L'année 2022 est marquée par un contexte de transition politique, avec un paysage institutionnel en reconfiguration.

L'ancien ministère de tutelle de l'intervention : le ministère des Investissements et des Partenariats Publics-Privés a été remplacé par le ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME (MICPME), désormais l'interlocuteur gouvernemental principal de l'intervention.

La nomination des personnes ressources au sein des partenaires publics institutionnels de l'intervention n'a été effective qu'au printemps 2022 – à titre d'exemple, les postes de direction générale des agences publiques BSTP et APIP (partenaires clés en charge de la structuration du secteur privé guinéen) ont été pourvus respectivement aux mois de février et juin 2022.

La recomposition des institutions gouvernementales augure une nouvelle dynamique institutionnelle, portée par des responsables axés sur l'atteinte de résultat. Néanmoins, cette conjoncture politique – encore précaire car marquée par un dialogue social tendu – pourrait impacter la pérennité des actions initiées en soutien à l'entrepreneuriat.

Ces défis institutionnels fragilisent le développement des activités des MPME accompagnées par l'intervention, avec des entrepreneur.e.s toujours confronté.e.s à une période d'incertitude. Cependant, leur capacité d'adaptation leur ont permis de faire face avec agilité à ces changements politiques. Les actions de l'intervention menées en faveur du renforcement des capacités des entrepreneur.e.s ont notamment contribué à renforcer leur résilience face à cette situation. Ces actions ont notamment permis d'élargir leur portefeuille de prospects et d'initier un accompagnement dans la diversification de leur clientèle et l'identification de nouveaux marchés afin de palier leur dépendance éventuelle aux marchés portés par le secteur public.

Par ailleurs, le contexte économique a également eu une incidence sur le déploiement des activités portées par l'intervention, ainsi que sur les opérations des entrepreneur.e.s accompagné.e.s. En effet, en 2022, la devise EUR a subi une dépréciation d'environ 20% (1 EUR = 10 179 GNF en février 2022 – 1 EUR = 8 274 GNF en septembre 2022) qui a engendré un surcoût des budgets des contrats en cours d'exécution de l'intervention. Les entrepreneur.e.s engagé.e.s sur des contrats en devise EUR ont, eux aussi, été confrontés à des difficultés économiques, dès lors que leurs clients ne réévaluaient pas le montant de ces dits contrats. Cette problématique s'est également posée dans le cadre de leur approvisionnement en matière première et consommables.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

En 2022, plusieurs avancées contractuelles pour l'atteinte des objectifs de l'intervention sont à souligner. Les contrats concernés sont les suivants :

- Le subside "**Facilité d'innovation et d'accélération**". Une convention de subsides, d'un montant de 1 599 570 EUR, a été signée avec l'ONG Gret, au mois de juin 2022. Ce subside vise à apporter une solution de promotion de l'accès au financement aux entrepreneur.e.s accompagné.e.s sur le volet technique, par l'intervention, et aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial guinéen. Cet accompagnement financier se décline en deux volets : i. Appui à l'innovation et ii. Appui à l'investissement.
- Le marché de services relatif au "**Programme pour l'accélération d'entreprises inclusives sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou**", d'un montant initial de 1 869 127 EUR, a été modifié par voie d'avenant. Contractualisé au mois d'octobre 2022 avec ESP (chef de file du consortium de mise en œuvre), l'avenant vise à maximiser l'impact du programme à travers une gamme de services complémentaires pour les MPME accompagnées et les clusters cibles. 447 582 EUR supplémentaires ont été alloués au budget du programme pour le déploiement des activités additionnelles.

En complément de ces deux contrats majeurs, de nombreuses demandes de prix ont été exécutées sur l'année 2022. Elles ont notamment permis de mettre en œuvre des activités variées visant notamment à : accompagner des partenaires sur l'organisation de salons et/ou événements ; renforcer la visibilité des entrepreneur.e.s ; promouvoir le contenu local – en particulier l'artisanat et la gastronomie.

De façon générale, l'exécution des contrats précités se déroule au rythme initialement attendu pour l'atteinte des objectifs. Cependant le subside "Facilité d'innovation et d'accélération" nécessite une attention particulière afin qu'aucun retard supplémentaire ne soit engendré - retard initial causé par un long délai de préparation du contrat puis à une phase assez longue de mise en place par le GRET de l'équipe et des procédures nécessaires à l'opérationnalisation de la facilité.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Deux comités de pilotage se sont tenus respectivement en Mai et Septembre 2022. Ces comités de pilotages, qui constituaient les 3ème et 4ème Comités de pilotage ont permis d'améliorer la qualité du suivi de l'intervention et plus globalement, du portefeuille ENTREPRENA. En effet, le troisième Comité de Pilotage organisé en Mai a intégré deux nouvelles interventions, l'intervention *Guinée Créative* financée par l'Union Européenne et l'intervention *Economie Verte dans la zone du Mont Gangan* financée par le Royaume de Belgique. L'intégration de ces deux interventions s'est

accompagnée de la nomination de nouveaux membres – un représentant d’un membre de la Délégation de l’Union Européenne, un représentant du Ministre de la Culture, du Tourisme et de l’Artisanat ainsi qu’un représentant du Ministère de l’Environnement, permettant ainsi un renforcement du pilotage stratégique et opérationnel des 5 projets constituant le portefeuille ENTREPrena. Le quatrième Comité de pilotage a quant à lui été une opportunité de valoriser des résultats concrets du portefeuille ENTREPrena. Organisé à Kindia, ce Comité de pilotage a été précédé d’une journée de visites de terrain témoignant des réalisations en lien avec l’accès au financement d’entrepreneur.e.s évoluant dans Groupement d’Epargne et de Crédit, l’agroécologie ou encore la promotion de l’écotourisme. Ces deux Comités de pilotage ont contribué à significativement renforcer l’engagement des parties-prenantes et leur connaissance des projets et de leurs réalisations.

3.2 Performance de l’outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome :					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage ¹	Cible année rapport	Cible finale
GIN18002 - Croissance du chiffre d’affaire des MPME accompagnées	0	10	56	59	81
GIN18002 - Nombre d’entreprises ayant augmenté leur nombre d’employés ou renforcé la compétence de leurs équipes	0	19	46	44	61
GIN18002 - Nombre d’entreprises qui font preuve d’une plus grande inclusivité	0	9	38	44	61

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

L’intervention vise l’amélioration de la performance économique, technique et sociale des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) accompagnées. Concrètement, l’enjeu est de favoriser (i) l’augmentation du chiffre d’affaires, (ii) l’augmentation du

¹ Données collectées auprès des cohortes 0, 1, 2, 3, 4 dans le cadre des enquêtes de suivi-évaluation et d’entretiens qualitatifs

nombre d'employés et la montée en compétences des équipes (iii) l'amélioration du niveau d'inclusivité de ces entreprises. Malgré la nécessité de mesurer les évolutions sur le moyen / long terme, plusieurs indicateurs et marqueurs de changements observés au niveau des entreprises accompagnées par l'intervention démontrent de résultats tangibles en matière d'accélération de la dynamique croissance, de création et d'amélioration de l'emploi et de renforcement de l'inclusivité. L'année 2022 a en effet montré que les entreprises issues de la cohorte 0 (12 entreprises accompagnées jusque début 2022) ont su consolider voire accélérer leur trajectoire de croissance, tandis que les entreprises des cohortes 1, 2, 3 et 4 en phase d'accompagnement en 2022, ont amorcé des changements stratégiques et opérationnels susceptibles de soutenir durablement leur trajectoire de croissance et potentiel de création d'emplois. Sur un total de 103 entreprises accompagnées à fin 2022 (84 accompagnées dans le cadre de Score Inc. et 19 accompagnées spécifiquement via le programme Excellence opérationnelle), on estime que plus de 75% des entreprises accompagnées sont dans une dynamique de croissance². Plus de 67% des entreprises accompagnées ont conclu de nouveaux contrats suite à des actions initiées par Score Inc., 49% ont recruté de façon directe ou indirecte suite à des actions initiées par Score Inc. Par ailleurs, 85% déclarent avoir amélioré leur performance économique et/ ou financière dans le cadre des programmes Score Inc. ou Excellence opérationnelle.

Perspectives sur les dynamiques de croissance et d'emplois

Les MPME accompagnées dans le cadre de l'intervention Entrepreneuriat Urbain ont en commun d'être des entreprises dites de croissance, du fait de leur capacité à créer de la richesse sur le long terme, en proposant des produits et services à forte valeur ajoutée et en favorisant l'innovation. L'enjeu pour l'intervention est de consolider et d'accélérer la dynamique de croissance de ces entreprises. Ce processus nécessite un nombre important de changements au sein de l'entreprise, tant au niveau de l'entrepreneur.e qu'au niveau de ses équipes. Ce processus long, qui doit être observé sur au moins 12 mois, inclut notamment la nécessité d'accompagner le développement d'une vision stratégique, la mise à niveau des opérations et des équipes, le développement commercial, la réalisation d'investissements structurants. L'année 2022 a permis à la fois d'avoir du recul sur la première cohorte accompagnée dans le cadre de Score Inc. – la cohorte 0, et de renforcer les appuis proposés aux cohortes en cours d'accompagnement (cohortes 1 à 5) afin d'avoir un impact plus durable et plus tangible au sein des entreprises.

Deux types de trajectoires de croissance post-accompagnement ont été observées au sein de la cohorte 0 : (i) un premier profil concerne des PME de croissance à très fort potentiel, pilotées par un entrepreneur.e fortement engagé.e au sein du programme et ayant une forte capacité d'exécution de leurs plans d'actions – par exemple, *WeDrive*, *Magic*, (ii) un second profil concerne des PME de croissance se distinguant par un positionnement différenciant mais par une capacité d'exécution moindre – par exemple, *Les Eaux de Kilissi*, *Wakilaré*. Pour la première catégorie d'entreprises, la croissance et la performance sociale et financière a continué d'être soutenue en 2022, avec des taux de croissance annuels souvent supérieurs à 100% et des créations d'emplois directs et indirects de plusieurs dizaines d'emplois par MPME. Les entrepreneur.e.s ont su capitaliser sur le renforcement de leurs équipes, de leurs process et de leurs approches commerciales pour continuer leur offensive sur les segments de clientèles historiques, mais également sur de nouvelles niches. Cette

² Entretiens qualitatifs avec les MPME et données collectées au cours des enquêtes de suivi-évaluation

dynamique a été favorisée par le fait que ces entrepreneur.e.s ont pu continuer à faire appel au réseau de coachs et mentors mis en place dans le cadre des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle pour continuer à affiner leurs stratégies et renforcer leurs dynamiques d'expansion. Malgré d'excellentes performances économiques (cf. Figure 1) et un impact important sur l'emploi, cette catégorie d'entreprises est encore affectée par des défis liés à au recrutement et à la fidélisation de ressources humaines qualifiées notamment. Ces entreprises sont également fragilisées par le fait que ces entrepreneur.e.s sont souvent à la tête de plusieurs entreprises et sont par conséquent extrêmement pris. Néanmoins, la trajectoire de croissance, ainsi que la qualité du pilotage stratégique et opérationnels de l'entreprise ont été durablement renforcés suite aux accompagnements sur-mesure fournis par l'intervention Entrepreneuriat Urbain, permettant ainsi un impact durable sur la croissance et l'emploi.

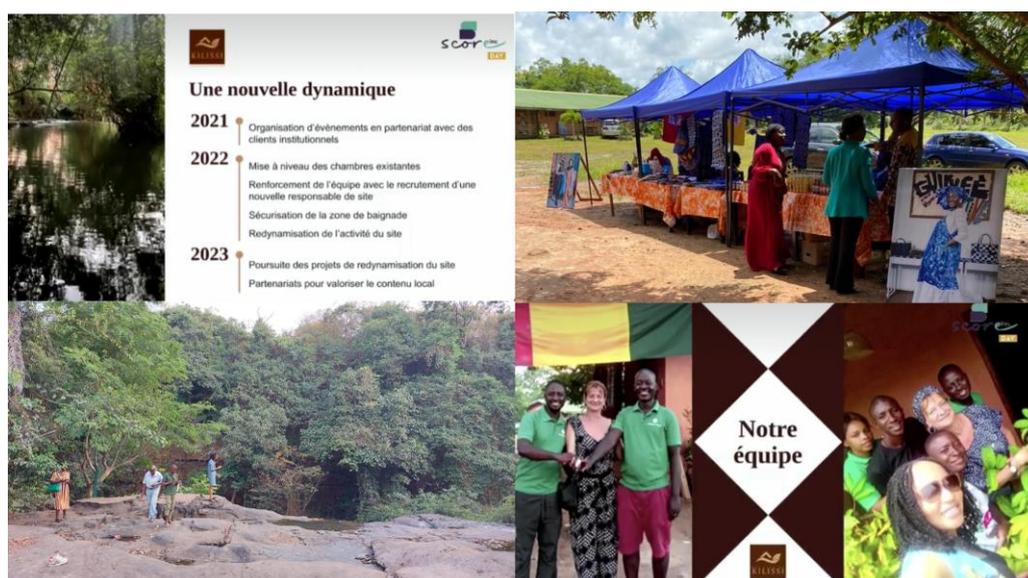
Figure 1 – Zoom sur la dynamique de croissance d'une entreprise de la cohorte 0 (Source – Données du système de gestion de l'entreprise)



La seconde catégorie d'entreprises, qui se distingue par des capacités d'exécution moins solides que la catégorie décrite précédemment a également montré une tendance de croissance et d'impact sur l'emploi positif dans cette phase post-accompagnement. Ainsi, une entreprise comme *Les Eaux de Kilissi* (écologie écotouristique), qui montrait encore des fragilités importantes à l'issue de la phase d'accélération, est finalement entrée en 2022 dans une nouvelle dynamique. A l'issue de la clôture de l'accompagnement Cohorte 0, un réengagement de l'entrepreneur.e sur son projet entrepreneurial s'est fait ressentir, avec à la fois un investissement de l'entreprise pour remettre à niveau les chambres existantes et pour renforcer l'équipe, avec le recrutement d'une chargée de communication et d'une responsable de site. La mise en œuvre de ces recommandations faites par l'équipe de suivi Score Inc. ont été favorisée par une prise de conscience progressive de l'entrepreneur.e sur la nécessité de mettre en place certaines bases avant de tenter d'amorcer une phase plus importante d'investissements. Ce processus a également été encouragé par un engagement continu d'Enabel pour appuyer la visibilité et l'accès au marché de cette entreprise inclusive – organisation d'un évènement de promotion du contenu local en décembre 2021, d'une session d'échanges et de valorisation du cluster *Hospitalité & Tourisme* en marge du Comité de pilotage de septembre 2022. En 2022, le taux de croissance moyen des *Eaux de Kilissi*, sur le segment particulier est de plus de 20% pour cette entreprise et le développement de l'offre évènementiel initié en 2021 a

permis d'exploiter une nouvelle niche de croissance. Cette évolution montre que pour cette catégorie d'entreprise, le processus de changement prend davantage de temps. De façon générale, toutes les entreprises issues de la cohorte 0 ont continué à bénéficier de services de networking, d'accès au marché et de mises en réseau qui ont contribué à soutenir voire à accélérer leur trajectoire de croissance. Elles ont également continué dans cette phase de post-accompagnement à renforcer leurs équipes en recrutant des personnes sur des postes essentiels pour soutenir la croissance.

