



## **Evaluation finale**

### **Programme de coopération Guinée- Belgique**

**2019-2023**

Code Navision : PP GIN 2019-2023

COTA asbl

Rapport final (juillet 2024)

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre la Guinée et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du pays concerné.

# Table des matières

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                               | 5         |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                | 5         |
| REMERCIEMENTS .....                                                                    | 6         |
| ACRONYMES .....                                                                        | 7         |
| PRESENTATION DE L'EQUIPE .....                                                         | 10        |
| <b>1 HISTORIQUE ET CONTEXTE .....</b>                                                  | <b>11</b> |
| 1.1 Le programme de coopération bilatérale Belgique-Guinée.....                        | 11        |
| 1.2 Le contexte guinéen .....                                                          | 12        |
| 1.3 Quelques défis pour le programme de coopération .....                              | 14        |
| <b>2 BUT ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION .....</b>                                     | <b>15</b> |
| 2.1 But de l'évaluation .....                                                          | 15        |
| 2.2 Méthodologie .....                                                                 | 15        |
| 2.3 Les limites rencontrées.....                                                       | 17        |
| <b>3 ANALYSE GLOBALE .....</b>                                                         | <b>18</b> |
| 3.1 Performance globale du programme (Q1) .....                                        | 19        |
| 3.1.1 Un programme équilibré dans sa double approche sectorielle et territoriale ..... | 19        |
| 3.1.2 Une dynamique partenariale au cœur de l'intervention à renforcer .....           | 20        |
| 3.1.3 Un programme misant sur la qualité de ses ressources humaines .....              | 20        |
| 3.1.4 Le contexte de fragilité du pays partenaire .....                                | 21        |
| 3.1.5 Appréciation selon les critères de performance.....                              | 22        |
| 3.2 Complémentarités et synergies entre les interventions (Q1) .....                   | 26        |
| 3.3 Qualité du partenariat entre la Belgique et la Guinée (Q2).....                    | 28        |
| 3.4 Approche de renforcement des capacités (Q3) .....                                  | 31        |
| 3.5 Complémentarité des financements tiers (Q4).....                                   | 33        |
| 3.6 Prise en compte transversale du Genre (Q10).....                                   | 34        |
| 3.7 Prise en compte transversale de l'Environnement (Q11) .....                        | 41        |
| <b>4 ÉTUDE DE CAS 1 : AGROECOLOGIE.....</b>                                            | <b>43</b> |
| 4.1 Introduction.....                                                                  | 43        |
| 4.1.1 L'approche .....                                                                 | 43        |
| 4.1.2 Le concept de l'Agroécologie .....                                               | 44        |
| 4.2 Constats.....                                                                      | 45        |
| 4.2.1 Les approches agroécologiques utilisées dans le cadre de EA et EV.....           | 45        |
| 4.2.2 L'efficacité des approches agroécologiques utilisées (Q5).....                   | 46        |
| 4.2.3 Les facteurs de succès pour un passage à l'échelle (Q5).....                     | 51        |
| 4.2.4 Les contraintes pour le passage à l'échelle (Q5).....                            | 54        |
| <b>5 ÉTUDE DE CAS 2 : ENTREPRENEURIAT.....</b>                                         | <b>58</b> |
| 5.1 Introduction.....                                                                  | 58        |
| 5.2 Constats.....                                                                      | 58        |
| 5.2.1 Présentation des outils financiers mis en œuvre dans les interventions (Q6)..... | 58        |
| 5.2.2 Efficacité et efficacité des instruments financiers (Q6) .....                   | 60        |
| 5.2.3 Impacts induits par la mise en place des instruments financiers (Q6) .....       | 65        |
| 5.2.4 Analyse FFOM des outils de financement mis en place (Q6) .....                   | 66        |
| 5.2.5 Présentation du modèle sur mesure (Q7) .....                                     | 67        |
| 5.2.6 Efficacité des approches innovantes « sur mesure » (Q7) .....                    | 69        |

|          |                                                                                                                                                  |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.7    | Les approches d'accélération des effets des accompagnements sur-mesure (Q7).....                                                                 | 72         |
| <b>6</b> | <b>ÉTUDE DE CAS 3: GENRE .....</b>                                                                                                               | <b>74</b>  |
| 6.1      | Introduction.....                                                                                                                                | 74         |
| 6.2      | Constats.....                                                                                                                                    | 75         |
| 6.2.1    | Efficacité de l'approche pilote des conversations transformatrices dans la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre (Q8) ..... | 75         |
| 6.2.2    | Résultats atteints (Q8) .....                                                                                                                    | 76         |
| 6.2.3    | Limites des CT (Q8) .....                                                                                                                        | 81         |
| 6.2.4    | Passage à l'échelle et sous-traitance de l'expérience pilote des conversations : les changements positifs visés sont-ils concluants ? (Q8).....  | 82         |
| <b>7</b> | <b>ÉTUDE DE CAS 4: INFRASTRUCTURES .....</b>                                                                                                     | <b>85</b>  |
| 7.1      | Introduction.....                                                                                                                                | 85         |
| 7.1.1    | Contexte.....                                                                                                                                    | 85         |
| 7.1.2    | Les principales étapes de l'ingénierie sociale.....                                                                                              | 85         |
| 7.1.3    | Effets des investissements sur le développement socio-économique.....                                                                            | 87         |
| 7.2      | Constats.....                                                                                                                                    | 89         |
| 7.2.1    | Succès et échecs des approches utilisées (Q9) .....                                                                                              | 89         |
| 7.2.2    | Principaux défis (Q9) .....                                                                                                                      | 92         |
| <b>8</b> | <b>LEÇONS APPRISSES .....</b>                                                                                                                    | <b>94</b>  |
| 8.1      | Leçons apprises – Entreprena.....                                                                                                                | 94         |
| 8.1.1    | Entrepreneuriat Agricole (EA) et Économie Verte (EV) .....                                                                                       | 94         |
| 8.1.2    | Entrepreneuriat Urbain (EU) .....                                                                                                                | 95         |
| 8.1.3    | Entrepreneuriat Féminin (EF).....                                                                                                                | 95         |
| 8.1.4    | Infrastructures .....                                                                                                                            | 96         |
| 8.2      | Leçons apprises - She decides .....                                                                                                              | 97         |
| 8.3      | Leçons apprises - Capacita .....                                                                                                                 | 98         |
| <b>9</b> | <b>RECOMMANDATIONS.....</b>                                                                                                                      | <b>100</b> |
| 9.1      | Par intervention .....                                                                                                                           | 100        |
| 9.1.1    | Entrepreneuriat Agricole et Economie Verte .....                                                                                                 | 100        |
| 9.1.2    | Entrepreneuriat Urbain.....                                                                                                                      | 103        |
| 9.1.3    | Entrepreneuriat Féminin .....                                                                                                                    | 105        |
| 9.1.4    | She decides .....                                                                                                                                | 108        |
| 9.1.5    | Capacita .....                                                                                                                                   | 113        |
| 9.2      | Par étude de cas.....                                                                                                                            | 114        |
| 9.2.1    | Etude de cas Agroécologie.....                                                                                                                   | 114        |
| 9.2.2    | Etude de cas Entrepreneuriat .....                                                                                                               | 122        |
| 9.2.3    | Etude de cas Genre .....                                                                                                                         | 124        |
| 9.2.4    | Etude de cas infrastructures .....                                                                                                               | 126        |

## Liste des tableaux

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Synthèse de la méthode de collecte des données .....             | 16 |
| Tableau 2 : Synthèse des critères CAD Entrepreneuriat agricole.....          | 22 |
| Tableau 3 : Synthèse des critères CAD Economie verte.....                    | 23 |
| Tableau 4 : Synthèse des critères CAD Entrepreneuriat urbain .....           | 23 |
| Tableau 5 : Synthèse des critères CAD Entrepreneuriat féminin .....          | 24 |
| Tableau 6 : Synthèse des critères CAD She Decides.....                       | 25 |
| Tableau 7 : Synthèse des critères CAD Capacita .....                         | 25 |
| Tableau 8 : Analyse FFOM des outils de financement .....                     | 66 |
| Tableau 9 : Récapitulatif des résultats des accompagnements sur mesure ..... | 69 |

## Liste des figures

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Répartition de l'enveloppe budgétaire du programme .....                       | 12 |
| Figure 2 : Carte des équipements subventionnés par l'intervention.....                    | 62 |
| Figure 3 : Approche des conversations transformatrices développée par « She Decides ..... | 75 |
| Figure 4 : Changements visés à la suite des conversations transformatives .....           | 77 |

## Remerciements

L'équipe en charge de l'évaluation tient à adresser ses très chaleureux remerciements aux équipes d'Enabel – le management et les opérationnels, à Conakry comme dans les régions – qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour faciliter le déroulement de la mission, tant du point de vue de la réflexion collective que de l'organisation et de la facilitation de la mission.

Nos remerciements s'adressent également aux partenaires institutionnels et opérationnels d'Enabel, au niveau national et en régions, ainsi qu'aux bénéficiaires des différentes interventions qui ont répondu, avec une grande disponibilité, aux nombreuses sollicitations des experts.

Nous avons bien pris conscience de la difficulté pour nos interlocuteurs de se prêter à cet exercice de réflexion rétrospective sur les actions évaluées au moment où les esprits et les énergies étaient déjà orientés sur le démarrage du nouveau programme.

L'équipe d'évaluation tire une grande satisfaction d'avoir réussi, avec les différentes parties prenantes, à imprimer à cette évaluation une dimension d'apprentissage stratégique.

## Acronymes

|                 |                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABDH</b>     | Approche Basée sur les Droits Humains                                                      |
| <b>ACC</b>      | Accord-Cadre de Coopération                                                                |
| <b>AGUIAS</b>   | Association Guinéenne pour l'Assistance Sociale                                            |
| <b>AHA</b>      | Aménagement hydro-agricole                                                                 |
| <b>ANAIM</b>    | Agence Nationale d'Aménagement des Infrastructures Portuaires                              |
| <b>APIP</b>     | Agence pour la Promotion de l'Investissement Privé                                         |
| <b>ASC</b>      | Accord Spécifique de Coopération                                                           |
| <b>ATN</b>      | Assistant Technique National                                                               |
| <b>AUE</b>      | Association des usagers de l'eau                                                           |
| <b>BC</b>       | Bénéficiaire contractant                                                                   |
| <b>BTGR</b>     | Bureau technique du génie rural                                                            |
| <b>CAD</b>      | Comité d'Aide au Développement                                                             |
| <b>CAF</b>      | Centre d'Autonomisation Féminine                                                           |
| <b>CCNUCC</b>   | Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques                         |
| <b>CEA-PCMT</b> | Centre d'Excellence Africain pour la Prévention et le Contrôle des Maladies Transmissibles |
| <b>CKM</b>      | Conakry Kindia Mamou                                                                       |
| <b>CMO</b>      | Convention de Mise en Œuvre                                                                |
| <b>CoPil</b>    | Comité de Pilotage                                                                         |
| <b>CoTech</b>   | Comité Technique                                                                           |
| <b>CPN</b>      | Consultation Prénatale                                                                     |
| <b>CS</b>       | Convention Spécifique                                                                      |
| <b>CTN</b>      | Cellule Technique Nationale                                                                |
| <b>DAKMA</b>    | Développement de l'Agriculture à Kindia et Mamou                                           |
| <b>DGCAF</b>    | Direction Générale des Centres d'Autonomisation Féminine                                   |
| <b>DGPME</b>    | Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises                                     |
| <b>DNGE</b>     | Direction Nationale du genre et de l'Enfance                                               |
| <b>DPS</b>      | Direction Préfectorale de la Santé                                                         |
| <b>DRAE</b>     | Direction régionale de l'agriculture et de l'élevage                                       |
| <b>DRE</b>      | Direction régionale de l'environnement                                                     |
| <b>DSSR</b>     | Droits à Santé Sexuelle et Reproductive                                                    |
| <b>EA</b>       | Entrepreneuriat agricole                                                                   |
| <b>EF</b>       | Entrepreneuriat féminin                                                                    |
| <b>EU</b>       | Entrepreneuriat urbain                                                                     |
| <b>EV</b>       | Entrepreneuriat vert                                                                       |
| <b>FBR</b>      | Financement Basé sur les Résultats                                                         |
| <b>FFU</b>      | Fonds Fiduciaire d'Urgence                                                                 |
| <b>FMG</b>      | Fraternité Médicale de la Guinée                                                           |

|                 |                                                                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FNDC</b>     | Front National de Défense de la Constitution                                                    |
| <b>GIN</b>      | Guinée                                                                                          |
| <b>GIRE</b>     | Gestion intégrée des ressources en eau                                                          |
| <b>IMF</b>      | Institution de Microfinance                                                                     |
| <b>INFP</b>     | Institut National de Formation et de Perfectionnement                                           |
| <b>IST</b>      | Infection Sexuellement Transmissible                                                            |
| <b>M&amp;E</b>  | Monitoring and Évaluation                                                                       |
| <b>MCIA</b>     | Ministère de la Coopération et de l'Intégration Africaine                                       |
| <b>MGF</b>      | Mutilations Génitales Féminines                                                                 |
| <b>MICS</b>     | Multiple Indicator Cluster Survey (Enquête à indicateurs multiples)                             |
| <b>MPFEPV</b>   | Ministère de la Promotion féminine, de l'Enfance et des Personnes vulnérables                   |
| <b>MPME</b>     | Micro Petite et Moyenne Entreprise                                                              |
| <b>MTR</b>      | Évaluation à mi-parcours                                                                        |
| <b>NTIC</b>     | Nouvelles technologies de l'information et de la communication                                  |
| <b>OCDE/CAD</b> | Organisation de Coopération et de Développement Économiques (UE)/Comité d'Aide au Développement |
| <b>ODD</b>      | Objectif de Développement Durable                                                               |
| <b>ONG</b>      | Organisation Non Gouvernementale                                                                |
| <b>PAC</b>      | Port Autonome de Conakry                                                                        |
| <b>PAI</b>      | Port of Antwerpen International                                                                 |
| <b>PDFEE</b>    | Projet de Formations Études et Expertises                                                       |
| <b>PDSR</b>     | Promotion des droits sexuels et reproductifs                                                    |
| <b>PEC</b>      | Prise en charge                                                                                 |
| <b>PF</b>       | Planification Familiale                                                                         |
| <b>PM</b>       | Program Manager                                                                                 |
| <b>PNDES</b>    | Plan National de Développement Économique et Social                                             |
| <b>PNG</b>      | Politique Nationale Genre                                                                       |
| <b>PSD</b>      | Private Sector Development                                                                      |
| <b>PTF</b>      | Partenaire Technique et Financier                                                               |
| <b>REC</b>      | Registre Electronique de Consultation                                                           |
| <b>S&amp;E</b>  | Suivi et Évaluation                                                                             |
| <b>SAE</b>      | Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat                                                          |
| <b>SD</b>       | She decides                                                                                     |
| <b>SMI</b>      | Santé Maternelle et Infantile                                                                   |
| <b>SNCC</b>     | Stratégie Nationale sur le Changement Climatique                                                |
| <b>SONU</b>     | Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence                                                       |
| <b>SR</b>       | Santé de la Reproduction                                                                        |
| <b>SRMNIA</b>   | Santé de la Reproduction / Santé maternelle, néonatale, infantile et des adolescents            |
| <b>SSR</b>      | Santé Sexuelle et Reproductive                                                                  |

|            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| <b>TDR</b> | Terme de Référence                  |
| <b>VBG</b> | Violences Basées sur le Genre       |
| <b>VIH</b> | Virus de l'Immunodéficience Humaine |



## Présentation de l'équipe

**Hammou Haïdara** (chef de mission-Programme global et Capacita) est un professionnel du développement économique doté d'une vaste expérience dans la gestion de projets de coopération au Mali, au Bénin et en Guinée, avec une expertise particulière dans le renforcement institutionnel et le soutien aux petites entreprises.