Figure 2 – Zoom sur la dynamique de développement de l'entreprise Les Eaux de Kilissi



Si nous n'avons pas encore le recul nécessaire pour mesurer l'impact durable obtenu sur la croissance et l'emploi des entreprises en cours d'accompagnement - Cohortes 1, 2, 3, 4, et 5 du programme Score Inc. l'analyse des coachs et les données de suivi-évaluation collectées auprès des entreprises indiquent de premiers marqueurs en termes d'accélération de la croissance et d'amélioration de l'emploi. Ainsi, les cohortes 1 et 2 affichent de premiers résultats intéressants avec respectivement 80% et 63% des entreprises enregistrant une croissance du chiffre d'affaires de plus de 10% entre l'année précédant le début du programme et le dernier trimestre d'activité. Les perspectives sont également très encourageantes pour la cohorte Accélération 3, en particulier en ce qui concerne l'emploi. Pour cette cohorte, la mise en œuvre des plans d'actions a commencé autour de septembre 2022 et en fin décembre 2022, les entreprises ayant répondu aux enquêtes de suivi-évaluation reportaient déjà pour 54% d'entre elles des recrutements initiés directement ou indirectement dans le cadre de l'accompagnement Score Inc. Avec la mise en place du dispositif Score Inc. d'insertion de jeunes professionnels, 20 jeunes sélectionnés suite au screening de 300 CV ont été formés aux fondamentaux de la comptabilité et 14 d'entre eux sont en cours d'intégration au sein des PME. Ces processus de formation et de recrutement sont conçus et mis en œuvre avec des partenaires locaux spécialisés, en particulier Fiduxis pour le volet comptable (membre du consortium) et Africa Digital Academy pour les profils de commerciaux et marketing digital (partenaire Score Inc.). Au-delà de l'impact sur l'emploi lié au levier du recrutement, les premières avancées observées au

cours des premiers mois d'accompagnement concernent une amélioration qualitative de l'emploi. Avec l'accompagnement des coachs et mentors, l'entreprise est accompagnée dans l'évolution de sa structure organisationnelle, permettant à l'entrepreneur.e de se détacher progressivement de l'opérationnel afin de davantage se concentrer sur un rôle de management et pilotage stratégique, tandis que des processus d'évolution en interne permettent à des collaborateurs de monter en compétences et d'assumer des responsabilités de type chef de production ou de responsable commercial par exemple. Les entreprises entrent également au début de l'accompagnement dans une phase de sécurisation et de fidélisation des équipes, avec des procédures de déclaration du personnel à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Bien que l'appui au développement commercial ne commence qu'après la phase de renforcement des process et des équipes, les perspectives sont déjà bonnes pour les cohortes dont l'accompagnement a démarré mi-2022. Ainsi, toujours au sein de la cohorte 3, 77% des entreprises ayant répondu à l'enquête de mi-parcours annonçaient une amélioration de la performance économique et/ou financière suite à des actions menées dans le cadre du programme. Cette amélioration de la performance économique et financière sur le court terme augure d'un fort potentiel d'accélération de la croissance et de création d'emplois pour les années à venir. On notera néanmoins que pour un impact durable sur le volet emploi, un accompagnement prolongé des entrepreneur.e.s dans le développement de leur posture et capacité managériales est importante. Les entrepreneur.e.s actuellement accompagné.e.s ont en effet commencé à investir dans le développement de leurs ressources humaines. Il leur reste encore à renforcer leurs capacités pour maximiser la fidélisation des équipes et le retour sur investissement.

Perspectives sur les dynamiques de renforcement de l'inclusivité

Au-delà d'un impact concret sur la croissance et l'emploi, les MPME accompagnées par l'intervention ont également renforcé de façon significative leur niveau d'inclusivité. Pour rappel, l'approche retenue par l'intervention a été de prioriser des filières ayant in fine une forte dimension d'inclusivité, avec par exemple un fort potentiel de promotion du contenu local au sein des clusters *Hospitalité & Tourisme* et *Ville Durable & Construction*, ainsi que des perspectives intéressantes en termes de création d'emplois et d'expansion en région. A travers le programme Score Inc., de nombreuses entreprises ont été incitées à renforcer leur dimension inclusive, dans la mesure où cela renforçait leur positionnement sur un marché niche, accompagnait la montée en qualité de leur produit ou encore permettait de sécuriser leur approvisionnement. A titre d'exemple, une entreprise de cosmétiques de la cohorte 1 a été renforcé sur sa capacité à s'approvisionner en local auprès de groupements de femmes productrices de malanguia, un effort continu de promotion de contenu local et de liens d'affaires au sein des clusters a permis à des hôtels, boutiques de s'orienter vers des solutions locales en matière d'aménagement ou de décoration. On note également que plusieurs entreprises favorisent désormais les circuits courts de production et renforcent leurs segments d'activités à forte valeur ajoutée locale. Ainsi, l'entreprise *La Ferme Claudine* qui produit des poulets de chair locaux a renforcé son réseau de clients dans les zones de Kindia et de Conakry et est en voie de développer une activité d'expérience écotouristique pouvant être intéressantes en termes de retombées économiques locales. L'entreprise *Dikatour BTP* renforce quant à elle en voie son offre de production locale de pavés locaux, contribuant ainsi à réduire la dépendance aux produits importés et à soutenir la création de valeur ajoutée en Guinée. L'entreprise *Magic* de la cohorte 0 a quant à elle démarré son expansion à l'intérieur du pays avec le lancement en 2022 de ses activités à Kindia, Mamou et Kamsar et un objectif de couvrir

d'ici 2023 50% des villes de la Guinée avec son service de livraison. Enfin, on note que la majorité des PME sont en voie d'étoffer leurs équipes avec des profils jeunes qui ont été formés dans le cadre d'activités Score Inc. sur des thématiques en lien avec la comptabilité ou encore le développement commercial.

Figure 3 – Accompagnement de la société Magic dans le développement de ses activités en région avec le lancement à Kindia



3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : A01 Résultat 1 : Un appui adapté aux besoins d'accélération des MPME					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN18002 – Amélioration de la structuration ou efficience des opérations	0	22	65	69	91
GIN18002 – Nombre de business coaches proposant des services d'accélération et d'incubation de qualité	0	7	9	5	15
GIN18002 – Nombre d'incubateurs ayant renforcé et développé des services d'accompagnement appropriés aux besoins des entrepreneurs	0	5	2	1	5

3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ³	En sérieux retard ⁴
1 A0101 Analyse des secteurs prometteurs et ciblage des appels à propositions		X		
2 A0102 Renforcer les compétences des MPME		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-crédation			X	

³ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁴ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'année 2022 a été marquée par de nombreuses réalisations favorables à l'atteinte de l'output 1 qui vise à proposer un appui adapté aux besoins d'accélération des MPME inclusives urbaines à fort potentiel de croissance, à travers des activités d'accompagnement des entreprises d'une part, et des activités de renforcement de l'offre de services disponible d'autre part.

A travers la mise en œuvre de programmes d'accompagnement complets, l'intervention a observé des résultats tangibles quant à la structuration des MPME accompagnées - qui ont été valorisés auprès de l'écosystème entrepreneurial guinéen à travers des activités de co-construction, mise en œuvre conjointe, capitalisation et partage d'expérience.

Score Inc. et Excellence Opérationnelle, deux programmes phares d'accompagnement sur-mesure pour maximiser l'impact auprès des entrepreneur.e.s

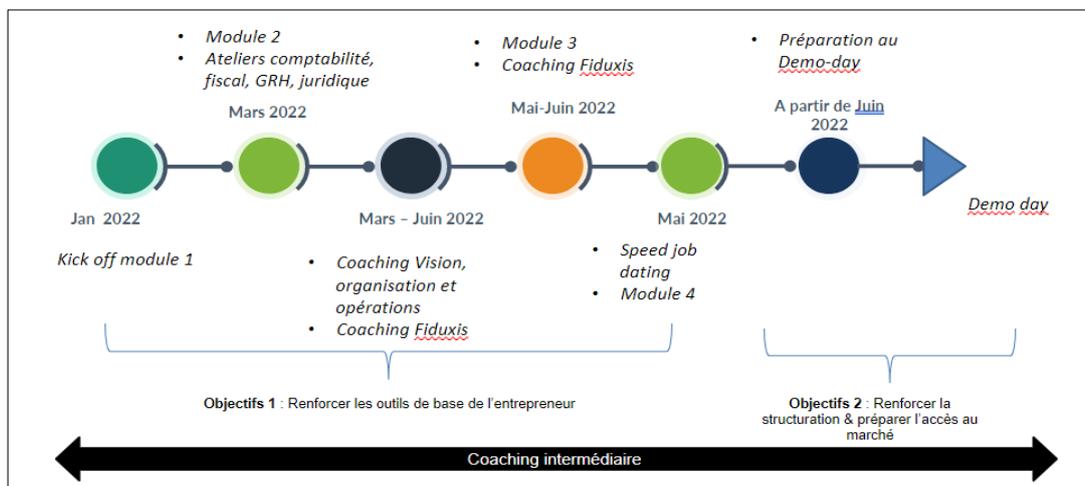
Plusieurs progrès notables ont été réalisés dans le cadre de l'output 1 – en particulier, dans le cadre des deux programmes d'appui aux MPME déployés par l'intervention et dont le rythme de mise en œuvre s'est fortement accéléré au cours de l'année 2022. Après un démarrage de la mise en œuvre de ces deux programmes aux deuxième et troisième trimestres 2021 auprès d'une cible de 22 PME, l'année 2022 a permis de toucher plus de 80 nouvelles entreprises.

Le programme **Score Inc.**, mis en œuvre par un consortium de partenaires spécialisés en développement du secteur privé, propose une palette de services spécifiques aux besoins des MPME inscrites dans une perspective de croissance économique durable et inclusive. Les entrepreneur.e.s sélectionné.e.s bénéficient d'un appui sur-mesure adapté aux réalités de leur entreprise respective. A travers un premier diagnostic stratégique et opérationnel⁵, les difficultés principales de l'entreprise sont identifiées, afin de proposer un accompagnement au plus près des besoins de l'entrepreneur.e. Il se décline en trois principales phases : i. mise à niveau des procédures et opérations ; ii. renforcement des équipes ; iii. développement de la stratégie commerciale - à travers des ateliers collectifs, du coaching personnalisé et des visites au sein des entreprises.

L'intervention apporte également des appuis en régie, occasionnels, aux entrepreneur.e.s Score Inc. lors d'évènements ponctuels à forte valeur ajoutée pour le développement commercial de leur entreprise.

⁵ L'outil SOAR, développé par ESP, permet de réaliser le diagnostic des MPME. Il se concentre sur quatre principaux aspects de l'entreprise : Stratégie, Opérations, Actifs, Réalité.

Figure 4 – Exemple des principales phases de l'accompagnement Score Inc. (cohorte 2 – Incubation)



A date, ce sont plus de 80⁶ entrepreneur.e.s accompagnés ou en cours d'accompagnement à travers Score Inc. On compte 24 entrepreneur.e.s dont l'accompagnement a démarré en janvier 2022 (suite à un recrutement des cohortes 1 et 2 en décembre 2021) et 48 entrepreneur.e.s nouvellement recruté.e.s et dont l'accompagnement a démarré au cours de l'année 2022 (suite à la sélection des cohortes 3, 4 et 5).

Figure 5 - Panorama des MPME Score Inc. par clusters cibles



Le programme Score Inc. met l'accent sur trois clusters ou grappes sectorielles prioritaires, à savoir le cluster *Hospitalité et le Tourisme*, le cluster *Ville Durable et construction* et le cluster *Digital*. L'enjeu est de fédérer les entrepreneur.e.s autour d'une communauté d'acteurs incluant des grandes entreprises, structures publiques, institutions financières, potentiels clients afin de renforcer les chaînes de valeur de ces clusters cibles. L'année 2022 a marqué le renforcement de cette approche cluster avec de nombreuses activités de mises en relation, avec des clients potentiels et partenaires commerciaux, ainsi que l'intégration des enjeux de formations professionnelles sur une série de thématiques spécifiques comme le service client, le marketing digital ou le suivi d'un chantier. A l'issue de l'accompagnement technique dispensé sur une période de six à huit mois en moyenne, les entrepreneur.e.s continuent à bénéficier d'un appui perlé additionnel selon les besoins manifestés pour continuer à soutenir leur dynamique de croissance. L'enjeu est également de favoriser des dynamiques durables de collaboration au sein de ces clusters.

Le programme **Excellence Opérationnelle**, quant à lui, est mis en œuvre par l'institut Kaizen et accompagne les MPME dans l'optimisation de leurs opérations afin qu'elles gagnent en efficacité.

Pour un certain nombre de MPME, le programme Excellence Opérationnelle est complémentaire au programme Score Inc. En effet, les analyses du diagnostic SOAR⁷ permettent d'identifier les goulots d'étranglement dans la gestion des opérations de l'entreprise. La méthodologie développée par l'institut Kaizen permet de mitiger ces freins à la productivité en supprimant les opérations superflues et sans valeur ajoutée pour le processus de production du service ou du produit final. Les évolutions sont mesurées grâce à la mise en place d'indicateurs de suivi des performances. Le programme Excellence Opérationnelle est également proposé à des entreprises non accompagnées dans le cadre de Score Inc., ainsi qu'à des structures publiques pouvant améliorer la qualité de leurs services, grâce à l'amélioration de leurs processus.