**Danièle Sexton** (Agroécologie) est une ingénieure agronome spécialisée en agroécologie et en développement territorial, avec plus de 30 ans d'expérience dans le soutien à l'agriculture familiale et à l'entrepreneuriat rural, en mettant l'accent sur les aspects de genre et de durabilité des ressources.

**Windwaoga Emeric Alban Kabré** (Entreprena) est un expert en entrepreneuriat et en développement économique, possédant une solide expérience dans la mise en œuvre et l'évaluation de programmes d'appui à l'entrepreneuriat, notamment dans le secteur agricole et des énergies renouvelables.

**Kaboubié Réjane Zio** (Genre) est une sage-femme et consultante spécialisée en santé sexuelle et reproductive, avec une expertise dans le renforcement des capacités des professionnels de la santé et la promotion des droits des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec le VIH.

**Jean Millimouno** (Infrastructures) est un professionnel expérimenté dans le domaine de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance, avec plus de 20 ans d'expérience en gestion de projets humanitaires et de développement en Guinée et en République centrafricaine. Il a une expérience consolidée dans le renforcement des capacités locales, la prévention des conflits et la consolidation de la paix, ainsi que dans la collecte de données et le suivi-évaluation.

# 1 Historique et contexte

## 1.1 Le programme de coopération bilatérale Belgique-Guinée

Le programme de coopération bilatérale du gouvernement belge avec la Guinée<sup>1</sup> représente un engagement significatif en faveur de la croissance économique durable et inclusive dans la région. Initié le 14 décembre 2018 et prévu pour une durée de cinq ans jusqu'au 13 décembre 2023, le programme alloue un budget substantiel de 45 millions d'euros à ses objectifs. Le programme a donné lieu à la signature d'une convention de partenariat avec le Ministère du Plan et de la Coopération internationale,

Le programme se divise en deux phases distinctes : une première phase lancée en 2016-2017 avec un programme de démarrage des résultats concrets et rapides pour la population guinéenne dans la zone d'intervention sélectionnée. La deuxième phase, plus substantielle, s'étend sur une période plus longue avec le programme de coopération bilatérale 2019 - 2023. Sa préparation a eu lieu simultanément à la mise en œuvre du programme de démarrage et quasiment en parallèle avec la formulation de deux interventions majeures financées par l'UE (Sanita<sup>2</sup>, Integra<sup>3</sup>).

L'objectif général du programme d'Enabel en Guinée est de contribuer à la croissance économique durable et inclusive le long de l'axe Conakry-Kindia-Mamou.

La décision de concentrer le soutien belge sur le développement économique inclusif et durable, le développement humain et le respect des droits humains fondamentaux s'aligne sur les priorités du gouvernement guinéen.

L'action inclusive cherche à offrir à l'ensemble des populations ciblées des nouvelles opportunités d'insertion et d'émancipation socio-économique, tout en réduisant les inégalités (genre/jeunes). L'approche Basée sur les Droits Humains (ABDH) vise à renforcer la position de différents groupes de "détenteurs de droits" (les bénéficiaires finaux, y compris les organisations/communautés qui les entourent) afin qu'ils connaissent, revendiquent et exercent pleinement leurs droits économiques et sociaux. Dans le même temps, elle encourage le renforcement des "porteurs d'obligations" (acteurs publics, associations de la société civile, syndicats, prestataires de services...) pour les aider à remplir correctement leurs obligations. Cela se traduit par le volet spécifique d'appui à l'initiative 'elle décide' et le focus sur l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.

La pérennité de l'engagement belge est renforcée par des initiatives significatives de renforcement des capacités, adaptées aux besoins spécifiques, et par un effort profond visant à influencer les perspectives des acteurs et des bénéficiaires (comme illustré par l'initiative She decides). Par ailleurs, le programme s'engage à contribuer à la préservation de l'environnement et du climat en adoptant des pratiques économes en ressources naturelles et en encourageant l'utilisation d'énergies renouvelables.

Six interventions sont opérationnalisées de façon complémentaire, intégrée et structurée à travers trois piliers : entrepreneuriat, droits sexuels et reproductifs, et renforcement de capacités.

---

1 Le 21 mai 2015, le Gouvernement belge a pris la décision d'intégrer la Guinée parmi la liste des 14 pays partenaires de la coopération bilatérale (Source : TdR de l'évaluation page 12).

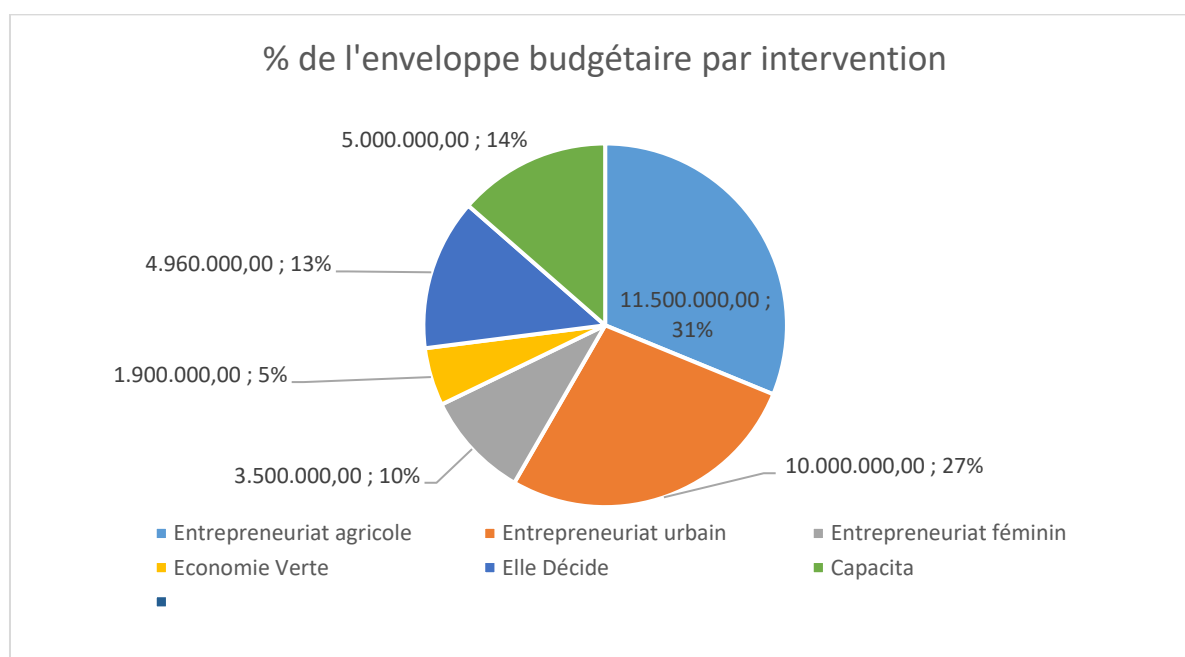
2 Programme de Développement et d'Assainissement Urbain en Guinée- 36 M EUR- Villes de Conakry et de Kindia. Objectif spécifique : L'accès aux services d'assainissement de base des populations urbaines des quartiers de Conakry et Kindia appuyés par le programme est amélioré.

3 Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes -Integra- 35 M €-Guinée, axe Conakry, Kindia, Mamou, Labé. Objectif global : Contribuer à la prévention et la limitation de la migration irrégulière, ainsi que de permettre la réintégration des migrants de retour et l'insertion socio professionnelle durable des jeunes guinéens, afin de promouvoir le développement économique inclusif de la Guinée.

1. Promotion l'entrepreneuriat dans les filières ananas, pomme de terre, mangue, économie verte, hospitalité & tourisme, villes durables, digital ;
  - a. Entrepreneuriat Agricole ;
  - b. Economie verte
  - c. Entrepreneuriat Urbain ;
  - d. Entrepreneuriat Féminin ;
2. She Décides (Promotion des Droits Sexuels et Reproductifs) ;
3. Capacita (Projet de Formations, Études et Expertises).

La répartition de l'enveloppe budgétaire entre interventions est illustrée ci-dessous.

**Figure 1 : Répartition de l'enveloppe budgétaire du programme**



## 1.2 Le contexte guinéen

La Guinée est un pays tropical côtier de l'Afrique de l'Ouest de 245 857 Km<sup>2</sup>, qui partage ses frontières avec six autres pays avec une population estimée à 14,7 millions d'habitants en 2021<sup>4</sup> (population jeune avec plus de 74% âgés de moins de 35 ans) avec une espérance de vie qui dépasse à peine 60 ans et un taux de croissance de 3,2% par an. 9 personnes sur 10 sont sur le marché de l'emploi sans aucune formation, et 7% de la population active possède un diplôme de l'enseignement technique avec un taux d'inactivité estimé à 40% affectant essentiellement les jeunes. Selon l'IDH du Classement PNUD 2022, la Guinée occupe la 182e place sur 191 pays.

C'est un pays dont l'économie dépend fortement de l'exploitation minière (la bauxite représente plus 80% des recettes d'exportation). Cette situation rend le pays très dépendant et vulnérable aux chocs des prix de matières premières et a pour effet de maintenir les populations dans la pauvreté malgré ses nombreuses potentialités naturelles (forêt, eau, mines) et en dépit de ses taux de croissance parmi les plus élevés de la région. En effet, la Guinée a enregistré une croissance soutenue au cours des dernières années, tirée par l'exploitation minière (principalement la bauxite), des investissements importants dans les infrastructures, ainsi que de bonnes performances agricoles. Malgré les mesures mises en place pour limiter la propagation de la

<sup>4</sup> Institut National de la Statistique, 2020.

pandémie de Covid-19 et la crise mondiale qui a suivi, l'économie guinéenne a progressé de 7,1% en 2020, tirée par un secteur minier dynamique 2. La croissance économique a ralenti à 5,2 % en 2021, et s'est stabilisée autour de 4,8% en 20223. L'agriculture joue un rôle clé dans la réduction de la pauvreté et le développement rural, assurant les revenus de 57% des ménages ruraux et employant plus de 52% de la population active5.

Au niveau politique, la Guinée est engagée depuis septembre 2021 dans une période de transition avec la mise en place du Conseil National de Transition (CNT) jouant un rôle clé.

Le sommet de la CEDEAO (Communauté Économique des États de l'Afrique de L'Ouest) a validé, en décembre 2022, une période de transition de 2 ans à partir de janvier 20236. La Stratégie de Relance du Secteur Privé (SRSP) en république de Guinée a été réalisée en prélude à l'élaboration de la deuxième édition du Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) – principal cadre de référence des politiques de développement du pays – en vue de contribuer à l'opérationnalisation du programme « Gouverner autrement 2020-2026 », pour une économie compétitive et diversifiée, et un secteur privé moteur de la croissance. Le PNDES I n'a pas atteint ses résultats et n'a pas tenu ses promesses en tant que cadre fédérateur des politiques de développement de la Guinée, rendant ainsi nécessaire l'élaboration d'un PNDES II.

La SRSP est alignée avec l'objectif du gouvernement guinéen d'accroître les perspectives d'emploi pour les jeunes à travers l'entrepreneuriat et des emplois qualifiés, décents et durables ; de participer à l'autonomisation et à l'inclusion économique des femmes et d'accompagner la transformation structurelle de l'économie, à travers la diversification, le contenu local, l'innovation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La Guinée prévoit ainsi des interventions dans le cadre de programmes structurants et spécifiques : 1) un programme dédié aux micros et petites entreprises pour le soutien à l'entrepreneuriat et la formalisation des entreprises ; 2) un programme dédié aux moyennes entreprises pour accompagner la croissance du tissu de PME à fort potentiel ; 3) un programme dédié aux entreprises de plus grande taille qui vise à faire émerger des champions nationaux. La volonté du gouvernement de créer des opportunités pour les jeunes et de lutter contre le chômage massif, s'est traduite au travers la politique nationale de l'emploi en général et plus particulièrement au travers la politique nationale d'emploi jeune. Les autorités semblent avoir pris conscience de l'ampleur du problème, ce qui crée un terreau fertile pour la mise en œuvre du programme d'Enabel.