A date, ce sont plus de 70 MPME qui ont bénéficié d'ateliers d'initiation à l'Excellence Opérationnelle et 27 entrepreneur.e.s qui bénéficient d'un appui sur-mesure au sein de leur entreprise. En 2022, 78 PME ont été initiées dont 10 PME ont débuté en 2022 l'accompagnement sur-mesure.

Des structures publiques comme l'APIP et la BSTP ont également bénéficié de séances d'initiation aux méthodologies Kaizen afin d'améliorer la qualité de leur service.

Les modalités de l'accompagnement à l'Excellence Opérationnelle se déclinent de la façon suivante :

⁷ SOAR « Stratégie Opérations Actifs Réalités » - Outil méthodologique du cabinet ESPartners pour réaliser les diagnostics

- i. Ateliers d’initiation en groupe pour sensibiliser aux fondamentaux de la méthodologie de l’Excellence Opérationnelle (deux demi-journées) ;
- ii. Audit opérationnel de la MPME mené par les équipes Kaizen (deux à trois jours au sein de l’entreprise) ;
- iii. Proposition d’une feuille de route opérationnelle et accompagnement dans son déploiement au sein de l’entreprise - avec mise en place d’indicateurs de suivi de la performance (appui perlé sur plusieurs mois).

Figure 6 – Exemple de feuille de route Kaizen (MPME Dikatour - spécialisée dans le BTP)

Future Actions Plan & Feuille de Route – DIKATOUR					
Plan d'action					
Quoi	Qui	Quand	Statut	Observations/Commentaires	
Rédiger la feuille de route d'accompagnement sur mesure suivant les opportunités d'amélioration et projet identifiés	John	24.06.2022	Réalisé		
Disponibiliser un tableau pour le projet pilot de la gestion visuel de performance	Aissatou	16.06.2022	Réalisé		
Mise en place du tableau visuel de suivi d'indicateur des performances	John	17.06.2022	Réalisé		
Entretiens avec les responsables des Opérations et responsable Comptabilité	John	16.06.2022	Réalisé		
Organiser l'exercice en groupe sur le « Management Priorities »	John	16.06.2022	Réalisé		
Faire la compilation de tous les indicateurs de performances identifié et partager	John	16.06.2022	Réalisé		
Identifier les sources des données pour le calcul des indicateur de performances	Tous	TBD			
Faire valider les objectifs des indicateurs de performance auprès de la Gérante	RH	TBD			
Mettre à jour toute les fiches de poste en y intégrant les indicateurs de performances identifiés	RH	TBD			
Elaborer un outil de suivi de stock de matériels sur le chantier facilitant les inventaires	John	17.06.2022	Réalisé	Voir fichier « DIKATOUR - Gestion de Stock Matériels sur Chantiers »	
Elaborer un fichier de suivi de pointage des employés	John	17.06.2022	Réalisé	Voir fichier « DIKATOUR BTP SARL - Situation Pointage Employés »	
Elaborer un fichier de suivi de réalisation des tâches – Calcul du taux de réalisation des activités planifiées	John	17.06.2022	Réalisé	Voir fichier « DIKATOUR - Suivi Planification des Tâches »	

Une offre de services adaptée aux besoins des entrepreneur.e.s : l’accent sur la structuration des MPME permet des résultats dès les premiers mois d’accompagnement

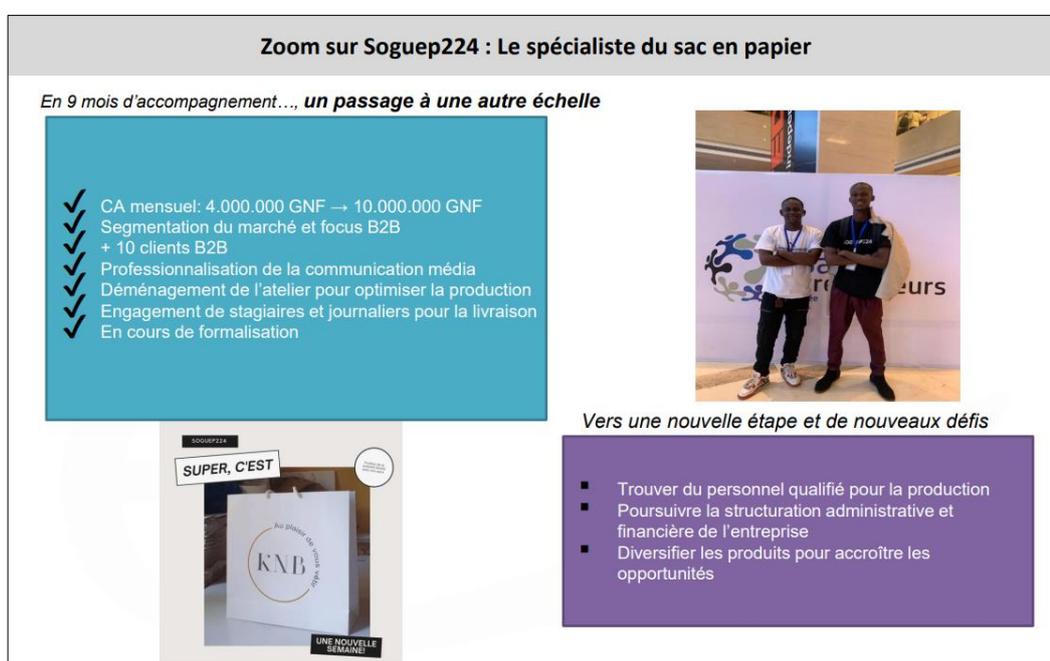
Des résultats tangibles ont été observés auprès des MPME issues des programmes Score Inc. et Excellence Opérationnelle, en particulier quant à leur structuration opérationnelle, comptable, fiscale ou en termes de développement commercial ou de ressources humaines.

Les MPME, confrontées au déficit de personnel qualifié sur le marché du travail guinéen, font face à des difficultés pour recruter les ressources idoines. En 2022, un appui spécifique à cet enjeu a été déployé auprès des MPME Score Inc. à travers la mise en place d’organigrammes, de fiches de postes et le sourcing de recrues conformes aux besoins de l’entreprise. Des sessions de jobdating et un accompagnement au recrutement a également été proposé aux MPME afin de

compléter l'identification de profils potentiels par ESP. A l'issue de cet accompagnement RH, ce sont plus d'une quinzaine jeunes recrues qui ont pris fonction, ou qui prendront fonction prochainement, au sein de MPME Score Inc. - dont 14 profils comptables, un profil commercial et un profil communication. La mise en place de ce dispositif d'appui au recrutement a été formalisé à travers la mise en place d'un avenant qui vise le recrutement et la formation d'environ 80 jeunes d'ici fin 2023.

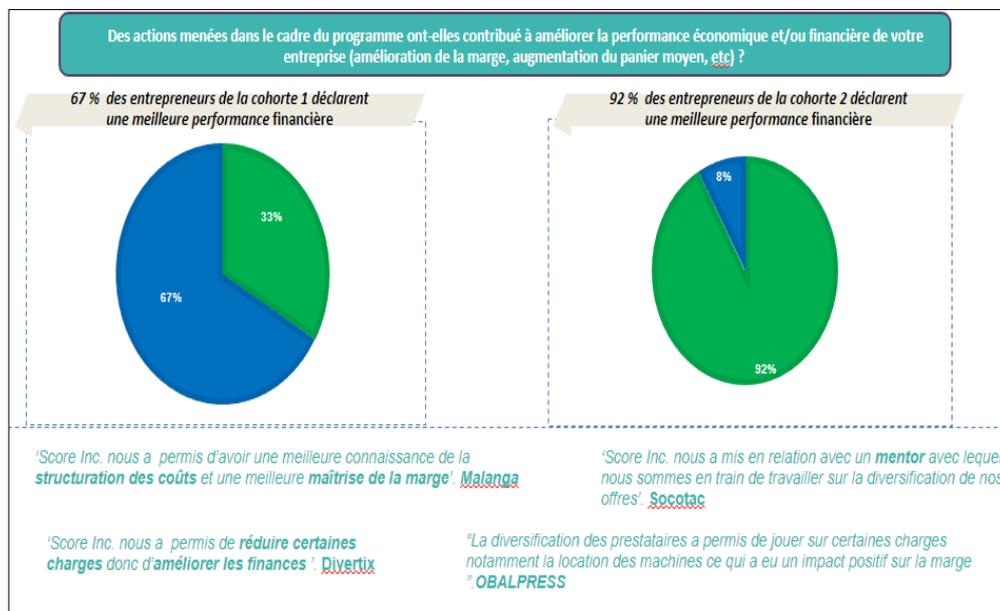
Des avancées sont également notables sur le volet commercial des MPME. L'entreprise Yogoo, par exemple, a diversifié son portefeuille client, avec la signature de contrats avec de nouveaux distributeurs pour les yahourts produits par la MPME – dont un grand hôtel de la place (Noom Hotel). L'entreprise Soguep224, spécialisé dans la confection de sacs en papier a également eu une diversification de sa clientèle.

Figure 7 – Zoom sur les réalisations Score Inc. pour la MPME Soguep224



Dans l'ensemble, les indicateurs de suivi démontrent un impact positif de l'accompagnement pour la structuration des MPME issues de Score Inc. : 58% des PME de la cohorte 1 ont amélioré au moins deux départements / fonction au sein de leur entreprise (communication / ressources humaines/ opérations/ comptabilité / marketing et commercial), 83% au sein de la cohorte 2 et 100% au sein des cohortes 3 et 4.

Figure 8 – Satisfaction et verbatims des MPME des cohortes 1 et 2 Score Inc.



Dans le cadre d'Excellence Opérationnelle, des progrès ont également été constatés et mesurés grâce à la mise en place d'indicateurs clés de performance. L'accompagnement de l'Institut Kaizen a permis à certaines entreprises de réduire drastiquement leur taux de réclamation client ou encore leur délai de production - à l'instar de Dikatour, spécialisée dans le BTP et accompagnée depuis mai 2022, qui a, notamment, amélioré son délai d'exécution des projets de construction, passant de 67% à 72,5% en décembre 2022 (objectif $\geq 90\%$) ; ou encore Blue Cleaners, spécialisée dans le nettoyage du linge et accompagnée depuis février 2022, qui a diminué son taux de réclamation client de 14% à 2.75 % en novembre 2022 (objectif $\leq 5\%$). La MPME Tokkora, spécialisée dans la confection textile et accompagnée depuis aout 2022, a, quant à elle, amélioré sa productivité, en passant de 10m de tissus produits quotidiennement à environ 20m de tissus par jour en décembre 2022 (à moyens constants avec deux métiers à tisser artisanaux).

Figure 9 – Ateliers de l'entreprise de textile Tokkora



Une approche inclusive et structurante de l'écosystème entrepreneurial

L'atteinte des résultats recherchés à travers les programmes d'accompagnement des MPME est conditionnée par la mobilisation des décideurs et acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial. En effet, sans l'adhésion et l'implication de cet écosystème, les efforts entrepris pour sa structuration ne pourront s'inscrire dans la durée. De fait, l'intervention déploie une approche holistique pour impliquer l'ensemble des acteurs œuvrant, directement et indirectement, à la structuration des clusters cibles et de l'écosystème entrepreneurial en Guinée.

Différentes actions ont été entreprises afin de concrétiser cette approche – dont, en particulier, la formation d'un réseau de business coach de qualité, afin de doter l'écosystème de personnes ressources qualifiées, pouvant former les aspirant.e.s entrepreneur.e.s dans leur projet d'entrepreneurial. Proposé par Ovation, partenaire membre du consortium de mise en œuvre de Score Inc., ces formations de formateur ont pour objectif de doter les business coaches des meilleurs pratiques d'accompagnement et d'améliorer leur capacité de coaching et de mentorat, afin de maximiser leur impact auprès des entreprises suivies. Les business coaches ont, ainsi, bénéficié d'une mise en œuvre pratique des outils appréhendés.

A date, 19 business coaches ont été formés à l'accompagnement entrepreneurial – dont 9 business coaches en 2022. Cette même année, 4 business coaches ont intégré

l'équipe d'accompagnement des MPME des cohortes incubation 2 et 4 du programme Score Inc.

Figure 10 – Verbatim business coach du programme Score Inc.

“ Le programme de formation des coachs m’a permis d’avoir des outils pertinents pour le coaching. J’ai réellement apprécié l’approche concrète qui m’a permis de me confronter à des entrepreneurs, d’améliorer mes compétences pratiques et de transmettre mon savoir au travers d’ateliers que j’ai animés. ”

Business Coach Alpha Oumar Barry

Par ailleurs, les activités du programme Score Inc. sont réalisées en partenariat avec deux incubateurs guinéens (Ose Ton Emploi et Jatropha) afin de renforcer leurs gammes de services dédiées aux MPME cibles. Leur implication au sein du programme se traduit, notamment, par l’animation d’ateliers thématiques à Conakry et en région (Kindia, Mamou et Dalaba) en lien avec les activités de promotion et de sensibilisation à l’entrepreneuriat proposés par Score Inc.

Ces ateliers visent à diffuser une culture entrepreneuriale afin d’inciter les jeunes guinéens à entreprendre et contribuer au développement du secteur privé. Les ateliers se concentrent sur les fondamentaux de l’entrepreneuriat, à travers des initiations relatives à la digitalisation ; au pitch de projet ; à l’idéation ; ou encore, aux modalités du business model canva.

En 2022, 20 ateliers ont été organisés en région, auprès de 477 jeunes guinéens - qui ont développé de nouvelles compétences à l’entrepreneuriat.

Figure 11 – Visuels de communication ateliers R3 Score Inc.



Figure 12 – Verbatims de participants des ateliers de sensibilisation à l'entrepreneuriat

« Je pense que ces ateliers permettent à tout jeune qui désire entreprendre de s'organiser et comprendre le vrai problème des clients cibles à travers les cinq (5) pourquoi. » - **Etudiant de Mamou** ;

« Les ateliers auxquels j'ai participé m'ont permis d'avoir une idée claire sur le coût et une estimation du futur revenu relatif à mon business » - **Jeune aspirant entrepreneur de Mamou** ;

« L'atelier sur la prise de parole en public m'a permis de mieux maîtriser mon stress et surtout gérer la colère lors de mes communications » - **Jeune entrepreneur de Kindia** ;

« L'atelier sur la digitalisation m'a donné les outils de base pour le digital : la création d'une page FB, la création de comptes WhatsApp et la commercialisation des produits sur les réseaux sociaux » - **Jeune aspirant entrepreneur de Dalaba**.

Avec un nombre croissant d'entrepreneur.e.s accompagné.e.s (deux cohortes d'une vingtaine de PME seront recrutées en 2023), l'intervention s'attache à capitaliser sur les leçons tirées des accompagnements en cours des MPME cibles, afin qu'ils correspondent au mieux aux attentes des entrepreneur.e.s. Dans le cadre de Score Inc., par exemple, plusieurs apprentissages ont été constatés : un déficit important en termes de compétences pratiques, mitigé par le recrutement de profil adapté au sein des entreprises ; un faible niveau d'appropriation de certains outils, mitigé par davantage de mise en pratique ; une mauvaise définition de leurs besoins RH et en équipements, mitigé par l'implication des coachs et mentors dans la définition de leurs besoins ; ou encore, un faible nombre de femmes participantes aux ateliers en région, mitigé par l'organisation d'ateliers dédiés aux femmes entrepreneur.e.s (30% des participantes à date). On notera que ces accompagnements ont notamment pu être déployés grâce à la mise en service partielle du hub de Kindia. Cet espace, loué par l'intervention, permet au programme ENTREPRENA de disposer d'un espace adapté pour mener des activités de formation, partage d'expérience ou inspiration. L'année 2023 permettra une pleine opérationnalisation du hub qui a été aménagé par des entrepreneurs issus de la communauté Score Inc. et qui pourra bâtir sur la large communauté d'entrepreneurs mobilisée en région.

L'accompagnement de l'écosystème concerne également les agences publiques comme l'APIP ou la BSTP. Ces agences sont associées au design et à la mise en œuvre du programme Score Inc. Par ailleurs, ces structures sont également accompagnées sur la mise en œuvre de leurs plans d'actions.

Les programmes Score Inc. et Excellence Opérationnelle étant calibrés sur-mesure pour répondre au mieux aux besoins des entrepreneur.e.s, leurs modalités de

déploiement sont réajustées, en temps réels, à l'aune des difficultés rencontrées par le consortium de mise en œuvre et l'intervention durant l'implémentation des activités. L'année 2022 a permis de trouver des modalités d'accompagnement complètes et adaptées pour les profils de PME accélération, incubation et idéation. Pour 2023, l'intervention et ses partenaires ont décidé de mettre un accent particulier sur des profils issus de la diaspora, avec une cohorte 6 qui proposera une offre d'accompagnement sur-mesure pour les profils récemment rentrés en Guinée, ainsi que sur des projets entrepreneuriaux visant à valoriser le potentiel touristique de l'intérieur du pays (principalement dans les zones de Kindia et de Dalaba) à travers la cohorte 7.

Livrables clés :

- Lien vers le [dashboard de suivi des PME Score Inc.](#)
- Lien vers le [dashboard de suivi des PME Excellence Opérationnelle](#)

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

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 désagrégé par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise	0	-	-	22	30
GIN18002 - Volume des financements (Montant) désagrégées par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise	0	-	-	365.000	500.000€

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ⁸	En sérieux retard ⁹
1 A0201 Développement de stratégies adaptées de financement pour chaque secteur et entreprise		X		
2 A0202 Développement de référentiel technico-économiques		X		
3 A0203 Mise en place d'une « Facilité d'accélération et d'innovation»				X
4 A0204 La stimulation de l'accès à l'information (économique) et aux applications digitales			X	

⁸ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

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

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Le Résultat 2 de l'intervention Entrepreneuriat Urbain vise à accompagner les MPME dans la facilitation de l'accès au financement. L'approche retenue s'inscrit dans la logique d'apporter aux entrepreneur.e.s une réponse au défaut de marché qui caractérise le secteur privé guinéen. De fait en Guinée, les financements disponibles aux conditions du marché pour les MPME sont très limités et quasiment inaccessibles. On rappellera ainsi que selon l'étude réalisée auprès de plus de 860 entreprises guinéennes dans le cadre de la Stratégie de Relance du Secteur Privé par l'intervention en 2020 que le coût et l'accès au financement ont été identifiés comme les principaux obstacles à la croissance pesant sur les entreprises de taille moyenne.

De premières bases avaient été posées sur la période 2019-2021 pour adresser cet enjeu majeur. On notera notamment :

- 2019-2020 : (i) ciblage des MPME de croissance pouvant être pertinentes pour accompagner du dynamique de financement par le secteur privé, (ii) réalisation d'études auprès de PME et organisation de sessions de travail avec les institutions financières pour identifier les opportunités de collaboration, (iii) mise en œuvre de premiers pilotes d'accélération, incluant des activités de structuration et d'identification d'opportunités d'investissements
- 2021 : (i) lancement des deux programmes sur-mesure Score Inc. et Excellence opérationnelle pour apporter des solutions complètes sur les enjeux de structuration des entreprises et d'accélération, développement commercial et mobilisation d'experts financiers pour accompagner les entreprises les plus mûres sur la structuration de leurs projets d'investissement (ii) design de l'outil Facilité d'Accélération et d'Innovation pour proposer un mécanisme d'accompagnement à l'innovation et à la réalisation d'investissements adapté, tout en tenant compte du cadre juridique d'Enabel (iii) début du processus de mobilisation des institutions financières dans le cadre du programme Score Inc.

Malgré un retard important accumulé sur l'opérationnalisation de la Facilité et in fine de premiers résultats sur l'accès au financement, l'année 2022 a été marquée par des avancées importantes pour l'atteinte de ce résultat 2.

Préparation du pipeline d'entreprises en vue d'une facilitation de l'accès à des fonds (Volet demande)

Depuis le démarrage de l'intervention, 103 PME ont accès à des services d'accompagnements sur mesure à travers les deux programmes phares de l'intervention : i) le programme d'accélération d'entreprises et ii) le programme de promotion de l'excellence opérationnelle. Comme décrit plus haut, d'importants

progrès ont été faits, sur la période de rapportage, en termes de structuration des entreprises, d'accélération du développement commercial et d'identification des opportunités d'innovation et d'investissement. Ces travaux ont permis de poser les bases et rendre crédibles les PME les plus prometteuses faces à de potentiels investisseurs. On notera néanmoins que sur l'ensemble des MPME accompagnées, on estime à environ 20% la part d'entreprises qui ont atteint une véritable maturité stratégique et opérationnelle pouvant leur permettre de profiter pleinement d'une dynamique d'investissement financée sur fonds externes. Cette tendance est en ligne avec les hypothèses validées au cours des premières activités pilotes. On note également qu'au fur et à mesure que le programme Score Inc. gagne en crédibilité, la capacité à recruter des entreprises solides s'améliore. Ainsi, l'année 2022 a été importante en termes de construction du pipeline puisqu'elle a permis de continuer à accompagner les entreprises de la cohorte 0 dans leur maturité stratégique, et les entreprises recrutées au cours de l'année dans le cadre de la cohorte 3 présentent un niveau prometteur en termes de potentiel de croissance et d'investissement. A fin 2022, se distinguaient en particulier 9 PME ayant des besoins d'investissement clairement identifiés et répondant à des critères sélectifs en lien notamment avec le potentiel d'impact économique et social. Par ailleurs, des efforts ont été entrepris au sein de l'écosystème pour élargir la construction d'un pipeline de PME à fort potentiel d'investissement. Suite à des échanges avec des banques commerciales et un fonds d'investissement, plusieurs recommandations ont été déjà effectuées. Une mise en relation avec 5 PME issues du pipeline des banques a été faite et 3 à 4 PME à fort potentiel ont été recommandées par un fonds d'investissement guinéen.

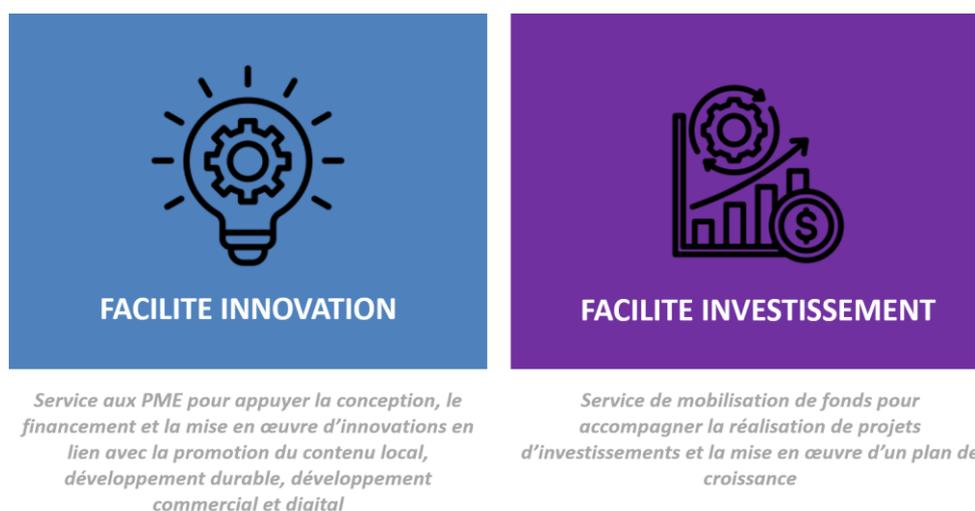
Mise en place de la facilité d'accès au financement et mobilisation des institutions financières (Volet Offre)

En parallèle des efforts entrepris pour construire un pipeline de PME propice à la levée de fonds, d'importantes avancées ont été réalisées concernant la mise en place d'une facilité dédiée à la facilitation de l'accès au financement et la mobilisation d'institutions financières intéressées par le segment des PME.

Ainsi, comme annoncé plus haut, l'année 2022 a été marquée par la signature de la convention de subsides, d'un montant de 1 599 570 EUR avec l'ONG Gret. Cette facilité a été conçue afin d'accompagner les MPME les plus matures dans la concrétisation de leurs projets d'investissement, dans le cadre d'un mix entre subvention et financements privés, mais également afin d'accompagner les MPME moins matures dans la mise en œuvre de leurs projets d'innovation qui ne trouveraient pas de financement sans un apport en subvention. Un travail de design a été réalisé pour les deux mécanismes de la facilité afin de les adapter au mieux aux besoins des entrepreneurs. Sur le volet investissement, la facilité permet d'accompagner la réalisation de mémo et plans d'affaires, la négociation avec des partenaires financiers et la mise en œuvre du projet d'investissement, pour des

tickets indicatifs pouvant aller de 5 000 à 60 000 EUR. Sur le volet innovation, quatre thématiques ont été retenues : digitalisation, promotion du contenu local, développement commercial, développement durable pour un ticket indicatif pouvant aller de 1 000 à 10 000 EUR de subvention par projet d'innovation

Figure 13 : Présentation de la facilité d'appui à l'Innovation et à l'Investissement mise en œuvre par le GRET



Parmi les autres avancées réalisées en 2022, l'équipe Entrepreneuriat Urbain a procédé au recrutement d'une nouvelle collaboratrice dédiée aux sujets d'accompagnement des PME et de levée de fonds. Un profil ayant une expérience professionnelle importante dans le secteur financier a été retenu, permettant ainsi de pallier au fait que l'outil Convention de subsides a conduit à contractualiser avec l'ONG GRET dont le cœur de métier est certes le développement mais qui ne dispose pas d'une expertise poussée en matière de financement des PME de croissance. Cette collaboratrice s'est notamment attelée à reprendre les échanges amorcés avec les institutions financières en vue de levées de fonds. Les échanges ont repris avec cinq banques de la place - Vista Gui, Ecobank, Orabank, Société Générale, Access Bank, une micro finance dont le cœur de métier est de soutenir l'entrepreneuriat féminin - Akiba Finance ainsi qu'un fonds d'investissement Guinéen - MBM Capital. Ces discussions ont permis d'affiner la compréhension des attentes et exigences de chacune de ces institutions et de valider les axes de collaborations. Des protocoles d'entente ont été partagés dans ce sens pour aboutir à une signature et un début de collaboration en janvier 2023. Par ailleurs, la signature de ces protocoles d'entente permettra non seulement de fluidifier les processus d'accès au financement pour les PME mais aussi d'alléger les coûts du crédit que connaît le marché des crédits en Guinée. A fin décembre 2022, 5 dossiers avaient été reçus pour analyse. L'objectif étant d'organiser un premier

comité dès fin février – début mars 2023. Sur le volet innovation, une vingtaine de projets étaient en cours de structuration en fin d'année 2022. Le début 2023 devrait être propice à accélérer les projets d'innovation, en lien avec le digital notamment, des approches pilotes ayant été testées dans le cadre de pilotes en 2021 et dans le cadre de la mise en œuvre du programme Score Inc. en 2022.

A fin 2022, les principaux chantiers permettant d'opérationnaliser la facilité et d'obtenir des résultats concrets en matière de facilitation de l'accès au financement ont été réalisés courant l'année de rapportage. Les principaux défis rencontrés ont eu trait à la fragilité d'un pipeline d'entreprises en Guinée pouvant présenter un niveau de maturité suffisant pour entamer des processus d'investissements avec des fonds privés ainsi qu'à la difficulté à définir une approche et à trouver un outil et un partenaire adapté du fait des contraintes juridiques d'Enabel pour travailler sur ces sujets. En plus de ces défis structurels, l'intervention Entrepreneuriat Urbain a dû faire face au départ en début d'année du collaborateur en charge de cette thématique et le partenaire GRET a au besoin de plusieurs mois pour mettre en place une équipe dédiée et pour stabiliser les prérequis relatifs aux procédures d'achat et de gestion de la subvention. Si les conditions sont en voie d'être réunies à fin 2022 pour obtenir des résultats et que des dispositions ont été prises pour limiter l'impact du retard (ressource Enabel dédiée à plein temps sur la gestion de la facilité, recrutement de trois experts financiers en simultané pour finaliser la préparation des dossiers), il n'en reste pas moins que les ambitions prévues par le DTF étaient élevées. L'intervention se fixe principalement pour objectif de concrétiser les projets d'accompagnement à la levée de fonds les plus mûrs (autour d'une dizaine) et de maximiser l'impact à travers l'accompagnement à l'innovation.