Au niveau économique, le taux de croissance reflète l'évolution des activités minières, avec une accélération en 2022 pour atteindre 4,7%, avec une inflation persistante de 12,1% du fait de la hausse des prix des produits alimentaires et de la rupture des chaînes d'approvisionnement (à la fois internes et externes). L'économie demeure toujours peu diversifiée, avec une domination du secteur primaire non seulement dans les activités économiques, mais dans sa contribution au PIB. En effet, la contribution du secteur agricole au PIB est relativement modeste (23% en moyenne), alors que ce secteur emploie près de 52% de la population active ; le secteur secondaire (35% du PIB) principalement dominé par les activités minières qui représentent en moyenne 85% des exportations du pays ; l'énergie qui est également un secteur stratégique ; et le secteur tertiaire (46% du PIB) porté par le commerce, les transports, les télécommunications, l'immobilier et les services aux entreprises 4 . Dans le tertiaire, les services de communication et de transport, mais surtout le commerce sont dominants, grâce notamment à l'activité du port de Conakry.

Toutefois, l'économie guinéenne reste relativement résiliente dans le contexte d'un environnement difficile. Le secteur minier est toujours dynamique, avec une production d'or et de bauxite en plein

<sup>5</sup> Plus de 53% de la population vit sous le seuil de la pauvreté (Enquête légère pour l'évaluation de la pauvreté, ELEP-2019).

<sup>6</sup> Communiqué final de la 62ème session ordinaire de la conférence des chefs d'État et de gouvernement de la CEDEAO tenue le 4 décembre 2022 à Abuja.

essor. Bien que renforcée par l'atténuation des perturbations liées à la crise sanitaire et le remboursement partiel de la dette intérieure de l'État, la croissance du secteur non-minier demeure affectée par la détérioration de l'environnement extérieur, en raison de la guerre en Ukraine et de l'incertitude liée à la situation politique intérieure. Les prix ont augmenté de 11% en glissement annuel en avril 2022. Le contexte est donc propice aux transformations structurelles afin de renforcer la résilience du secteur privé guinéen face aux chocs présents et futurs. Les défis des entreprises guinéennes demeurent centrés autour de cinq grandes problématiques : l'accès à l'information, la construction de la confiance entre l'État et le secteur privé, l'accès au financement, le renforcement des capacités (compétences techniques, aptitudes et attitudes professionnelles) et l'amélioration de la valeur ajoutée des produits.

Dans le domaine de la migration, la Guinée est principalement un pays de départ, mais aussi un pays de transit et de destination. Les migrations en Guinée sont principalement inter-régionales, favorisées par la proximité et la facilité de la libre circulation des biens et des personnes dans la zone CEDEAO, ainsi que par la nature poreuse des frontières, faisant du pays l'un des principaux pourvoyeurs de migrants irréguliers en provenance de l'Afrique subsaharienne vers les côtes occidentales.

Les inégalités de genre persistent à cause d'une combinaison de plusieurs facteurs : l'existence d'une idéologie patriarcale et de pressions intrafamiliales, la persistance des pratiques traditionnelles néfastes (mutilation génitale féminine et mariage d'enfants), le poids de l'analphabétisme élevé (60%), les conditions socio-économiques précaires, le faible accès aux services de santé sexuelle et reproductive adéquats, les obstacles pour l'accès des femmes à la justice.

### **1.3 Quelques défis pour le programme de coopération**

Le programme de coopération bilatérale entre la Belgique et la Guinée, a démarré en décembre 2018, formalisé par la signature d'une convention de partenariat avec le Ministère du Plan et de la Coopération internationale. Il a dû faire face dès son démarrage les premières années à divers défis :

- La Guinée est un nouveau pays partenaire de la coopération belge et le programme en Guinée intervient sur des domaines nouveaux pour Enabel, dont l'entrepreneuriat urbain et féminin, marqué par l'absence de données de référence dans les domaines d'intervention.
- La Guinée fait partie des pays en situation de fragilités, dans lesquels l'un des principes de base est de partir de la réalité et des spécificités du contexte. Les principaux défis pour la Guinée sont le chômage des jeunes et les inégalités hommes-femmes. Souffrant d'une pauvreté généralisée, la population reste confrontée à des conditions de vie difficiles sur fond d'une gouvernance et d'une prestation de services sociaux qui restent défaillantes. Ce contexte guinéen est à la fois complexe, évolutif et volatile, avec des risques de détérioration rapide, en particulier au regard de la situation politique
- En 2019, Le pays a connu un ralentissement important de son système productif, en raison de la crise sanitaire du COVID-19, de la fièvre Lassa (en certains endroits du pays) et de la situation politique (interne et dans le Sahel voisin), entraînant une baisse de la demande et des revenus dans l'ensemble des chaînes de valeur. Les secteurs les plus impactés sont le tourisme, l'agriculture et le commerce.
- En septembre 2021, le coup d'État militaire a modifié le contexte politique. Le gouvernement a adopté le « Programme de Référence Intérimaire de la Transition (PRI) », comblant le vide dans les documents nationaux de planification. La coopération se poursuit via le (PRI)".

Au cours des premières années, les diverses interventions ont mis en place quelques mesures d'adaptation face à ces défis

- L'intervention entrepreneuriat urbain au cours de sa mise en œuvre a procédé à des ajustements sur les objectifs et la logique d'intervention. Cela est dû principalement aux apprentissages issus de la mise en œuvre, mais aussi des recommandations de l'évaluation à mi-parcours. Le principal ajustement à la logique d'intervention initiale (cadre logique) a été de coupler une approche de structuration des clusters à la stratégie d'accompagnement des PME.
- En juillet 2021, l'intervention Economie Verte (EV) qui cible les mêmes catégories de bénéficiaires (entrepreneurs agricoles / ruraux) mais en lien avec une dynamique de territoire autour d'une volonté de préservation des ressources naturelles et touristiques du Mont Gangan a été rajoutée.
- L'intervention Capacita a également opéré des ajustements de sa stratégie d'intervention, réorganisé l'affectation de ses équipes et revu sa démarche opérationnelle pour la rendre plus proactive et la réorienter sur de nouvelles opportunités thématiques : travail décent, engagement diaspora et régulation de secteur minier. Il a par ailleurs opéré une modification/réaffectation budgétaire, ainsi qu'une révision de son cadre de suivi-évaluation et de son approche d'intervention.
- L'intervention Economie verte est venue compléter le programme en 2022.

## 2 But et méthodologie de l'évaluation

### 2.1 But de l'évaluation

L'évaluation couvre une période de 4 ans (décembre 2019-2023). Elle marque la fin du programme de coopération et le début du nouveau programme qui conserve, en grande partie, les mêmes orientations stratégiques.

Cette évaluation servira essentiellement la finalité d'apprentissage stratégique au sein d'Enabel et au niveau du partenaire guinéen, pour améliorer les pratiques de développement et les politiques de coopération.

L'évaluation vise à fournir d'une part une compréhension globale des effets du programme de coopération et à identifier des leçons au niveau stratégique pour orienter les futures initiatives de développement.

D'autre part, elle fournit une analyse approfondie de 4 thématiques via la réalisation d'études de cas. Ces études apportent un focus thématique pour répondre à des questionnements spécifiques qui seront utiles pour la mise en œuvre du prochain programme.

### 2.2 Méthodologie

La phase terrain de la revue s'est déroulée du **22 janvier au 5 février 2024**, à Conakry, Mamou et Kindia. La liste des personnes rencontrées est présentée en annexe 2.

La réalisation de quatre études de cas a nécessité de passer du temps sur le terrain (visites de réalisation, acteurs locaux) pour bien analyser ce qui s'est passé (que ce soit positif ou négatif), avec une articulation, des échanges réguliers et la mise en cohérence permanente des données recueillies des trois experts chargés des études 1, 2 et 4 (agroécologie, entrepreneuriat, infrastructures).

Les constats issus de l'analyse menée sur les études de cas qui ont permis de formuler des recommandations, relèvent notamment de la triangulation des données primaires et secondaires.

La collecte des données qualitatives comprenait :

- **Une revue de la littérature et de la documentation** relatives au Programme de Coopération (DTF des projets ; base line ; revues annuelles des résultats ; MTR ; MONOP ; PV/SMCL, documents de capitalisation, ...).
- **Des entretiens individuels et des focus groupe** organisés par chaque consultant avec les acteurs clés du programme de coopération (ministères centraux, services déconcentrés aux niveaux régional et provincial, partenaires de mise en œuvre, opérateurs, plus d'une centaine de bénéficiaires directs, les équipes opérationnelles d'Enabel) et des bénéficiaires, les experts du département EST à Enabel Bruxelles.
- **La collecte d'histoires de changements** : Les consultants ont récolté des histoires de changements auprès de quelques bénéficiaires sur base d'une fiche type élaborée par le Cota. Dans la mesure du possible, certains témoignages recueillis seront illustrés dans le rapport final.
- **Des observations de réalisations** : il s'agit de parcelles sur lesquelles des pratiques d'agroécologie ont été testées, le paillage plastique de l'ananas, les foyers améliorés, les ruches Kenyane, les parcelles reforestées et le mise en place d'aménagements hydroagricoles, les pistes rurales, les infrastructures post-récolte, l'écologie, les puits améliorés, château d'eau, restaurant, petit débarcadère.

Le tableau ci-dessous reprend de manière synthétique les méthodes de collecte utilisées et leurs justifications.

**Tableau 1 : Synthèse de la méthode de collecte des données**

| Méthode de collecte           |                                       | Nature des données                                                                                                                                                                                                         | Utilité                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revue des données secondaires | Revue documentaire                    | Informations quantitatives et qualitatives relatives au projet.                                                                                                                                                            | Appréhender les modalités de mise en œuvre de chaque intervention. Évaluer le degré d'atteinte des résultats. Identifier les sources d'inefficience. Identifier les données secondaires qui pourront être triangulées avec les données primaires collectées lors des entretiens individuels.               |
|                               | Revue des outils de gestion du projet |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Collecte de données primaires | Entretiens individuels                | Informations qualitatives collectées auprès des informateurs clés au niveau national, régional et local.                                                                                                                   | Recueillir la perception des acteurs clés sur les facteurs de succès, les défis et la durabilité des effets des interventions et du programme. Identifier les facteurs expliquant le faible taux d'exécution, d'atteinte des résultats. Trianguler les données primaires collectées lors des focus groupes |
|                               | Groupes de discussion (focus groupe)  | Bénéficiaires des conversations transformatrices (individus, groupes,), producteurs et productrices ayant participé aux Champs École Paysan, producteurs de semences de pommes de terres, et de rejets d'ananas, membre du | Recueillir la perception des acteurs sur les facteurs de succès et les défis liés à l'atteinte des résultats/objectifs de l'intervention<br><br>Trianguler les données primaires collectées lors des entretiens individuels.                                                                               |

| Méthode de collecte |                       | Nature des données                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Utilité                                                                                                                                                          |
|---------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                       | groupement et jeunes participant aux actions d'écotourisme, membres d'associations de jeunes ayant participé à des actions de reboisement, jeunes en cours d'installation, volontaires communautaires, agents de changements, personnels de santé, animateurs et animatrices, personnels du One stop center, membres plateforme VBG, femmes survivantes de VBG, etc., équipes d'Enabel. |                                                                                                                                                                  |
|                     | Observations directes | Informations qualitatives relatives aux infrastructures et aux équipements.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Apprécier la qualité des infrastructures et la disponibilité des équipements et du matériel ainsi que les mécanismes d'entretien et de maintenance mis en place. |

## 2.3 Les limites rencontrées

Globalement, l'équipe chargée de l'évaluation finale a réussi à collecter les informations nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation et pour réaliser les études de cas. Cependant, elle a rencontré quelques contraintes qui ont limité, dans une certaine mesure, la profondeur des analyses, notamment sur les effets/changement/impacts. Ces contraintes sont les suivantes :

- 1) La Guinée est engagée dans une transition politique depuis septembre 2021, marquée par un processus de réformes institutionnelles de grande ampleur. Les changements en cours s'accompagnent souvent d'une grande mobilité des personnels au sein des différents ministères partenaires d'Enabel (départs massifs à la retraite, nouvelles affectations, nouvelles nominations). La mission a été confrontée à des situations où les interlocuteurs lors de l'évaluation (nouveaux) ne disposaient pas de toute l'information, ni de la mémoire du partenariat avec Enabel.
- 2) Conduire la mission simultanément sur deux volets distincts – l'évaluation globale du programme et les études de cas – a nécessité de la part des consultants de gros efforts pour une organisation rigoureuse et une bonne répartition des tâches thématiques et des responsabilités au sein de l'équipe.
- 3) La disponibilité des acteurs à rencontrer : certains interlocuteurs clés du programme de coopération n'étaient plus présents/disponibles (notamment au sein des équipes projet achevé en 2023, ainsi que le *turn over* qu'il y a eu au sein des équipes Enabel depuis 2019), ou peu intéressés par le processus d'évaluation dans la mesure où ils sont déjà engagés sur le nouveau programme qui démarre.

- 4) Les effets/changements/impacts sont des processus de long terme. Il n'a donc pas été toujours possible d'identifier des processus en cours positifs qui peuvent signifier à plus long terme des changements ou impacts positifs. Ceci a posé à l'équipe le problème du manque de recul suffisant pour apprécier l'impact réel du programme. Si certains effets sont très visibles, il est difficile de juger de leur durabilité. Il serait intéressant de les apprécier plus structurellement et sur un temps plus long (un impact n'étant significatif que s'il persiste dans le temps).
- 5) Les tableaux qui résument les interventions du volet entrepreneuriat en général et les indicateurs d'entrepreneuriat agricole (EA) en particulier, ne permettent pas de comprendre les dynamiques en marche et de visualiser les changements auxquels EA a contribué en termes de développement local, car il n'y a pas d'informations par territoire, ni par filière. Le système de suivi est donc plus axé « redevabilité » que « apprentissage ».
- 6) En dépit de l'absence de certains interlocuteurs importants, notamment des Intervention managers (IM) responsables des interventions réalisées qui n'étaient plus en poste, l'équipe d'évaluation a pu s'appuyer sur les équipes d'Enabel en présence pour conduire ces études de cas.
- 7) Il s'agit d'un premier exercice de revue gérée par la cellule d'évaluation interne et régit par la nouvelle politique d'évaluation. Les attentes liées d'une part à l'évaluation de la performance globale et d'autre part à la réalisation d'études de cas sont moins facilement appréhendables que dans les exercices de revue précédents qui se réalisaient sous un format plus classique d'évaluation en fonction des 6 critères du CAD.
- 8) Le format proposé par la cellule d'évaluation pour partager les commentaires d'Enabel Bruxelles et terrain, à l'aide d'une matrice dans un document indépendant (et non en mode suivi des modifications dans le texte) s'est révélé très laborieux et chronophage pour tous. Ce format est particulièrement inefficace pour incorporer les questionnements et les réponses d'un ensemble de contributeurs, à diverses étapes : il devient très difficile de suivre ce qui a été déjà discuté, et de comprendre à quel passage les commentaires se réfèrent.