Livrables clés :

- Lien vers le [support de présentation de la Facilité](#)
- Lien vers le [manuel de procédures du volet investissement de la Facilité](#)
- Lien vers le [manuel de procédures du volet innovation de la Facilité](#)

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : A03 Résultat 3 : Un environnement plus propice à l'initiative et au développement économique inclusif					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
GIN18002 - Nombre d'événements organisés pour promouvoir l'entrepreneuriat et le développement des clusters prioritaires	0	7	6	4	18
GIN18002 - Nombre de feuilles de route mises en œuvre pour la compétitivité des clusters prioritaires	0	2	1	1	2
GIN18002 - Nombre de MPME ayant développé un réseau de partenaires stratégiques ou opérationnels pour leur croissance	0	30	76	68	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	2	1	1

3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹⁰	En sérieux retard ¹¹
1 A0301 Création et dissémination de données stratégiques sur l'économie urbaine au profit des décideurs et des acteurs du secteur privé		X		
2 A0302 Mettre en place un dispositif d'animation, de sensibilisation, de communication et de capitalisation		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			X	

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

L'année 2022 a été marquée par l'accélération du rythme d'exécution des activités prévues et la concrétisation de premiers résultats encourageants pour l'atteinte de l'output 3 – qui vise à la mise en place d'un environnement plus propice à l'initiative et au développement économique inclusif. Il se traduit par : i. l'organisation d'évènements dédiés à l'entrepreneuriat et au développement des clusters cibles (H&T, VD & BTP et Digital) ; ii. le déploiement de feuilles de route sectorielles en lien avec les partenaires institutionnels concernés ; iii. l'accompagnement des MPME dans leur développement partenarial ; et iv. le soutien aux opérateurs publics dans la mise en œuvre d'initiatives en faveur de l'entrepreneuriat et de la compétitivité au sein du secteur privé guinéen.

La dynamique Cluster4Scale : un cadre favorable au dialogue entre acteurs publics et privés

En complément de l'accompagnement des MPME, l'intervention porte également une approche co-constructive avec les acteurs clés des secteurs cibles pour identifier les défis et leviers nécessaires pour une structuration pérenne du secteur privé guinéen. En effet, afin de maximiser l'impact de l'accompagnement proposé, aux MPME cibles, dans le cadre de Score Inc., le programme offre un cadre

¹⁰ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹¹ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

d'échange entre acteurs publics et privés - parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial. Des activités de partage d'expériences, de réflexions et de mise en réseau sont organisées, afin de stimuler la création de chaînes de valeur durables au sein des clusters cibles. Cette approche Cluster4scale s'inscrit en complémentarité des trois premiers résultats visés¹² à travers le programme Score Inc.

Afin de poursuivre la dynamique engagée en 2021 – avec la création des deux clusters réunissant les acteurs clés des secteurs H&T et VD&BTP – l'intervention a organisé, en 2022, avec l'appui d'ESP, des ateliers sectoriels afin i. d'échanger sur les défis à relever pour développer les filières cibles ; ii. partager les premières retombées de Score Inc. sur la structuration des MPME accompagnées ; et iii. initier des mises en réseau pertinentes entre clients, fournisseurs et décideurs.

Malgré une mobilisation des représentants du clusters limitée du fait de la disponibilité des participants – déjà très sollicités dans le cadre de leur activité professionnelle –, trois rencontres pour le cluster VD & BTP et trois rencontres pour le cluster H&T – dont un séminaire de travail de deux jours sur le site touristique de Maf Village – ont été organisées en 2022. C'est une quinzaine de partenaires clés mobilisés pour créer des synergies au sein des deux clusters.

Figure 14 – Panels des partenaires Cluster4Scale



En réunissant une trentaine de participants, caractérisant la diversité des acteurs qui composent la chaîne de valeur H&T, le séminaire de Maf Village – site écotouristique emblématique sur l'axe C-K-M –, a permis d'identifier les enjeux

¹² R1 - Accélérer la croissance de PME à fort potentiel ; R2 – Former un réseau de coach de qualité ; R3 – Promouvoir l'entrepreneuriat à Kindia et Mamou.

auxquels sont confrontés ces acteurs, ainsi que des solutions concrètes pour les mitiger. Le manque d'infrastructures, de ressources humaines qualifiées, d'accès à l'information et de promotion de la destination Guinée ont été les principaux défis mentionnés.

Par ailleurs, les échanges ont également permis de nourrir la stratégie de promotion touristique portée par l'Office National du Tourisme et de poser les bases d'une feuille de route commune avec l'intervention, telles que la réalisation d'une plateforme promotionnelle de l'offre H&T en Guinée ou la promotion d'un guide touristique des destinations phares.

Etaient présents, des représentants de l'ONT ; de fédérations de professionnels du tourisme ; des hôteliers ; des influenceurs ambassadeurs de la destination Guinée ; des guides touristiques ; mais également certaines MPME du programme Score Inc., telles que Les Eaux de Kilissi, Isma Event, Divertix ou encore Cheffe Yaya¹³.

Figure 15 – Séminaire de travail H&T – Maf Village – Juin 2022



L'atelier, organisé en décembre 2022, en lien avec la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat de Guinée, est une autre illustration de la pertinence de l'approche Cluster4Scale. Composée de grandes entreprises et de champions nationaux, la CCIAG constitue un vivier de partenaires et donneurs d'ordres potentiels pour les MPME Score Inc. La rencontre a permis de présenter les ambitions du programme Score Inc. – dont l'importance de créer des chaînes de valeurs entre acteurs du secteur –; ainsi que l'offre de produits et services proposée

¹³ Les Eaux de Kilissi – Site touristique avec offre d'hébergement et de restauration ; Isma Event – Prestations événementielles et décoration ; Divertix – Parc d'attraction et activités ludiques ; Cheffe Yaya – Traiteur et restaurant.

par un échantillon des MPME accompagnées (Dikatour, Magic, BND System, We Drive, Les Vidangeurs de Guinée).

Les activités Cluster4Scale apportent une plus-value non négligeable pour les MPME participantes. Elles bénéficient du partage d'expérience de grandes entreprises évoluant dans les mêmes filières qu'elles, et peuvent, également, nouer de potentiels liens d'affaires, favorables à leur développement commercial. A titre d'exemple, la MPME Dikatour, spécialisée dans la construction, a pu échanger avec le gérant de Batipro, une grande entreprise du secteur BTP guinéen et mentor du programme Score Inc. ; la MPME Tokkora, spécialisée dans la confection textile, a trouvé un nouveau client à travers Maf Village, souhaitant promouvoir le contenu local sur son site touristique ; les MPME Ateliers de Guinée, spécialisée dans la confection de meubles en bois et We Drive, proposant des véhicules avec chauffeur, ont pu proposer leurs services à l'hôtel Onomo ; ou encore la MPME Divertix a pu prendre attache avec l'ONT quant aux enjeux de régulation du secteur événementiel.

En 2023, – dernière année de mise en œuvre de l'intervention - il s'agira de renforcer l'approche cluster4scale, à travers une meilleure implication des partenaires publics des clusters cibles et l'accélération des mises en réseau entre MPME accompagnés par Score Inc. et partenaires commerciaux clés, afin de soutenir la durabilité des actions initiées, en 2022, de facilitation d'accès au marché.

Des initiatives et événements contribuant à la promotion des MPME accompagnées

Dans la perspective d'un accès au marché facilité pour les MPME Score Inc. et Excellence Opérationnelle, l'intervention soutient régulièrement des événements et initiatives à forte valeur ajoutée pour la visibilité et le développement commercial des MPME accompagnées.

Plusieurs événements phares pour l'écosystème entrepreneurial guinéen se sont déroulés avec le concours de l'intervention - après analyse du dossier de demande d'appui du partenaire et de sa complémentarité avec les ambitions de l'intervention. Le type de marché ciblé par l'évènement constitue l'un des critères principaux.

En 2022, cinq événements notables pour le développement du secteur privé et la valorisation du programme Entreprena d'Enabel ont été organisés en partenariat avec l'intervention (en sus de l'appui à d'autres événements de portée réduite, tels que le Pop-up Store, promouvant l'artisanat guinéen, organisé en mars ; et les 72h de l'évènementiel, organisés en mai) :

- **L'exposition universelle Dubaï 2020**, à travers la mise en place d'un pavillon dédié à la Guinée, a permis de valoriser les potentialités du pays, en termes de développement économique notamment.

C'est dans ce cadre que l'intervention a accompagné l'APIP dans sa participation à l'évènement, mais également pris en charge l'installation d'une boutique éphémère pour promouvoir les produits des MPME inscrites dans une démarche de Made In Guinée et recensés dans un catalogue promotionnel réalisé pour l'occasion. Un jeu de carte de promotion de la destination Guinée a également été réalisé.

Figure 16 – Catalogue et jeu de carte Made In Guinea



- Le **Salon International de la Culture, du Tourisme et de l'Artisanat** (SICTA), organisé en mai 2022 et porté par le ministère de la Culture, du Tourisme et de l'Artisanat, ambitionne de devenir le rendez-vous incontournable des professionnels de la culture et du tourisme guinéens et sous-régionaux. L'édition 2022 a proposé des conférences et ateliers B2B, des activités de promotion de la Guinée pour le grand public et des espaces d'expositions-ventes. L'intervention a contribué au SICTA à travers : i. la prise en charge d'un stand permettant de valoriser les produits d'une dizaine de MPME des filières H&T évoluant à Conakry et Kindia ; ii. la prise en charge d'une partie des frais liés à l'aménagement de l'espace consacré à l'ONT ; l'organisation

d'une activité de promotion du programme Score Inc. réunissant une soixantaine de participants.

- Le **Salon des Entrepreneurs** (SADEN), organisé en octobre 2022, vise à promouvoir la culture entrepreneuriale et la mise en réseau en proposant des tables rondes dédiées ; des remises de prix ; des espaces d'expositions pour les entreprises ; et des activités de B2B. La participation à cet événement a permis de valoriser les interventions Entrepreneuriat Urbain, Entrepreneuriat Agricole et Entrepreneuriat Féminin, à travers la prise en charge de stands pour une trentaine de MPME accompagnées - elles ont pu bénéficier de la visite de partenaires potentiels et d'officiels, dont le premier ministre guinéen. Partenaire pour la troisième fois du SADEN, l'intervention EU a, également, pris en charge financièrement une partie de la location des espaces de l'évènement et de deux stands pour la BSTP et l'APIP, afin qu'ils puissent valoriser leurs services d'accompagnement dédiés aux entrepreneur.e.s. Le partenariat avec le SADEN s'est également traduit par la participation d'Enabel à différents panels de discussion – dont l'intervention de la Portfolio Manager en ouverture de l'évènement.

Figure 17 – Panels des activités menés dans le cadre du Saden 2022



- Le **Symposium des Mines**, organisé en novembre 2022, vise à réunir, annuellement, les professionnels nationaux et internationaux du secteur des mines en Guinée. Ce salon permet d'offrir un cadre de rencontre de

qualité pour les MPME accompagnées par l'intervention et évoluant dans des filières contribuant à la chaîne de valeur du secteur minier – en particulier pour quatre entreprises cibles dont l'accès a été facilité (We Drive, Magic, Socotac et BND Systems). Afin de promouvoir le contenu local, l'intervention a participé à l'identification de fournisseurs pour la réalisation de sacs cadeaux offerts aux invités - qui s'est concrétisé par des achats en direct auprès de MPME Score Inc. (150 sacs cadeaux d'une valeur unitaire de 15 EUR ont été commandés par les organisateurs). Une animation culinaire proposée par Cheffe Yaya a également été organisée en marge de l'évènement, durant un déjeuner réunissant une centaine de participants. Par ailleurs, un espace d'exposition pour les MPME Score Inc. des filières H&T a été mis à disposition par les organisateurs de l'évènement¹⁴. Une dizaine d'entrepreneur.e.s ont ainsi pu exposer leurs produits et ont reçu la visite, sur leur stand, du président de la Transition de la République de Guinée.

Figure 18 – Stand de l'intervention EU lors du Symposium des Mines



¹⁴ Dont Wakilare, spécialisé dans la confection d'articles en cuir et textiles ; Les Roses de Marie, qui propose des cosmétiques à base de Karité ; ou encore La Petite Demba et La Douce de Guinée qui commercialisent des fruits et légumes transformés (piments, confitures, etc.).

Figure 19 – Animation culinaire de Cheffe Yaya lors du Symposium des Mines



- Le salon Label Guinée, organisé en novembre 2022, s'inscrit dans la dynamique de promotion du contenu local, portée par les pouvoirs publics à travers la promulgation d'une loi éponyme, en septembre 2022. A travers la mise en place de stands et d'espaces d'expositions, les entrepreneur.e.s présent.e.s ont pu valoriser leurs produits et services issus du contenu local. Aux côtés de l'intervention Guinée Créative, l'intervention EU a pris en charge financièrement la location d'une partie des espaces de l'évènement, ainsi que la location de sept stands pour certaines MPME – qui ont pu gagner en visibilité durant cet évènement d'une semaine et rencontrer de nouveaux clients potentiels.

Une coopération étroite entre SAE favorable à la création d'un environnement entrepreneurial structurant

En 2022, la dynamique partenariale entre les structures d'appui à l'entrepreneuriat s'est relancée, à travers différentes activités collaboratives. L'avancée la plus notable est la constitution d'une faitière d'une dizaine d'incubateurs guinéens afin de favoriser davantage de complémentarités entre les accompagnements qu'ils proposent respectivement. Cette initiative permettra de proposer des services d'accompagnement entrepreneurial plus adaptés aux besoins spécifiques des entrepreneur.e.s.

La création de ce réseau s'est, notamment, concrétisée, suite à la participation d'une délégation guinéenne de SAE à l'évènement l'**Afrique Innove**, au mois de juin. Cette première édition, organisée par la SAE sénégalaise Afric'Innov, vise à réunir et fédérer les SAE africaines, afin de stimuler la culture entrepreneuriale sur le continent. La centaine de participants conviés ont pu échanger entre pairs, assister à des ateliers de réflexion et de formation. Composée de 11 dirigeants de SAE, deux représentants Enabel et un représentant de l'APIP, la mission de la délégation guinéenne a été prise en charge financièrement par les interventions Entrepreneuriat Urbain et Guinée Créative.

Figure 20 - Délégation des SAE guinéennes lors d'Afrique Innove



L'évènement **Soos le Baobab** organisé par la SAE Toogueda, au mois de novembre, a également été un catalyseur pour la création d'un réseau formalisé des incubateurs guinéens. L'intervention a contribué à son organisation, à travers la prise en charge financière de plusieurs postes de dépenses, dont la location des salles accueillant la rencontre et l'impression de supports de communication.

Figure 21 – Support de présentation de l'évènement organisé par Toogueda



La dynamique de collaboration entre incubateurs est également supportée grâce à la mise à disposition des SAE du hub de Kindia gérée par l'intervention. Cet espace a vocation à offrir un cadre de travail, d'échange et d'information, pour les acteurs de l'écosystème entrepreneurial qui ne peuvent accéder aux ressources disponibles – car essentiellement concentrées sur Conakry. Le Hub pourra permettre aux SAE de la capitale, d'élargir leur offre de services d'accompagnement entrepreneurial à Kindia.

Par ailleurs, les SAE sont éligibles à un appui financier de l'intervention via la facilité d'innovation et d'accélération. Ils pourront ainsi bénéficier d'un accompagnement pour la mise à niveau de leurs structures ou pour la montée en compétence des équipes - des actions à forte valeur ajoutée pour la structuration d'un réseau durable de SAE guinéennes.

Livrables clés :

- Lien vers [le compte-rendu du dernier atelier Cluster4scale H&T – Nov 2022](#)
- Lien vers [le compte-rendu du dernier atelier Cluster4scale VD & BTP – Nov 2022](#)
- Lien vers [le catalogue Made in Guinée](#)

4 Suivi budgétaire

Le taux d'exécution de l'intervention Entrepreneuriat Urbain est de 61% à fin 2022. 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 66% et 77% exécutés principalement via marchés publics tandis que l'output 2 concernant la facilitation de l'accès au financement est encore bas, avec 38% exécuté principalement via la Convention de subsides signée avec le GRET. Compte-tenu de la bonne avancée de l'intervention sur l'atteinte des objectifs définis au niveau de l'outcome et des fonds non encore engagés en 2022, un réaménagement budgétaire d' 1.370.000 EUR a été opéré au sein du pilier I du portefeuille. Cela a permis aux interventions *Entrepreneuriat Agricole* et *Entrepreneuriat Féminin* de bénéficier de fonds additionnels (respectivement 910.000 EUR et 460.000 EUR) afin de mettre en œuvre certains de leurs chantiers structurants et de faire face à l'augmentation des prix ainsi qu'à l'appréciation du franc guinéen pesant sur les marchés de travaux et d'équipements.

#	Budget	Dépenses				Total dépenses au 31/12/2022	Solde au 31/12/2022	% Exéc au 31/12/2022
		Années précédentes			Année couverte par le rapport			
		2019	2020	2021	2022			
Total	8 480 000 €	144 021 €	868 228 €	1 626 528 €	2 547 403 €	5 186 180 €	3 293 820 €	61,16%
Output 1	4 667 000 €	47 146 €	630 711 €	1 170 138 €	1 238 247 €	3 086 243 €	1 580 758 €	66,13%
Output 2	2 092 110 €	- €	28 607 €	25 730 €	753 919 €	808 255 €	1 283 855 €	38,63%
Output 3	899 795 €	1 807 €	96 074 €	307 709 €	292 132 €	697 722 €	202 073 €	77,54%
Moyens Gén.	821 095 €	95 068 €	112 836 €	122 951 €	263 105 €	593 960 €	227 135 €	72,34%

5 Risques et problèmes

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les opportunités d'innovation et de « passage à l'échelle » sont affaiblies par la pandémie de Covid-19 et le contexte économique	16/01/2019	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
L'accompagnement des entreprises est agile et intègre des mécanismes de résilience et d'appui à la compétitivité pour maximiser l'impact	ROUX Teddy	N/A	La mise en œuvre du programme d'accélération se fait de façon agile et avec une attention particulière sur les freins à la croissance des entreprises. Des actions ont été prises pour maximiser l'impact sur les PME avec la signature d'un avenant au contrat 10006 qui permet d'accompagner les entreprises sur la mise à niveau des équipes, le renforcement des activités de mise en relation et de développement commercial	En cours

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 et l'activité des entreprises	13/09/2021	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	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
Appui au développement commercial des entreprises (nouveau pipeline clients davantage institutionnels pour moins d'exposition)	ROUX Teddy	N/A	Activités de mise en relation avec de grandes entreprises (events, petits déjeuners, demo day)	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.	Date limite	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	18/06/2021	Un bénéficiaire contractant a été mobilisé et la facilité Accélération & Innovation va être mise en place en Q2 22	Accompli
Mettre en place les conditions pour faciliter le décaissement de l'intégralité de l'enveloppe de	KOUROUMA	N/A		Accompli

subvention : (i) ressource dédiée au sein de l'équipe projet, (ii) mix appui à l'innovation et appui à l'investissement, (iii) flexibilité pour ajuster la stratégie si besoin	Adélaïde			
--	----------	--	--	--

Identification des risques			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
Difficulté à identifier et mobiliser des PME à fort potentiel pour l'accélération et l'accès au financement	02/09/2021	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
1. Adopter des stratégies proactives de mobilisation des entreprises : (i) partenariats avec des IF et autres structures ayant un large réseau d'entreprises, (ii) organiser des réunions d'information en présentiel	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
Mise en œuvre dans un contexte d'approche PSDE en construction	29/09/2022	DEV	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Développer un réseau de partenaires de qualité en mesure d'opérer dans le contexte guinéen	KOUROUMA	31/12/2023		Prévu	
	Adélaïde				
Avoir une approche pédagogique en interne à Enabel	KOUROUMA	31/12/2023		Prévu	
	Adélaïde				

Identification des risques			Analyse des risques			
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	
Intégration de mécanismes de durabilité	29/09/2022	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	
Traitement des risques				Suivi des risques		
Action(s)			Resp.	Date limite	Progression	Statut
Développer des approches permettant un impact durable : (i) des méthodologies d'accompagnement qui structurent les entreprises dans la durée (outils, process, formation), (ii) nécessité d'intégrer des mécanismes adaptés de capitalisation, (iii) Créer des communautés durables qui vont continuer à collaborer une fois l'intervention clôturée			KOUROUMA Adélaïde	31/12/2023		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total

R20/GIN18002 - Risque RH dans un contexte de clôture	25/01/2023	OPS	Faible	Faible	Faible
--	------------	-----	--------	--------	--------

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 qui ont pris plusieurs mois et l'arrivée de personnes issues du secteur privé ayant une connaissance encore limitée du fonctionnement de l'Administration		06/09/2021	OPS	Moyen	
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Une attention particulière est donnée à la pédagogie avec les partenaires et à la capitalisation	KOUROUMA Adélaïde	31/03/2023		En cours	

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		En cours
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. De nombreuses améliorations ont été notées et la nouvelle structure de management va continuer à aider en ce sens	06/09/2020	OPS	Faible	
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	FLAHAUT Anne	N/A		En cours

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème			Impact potentiel

		Période d'identification	Catégorie de question	
Un manque de collaboration entre les acteurs impliqués sur le développement du secteur privé - Ministères, agences, SAE, PTF, ce qui freine parfois 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	Faible	
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		En cours
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 (i) de 3 départs au sein de l'équipe et 2 congés maternité, (ii) d'une charge de travail structurellement importante, du fait de l'ampleur du budget et types d'activités mises en oeuvre dans le contexte guinéen (niveau d'exigence de la cible, fragilité de l'écosystème d'appui	02/02/2021	OPS	Faible	
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		Prévu
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		Prévu

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Des délais de livraison des équipements qui sont très élevés du fait de l'impact de C19 et de la guerre en Ukraine, ce qui pourrait mettre à risque l'approvisionnement en équipements à importer d'Europe sur cette phase de fin de projet.	24/11/2021	OPS	Faible
	12/01/2021	OPS	Moyen

Une mise en œuvre des synergies avec les autres projets/ interventions qui peuvent être difficiles et peu productives, avec beaucoup de temps passé en amont sur la structuration / alignement et peu de retombées en termes d'impact (par ex. projet de pôle digital à Sonfonia avec INTEGRA)			
I15/GIN18002 - Rythme d'exécution de la facilité et autres chantiers structurants	25/01/2023	OPS	Moyen
I16/GIN18002 - La capacité de MOE du GRET par le fait du retard tardif du lancement et la fragilité de l'équipe	25/01/2023	OPS	Moyen
I19/GIN18002 - Problème de disponibilité et réactivité des PME	25/01/2023	OPS	Moyen

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

En 2022, la mise en œuvre des synergies au sein du portefeuille de coopération bilatérale est passée à une autre échelle. Au cours des premières années de mise en œuvre, une tendance à l'exécution des différentes interventions en silos était perceptible. Après que de premières synergies d'actions aient été amorcées en 2021 entre les interventions *Entrepreneuriat Urbain* et *Féminin* – commande de l'APIP Mobile, mise en œuvre du programme Pépites dédiées aux femmes entrepreneures, l'année 2022 a été marquée par la mise en avant de résultats concrets et la construction d'un narratif global sur l'impact au niveau du portefeuille ENTREPENA. En effet, le portefeuille ENTREPENA a su bâtir des synergies fortes du fait de la complémentarité des cibles, des approches, des outils et des partenaires mobilisés par les différentes interventions.

Figure 22 : Présentation du portefeuille ENTREPENA



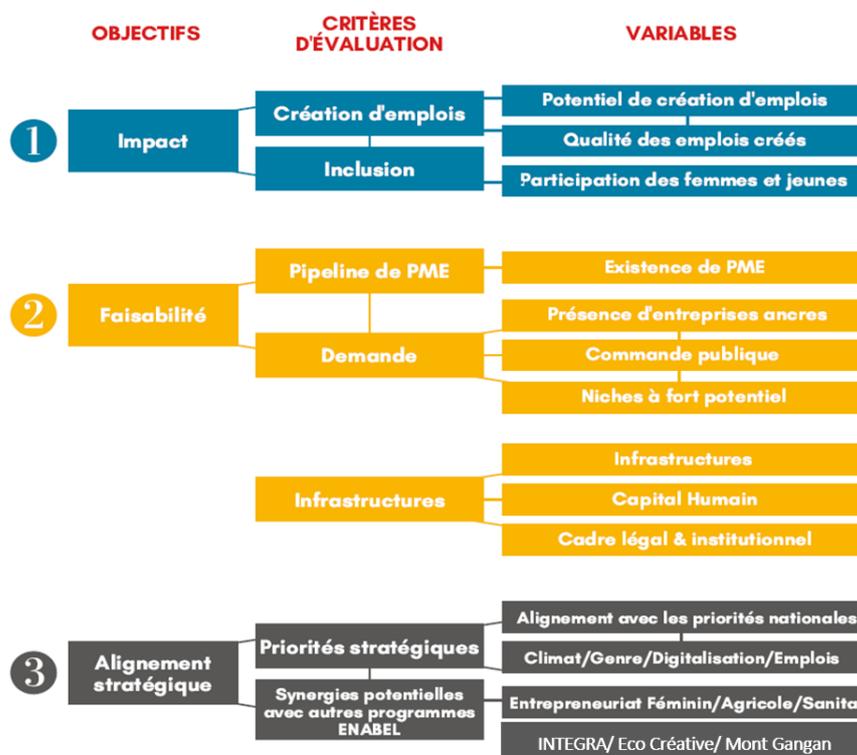
A titre d'exemple, on citera les efforts de promotion de l'écotourisme et d'une agriculture durable qui sont à la fois soutenus par l'intervention *Economie Verte*, qui met l'accent sur la conservation et la valorisation du capital naturel, mais également par l'intervention *Entrepreneuriat Agricole* qui promeut des techniques innovantes d'agroécologie ou encore par l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* qui accompagne des entreprises inclusives proposant des expériences écotouristiques différenciantes. Cette démarche commune vers l'atteinte d'un impact synergique offre l'opportunité aux interventions de mettre en œuvre une série de synergies, autour par exemple de la valorisation de certains sites ou de certains produits caractéristiques du Made In Guinea. C'est également l'opportunité de réunir un certain nombre d'opérateurs économiques et partenaires autour d'activités communes et d'évènements. Ces moments sont alors l'occasion de créer du lien et de favoriser des dynamiques de collaboration durables, qui dépasseront le cadre de vie du projet. On notera par exemple que suite à des activités organisées par Enabel, l'écologie *Les Eaux de Kilissi* a étoffé son réseau de fournisseurs de produits agricoles, artisanaux et de mobilier local, que des liens de collaboration entre des entrepreneurs *Entrepreneuriat Urbain* et les communautés appuyées par l'intervention *Economie Verte* se dessinent progressivement.

Figure 23 : Activités de promotion de l'entrepreneuriat inclusif réalisées à Kindia en synergie avec les 5 interventions ENTREPRENA



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. La matrice de priorisation qui avait été utilisée pour identifier les clusters cibles a fourni un cadre conceptuel adapté pour continuer à intégrer les synergies (cf. critère 3 – Alignement stratégique), y compris avec les nouvelles interventions tout au long de la période de mise en œuvre.

Figure 24 : Matrice de priorisation des filières porteuses



6.2 Avec les projets pour tiers

Au même titre que les collaborations avec les autres interventions du portefeuille bilatéral, les synergies avec les interventions financées par l'Union Européenne ont été croissantes en 2022.