### 3 Analyse globale

#### **Note préalable :**

L'analyse de la performance globale du programme de coopération reposait sur 4 questions définies dans les Termes de référence (TdR) :

*Q1 : Quelle appréciation peut être faite de la performance globale du programme ?*

*Q2 : Quelle appréciation peut être faite de la qualité de la relation partenariale, de la responsabilité mutuelle et du dialogue et de la dynamique du partenariat dans le cadre des instances de gouvernance du programme de coopération ?*

*Q3 : Dans quelle mesure l'approche de renforcement des capacités promue par Enabel s'avère efficace pour dynamiser le développement local et répondre aux problèmes de fragilité des institutions guinéennes au niveau local ? Quel est le potentiel de durabilité des actions menées, et quelles recommandations pour renforcer la durabilité ?*

*Q4 : Dans quelle mesure les financements complémentaires reçus par Enabel renforcent-ils l'alignement avec les objectifs de coopération au développement de la Belgique, notamment en termes de synergies, de complémentarité et de leviers stratégiques influençant le développement de la Guinée dans les domaines thématiques ciblés par le programme de coopération ?*

## 3.1 Performance globale du programme (Q1)

### 3.1.1 Un programme équilibré dans sa double approche sectorielle et territoriale

La formulation du programme de coopération bilatérale et la planification du démarrage se sont avérées très ambitieuses, au regard notamment de la jeunesse du partenariat entre Enabel et la Guinée (premier programme dans le pays), de la fragilité multidimensionnelle du pays, du caractère erratique du contexte institutionnel national, de la faiblesse ou de la non-disponibilité des ressources humaines adéquates. Cependant, le programme a été soucieux de répondre à des besoins réels, préalablement identifiés et partagés avec les acteurs impliqués. Les secteurs et filières porteurs ont par ailleurs été bien ciblés, en recherchant la cohérence du territoire des interventions (l'axe Conakry-Kindia-Mamou). La cohérence et l'alignement du programme avec les priorités du gouvernement guinéen dans les différents domaines d'intervention ont par ailleurs fait l'objet d'une attention particulière lors de la formulation.

La démarche de co-construction du partenariat et des parcours d'accompagnement respectivement avec les partenaires stratégiques et opérationnels, d'une part et avec les bénéficiaires, d'autre part, ont permis d'apporter des appuis « sur mesure » répondant aux réels besoins des groupes cibles, de mieux impacter le développement des entreprises, le renforcement des institutions et l'animation des dynamiques territoriales.

- **Entreprena** : moteur du programme, le volet entrepreneuriat s'est avéré en droite ligne avec les enjeux de promotion de l'entrepreneuriat inclusif, du développement local et de la création d'emplois décents. La logique de l'intervention a été claire, avec un focus sur les entrepreneurs et les clusters à fort potentiel, ainsi que sur des programmes sur mesure et des expertises à forte valeur ajoutée mises à disposition des entreprises et des partenaires.
- **Entrepreneuriat Féminin** a été mise en place en **complémentarité** des interventions **Entrepreneuriat Agricole (EA) et Entrepreneuriat Urbain (EU) et l'intervention Économie verte (EV)** s'est rajoutée en deuxième année pour prendre en compte des enjeux environnementaux à l'échelle d'un territoire spécifique. L'ensemble de ces interventions ont contribué à améliorer la confiance des entrepreneurs, leur leadership et inculqué un esprit d'entrepreneuriat.
- **She Decides** : l'intervention a été globalement efficace, réussissant à opérer des réorientations stratégiques qui ont permis d'atteindre les résultats initialement visés. She Decides a induit des changements positifs auprès des cibles en améliorant leur niveau de connaissance sur les sujets clés et en renforçant leur pouvoir d'agir, ainsi qu'elle a contribué à l'amélioration de l'offre/qualité des services dans les domaines de la SSR et des VBG. L'implication des acteurs locaux dès le départ a permis de poser les bases de l'appropriation et à la durabilité de l'intervention.
- **Capacita** : l'intervention s'est inscrite dans la logique de la réponse aux besoins de renforcement des capacités du capital humain et de renforcement de la performance de l'administration publique guinéenne. Capacita a démontré un niveau de performance satisfaisant dans l'atteinte des résultats, et dans les délais, notamment grâce au changement de sa stratégie d'intervention, la réorganisation de ses RH, la démarche plus proactive et la réorientation sur de nouvelles opportunités thématiques suite à la revue à mi-parcours (MTR) qui ont permis de mieux cibler les appuis. Néanmoins, l'impact s'est révélé assez limité au niveau de la cohésion du programme, en raison d'une intégration transversale insuffisante avec les autres interventions. Les soutiens fournis ont toutefois favorisé une évolution notable des connaissances, entraînant des changements tant au niveau individuel qu'organisationnel dans les méthodes de travail au sein des structures renforcées, ainsi que dans la qualité des services offerts à leurs utilisateurs. Les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme ont permis une meilleure orientation de la formulation de la nouvelle intervention d'Enabel et son

ancrage dans une triple approche : i) territoriale sur l'axe Conakry Kindia Mamou ; ii) multi-acteurs et de renforcement des capacités ; iii) sur mesure, orientée « opportunités » et adaptation au contexte.

### **3.1.2 Une dynamique partenariale au cœur de l'intervention à renforcer**

Dès le démarrage du programme, les équipes d'Enabel ont investi du temps pour la construction de la relation partenariale avec les autorités guinéennes, à travers les institutions partenaires au niveau national (ministères, services publics rattachés) et décentralisés (directions régionales, préfectures, intercommunalités). Lors de la formulation, les modalités de gestion du programme n'ont pas été suffisamment discutées avec le partenaire guinéen. Ces derniers, le plus souvent, n'avaient qu'une faible connaissance des modalités de mise en œuvre des appuis d'Enabel, notamment le recours aux marchés publics selon la législation belge. Cette situation a rendu les débuts du partenariat difficiles, dans la mesure où les autorités guinéennes ont découvert cette question lors des discussions sur la lettre d'entente, et ont considéré cette disposition comme une remise en cause de leur légitimité et de leur souveraineté. La signature de la lettre d'entente qui devait formaliser un accord déjà acquis est donc devenu un point de blocage qui a nécessité près de 8 mois de discussions, retardant d'autant la mise en place des organes de gouvernance et le démarrage effectif du programme.

Il est clair que le démarrage de ce partenariat n'a pas été exempt de défis. Enabel a constaté que l'établissement de relations avec un partenaire national non historique demande du temps pour favoriser une compréhension mutuelle, s'entendre sur les enjeux principaux et construire une relation de confiance solide. Le programme d'Enabel en Guinée s'est au fil du temps caractérisé par la volonté de construire une vision/dynamique/esprit Enabel au sein des équipes dans un premier temps, puis élargie aux partenaires nationaux et locaux par la suite, ce qui a demandé l'adhésion des uns et des autres. Les prémices de cette adhésion sont déjà perceptibles, à en juger par l'esprit et les relations de travail qui règnent au sein des équipes, ainsi que les efforts entrepris pour établir des relations interpersonnelles avec les directeurs régionaux et les préfets pour faciliter l'engagement de la partie guinéenne. Cette dynamique a été notamment observée par l'équipe d'évaluation lors des entretiens avec les interlocuteurs sur le terrain et lors des journées de l'atelier MEL tenu à Kindia fin janvier 2024.

La qualité de la relation partenariale est essentielle à la performance du programme. Au-delà des intentions et de la nature des relations, il est essentiel pour Enabel de responsabiliser et d'orienter le partenaire guinéen sur un dialogue politique de qualité, fondé sur le partage d'une réflexion et d'une stratégie commune sur les vrais enjeux du programme. A ce titre, il faut noter que le partenaire guinéen participe et préside les différents cadres de pilotage du programme. Cependant, au niveau du dialogue politique et de la contribution guinéenne, des efforts sont encore à faire sur la qualité du contenu (production d'informations clés sur l'évolution du contexte et des besoins, formulation de demandes d'appuis pertinents et/ou de réajustement du programme).

Cette exigence pour Enabel passe, entre autres par le maintien d'une communication permanente avec les parties prenantes au niveau central et local pour favoriser l'appropriation et garantir la durabilité des actions ; des échanges réguliers à travers des instances et des moments dédiés au débat pour assurer une compréhension commune des enjeux du programme qui assurerait l'engagement des parties prenantes ; le renforcement des capacités des partenaires afin de garantir une contribution de qualité.

### **3.1.3 Un programme misant sur la qualité de ses ressources humaines**

Une partie des retards dans la mise en œuvre du démarrage des interventions est liée à la mise à disposition tardive des ressources humaines (nationales et internationales) et au temps nécessaire pour donner aux nouveaux collaborateurs le temps de connaître l'organisation. Les délais de

recrutement et d'accompagnement à la fonction ont nécessité de prendre en considération la faible attractivité du pays pour le personnel expatrié, en raison d'une réputation d'environnement difficile, du contexte politique tendu, de la faible qualité des services (sanitaires notamment), de l'offre culturelle très limitée et des difficultés à trouver sur place des ressources humaines de très bonne qualité et répondant au niveau d'exigence d'Enabel<sup>7</sup>.

Enabel a néanmoins misé sur cette qualité des RH qui a contribué, en grande partie, à la performance du programme. La meilleure illustration de cette affirmation est le bon qualitatif opéré par Capacita entre la période avant et après la MTR. En effet, en plus de sa réorientation stratégique et opérationnelle, Capacita a réussi à se « réinventer » grâce à la réaffectation des RH en son sein. Au cours de la MTR, l'équipe d'évaluation avait qualifié de « dream team » le trio des IM recrutés pour les trois piliers du volet Entreprene.

En plus de l'exigence de la qualité de ses ressources humaines, le programme a été également marqué par une volonté d'apprentissage des équipes opérationnelles (mise en œuvre des recommandations de la MTR + montée en compétences des équipes).

Cependant, il faut noter que la mobilité de ces mêmes RH vers la fin du programme constitue une perte importante en termes d'expérience et de compétences acquises au sein d'Enabel qui pourrait entraîner une perte de mémoire institutionnelle et de réflexion stratégique.

### **3.1.4 Le contexte de fragilité du pays partenaire**

Dans les notations internationales, la Guinée est un pays aux multiples fragilités : 175ème sur 189 pour l'Indice de développement humain, 138ème en perception de la corruption, 156ème sur 190 pour le classement « doing business », 136ème sur 167 pour l'indice de démocratie. La situation de fragilité du pays a été identifiée lors de la formulation du programme, mais elle n'a pas été suffisamment prise en considération dans l'identification des résultats à atteindre, la détermination des ambitions des interventions (trop fortes ?) et la mesure des risques : (i) les entreprises défaillantes occasionnent des marchés publics infructueux, des retards importants et de fréquentes résiliations de contrats ; (ii) les structures de l'État n'arrivent pas à satisfaire les exigences pour accéder aux conventions de subsides ; (iii) les troubles politiques et sociaux retardent les activités, (iv) les pratiques de corruption entravent l'initiative locale ; (v) les programmations annuelles des interventions sont perpétuellement mises à mal par des facteurs externes inattendus et incontrôlables, etc. Autant de facteurs de fragilités qui sont un défi en soi et peuvent impacter durablement la performance d'un programme.

Les efforts entrepris par Enabel pour une gestion proactive des risques sont à noter, mais trouvent rapidement leurs limites devant tant d'imprévus, entraînant une réflexion permanente et sans relâche pour identifier les pistes de solutions et de réponses appropriées.

Pour autant, cette fragilité multidimensionnelle se présente paradoxalement comme une opportunité, dans la mesure où elle justifie la pertinence du programme et représente un cas d'école et une opportunité d'apprentissage pour Enabel qui intervient par ailleurs dans d'autres pays fragiles, notamment au Sahel où le contexte est également difficile.

Autant la fragilité du pays est multiforme, autant ses conséquences sur la mise en œuvre du programme sont nombreuses et apparaissent, entre autres, à travers : (i) les faibles capacités des structures partenaires (managériales, procédurales et des ressources humaines) et des bénéficiaires directs et indirects des différentes interventions ; (ii) les difficultés pour les partenaires de satisfaire aux exigences des procédures d'Enabel ou encore (iii) la faible qualité du contenu du dialogue politique avec le partenaire national.

---

<sup>7</sup> Note d'analyse portefeuille Guinée 2019

Les équipes terrain d'Enabel ont bien conscience de l'inadaptation de ses procédures et de ses modalités d'intervention dans un tel contexte, mais se heurtent à la résistance de l'institution à les alléger/adapter. Dans cette situation de fragilité des acteurs et des ressources humaines que connaît le pays, la dimension « renforcement de capacités » prend encore plus de sens en Guinée que dans un autre contexte. Enabel a ainsi monté, dans le cadre de Capacita, un dispositif innovant de formation des hauts cadres de la fonction publique, en partenariat avec l'Institut Egmont et l'Institut National de Formation et de Perfectionnement (Établissement Public rattaché au Ministère de la Fonction Publique). Il s'agit d'une formation en alternance sur 18 mois qui mobilise l'expertise publique belge, favorise le dialogue entre pairs, permet de réinvestir les acquis et crée un réseau « belge » au sein des administrations et autorités guinéennes. La revue à mi-parcours du programme avait qualifié cette expérience de « coopération exemplaire [...] très appréciée par les partenaires guinéens avec un réel transfert de compétences qui a permis [...] de nettement améliorer les méthodes de travail et de renforcer une institution guinéenne dont le rôle dans le pays est capital ». Le modèle vient d'être dupliqué par l'Etat pour la formation de 60 nouveaux cadres sur financement direct de la Présidence.