En premier lieu, les synergies sont fortes entre les interventions *Entrepreneuriat Urbain* et *Guinée Créative* (Appui à l'Emergence de l'Economie Créative) qui partagent des équipes (mutualisation de plusieurs ressources) et un ADN commun – la promotion de l'entrepreneuriat inclusif. Ces synergies portent notamment sur la valorisation du *Made In Guinea*. Une feuille de route a été élaborée à cet effet et a permis des actions de promotion du savoir-faire local à travers l'organisation d'évènements conjoints comme le Pop-up Store (exposition ponctuelle de produits locaux au sein d'hôtels de la place), la promotion de produits auprès de la société en charge de la gestion du duty-free de l'aéroport ou encore des mises en relation entre entrepreneurs du cluster *Hospitalité* et des artistes, artisans et designers pouvant proposer des décorations originales reflétant le *Made In Guinea*.

Des synergies sont également exploitées avec l'intervention INTEGRA qui travaille sur les problématiques de formation et d'insertion de jeunes guinéens. Ainsi, des PME issues de Score Inc. ont été invitées à participer aux Journées Opportunités INTEGRA afin de leur permettre de découvrir le vivier de jeunes professionnels formés par ce projet financé par l'Union Européenne. L'écolodge *Les Eaux de Kilissi* a également intégré deux stagiaires INTEGRA en formation au sein de son équipe en charge de la restauration.

7 Thèmes transversaux

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

En 2022, la communauté d'entreprises accompagnée par l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* est passée à une échelle importante avec 103 entreprises accompagnées à travers les deux programmes d'accompagnement sur-mesure. Le dynamisme de cette communauté d'entreprises et son rayonnement dans l'écosystème, conjuguée à des approches d'accompagnement innovantes et inclusives, offre l'opportunité d'accompagner des réalisations en lien avec le développement durable, la promotion du genre, la digitalisation ou encore de l'emploi décent.

Figure 25 : Panorama de la communauté Score Inc.



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*, mais aussi à travers l'accompagnement de certaines entreprises du cluster *Hospitalité & Tourisme* qui promeuvent des modes de consommation plus durables et plus respectueux de l'environnement. On citera notamment :

- *Cohorte 0* – Blue Cleaners, une entreprise proposant des services de pressing écologique, CEGEDI une entreprise de collecte et de tri de déchets industriels, Les Vidangeurs de Guinée, une société spécialisée en déchets liquides
- *Cohorte 1*- Dikatour une entreprise de construction proposant des pavés fabriqués localement, Socotac une entreprise en charge des contrôles techniques pour automobiles
- *Cohorte 2* – Mat'D Recyclage, qui propose du mobilier intégrant des produits recyclés, Obalpres, une entreprise qui commercialise des écomatériaux, Gnomaya une entreprise qui propose des produits cosmétiques naturels
- *Cohorte 3* – La Ferme Claudine qui propose des poulets de chair de qualité aux Guinéens et souhaite promouvoir le tourisme rural en Guinée ou encore Pat's une entreprise qui propose des produits cosmétiques naturels

En complément de l'accompagnement de ces entreprises pionnières en Guinée sur ces enjeux, l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* a également inclus au sein de sa Facilité Innovation la problématique de promotion des innovations supportant le développement durable. Ainsi, les MPME de l'intervention sont incitées à mettre en œuvre des actions en ligne avec le développement durable de type remplacement des sacs plastiques par des sacs en tissus, accès à des sources d'énergie alternatives, ... L'année 2023 permettra de voir la concrétisation de premiers projets d'innovations ou d'investissements en ligne avec ces problématiques.

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 étudiés¹⁵. 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. A date, sur les 5 cohortes recrutées, la part de femmes dirigeante et/ ou fondatrice de l'entreprise est élevée, avec 44% de femmes fondatrices ou dirigeantes au sein des MPME Score Inc. On compte donc un total de 39 femmes entrepreneures au sein de la communauté Score Inc. dont 62% évoluent dans le secteur *Hospitalité & Tourisme*. De façon générale et quel que soit le secteur dans lequel elles évoluent, ces entrepreneures à la tête de MPME de croissance incarnent des profils inspirants qui sont relayés au sein de l'écosystème entrepreneurial guinéen.

Figure 26 : Panorama de femmes entrepreneures issues de la communauté Score Inc.

“ Nous savons à quel point organiser un voyage peut être un véritable casse-tête. Alors nous nous sommes donné comme mot d'ordre de gérer de A à Z votre voyage. Rendre nos voyageurs heureux est une mission que notre équipe professionnelle 100% féminine et Guinéenne prend très au sérieux ! Nous vous conseillons pour rendre vos voyages plus agréables avec une flexibilité au niveau de la réservation, du paiement et une livraison à domicile de votre billet. ”

Nene Saliou Dian Diallo

“ Nous nous occupons des projets de nos clients avec pour seul objectif de Réaliser un intérieur de rêve aussi unique que vous. Notre équipe pluridisciplinaire travaille en collaboration afin d'apporter une valeur ajoutée et un sens du détail sur chacun de nos projets. Notre vision est d'être la première agence guinéenne de confection de meubles et de décoration d'intérieur en Guinée. Si vous pouvez le rêver nous pouvons le faire. ”

Ismatou Barry,

“ Notre vision est d'encourager la diversification alimentaire des familles à travers la consommation de produits laitier sains et nutritifs accessibles à tous. ”

Fatoumata Bah,

“ En devenant maman j'ai été confronté à la problématique d'occuper et stimuler mes enfants en étant prise par d'autres activités. Nous avons créé un centre de loisirs soucieux des besoins des enfants, des adolescents et des parents. Dès le début de notre aventure, notre équipe passionnée a cru en la vision afin de mettre en place un espace sécurisé et inclusif, où les enfants pourront booster leur créativité. ”

Diène Diallo

¹⁵ Enabel, Etude sur les filières porteuses et MPME cibles, Avril 2020

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. Après un pilote réalisé en 2021 pour accompagner la digitalisation de 5 PME, la mise en œuvre des activités, principalement dans le cadre de Score Inc. a permis d'identifier de façon plus spécifique les opportunités d'accompagnement pour une meilleure activation des leviers digitaux au sein des MPME. Ainsi, l'avenant a permis d'intégrer un module spécifique pour booster l'utilisation du digital au sein des entreprises Score Inc., avec un accompagnement à la prise en main d'outils basiques de management digitaux de type Trello, Whatsapp business, Google docs. L'enjeu est d'accompagner l'entrepreneur dans la gestion quotidienne de ses tâches et assignation à ses équipes. D'autres modules vont permettre à quelques PME d'améliorer leur présence digitale à travers des sites vitrines. La digitalisation des processus de certaines PME a également continué, à travers l'implémentation de mini ERP et CRM auprès d'une dizaine d'entreprises additionnelles. La promotion d'innovations digitales étant inclus dans la facilité d'innovation, l'enjeu est d'accélérer en 2023 ces dynamiques d'intégration du digital au sein d'un pipeline élargi d'entreprises Score Inc. et du portefeuille ENTREPRENA. Le fait que le pipeline Score Inc. intègre une série d'entreprises – Digitalus, MIRS, Nafatech, BND Systems, Global Itech, qui proposent des produits et services de digitalisation adaptés aux besoins de MPME représentent une opportunité pour favoriser la rencontre entre l'offre et la demande de solutions digitales.

Figure 27 : Nafatech, une entreprise de la cohorte 3 proposant une palette de solutions digitales



7.4 Emploi décents

La problématique de l'emploi décent est au cœur de l'intervention Entrepreneuriat Urbain, et de façon plus générale du portefeuille ENTREPREENA. L'objectif global du portefeuille est en effet de contribuer à la création d'emplois durables. Dans le contexte de l'intervention Entrepreneuriat Urbain, il s'agit en particulier d'accompagner les entrepreneurs dans la mise en place d'équipes de qualité capables de soutenir durablement la dynamique de croissance de l'entreprise.

En 2022, l'intervention est parvenue à activer plusieurs leviers pour contribuer à l'emploi décent :

- *Formalisation de l'emploi et montée en compétences* – dans le cadre de Score Inc., les premiers mois d'accompagnement mettent un accent important sur le renforcement des équipes. L'enjeu est d'encourager l'entrepreneur à fidéliser ses ressources clés, en s'assurant de la déclaration du personnel et en favorisant une montée en compétences de profils pouvant se hisser à des rangs de mid-management
- *Identification des besoins de formation et mise en oeuvre des plans de formations* – avec l'approche Excellence opérationnelle, des modules sont spécifiquement dédiés à l'élaboration de matrices des compétences clés et la conception de plan de formation pour le développement du personnel
- *Identification des besoins prévisionnels en ressources humaines et appui au recrutement* – la panoplie de services sur-mesure Score Inc. permet aux entrepreneur.e.s de bénéficier d'un appui sur l'identification des postes clés à pourvoir pour soutenir la croissance de l'organisation, ainsi que d'un appui conseil pour l'identification et le recrutement de nouveaux profils

L'année 2022 a permis de systématiser ces approches qui avaient été testées sous forme de pilote en 201. D'ici 2023, l'enjeu est d'accélérer la dynamique d'appui au recrutement et d'élargir le type de postes sur lesquels le programme trouve des partenaires et dispositifs de formation adaptés. A date, le focus a été mis sur des profils de fonction support en lien principalement avec la comptabilité, communication et marketing. Des approches similaires avec des profils techniques pourraient être testées si des viviers intéressants de potentielles recrues sont identifiées. Un autre enjeu reste celui de l'accompagnement des entrepreneur.e.s et managers dans leur rôle d'encadrement afin de consolider la fidélisation des équipes et la montée en compétences. Ceci s'inscrit en effet dans un effort de promotion d'une culture de l'emploi qui existe encore peu.

Figure 28 : Focus sur les dynamiques de renforcement d'équipes au sein des MPME de la communauté Score Inc.



8 Leçons apprises

8.1 Les succès

Trois principaux succès marquent l'année 2022 : (i) **les deux programmes phares d'accompagnement sur-mesure ont gagné en crédibilité** au sein de l'écosystème et ont permis de renforcer les processus de changements impulsés au sein des entreprises, (ii) **la pertinence de l'approche cluster et du choix des clusters cibles** ont permis la création d'une communauté Score Inc. dynamique qui contribue au renforcement de la compétitivité du secteur privé guinéen, (iii) **la démonstration de résultats concrets et la mise en avant de la communauté Score Inc.** dans l'écosystème entrepreneurial permettent de renforcer la durabilité des actions entreprises par l'intervention.

Le renforcement de la crédibilité des programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle s'expliquent par plusieurs facteurs. Ces deux programmes, mis en œuvre par des prestataires spécialisés en développement des entreprises, ont pu bâtir sur de premiers résultats concrets obtenus dès la première année de mise en œuvre, à savoir 2021. Par ailleurs, l'extension de la gamme de services via la mise en œuvre d'un avenant dans le cadre du programme Score Inc. a permis d'aller plus loin dans l'accompagnement à la mise en œuvre des plans d'actions des MPME – appui au recrutement, à la digitalisation, à la mise en œuvre des plans de communication, renforçant ainsi la valeur ajoutée de l'accompagnement. En parallèle, les programmes ont atteint en 2022 des niveaux sans précédent en ce qui concerne

la qualité des pipelines d'entreprises nouvellement sélectionnées. Cela est notamment dû au fait que des réseaux de mentors, partenaires institutionnels comme la BSTP ou même des recommandations par les entrepreneur.e.s issu.e.s des cohortes précédentes ont permis d'attirer des candidats à plus fort potentiel. Ces progrès contribuent à positionner les deux programmes de l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* comme des programmes à forte valeur ajoutée au sein de l'écosystème et laisse présager un impact encore plus significatif pour la dernière année d'exécution.

Figure 29 : Un élément fort de l'ADN des programmes sur-mesure, des partenaires spécialisés et mentors issus du secteur privé



L'année 2022, caractérisée par l'accélération des activités et un impact croissant généré par les MPME accompagnées, a permis de confirmer la pertinence de l'approche cluster et du choix des clusters cibles. Pour rappel, les clusters *Hospitalité & Tourisme*, *Ville Durable & Construction* et le secteur transverse que représente le digital avaient été retenus du fait de leur potentiel de croissance et de leur dimension inclusive – avec notamment un fort potentiel de promotion du contenu local, une prise en compte de la dimension genre pour le secteur *Hospitalité et Tourisme* ou encore l'existence d'une demande croissante sur les segments de la construction et du divertissement. La combinaison de ces trois grappes sectorielles permet à la communauté Score Inc. de proposer une diversité de biens et services attractifs pour une clientèle de particuliers ainsi que pour une clientèle corporate. L'intégration du digital comme problématique transverse permet d'avoir au sein de la communauté Score Inc. des entreprises en forte croissance qui peuvent accompagner le processus de digitalisation des autres MPME en leur proposant des biens et services adaptés. Le secteur *Hospitalité & Tourisme*, bien qu'étant structurellement plus fragile que les autres grappes sectorielles retenues, a montré en 2022 toute sa pertinence. Ce secteur, dont le

développement repose sur des nouveaux modes de consommation caractérisant une clientèle niche de particuliers exigeants, est en effet particulièrement propice à l'accompagnement de dynamiques inclusives à fort potentiel d'impact économique et social et renforcement de l'attractivité du *Made In Guinea*. Enfin, le secteur *Ville Durable & Construction* rassemble un nombre important de MPME qui créent une valeur ajoutée importante en Guinée et de l'emploi. Ce sont ces entreprises qui sont le plus à même de se positionner sur des marchés corporate d'envergure.

Enfin, à plusieurs occasions, l'intervention Entrepreneuriat Urbain, et de façon plus générale le programme ENTREPRENA, a utilisé des formats innovants et engageants pour mettre en avant des résultats concrets et sa communauté d'entrepreneurs. On citera par exemple l'organisation d'une expérience immersive avec les entrepreneurs du programme dans le hub de Kindia à l'occasion de la venue de la délégation de la Commission Mixte Paritaire en Mai 2023. Cet événement a été l'occasion de partager des résultats à travers une foire-expo, des dégustations de produits locaux, des diffusions de courtes vidéos et des échanges sous format de panel. De même, le 4^{ème} Comité de pilotage a été précédé de visites de terrain et échanges permettant de matérialiser les synergies entre les différentes interventions du portefeuille. Enfin, l'équipe Entrepreneuriat Urbain a préparé pendant plusieurs mois, avec l'appui du consortium de mise œuvre du programme Score Inc., le premier Score Inc. Day. Cet événement prévu en début 2023 permettra de valoriser une trentaine de MPME issues des cohortes 0, 1 et 3 auprès d'une audience d'environ 150 personnes mêlant Ministères et agences, institutions financières, grandes entreprises ou encore structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant. Au-delà de l'opportunité que cet événement représente en termes de visibilité et potentiels liens d'affaires pour les PME, cet événement sera un momentum important pour communiquer largement sur le programme, sa valeur ajoutée et les résultats obtenus.

8.2 Les défis

Trois principaux défis ont été observés en 2022. Il s'agit de la nécessité pour l'intervention et les partenaires de mise en œuvre de maintenir le niveau d'engagement des entrepreneurs accompagnés tout au long du processus. Deux autres défis plus difficiles à adresser se sont également manifestés : celui d'adresser de façon efficace les enjeux d'accès au financement en tenant compte du double contexte de la Guinée et du cadre Enabel et celui d'accompagner le renforcement d'un écosystème fragile marqué par le contexte de recomposition institutionnelle.

Le premier défi a été celui de définir un rythme d'accompagnement et des modalités d'interaction entre les entrepreneur.e.s et les partenaires de mise en œuvre adapté. Plus qu'ailleurs, les entrepreneur.e.s guinéen.ne.s ont tendance à avoir plusieurs activités en parallèle dans un souci de diversification des risques. A cela, s'ajoute le fait que les équipes des MPME sont souvent très fragiles et l'accès à des ressources humaines très difficile. Ces facteurs représentent un défi supplémentaire pour une implication pleine et entière dans la mise en œuvre du programme. Les programmes d'accompagnement sur-mesure ayant été lancés courant 2021, il était également nécessaire que les partenaires de mise en œuvre trouvent la bonne formule pour maximiser l'engagement des entreprises. Si l'enjeu de la mobilisation persiste pour chaque cohorte, de nettes améliorations se sont fait sentir à mesure que les partenaires de mise en œuvre adaptaient les formats et approches pour mieux séquencer les accompagnements et créer des incentives. Une déperdition de quelques profils par cohorte est

néanmoins à noter et la mobilisation de l'ensemble des entreprises sur des activités comme la collecte des données de suivi-évaluation reste laborieuse.

Un autre défi majeur rencontré est celui de la capacité d'Enabel à adresser les enjeux de facilitation de l'accès au financement avec des approches et outils adaptés et agiles. Cette problématique restant relativement nouvelle chez Enabel, la conception et mise en place de l'outil a nécessité de nombreux alignements internes lors de la phase de préparation du dossier. Une autre difficulté est ensuite celle de mobiliser un partenaire ayant une bonne maîtrise des enjeux de financement du secteur privé avec l'outil Convention de subsides qui ne peut être utilisé avec des partenaires ayant un statut d'acteur privé. La période d'opérationnalisation de la facilité Innovation et Investissement a été fortement ralentie (plus de 6 mois) du fait d'une agilité limitée du bénéficiaire contractant pour la mobilisation d'une équipe dédiée et la mise en place de process adaptés. Ce défi s'est posé avec d'autant plus d'acuité que le poste de la ressource en charge des sujets d'accès au financement au sein de l'intervention Entrepreneuriat Urbain a été vacant plusieurs mois.

Enfin, un autre défi important en 2022 a été celui de la collaboration avec les institutions publiques impliquées sur les sujets de développement du secteur privé. Suite aux événements politiques de septembre 2021, d'importants changements institutionnels ont été observés. Ces changements, s'ils ont permis une rationalisation du paysage institutionnel – avec notamment la création du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME (en lieu et place de trois Ministères distincts), ont également entraîné d'importants changements d'interlocuteurs. L'intervention a dû ainsi bâtir de nouvelles relations avec les nouvelles équipes de direction et les nouveaux points focaux au sein d'institutions comme l'APIP ou la BSTP. Ces changements ont entraîné un ralentissement de certaines activités. Il a en effet été nécessaire d'attendre que les nouvelles nominations soient effectives, puis de réinvestir du temps afin d'obtenir le bon niveau d'appropriation des sujets.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Quatre principaux apprentissages marquent l'année 2022.

- Les résultats observés en termes de croissance et d'emplois, ainsi que les retours des entrepreneurs accompagnés, confirment **la pertinence de cibler les MPME de croissance** dans le cadre de programmes d'appui sur-mesure. En effet, plusieurs entreprises de la cohorte 0 sont entrées dans une phase de croissance plus solide et d'expansion accélérée, permettant de générer plusieurs dizaines de nouveaux emplois directs et indirects par PME. La capacité de ces MPME à absorber les appuis, à les pérenniser, voire même à favoriser leur diffusion au sein de nouvelles entreprises (les entrepreneurs de croissance ayant tendance à créer plusieurs entreprises), est un vecteur important d'impact. On notera également que ces MPME contribuent de façon non négligeable à la compétitivité du secteur privé guinéen, en proposant des biens et services différenciants qui répondent à des besoins non encore adressés et qui contribuent parfois à lever des goulots d'étranglement qui pèsent sur l'activité économique en Guinée. Enfin, le fait d'adresser les MPME de croissance permet d'accompagner des profils à forte valeur ajoutée comme les profils issus de la diaspora. Ce type de profils a souvent acquis des compétences et une expérience qui peut être bénéfique pour la montée en gamme des biens et services proposés par le secteur privé dans le pays d'origine. C'est d'ailleurs après avoir observé qu'un nombre important des entrepreneurs accompagnés par l'intervention Entrepreneuriat Urbain correspondent

à la catégorie de « repats » (terme désignant une catégorie de personne qui revient dans le pays d'origine après avoir vécu et travaillé à l'étranger) qu'il a été décidé de proposer une offre adaptée pour des profils spécifiquement issus de la diaspora et étant rentrés récemment en Guinée dans le cadre d'un projet entrepreneurial. Le démarrage de l'accompagnement de cette cohorte est prévu pour début 2023.

- **Des enseignements spécifiques à la question de l'emploi se dessinent.** Très tôt dans le cadre de la mise en œuvre des pilotes d'accélération et d'incubation en 2020, il est ressorti qu'un goulot d'étranglement majeur des équipes était la fragilité des équipes au sein des MPME. L'intervention a donc appuyé la mise en place de dispositifs dédiés à la formation et à l'insertion de jeunes, sur une série de thématiques prioritaires comme la comptabilité, le marketing digital ou encore la vente. Un premier enseignement est que l'approche pour favoriser la création d'emplois doit inclure à la fois la préparation du côté des potentielles recrues – formations sur les compétences professionnelles de base, renforcement / spécialisation autour d'une compétence clé demandée par le marché, mais aussi la préparation au sein de l'entreprise, de façon à accompagner l'identification des besoins en recrutement et la mise en place d'un dispositif d'intégration et de formation. Suite aux premières expériences de recrutement, il a été aussi décelé la nécessité d'accompagner les entrepreneurs et les managers aux enjeux de management et de bonne gestion des talents.
- **Un autre enseignement concerne la question de l'accès au financement.** Cette question reste globalement épineuse, tant du fait des enjeux de structuration et de capacité de passage à l'échelle des PME, mais aussi du fait des contraintes de l'offre de financement disponible en Guinée et du cadre juridique peu adapté d'Enabel pour adresser ces enjeux. L'apprentissage qui se confirme en 2022 est que le projet Entrepreneuriat Urbain, qui prévoyait initialement une ligne budgétaire d'environ 2,5 millions d'euros pour accompagner les PME sur l'accès au financement était certainement surdimensionné. Malgré les efforts entrepris par l'intervention, le contrat d'1,5 millions d'euros à exécuter par le GRET sur la période 2022-2023, pose un défi important. On notera également qu'il est primordial de coupler les enjeux d'accès au marché à ceux relatifs à l'accès au financement. La question de l'accès au marché tend à être négligée par certaines PME. Un accent particulier a été mis dans le cadre de Score Inc. sur les questions de l'accès au marché ce qui a permis d'avoir un impact important auprès de PME qui n'auraient pas pu se positionner sur des questions d'accès au financement sans passer par cette étape d'amélioration de leur accès au marché.
- **Enfin, un autre enseignement concerne l'importance de favoriser la création de communautés.** Le programme Score Inc. a mis un accent particulier sur la création d'une communauté. Dès le démarrage du programme, l'entrepreneur intègre une cohorte, ce qui permet de créer un premier cadre d'interactions propice à l'échange et au partage d'expérience. Les MPME sont aussi très vite intégrées à une dynamique cluster, puisqu'une série d'activités sont proposées aux entreprises évoluant dans un même cluster, permettant ainsi la rencontre avec d'autres PME mais aussi avec des donneurs d'ordre, structures publiques ou mentors. Enfin, des événements permettant d'animer la communauté sont aussi proposés. Il s'agit d'événements de type afterworks, mais aussi des restitutions permettant aux entreprises de faire le point sur les avancées, ou encore des événements d'affaires de

type Demo Day ou participation à un salon avec d'autres entreprises. Toutes ces activités ont permis de favoriser une réelle dynamique de groupe, ainsi que la concrétisation d'opportunités d'affaires entre les PME. La qualité des interactions entre les mentors et les entrepreneurs est aussi à noter. Cette dynamique résultats de la création de communautés est d'autant plus intéressante qu'elle peut perdurer au-delà de la durée de mise en œuvre de l'intervention.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Pertinence de cibler les MPME de croissance pour avoir un impact sur l'emploi et la création de valeur ajoutée locale	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Coopération, Belgique (DGD) • Equipe Croissance Inclusive • Equipes de formulation • Program Managers & Intervention Managers • Partenaires institutionnels et SAE
Intérêt de favoriser la création d'emploi à travers des actions structurantes pour professionnaliser les candidats (demande d'emplois) tout en accompagnant la structuration et la professionnalisation des MPME (pourvoyeurs d'emplois)	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Coopération, Belgique (DGD) • Equipe Croissance Inclusive • Equipes de formulation • Program Managers & Intervention Managers • Partenaires institutionnels et SAE
Apporter des réponses pragmatiques et réalistes aux questions d'accès au financement, notamment en (i) incluant une approche orientée accès au marché, (ii) en favorisant le recours à des partenaires spécialisés sur les enjeux de secteur privé, et (iii) en fixant des objectifs réalistes compte-tenu du profil du secteur privé et des PME.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe Croissance Inclusive • Equipes de formulation • Program Managers & Intervention Managers • Partenaires institutionnels et SAE
Favoriser la création de communautés durables incluant des entrepreneurs, mentors, acheteurs, partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Program Managers & Intervention Managers • Partenaires institutionnels et SAE • Equipe Croissance Inclusive

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

La modification significative apportée au cours de l'année 2022 concerne le réaménagement budgétaire qui a été fait au sein du pilier I du portefeuille bilatéral. Comme mentionné plus haut, 910.000 EUR et 460.000 EUR ont respectivement été réalloués vers les interventions *Entrepreneuriat Agricole* et *Entrepreneuriat Féminin* afin que ces interventions puissent assurer la mise en œuvre de certains de leurs chantiers structurants (réalisation d'infrastructures et équipements de chambres froides). Ces chantiers avaient en effet été affectés par l'appréciation du franc guinéen par rapport à l'euro, ainsi que par l'augmentation des prix des équipements.

L'intervention *Entrepreneuriat Urbain* ayant été assez efficace, l'atteinte des résultats décrits dans l'objectif spécifique ne sont pas mis en cause. On notera également que compte-tenu des spécificités de l'écosystème entrepreneurial en Guinée – rareté des ressources humaines, difficultés des incubateurs à se doter d'un modèle économique pérenne, l'intervention *Entrepreneuriat Urbain* a préféré mettre l'accent sur le renforcement des compétences humaines (formation de coachs) et l'appui aux incubateurs dans la définition de leur proposition de valeur et offre de services plutôt que d'opter pour des constructions d'infrastructures budgétivores et répondant peu aux besoins de l'écosystème.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre		
<ul style="list-style-type: none">• Nomination de nouveaux membres au Comité de pilotage – un représentant de la Délégation de l'Union Européenne pour le suivi du projet Guinée Créative, un représentant du Ministère de la Culture, du Tourisme et de l'Artisanat et du Ministère de l'Environnement pour l'intervention Economie Verte• Organisation du prochain Comité à Kindia, incluant les visites de terrain• Validation du réaménagement budgétaire au sein du pilier I du portefeuille bilatéral	Mai 2022	PV 3 ^{ème} Copil
	Mai 2022	PV 3 ^{ème} Copil
	Septembre 2022	PV 4 ^{ème} Copil

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

La principale réorientation concerne la question de l'accès au financement. Pour 2023, la priorité sera de concrétiser les projets d'investissements les plus prometteurs en termes d'impact et de faire la démonstration d'une approche d'appui sur-mesure complète ayant abouti à un processus de levée de fonds et d'investissements. De façon réaliste, la réalisation de 3 à 5 projets d'investissement serait un très bon résultat, tandis que le reste des fonds alloués à la facilité serait plutôt consacrés à la réalisation de projets d'innovations. L'enjeu est également de proposer un dispositif propice au suivi post-investissement, malgré la courte durée d'exécution de la facilité. Une option serait de responsabiliser davantage l'entrepreneur et les partenaires financiers sur la prise en charge de l'accompagnement post-investissement.

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Réduire l'ambition en termes de concrétisation des projets d'investissement, tout en gardant un objectif ambitieux sur les projets d'innovation	Housseinatou Diallo	31.07.23.
Mettre en place des dispositifs adaptés pour l'accompagnement post-investissement	Housseinatou Diallo	31.05.23.

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 ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			
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.
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.
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.
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

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de 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 ?

	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.
X	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).

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

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		

4.1 Durabilité financière/économique ?

	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?		
	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.

10.6 Ressources en termes de communication

Dans la présente annexe optionnelle, les interventions devraient mentionner tout le matériel disponible (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études, des rapports de capitalisation ou encore des publications (scientifiques). Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« story telling »...). Indiquez également les documents, publications en lien avec l'apprentissage stratégique.

Livrables clés :

- Lien vers [le catalogue de présentation des PME du programme Score Inc.](#)
- Lien vers [la page Instagram du programme Score Inc.](#)
- Lien vers [la page FB du programme Score Inc.](#)
- Lien vers [la page Twitter du programme Score Inc.](#)
- Lien vers [la page LinkedIn du programme Score Inc.](#)