### 3.1.5 Appréciation selon les critères de performance



Une analyse détaillée de la performance des différentes interventions selon certains critères du CAD, jugés comme particulièrement pertinents dans le cadre de cette évaluation, est présentée dans le dossier d'annexes à ce rapport (annexe 3).

#### 3.1.5.1 Entrepreneurat agricole

Tableau 2 : Synthèse des critères CAD Entrepreneurat agricole

| Critères            | Appréciation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficacité-B</b> | L'intervention Entrepreneurat Agricole a été efficace dans son ensemble pour améliorer l'accès au conseil technique et développer l'agroécologie, améliorer les rendements des filières ananas et pomme de terre, et les revenus agricoles des producteurs et productrices. Cependant les retards importants sur 2 ouvrages hydrauliques et des chambres froides ont diminué l'efficacité globale de l'intervention et ont généré des tensions et des risques pour les producteurs concernés. Les outils financiers qui existaient déjà (au sein d'OP et de groupements féminins) ont pu être renforcés ce qui a permis d'appuyer l'entrepreneuriat agricole (surtout pour la production). Cependant les nouveaux outils financiers proposés n'ont pas été à la hauteur des attentes, avec des procédures trop complexes, ce qui a aussi affaibli l'efficacité de l'intervention. |
| <b>Impact-B</b>     | Les améliorations techniques ont permis d'augmenter les revenus des producteurs et entrepreneurs concernés, dont 40 à 55 % de femmes (suivant les filières et groupements), et d'accompagner le développement des entreprises agricoles de production. Ceci s'est traduit par des hausses des niveaux de vie avec un meilleur accès à la santé et l'éducation pour les enfants, et un renforcement de l'auto-estime (notamment pour les femmes productrices). Cependant, la dynamique de filière a été plus réduite avec des effets encore limités sur les acteurs de la transformation et peu de maillage entre les divers acteurs des filières (dynamique de cluster qui reste à consolider avec plus de concertation entre acteurs de la filière).                                                                                                                             |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Durabilité-B</b> | L'intervention a permis aux producteurs/ productrices d'expérimenter des innovations, d'échanger entre producteurs, ce qui a favorisé leur appropriation des techniques durables et la pérennité des changements. Les Organisations de Producteurs (OP) et les services techniques ministériels ont été impliqués et pourront poursuivre l'encadrement des producteurs / entrepreneurs (hommes et femmes). Cependant, la diminution annoncée et constatée de la ressource en eau avec le changement climatique reste une menace. Elle demande une réflexion plus ample sur la gestion et la protection des ressources naturelles au niveau des territoires. |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.1.5.2 Economie verte

Tableau 3 : Synthèse des critères CAD Economie verte

| Critères            | Appréciation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficacité-B</b> | L'intervention Économie Verte a été efficace en développant une approche territoriale qui a permis une bonne mobilisation et concertation des acteurs locaux sur les enjeux environnementaux et d'économie verte. Les actions de sensibilisation dans les écoles et villages ont eu de bons résultats. Les dynamiques économiques appuyées ont permis d'initier des processus (dans le secteur touristique, pour la filière piment, avocat) mais l'approche cluster a été insuffisante. La dynamique de concertation entre acteurs de la filière reste à consolider et préciser. |
| <b>Impact-B</b>     | La dynamique territoriale a montré des effets très positifs pour la prise en compte des enjeux environnementaux, avec des actions concrètes de protection de sources, foyers améliorés, et des activités économiques plus durables. Les retombées économiques de ces activités pour les populations locales, notamment les retombées du tourisme, ne sont pas encore visibles (même si le nombre de visiteurs est en augmentation).                                                                                                                                              |
| <b>Durabilité-B</b> | Comme pour EA, l'intervention EV a facilité l'expérimentation et les échanges entre producteurs et productrices sur l'agroécologie et les initiatives d'économie verte, ce qui favorise l'appropriation de techniques durables et la pérennité des changements. La mobilisation des acteurs locaux privés et publics est aussi un gage de durabilité. On peut souligner cependant que le conflit foncier en cours sur l'infrastructure touristique (Ecolodge) est un risque qui diminue un peu la performance en termes de durabilité.                                           |

### 3.1.5.3 Entrepreneurat urbain

Tableau 4 : Synthèse des critères CAD Entrepreneurat urbain

| Critères            | Appréciation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficacité-A</b> | L'intervention est efficace dans son ensemble avec pratiquement tous les indicateurs de résultat atteints, soit 10 indicateurs sur 12. L'approche d'inclusivité de l'intervention entrepreneurat urbain a permis d'atteindre plus de 40% d'entrepreneures femmes et 30% d'entrepreneurs ruraux. Les cohortes de formation ont abouti à un renforcement des capacités des entreprises bénéficiaires et elles ont facilité leur regroupement en cluster. |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Les entrepreneurs dans le domaine du bâtiments et travaux publics (BTP) par exemple ont été mis en relation avec les grandes entreprises dans le domaine et ont pu bénéficier de contrats de sous-traitance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Impact-B</b>     | L'intervention Entrepreneuriat Urbain a apporté une contribution importante à la création d'emplois en Guinée en soutenant la croissance des entreprises et en mettant en œuvre des approches pilotes pour accompagner la formation et l'insertion de jeunes recrues. Les entreprises bénéficiaires de l'intervention ont amélioré leurs approches de gestion, leur modèle économique et accru leur chiffre d'affaires grâce aux subventions reçues et les actions de coaching. Cependant, les effets de l'intervention auraient pu être accélérés en améliorant le lien Urbain-rural. |
| <b>Durabilité-B</b> | La durabilité est potentiellement soutenue grâce à l'implication des structures gouvernementales et locales dans la mise en œuvre et le suivi des activités. En plus, une transformation structurelle a été opérée avec l'amélioration de l'environnement des affaires et la création d'un cadre propice au développement de l'entrepreneuriat. La durabilité du réseau de coachs formés et mis en place, mais aussi le hub entrepreneurial de Kindia n'a pas été formalisée.                                                                                                          |

#### 3.1.5.4 Entrepreneuriat féminin

Tableau 5 : Synthèse des critères CAD Entrepreneuriat féminin

| Critères            | Appréciation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficacité-B</b> | L'intervention Entrepreneuriat Féminin a été mise en place en complémentarité des interventions Entrepreneuriat Agricole et Entrepreneuriat Urbain. La plupart des indicateurs de résultat de l'intervention entrepreneuriat féminin ont été atteints, soit 12 indicateurs sur 15. Mais, le mécanisme d'octroi des kits aux entrepreneurs et la subvention adossée au crédit ont connu des difficultés dans la mise en œuvre ; ce qui a affaibli l'efficacité de l'intervention. |
| <b>Impact-B</b>     | Le processus d'accompagnement des entrepreneurs entrepris par Entrepreneuriat Féminin a créé au niveau de ces entrepreneurs une pleine confiance en soi, un meilleur leadership et inculqué un véritable esprit d'entrepreneuriat. Cependant, les changements constatés auraient pu être plus importants si les clusters mis en place et les mises en relation entre producteurs et unités de transformation agro-alimentaires avaient vraiment fonctionnés.                     |
| <b>Durabilité-B</b> | L'intervention Entrepreneuriat Féminin a pris en compte la recommandation de l'évaluation à mi-parcours disant de renforcer le suivi par les comités techniques. Elle s'est beaucoup investie dans le transfert de compétences aux acteurs institutionnels via le renforcement de leurs capacités opérationnelles et managériales afin qu'ils assurent de façon plus impactant leurs rôles régaliens.                                                                            |

### 3.1.5.5 She Decides

Tableau 6 : Synthèse des critères CAD She Decides

| Critères            | Appréciation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficacité-A</b> | L'intervention, malgré des conditions de mise en œuvre difficiles, a été efficace ; elle a notamment réussi à opérer des réorientations stratégiques qui ont permis d'atteindre les résultats initialement visés. Même si certaines réalisations majeures l'ont été en fin de projet, l'intervention a, grâce à sa flexibilité et à la cohérence des choix de l'équipe, pu répondre aux différents défis rencontrés. Les cibles de la quasi-totalité des indicateurs de résultat ont été atteintes.                                                                                                                                 |
| <b>Impact-B</b>     | She Decides a induit des changements positifs en améliorant leur niveau de connaissance sur les sujets clés et en renforçant leur pouvoir d'agir. Elle a également œuvré à améliorer l'offre et la qualité des services dans les domaines de la SSR et des VBG, en mobilisant différentes approches touchant à la fois les secteurs communautaire et public. La mobilisation et la synergie créées entre les différents acteurs laisse entrevoir des changements positifs dans la qualité de la réponse notamment en matière de lutte contre certains types de VBG.                                                                 |
| <b>Durabilité-B</b> | En impliquant dès le départ dans la mise en œuvre et le suivi des activités les autorités nationales et locales des secteurs concernés par l'intervention de même que les organisations communautaires, She Decides a posé les bases indispensables à l'appropriation et à la durabilité de l'intervention. Néanmoins, les actions doivent être consolidées pour inscrire durablement dans les pratiques des acteurs clés les approches et les stratégies développées. Cela vaut également pour les changements individuels et collectifs induits par l'intervention chez les détenteurs de droits sur les questions de SSR et VBG. |

### 3.1.5.6 Capacita

Tableau 7 : Synthèse des critères CAD Capacita

| Critères            | Appréciation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pertinence-A</b> | <p>Capacita est en cohérence et alignement avec les priorités du gouvernement guinéen sur le plan de la réponse aux besoins de renforcement des capacités du capital humain, ainsi que de la performance de l'administration publique, ainsi que de la stratégie belge.</p> <p>Les appuis apportés répondent à des besoins réels et identifiés avec les bénéficiaires.</p> <p>Le projet est positionné avec une capacité de réponse aux besoins en renforcement de capacités des partenaires des autres interventions du programme.</p> |
| <b>Efficacité-B</b> | <p>En dépit du retard accusé dans son démarrage et des hésitations au cours de la première période de mise en œuvre, Capacita a démontré un niveau de performance satisfaisant dans l'atteinte des résultats, et dans les délais.</p> <p>Le changement de la stratégie d'intervention, la réorganisation des RH, la démarche plus proactive et la réorientation sur de nouvelles opportunités thématiques ont permis des appuis mieux ciblés.</p>                                                                                       |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Cependant, la valeur ajoutée a été limitée en termes d'apports pour les autres interventions, avec une faible démarche transversale avec les autres interventions du programme.                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Impact-B</b>     | Les appuis apportés ont permis une dynamique perceptible d'acquisition de savoirs porteurs de changements (individuel et organisationnel) dans les modes d'organisation du travail au sein des structures renforcées comme dans la qualité des services à leurs usagers.                                                                                                                                                   |
| <b>Durabilité-B</b> | La mise en œuvre du projet a permis de poser de bonnes bases pour la durabilité des actions de renforcement des capacités, à travers la certification, le renforcement institutionnel des structurées touchées, la démarche de co-construction avec les acteurs, les formations par les pairs, la formation de formateurs locaux. Cependant, la capacité de répliquabilité autonome des actions demeure une préoccupation. |

### 3.2 Complémentarités et synergies entre les interventions (Q1)

La problématique de la recherche de synergies et de complémentarité au sein d'un programme de coopération bilatérale tel que celui mis en œuvre par Enabel en Guinée se pose avec la double exigence de la **recherche de la performance globale du programme de coopération bilatérale** et de celle du **renforcement réciproque des différentes interventions**, en termes de plus-value et de valeur ajoutée spécifique à chaque pilier, ainsi que d'orientation stratégique et de ciblage thématique spécifiques des projets des autres bailleurs.

La revue à mi-parcours (MTR) avait déjà relevé cette exigence de synergies et de complémentarités – volonté affichée par Enabel – à trois niveaux : i) la synergie des actions d'Enabel avec d'autres interventions (État, autres partenaires techniques et financiers (PTF)) ;

ii) la synergie au sein et entre les différents piliers du programme ; iii) la synergie entre les différentes composantes du pilier Entrepreneuriat (urbain, féminin, agricole et économie verte).

Les équipes opérationnelles estimaient lors de la MTR que « *la synergie ne devrait pas être une obsession, ni une fin en soi, car les cibles, les sites d'intervention, les activités et les zones d'intervention sont différentes* » et que « *la mise en cohérence des actions n'a de sens que si elle concourt aux résultats et apportent une plus-value* ».

Au cours de la période de mise en œuvre précédant la MTR, les contraintes liées à l'opérationnalisation des différentes interventions, ainsi que la pression mise sur les équipes pour l'atteinte des résultats (et les décaissements) ont fortement limité le temps dédié à la réflexion stratégique, à la concertation et aux collaborations internes entre équipes pour établir les bases et définir les différentes options et possibilités de synergies.

Toutefois, des réflexions ont été menées dans la seconde période de mise en œuvre du programme et elles ont permis de mieux cerner les synergies et complémentarités possibles. Ces réflexions ont notamment porté sur : i) la nécessité de sortir d'une approche de principe/volonté globale d'Enabel vers une approche plus pragmatique de développement de relations de travail au sein des équipes opérationnelles sur l'identification et l'exploitation des points de convergence possibles entre différents volets de l'intervention ; ii) l'identification des axes concrets et des modalités pratiques permettant de renforcer la synergie entre les volets. Cette réflexion a notamment permis de renforcer les collaborations entre Entrepreneuriat Féminin (EF) et She Decides d'une part et entre EA, EF et EU, d'autre part.

**L'intervention Entrepreneuriat féminin (EF)** fait partie des interventions du programme qui a développé plus de synergies et complémentarités. Les initiatives d'appui à l'entrepreneuriat féminin intègrent des victimes des Violences Basées sur le Genre (VBG), voire des praticiennes d'excision dans leurs stratégies d'appui et de prise en charge (à travers des Activités Génératrices des Revenus). Entrepreneuriat féminin a appuyé des femmes et des jeunes dans leurs dynamiques entrepreneuriales et opérationnalise un dispositif de sensibilisation (à l'égard des communautés impliquées dans leur globalité) par rapport à leur autonomisation économique. Les modules sont conçus et opérationnalisés conjointement avec She Decides qui met en œuvre des actions de conscientisation relative à l'émancipation des femmes et des jeunes sur le plan sexuel/reproductif. D'autre part, le Projet de Formations Études et Expertises (PdFEE) ou Capacita a tenu des sessions de formations dans le domaine de la Santé Sexuelle et Reproductive (SSR) en complément du dispositif de renforcement de compétences de l'intervention She decides.

**En ce qui concerne l'intervention Entrepreneuriat agricole (EA)**, cette synergie s'est cristallisée autour des filières agricoles ananas, mangue et pomme de terre : i) Pour les appuis non financiers (renforcement de capacités et accompagnement) des entrepreneures, sous l'égide des deux interventions, EA et EF, les bénéficiaires contractants mobilisés à cet effet ont mutualisé leurs efforts ce qui a permis de répondre aux besoins spécifiques des femmes entrepreneures ; ii) Pour l'accès au financement, deux dispositifs ont été conjointement opérationnalisés pour les bénéficiaires de ces filières agricoles. Il s'agit de la finance inclusive qui a permis de mettre en place et opérationnaliser 50 Groupements Féminins d'Épargne et de crédit (GFEC) et la subvention d'équipements adossée au crédit ; iii) Pour le digital, les deux interventions ont conjointement identifié via une enquête les besoins en solution digitale des MPME agricoles et ont déployé des appuis qui ont permis à certaines MPME d'améliorer leur usage des outils existants/réseaux sociaux. Pour l'amélioration du climat des affaires, une étude de marché national de la filière pomme de terre commanditée par EA a permis de mettre en exergue les difficultés rencontrées par les commerçantes, ce qui a permis à EF d'initier et de réaliser le projet de mise en place de l'infrastructure de stockage et de vente de la pomme de terre et autres produits agricoles au PK36.

Pour ce même projet, les efforts ont été mutualisés via un marché public pour l'achat des trois chambres froides dont deux pour EA destinées à la conservation de la semence dans la zone de production (Moyenne Guinée) et une de 300m<sup>3</sup> pour la commercialisation au PK36. Pour la facilitation d'accès à de nouveaux marchés, les deux interventions ont fait participer des acteurs de la filière ananas dont trois bénéficiaires d'EF à la Foire Internationale de l'Agriculture et des Ressources Animales (FIARA) de Dakar.

**En dépit des actions menées et des fortes possibilités, les synergies entre She Decides et Entrepreneuriat féminin n'ont pas été exploitées à leur maximum** : les deux interventions n'avaient pas les mêmes cibles, l'une (She decides) travaillant à l'autonomisation des femmes survivantes de VBG (réinsertion socio-économique) et l'autre (EF) plus tournée vers les femmes déjà entrepreneures. Certes, des ponts auraient pu se faire sur ce point particulier mais les équipes n'ont pas eu le temps dans cette phase d'y travailler. De plus, She Decides envisageait la mise en place d'un dispositif de sensibilisation des femmes entrepreneures en Droits à la Santé Sexuelle et Reproductive (DSSR) mais l'intervention a finalement décidé de toucher le maximum de femmes sans distinction de catégorie professionnelle en sachant que, les groupements de femmes étant une cible de She decides, des femmes entrepreneures allaient être touchées par ce biais notamment dans le monde agricole.

Avec **Entrepreneuriat Urbain (EU)**, les complémentarités se situent à plusieurs niveaux :

- Certains business coachs bénéficiaires du programme Score Inc ont participé à la mise en œuvre du programme Pépites et ont offert des services de qualité ;
- Des actions conjointes de visibilité des entrepreneures via des événements ont été aussi menées ensemble, c'est le cas du SADEN (Salon des Entrepreneurs) et le Label Guinée ;
- L'achat du camion APIP-mobile pour faciliter la formalisation des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) en milieu rural ;
- La réhabilitation du Centre d'Autonomisation et d'Entrepreneuriat des Femmes (CAEF) de Kaloum ;
- La caravane de formalisation avec l'Agence pour la Promotion de l'Investissement Privé (APIP). L'UE a assuré le financement de ladite caravane et EF a soutenu la mobilisation en zone rurale en Moyenne Guinée. Cette caravane a touché 1156 membres des groupements agricoles bénéficiaires de EF à Soumbalako, Dounet et Koumansawel ;
- La valorisation de l'écotourisme en collaboration avec EV ;
- La mise en place d'un hub entrepreneurial dans la zone de Kindia pour les différentes communautés d'entrepreneur.e.s et dans une approche de co-construction avec les autres interventions ;
- Des enquêtes menées sur le terrain sur les besoins des entrepreneurs de la zone et diverses activités menées par les différentes interventions au sein du hub ;
- Avec SANITA Ville propre dès la phase de priorisation des clusters cibles et avec l'intervention Guinée Créative qui a été élaborée de façon à s'inscrire en complémentarité de l'intervention EU.

### 3.3 Qualité du partenariat entre la Belgique et la Guinée (Q2)

***Q2 : Quelle appréciation peut être faite de la qualité de la relation partenariale, de la responsabilité mutuelle et du dialogue et de la dynamique du partenariat dans le cadre des instances de gouvernance du programme de coopération ?***

La structure de la gouvernance du programme est organisée à 2 niveaux :

- **Un niveau stratégique, via le Comité de pilotage** : il est le cadre majeur pour la prise de décisions stratégiques. Formalisé par une convention entre Enabel et le Ministère du Plan et de la Coopération internationale, il est présidé par le Directeur National de la Coopération Internationale.
- **Un niveau opérationnel/local, via le Comité régional de concertation** : Ces comités sont au nombre de 3 (Conakry, Kindia, Mamou) et sont les cadres de concertation entre les acteurs locaux de mise en œuvre des activités du programme sur le terrain : équipes Enabel, partenaires publics (structures déconcentrées des ministères partenaires), autres acteurs de mise en œuvre.

En dépit des aléas de l'évolution du contexte, les comités de pilotage et les comités techniques ont été régulièrement organisés.

En plus des organes formels de gouvernance, le pilier 1 (Entrepreneurs) a mis en place des missions conjointes de suivi avec les acteurs de mise en œuvre. Ces missions périodiques sont organisées après réception des rapports d'activités des bénéficiaires contractants et à cette occasion les réalisations marquantes sont visitées par le groupe (les bénéficiaires contractants agissant dans la même zone, services techniques déconcentrés, organisations partenaires, entrepreneurs et bénéficiaires) et sont discutées ensuite en salle. Cette approche favorise le dialogue, le partage d'expérience et la co-construction ainsi que l'appropriation des parties prenantes.

Au-delà des mécanismes et des cadres formels de pilotage et de suivi permettant des échanges réguliers sur les avancées du programme par composante, la gouvernance du programme passe également par le dialogue politique et la dynamique partenariale entre la Belgique et la Guinée.

Le programme a été caractérisé par la volonté affirmée d'Enabel de cultiver une relation partenariale de qualité avec son homologue guinéen, basée sur la responsabilité partagée et un dialogue politique continu au sein des instances de gouvernance du programme. Les équipes opérationnelles ont également œuvré en interne pour promouvoir une vision commune et un sentiment d'appartenance à la culture et aux valeurs d'Enabel. De plus, les équipes d'Enabel se sont engagées à faire adhérer leurs partenaires guinéens, tant nationaux que locaux, à cette vision collective.

En principe, le dialogue politique est censé être permanent sur l'ensemble de la durée du programme, de la formulation à la clôture du programme. Enabel a nourri de grandes attentes quant à la qualité de ce dialogue, en termes de contenu, d'expression des attentes de la part du partenaire guinéen et de définition mutuelle des orientations stratégiques du programme.

Après le changement de régime intervenu en septembre 2021, l'année 2022 a été marquée par d'importants changements institutionnels ayant impacté fortement les modalités de partenariat du programme. Après avoir été intégré au Ministère des Affaires Étrangères, le Ministère de la Coopération a connu un nouveau changement de tutelle en se rattachant au Ministère du Plan. Ce transfert de responsabilités s'est accompagné de changements importants d'interlocuteurs (notamment les points focaux détenteurs de la mémoire institutionnelle des activités avec les différents ministères partenaires) et de reconfigurations pour la gestion du programme, en particulier dans les compositions des Comités de Pilotage.

Le nouveau pouvoir a par ailleurs, dans sa politique de réorganisation du travail au sein des ministères, décidé du départ en retraite de nombreux fonctionnaires<sup>8</sup> en poste, dont un nombre conséquent d'interlocuteurs du programme.

Les changements d'équipes auraient pu constituer une opportunité pour Enabel pour redynamiser le dialogue technique et stratégique, mais ils ont entraîné un ralentissement du partenariat, imposant aux équipes dans certains cas de reprendre à zéro des mois de co-construction, ou en induisant des difficultés pour maintenir un réseau institutionnel fiable, voire des ruptures dans le dialogue (manque de continuité, nécessité de reprendre les discussions à chaque changement d'interlocuteur, perte de mémoire des actions déjà engagées et des outils qui les sous-tendent).

L'évaluation a fait le constat de la grande faiblesse de la partie guinéenne dans la qualité de la réponse et de la contribution à ce nécessaire dialogue. Cette faiblesse traduit certes une des dimensions de la fragilité du pays, mais elle aussi marquée par ce manque de continuité et de permanence des interlocuteurs dans certains ministères, ainsi que la difficulté pour eux de sortir d'une « posture attentiste » vis-à-vis de l'appui matériel et logistique d'Enabel pour s'engager dans une réelle contribution à la réflexion stratégique pour l'orientation des interventions et leur adaptation permanente aux besoins évolutifs du pays.

Le partenaire guinéen participe et préside les différents cadres de pilotage du programme (le Copil au niveau national et les CRC au niveau local). Ces cadres sont certes des instances de suivi et de coordination, mais également des espaces d'orientation stratégique du programme en fonction de l'évolution du contexte (national, local) ou encore de l'évolution des besoins des partenaires et des bénéficiaires. En principe, il appartient au partenaire national de faire remonter ces informations

---

<sup>8</sup> Selon les informations recueillis auprès des interlocuteurs publics, il ne s'agit pas de départs anticipés, mais de personnes qui auraient dû être déjà à la retraite (parfois depuis de nombreuses années), mais qui occupaient encore leur poste au sein de leur ministère en percevant des salaires pleins (leur nombre total a été estimé à environ 12.000).

et éventuellement de les formuler en demandes concrètes d'appuis ou de réajustement du programme. Or, la partie nationale, dont on devrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elle se positionne sur ces aspects de réflexion et d'orientation stratégique, se contente généralement de demander des appuis matériels supplémentaires sans une justification pertinente des besoins qui les sous-entendent. *« Il faut comprendre que le salaire d'un directeur Régional ou National se situe entre 200 à 250 € mensuels, un Secrétaire Général de Ministère est dans la fourchette supérieure mais reste dans ces estimations. Avec les différents avantages telle que la prime-carburant, on oscille entre 300 et 500 € nets maximum. A titre de comparaison, 300€ représente le salaire d'un agent d'entretien à Enabel, et 500€ celui d'un chauffeur avec expérience<sup>9</sup> »*. Dans ces conditions, il est parfois compréhensible que les agents de l'État, mobilisés et pris en charge dans le cadre des missions ponctuelles avec Enabel, considèrent cette opportunité comme une source de revenu occasionnel et complémentaire et expriment une demande.

Les équipes d'Enabel ont pourtant mis un effort particulier sur la dynamique partenariale et le rapprochement avec les structures de l'Etat, notamment au niveau déconcentré. L'évaluation a pu constater sur le terrain, les efforts entrepris pour établir des relations interpersonnelles avec les directeurs régionaux et des préfets pour faciliter l'engagement de la partie guinéenne.

Cependant, les partenaires guinéens expriment systématiquement leur satisfaction quant à la pertinence et la qualité des appuis du programme, des dynamiques partenariales, ainsi que des actions de renforcement de leurs capacités, mais l'évaluation s'interroge sur cette expression systématique qui cache (peut-être) des réalités plus complexes, dans la mesure où cette satisfaction s'accompagne de façon aussi systématique d'une demande permanente de poursuite et d'approfondissement de l'appui.

Au niveau du dialogue interinstitutionnel belge (Enabel et Ambassade de Belgique en Guinée), l'évaluation a noté un dialogue qui pourrait être améliorée, notamment entre de l'équipe de l'ambassade et Enabel (direction et équipes terrain) respectivement sur la stratégie belge en Guinée et sur les activités mises en œuvre par Enabel.

Au niveau du terrain, les équipes d'Enabel déploient des efforts remarquables pour encourager la participation/adhésion/appropriation des partenaires locaux aux activités mises en œuvre bien que cela impose aux équipes d'y consacrer du temps qui aurait pu être consacré à l'atteinte de résultats.

Il existe par ailleurs des partenariats dynamiques avec les structures publiques et parapubliques en charge du secteur privé et de l'appui à l'entrepreneuriat, cependant le partenariat est à renforcer avec les faitières des entrepreneurs telles que la chambre de commerce et le patronat.

L'évaluation a noté que la recherche de cette dynamique partenariale, bien que permanente et nécessaire, fonctionne plutôt en silos, avec une cohérence d'ensemble encore insuffisante entre les différentes composantes du programme. Sur le volet She decides, cela se manifeste par la nécessité de renforcer les partenariats avec le niveau national par un partage d'informations, des planifications périodiques, des rapports du projet, des invitations plus systématiques des partenaires guinéens à participer aux activités du projet. Sur le volet Entrepreneurs, des partenariats stratégiques doivent également être renforcés avec d'autres intervenants (autres PTF tels que l'UE et le PNUD), les organisations patronales, professionnelles et consulaires représentatives du secteur privé pour l'amélioration de l'environnement des affaires et du cadre légal relatif à la promotion des droits des femmes.

Sur le volet Capacita, le manque de visibilité (dû à une faible communication au départ) et de lisibilité (dû à la méconnaissance de son existence, de son offre de services et de des modalités

---

<sup>9</sup> Source : note Enabel.

d'accès aux appuis) par les acteurs guinéens, y compris ceux déjà en partenariat avec Enabel sur les autres piliers et ayant des besoins réels de renforcement de capacités, ont limité, au cours de la première période de mise en œuvre, le recours à cet instrument qui aurait pu (dû) ainsi devenir un instrument complémentaire aux autres interventions (programme et projets d'autres bailleurs mis en œuvre par Enabel (INTEGRA, SANITA)).

Cette situation a nettement évolué au cours de la seconde période de mise en œuvre, en raison du repositionnement stratégique et thématique du projet, mais également de l'approche plus volontariste (active plutôt qu'attentiste) et proactive de l'équipe du projet.

### 3.4 Approche de renforcement des capacités (Q3)

***Q3 : Dans quelle mesure l'approche de renforcement des capacités promue par Enabel s'avère efficace pour dynamiser le développement local et répondre aux problèmes de fragilité des institutions guinéennes au niveau local ? Quel est le potentiel de durabilité des actions menées, et quelles recommandations pour renforcer la durabilité ?***

- **La problématique de la fragilité de la Guinée**

La situation de fragilité de la Guinée a demeuré une préoccupation constante dans les réflexions au sein d'Enabel, en raison de ses conséquences sur la mise en œuvre du programme, mais surtout de sa faible prise en compte dans les pratiques. La fragilité du pays avait été pourtant identifiée dès la formulation, mais elle n'a pas été suffisamment prise en considération dans la détermination des ambitions des interventions ni dans l'adaptation des modalités d'intervention : (i) des marchés publics rendus infructueux, retardés ou résiliés à cause des entreprises défaillantes, (ii) les structures de l'Etat qui ne parviennent pas à délivrer les services publics attendus, (iii) des troubles politiques et sociaux qui perturbent le quotidien, (iv) des tentatives de corruption entravent l'initiative locale.

La revue à mi-parcours évoquait des « intentions louables » en matière d'approche dans les pays fragiles, qui « ne se traduisent malheureusement pas dans les faits ». Face à ce constat et à la suite des recommandations, l'équipe d'Enabel s'est davantage engagée pour contribuer aux réflexions visant à mieux prendre en compte la fragilité dans les pratiques, outils et procédures : analyse FRAME réalisée en amont de la formulation, prise en compte de la fragilité dans la stratégie du nouveau programme, proposition d'outils permettant d'agir dans et sur la fragilité (fonds souple, modalités de mobilisation des agents publics). Cependant et paradoxalement, la situation institutionnelle actuelle du pays représente une opportunité pour mieux prendre en considération cette fragilité, en s'appuyant sur l'analyse fragilité du Programme de Référence Intérimaire de la Transition, premier document stratégique national à reconnaître et à documenter de manière aussi claire la situation du pays et de ses institutions.

- **Le renforcement des capacités des partenaires**

Le besoin de renforcement des capacités des ressources humaines constitue un enjeu majeur en Guinée pour des parties prenantes publiques et privées en charge du développement. Les faibles capacités des institutionnelles des structures publiques, ainsi que des ressources humaines (à tous les niveaux) apparaissent comme l'un des facteurs de fragilité du pays, nécessitant des formations, des études et la mise à disposition d'expertises variées pour renforcer les capacités des acteurs.

Le renforcement des capacités apparaît ainsi à la fois comme une dimension transversale commune à toutes les axes du programme et comme un axe d'intervention à part entière à travers le pilier Capacita.

La réponse à cette exigence apparaît dans l'objectif spécifique de l'intervention 5 du pilier 3 (Projet de formations, études et expertises) : « Les compétences des parties prenantes de la coopération

guinéo-belge sont renforcées en phase avec les opportunités économiques et de développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou ».

Capacita répond de ce fait à un réel besoin de renforcement de capacités individuelles et institutionnelles, adressant ainsi un des facteurs majeurs de fragilité du pays, la faiblesse des capacités institutionnelles faisant partie des dimensions de la fragilité d'un pays. A la différence de la période d'avant MTR, les appuis du projet ont ainsi été davantage sollicités par les partenaires pour appuyer des initiatives de renforcement de capacités dans divers domaines du programme d'Enabel (entrepreneuriat, santé, gouvernance, travail décent, etc.), à travers le volume des requêtes adressées au projet, ainsi qu'à travers l'intérêt des différents partenaires à disposer de capacités et de compétences appropriées pour rendre des services de qualité et contribuer à une plus grande efficacité de l'administration publique guinéenne. Cette évolution fait suite aux efforts de mise en œuvre des recommandations de la MTR, qui suggéraient, entre autres, que le projet évolue de l'attitude « attentiste » basée sur la demande des bénéficiaires (approche guichet), vers une démarche plus volontariste, proactive. Cette évolution de Capacita se manifeste à travers la posture de l'équipe de mise en œuvre qui prend des initiatives vers les bénéficiaires en leur proposant son appui (approche par l'offre) plutôt que de répondre à des demandes formulées qui n'arrivent pas (approche par la demande).

Le design initial issu de la formulation de Capacita à travers son approche hybride (approche fonds fondée sur des requêtes formulées par des partenaires) et approche projet, a certes complexifié sa logique d'intervention, mais le renouvellement de l'équipe de mise en œuvre, ainsi que le repositionnement stratégique du projet ont permis d'insuffler une dynamique nouvelle au projet pour atteindre ses résultats.

En effet, le contexte de l'intervention, marqué par la privatisation du Port Autonome de Conakry a conduit à une reprogrammation budgétaire (30% du budget global) et a entraîné la réorientation du projet vers de nouvelles opportunités thématiques : « travail décent », « engagement diaspora » et « régulation de secteur minier ». L'équipe projet a été réorganisée et le positionnement stratégique du projet rendu plus engageant et proactif vers les institutions partenaires, y compris des structures partenaires des autres volets du programme. Ces différents changements ont permis un meilleur repositionnement du projet et un ciblage plus efficace de ses appuis.

### • **La durabilité de Capacita**

La mise en œuvre des activités de Capacita a posé les bases de la durabilité de l'intervention et de la pérennisation de certains de ses acquis :

- La certification des cadres formés et des formateurs endogènes (INFP) permet la reconnaissance des compétences acquises et garantit la légitimité des formateurs à assurer à leur tour des formations pour les cadres des secteurs public et privé ;
- Les approches de co-construction avec les partenaires, de formation/apprentissage par les pairs, de formation des formateurs locaux, de formation-action ont facilité l'appropriation des actions initiées par le projet par les structures bénéficiaires. Cette appropriation s'illustre notamment par l'exemple de l'INFP qui a réussi à reproduire, de manière autonome, des sessions de formations avec d'autres sources de financement (autres bailleurs dont l'AFD, contribution du secteur privé, ou par celui de l'ANAIM qui a considérablement amélioré ses capacités en matière de gouvernance portuaire ;
- Le renforcement institutionnel des structures bénéficiaires permet d'intégrer durablement en leur sein des meilleures pratiques de gestion de l'administration publique qui se traduisent par l'amélioration de leurs performances (capacité organisation, aptitude à monter des projets) et une meilleure qualité des services offerts aux usagers ;
- Le volet de renforcement de capacité via la mobilisation d'expertises belges en soutien aux partenaires guinéens a aussi facilité l'établissement entre les différents acteurs (guinéens et

belges) des partenariats solides et inscrits dans la durée qui vont au-delà de l'appui d'Enabel (ANAIM et Port d'Anvers, INFP et Institut Egmont par exemple) ;

- La volonté politique et le niveau d'engagement institutionnel de la partie guinéenne préfigure la durabilité des acquis (requêtes de renforcement de capacités signées par des autorités compétentes et approuvées par le CoPil).

Néanmoins, la durabilité des acquis du projet se heurtera sans doute, pour certaines institutions publiques, au manque de ressources pour financer des actions de formation et de renforcement, ainsi qu'à la difficulté pour d'autres de mobiliser des ressources propres ou auprès d'autres partenaires.

Pour améliorer l'intervention "Capacita", il est recommandé d'adopter une approche participative pour impliquer toutes les parties prenantes dès le début. Il est essentiel de personnaliser les formations en fonction des besoins spécifiques des différents groupes. L'utilisation de technologies innovantes pour faciliter l'apprentissage et l'accès aux ressources est cruciale.

Assurer un suivi régulier et une évaluation continue permet de mesurer l'impact et d'ajuster les méthodes en conséquence. Enfin, il est important de créer des réseaux de collaboration pour favoriser le partage des connaissances et des meilleures pratiques (voir tableau des recommandations).

### 3.5 Complémentarité des financements tiers (Q4)

**Q4 : Dans quelle mesure les financements complémentaires reçus par Enabel renforcent-ils l'alignement avec les objectifs de coopération au développement de la Belgique, notamment en termes de synergies, de complémentarité et de leviers stratégiques influençant le développement de la Guinée dans les domaines thématiques ciblés par le programme de coopération ?**

Les 6 interventions du programme de coopération bilatérale sont complétées par des actions exécutées par Enabel pour d'autres donateurs en Guinée. Deux actions d'envergure sous financement de l'Union européenne : i) le programme Sanita -villes propres (35,15 MEUR) qui vise à améliorer l'accès des populations des quartiers urbains centraux de Conakry et Kindia aux services d'assainissement de base et qui intègre un dispositif d'appui aux PME locales actives dans la collecte des déchets ; ii) le programme Integra/Enabel (35 MEUR) qui œuvre pour l'insertion socio-professionnelle durable des jeunes et spécifiquement des migrants irréguliers potentiels et de retour à travers un vaste dispositif d'appui à l'entrepreneuriat et à l'(auto)emploi.

**EF et Integra** ont collaboré à trois niveaux :

- Dans le cadre de la rénovation du centre de teinturerie de Yéwolé à Kindia. INTEGRA a réalisé les travaux de rénovation et l'Intervention Entrepreneuriat Féminin a apporté un appui à la structuration de la coopérative des teinturières. Cette dernière a bénéficié de la dotation en intrants et équipements de protection individuelle pour la filière teinture via la convention avec Care international. Elle a également été équipée par l'intervention à travers le matériel acquis dans le cadre des conventions de subsides.
- Intégra a renforcé les capacités techniques de 25 bénéficiaires de l'EF de la filière couture au sein du CAEF de Cameroun sur la fabrication des serviettes hygiéniques recyclables. A date, certaines de ces bénéficiaires utilisent ces serviettes hygiéniques, commencent à introduire ce produit sur le marché et ont démultiplié cette formation au sein du CAEF de Pita auprès de 28 filles. Les fonds d'épargne facilités par Intégra ont permis à ces bénéficiaires de démarrer plus ou moins leurs activités économiques.
- Pour élargir le champ d'insertion des apprenants d'Intégra dans les champs écoles paysans à Mamou, Dalaba et Pita, à la demande de ce programme, EF a mis à disposition deux de ses

entrepreneures appuyées par ses sous-projets PEFFA et Pépites qui ont déroulé des séances théoriques et pratiques sur les techniques de transformation agro-alimentaires. Ce sont 115 apprenants dont 72 filles/femmes qui ont à travers cette synergie acquis des compétences sur la transformation de la mange, courge, orange, ananas, tomate et papaye soit en jus, purée et confiture.

EF et Sanita-villes propres : Dans le cadre de la mise en place de dispositif de gestion de l'infrastructure de stockage et de vente de la pomme de terre et autres produits agricoles au Pk36, l'expérience de Sanita ville propre a inspiré EF en termes de collaboration avec les communes et a facilité l'établissement de l'accord de partenariat avec la mairie de Manéah. Ce projet a aussi facilité un partage d'expérience entre la commune de Manéah qui est le maître d'ouvrage de cette infrastructure auprès de deux autres communes appuyées par Sanita. Il s'agit de la commune de Kindia avec l'équipe communale dissoute à Manéah et de Matam en vue de faciliter la compréhension des différents modes de gestion d'ouvrage.

EF et Guinée Créative : La sélection et préparation des participant.e.s au CANEX (Creative African Nexus) d'Abidjan a été menée avec l'appui de Lady Agri qui a mis en œuvre le programme Pépites. L'entreprise Kesha Crafts qui est bénéficiaire du programme Pépites faisait partie des entreprises qui ont participé à cet événement.

Les démarches entamées par ce projet auprès des responsables de l'aéroport Ahmed Sékou Touré de Conakry ont permis d'acquérir un espace de vente des produits des entrepreneur.e.s du programme ENTREPRENA dont une bénéficiaire de EF au sein dudit aéroport.

EA / EV et Sanita – villes propres : Les interventions EA et EV ont collaboré avec le programme Sanita pour un passage à l'échelle dans la fabrication et la diffusion de compost : le programme Sanita a appuyé la mise en œuvre d'un Centre de Compostage à Kindia (CCK) EA et EV ont facilité la diffusion du compost à travers des champs école paysans et parcelles de démonstration, portés par des paysans leaders. EU a également accompagné l'entreprise qui a géré le CCK.

**EA et Integra :** des jeunes en formation, appuyés par Integra ont participé à la construction d'ouvrages pour EA **Avec CAPACITA :** Dans le cadre de la mise en œuvre des activités liées au Projet sur le Travail décent qui s'inscrit dans le cadre du Programme de Formation, Études et Expertises (CAPACITA), l'Intervention a mis à disposition une Experte Sectorielle qui joue le rôle de Point focal du programme ENTREPRENA pour faciliter les contacts entre les acteurs/partenaires d'Enabel et We Social Movements (WSM) bénéficiaire contractant de la convention. WSM, a renforcé les compétences des bénéficiaires d'Enabel dont celles de l'intervention sur les violences basées sur le genre.

Le diagnostic organisationnel et opérationnel des CAEF réalisé par l'intervention a permis à Capacita de renforcer les compétences des dirigeants des CAEF et contribuer à l'élaboration des plans d'entreprise pour 5 CAEF de la Guinée.

### 3.6 Prise en compte transversale du Genre (Q10)

**Q10 : Dans quelle mesure la prise en compte du genre en tant que thématique transversale a-t-elle été intégrée de manière efficace dans les actions mises en œuvre? Quels sont les succès et les domaines nécessitant des améliorations pour la prise en compte du genre dans le cadre du futur programme de coopération ?**

- **Cohérence avec les priorités et politiques nationales pour les droits des femmes et l'égalité de genre / avec d'autres programmes**

L'État Guinéen est signataire des principales conventions des Nations Unies sur les droits humains et l'égalité et a également ratifié plusieurs conventions et textes internationaux et régionaux<sup>10</sup> sur les droits des femmes et l'égalité de genre dont la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes (CEDAW). Il a adopté plus récemment l'Agenda 2030 des Nations Unies en s'engageant pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030, en particulier l'ODD 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ». Le pays est doté d'une politique nationale genre qui sert de cadre d'actions pour l'élimination des disparités sociales, économiques, culturelles, juridiques et politiques. Mais malgré tous ces efforts gouvernementaux sur les questions des droits des femmes et de l'égalité de genre, le statut des femmes n'a pas fondamentalement changé et de nombreux obstacles les empêchent de jouir de leurs droits.

L'indice des inégalités de genre est de 0,621, classant la Guinée au 157<sup>ième</sup> rang sur 182 pays<sup>11</sup>. De nombreux facteurs affectent les droits des femmes et l'égalité de genre.

La société guinéenne est patriarcale, avec des pratiques, des attitudes et des croyances traditionnelles qui renforcent les inégalités de genre. Pourtant, les femmes contribuent fortement au développement et dominent même dans certains secteurs traditionnels.

Malgré tout, elles se retrouvent discriminées dans le partage des retombées de la croissance et du développement et ne peuvent pas toujours exercer leurs droits notamment dans les domaines de la santé (notamment santé sexuelle et reproductive), de l'éducation, de la formation, emploi, etc.

Le marqueur genre est un outil d'auto-évaluation ou d'évaluation qui mesure le niveau d'intégration du genre à un projet ou programme ; il permet de classer le projet ou programme selon cinq niveaux : négatif au genre, neutre au genre, sensible au genre, positif au genre ou enfin transformateur de genre. La stratégie genre d'Enabel 2019-2023 repose sur une approche à deux voies complémentaires l'une de l'autre que sont l'empowerment des femmes et la promotion de l'égalité entre femmes et hommes ; à ces deux principes, se rajoute une approche fondée sur les droits humains, en lien étroit avec le principe d'égalité des genres et sur laquelle l'organisation fonde ses actions. Le *gender mainstreaming* a donc été pris en compte dans le programme en Guinée. En effet, l'intégration et la prise en compte des filles/femmes et de leurs spécificités et vulnérabilités a été une préoccupation permanente d'Enabel dans le cadre du programme dont l'objectif général est de contribuer à « la croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou », en cohérence avec les priorités et politiques nationales guinéennes pour les droits des femmes et l'égalité de genre. Le contexte guinéen marqué par des inégalités socio-économiques et des pesanteurs socio-culturelles qui touchent particulièrement les femmes et les jeunes a été pris en compte dans le cadre du Programme qui œuvre systématiquement à la diminution de ces inégalités de droits et de chances sur le plan économique, sociétal et culturel. Au-delà du socle commun que constitue l'approche basée sur les droits humains pour tous les piliers (approche transversale), le programme a apporté de plus des réponses spécifiques notamment à travers deux interventions : la promotion des droits sexuels et reproductifs (She Decides) et l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes. La synergie particulièrement recherchée entre ces deux interventions et avec les autres, visait à créer les conditions nécessaires pour favoriser au maximum la participation et l'inclusion socio-économique des femmes et des jeunes<sup>12</sup>, dans la mesure où la capacité à exercer ses droits sexuels et reproductifs et la capacité à déployer des initiatives entrepreneuriales sont liées. Cependant, l'existence de ces deux interventions n'est pas le gage que

<sup>10</sup> Convention Internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination raciale, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Le pays a également adhéré à la Plateforme d'Action de Beijing à la suite de la 4<sup>ème</sup> conférence mondiale sur les droits des femmes de Pékin en 1995.

<sup>11</sup> UNDP, Human Development Report 2021-22: "Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World"; New York; 2022.

<sup>12</sup> Il s'agit d'un objectif visé par la synergie entre les deux interventions depuis la conception du projet.

les problèmes de genre sont suffisamment traités dans le programme tant que toutes ces interventions ne s'attaquent pas aux causes profondes des inégalités de genre dans la société guinéenne.

- **Efficacité de la démarche inclusive du projet**

Toutes les interventions ont pris en compte les enjeux de genre avec des résultats et effets notables. Les changements visés par She Decides ont consisté, à travers l'information et l'éducation, à l'autonomisation des femmes et des jeunes filles, le renforcement de leurs capacités à exercer leurs droits sexuels et reproductifs et la libération de leur parole autour des violences. L'intervention promeut l'égalité hommes - femmes et le droit à une vie sexuelle et reproductive satisfaisante et sécurisée. She Decides a également ciblé les hommes (jeunes et adultes) via des sensibilisations de masse et des méthodes plus qualitatives de sensibilisations sur les VBG et les droits des femmes.

Concernant Capacita : le rapport de l'évaluation à mi-parcours indique ceci : *La dimension genre a été prise en compte par le management de Capacita qui a poussé pour une représentation plus importante des femmes dans les formations. Selon l'IM, « si on n'insiste pas spécifiquement, on a une tendance générale de 70% d'hommes contre seulement 30% de femmes. Ce n'est qu'en insistant que l'on arrive à 50/50 ». Elles sont donc systématiquement ciblées avec un ciblage en amont en vue de leur favoriser l'accès. Selon le management, beaucoup de femmes, trop modestes, se limitent et ne postulent même pas aux formations. Ainsi pour la formation d'excellence engagée avec le CPA et l'Institut Egmont, Capacita a veillé à ce que 60% des femmes postulent.*

*A noter par ailleurs, que la part des femmes est systématiquement renseignée dans les formations.* A noter que des efforts ont été faits après la MTR : sur She décide par exemple, la désagrégation par sexe est le premier niveau de prise en compte du genre qui a été appliqué tout au long du projet.

Entreprenea a également pris en compte les enjeux de genre, en développant une intervention spécifique « Entrepreneurat féminin (EF) », avec une stratégie focalisée sur les activités et nouvelles opportunités économiques spécifiques pour les femmes, prenant en compte leurs besoins particuliers et s'efforçant à atténuer les freins et obstacles spécifiques<sup>13</sup> auxquels elles sont confrontées quotidiennement en milieu rural et urbain. Vouloir améliorer les conditions économiques des femmes sans tenir compte des réalités sociales ne serait pas bénéfique pour les femmes, dont les revenus risquent d'être accaparés par les hommes ; c'est pour cela que EF adresse les causes profondes liées aux pesanteurs socio-culturelles et aux attitudes, aux relations de pouvoir, aux institutions sociales et aux dispositions légales afin de générer des avancées durables relatives à la qualité de vie des femmes et leurs ménages. Les femmes pouvaient recevoir des appuis non financiers ou financiers via les interventions mixtes EA et EU et des appuis spécifiques via EF avec des projets dédiés (GFEC, PEP-Fem, PEFFA, ESPOIR, PEPITES). Pour EU, la composante Genre a été intégrée dans le processus de sélection des entreprises et dans le choix des clusters cibles, à travers la prise en compte du niveau d'inclusion des femmes dans les filières (le cluster Hospitalité & Tourisme se distingue des autres par la forte représentation des femmes).

Les enjeux de genre ont été des préoccupations de l'ensemble des partenaires d'exécution EA qui ont veillé à mener des activités avec et pour les productrices / entrepreneures. (AGIRE, PROFIMA 1 et 2, SubEntAgri, PEP et PEP-Ext, Pyramis). Dans les divers projets des partenaires EA, les accompagnements non financiers (formation, expérimentations, accompagnement vers le changement de pratiques etc..) ont réussi à atteindre des productrices : elles représentent 73% des bénéficiaires accompagnés par AGIRE dans la filière ananas ; 30% dans PEP et PEP-ext dans la filière pommes de terre, 28% de ProFIMA (transformatrices renforcées en réseau), et 50% dans

---

<sup>13</sup> (i) les femmes ne sont pas propriétaires terriennes ce qui limite leur accès à la terre et aux investissements; (ii) Les activités ménagères effectuées par les femmes réduisent leur temps pour entreprendre ; (iii) les femmes rurales sont pour la plupart non alphabétisées ce qui peut limiter leur potentiel d'expansion.

SubEntAgri. On note cependant que les « paysans relais » / paysans leaders » ne sont pas souvent des femmes (17% des producteurs leaders d'Eucord, 18% des producteurs relais de la FPPD). Par ailleurs, pour le dispositif EA, les femmes sont surtout représentées dans les catégories d'entreprises « peu matures » (sur les 7 848 entrepreneur.e.s concernés par un accompagnement non financier, 4 408 sont des femmes soit plus de la moitié). Elles auraient été peu nombreuses à recevoir des appuis dans les catégories « en cours de structuration » et « en croissance » sans les programmes dédiés de EF (Pépites) ce qui montre la pertinence d'avoir développé aussi un volet EF.

Les accompagnements financiers ont permis d'atteindre des femmes via les dispositifs qui leur ont été dédiés (caisse d'épargne et de crédit autogérés GFEC, appuis au démarrage des jeunes filles ESPOIR).

D'autres productrices ont reçu également des appuis financiers pour la production via la FPPD (fonds de garantie qui a permis à la faïtière de fournir des intrants à crédits, notamment à des femmes). SubEntAgri a financé 50% de femmes cependant les niveaux de crédits sollicités par les femmes et octroyés ont été bien plus bas que ceux des hommes (montant moyen de 17 millions GNF pour les femmes contre 58 millions GNF pour les hommes – cf rapport final SubEntAgri). Les femmes ont sollicité des crédits moins élevés car elles sont plus réticentes au crédit ayant une situation financière souvent plus instable, elles rencontrent des difficultés à mobiliser les garanties (elles ne possèdent pas de terre, et n'ont pas suffisamment de fonds propres) ; et elles cultivent de plus petites surfaces, ce qui requiert des investissements inférieurs.

Ainsi, la prise en compte du genre dans ces différents axes de l'intervention font d'elle un programme positif au genre. En effet, tous les axes reconnaissent les besoins et les contraintes spécifiques liés aux normes sociales de genre et des inégalités de pouvoir, et les conséquences claires sur l'accès des femmes à certains services, voire leur capacité à revendiquer leurs droits dans différents secteurs dont la santé et l'entrepreneuriat. En cherchant à s'attaquer directement aux *causes profondes liées aux pesanteurs socio-culturelles et aux attitudes, aux relations de pouvoir, aux institutions sociales et aux dispositions légales* (Entrepreuna par exemple), les objectifs de l'intervention ont permis d'amorcer un travail sur les stéréotypes de rôles. Les différentes interventions n'ont pas cherché d'entrée de jeu à s'attaquer à une transformation et une redéfinition des normes sociales des stéréotypes de rôles sexuels mais elles ont contribué à poser les bases pour créer une relation plus équitable et plus égalitaire entre les hommes et les femmes.

She Decides a mis en œuvre des actions visant à faire évoluer les perceptions sur les normes sociales de rôle attribuées aux femmes et aux hommes (conversations transformatrices) et EF a permis de sensibiliser les communautés et parties prenantes sur l'importance de l'empowerment des femmes et filles, ceci pour lever les contraintes dont celles liées aux facteurs socioculturels pesant sur l'entrepreneuriat des femmes ; et en plus de She Decides, toutes les autres interventions (EF, EA) ont cherché à favoriser de façon directe l'accès des femmes aux ressources mais également de façon indirecte (CAPACITA).

### • Quelques résultats obtenus

- Les pratiques améliorées de mise en culture et la meilleure gestion de la fertilité des sols ont contribué à une augmentation des rendements (+40% pour la pomme de terre) et donc des revenus, dont ont bénéficié aussi les productrices.
- Les infrastructures hydrauliques depuis DAKMA (du moins celles opérationnelles) ont permis de mettre en culture de nouvelles superficies : dans certains cas, les femmes ont bénéficié d'un meilleur accès à la terre pour cultiver (et donc des revenus propres additionnels). Cependant, en général, leur accès à la terre dépend d'un accord avec leur mari : elles ne sont pas propriétaire mais usufruitières.

- Les performances techniques et managériales des femmes entrepreneuses (accroissement du chiffre d'affaires des femmes entrepreneuses, création et lancement de nouvelles entreprises, utilisation des applications digitales dans les activités économiques, existence de femmes leaders dans des filières pomme de terre notamment, amélioration du rendement et du niveau de revenus, capacité à mobiliser des ressources internes et à s'autofinancer) renforcées par la prise en compte de leurs besoins spécifiques (disponibilité, horaires de travail, etc.) notamment dans le cadre du dispositif de renforcement des compétences (coaching, formations).
- Développement de stratégies et approches<sup>14</sup> pour encourager la prise de parole des femmes dans les cadres de concertation/réunions<sup>15</sup>.
- Développement de boîtes à outils (genre scan, structuration d'entreprises, accompagnement des entreprises dans la prise en compte des besoins spécifiques des femmes/déploiement de programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat féminin).
- Dans l'amélioration de l'environnement des affaires, les cadres de concertation ont permis d'identifier cinq droits entrepreneuriaux fondamentaux pour aider les femmes à développer leurs activités (accès à la terre, libre gestion de ses revenus, accès aux financements, accès à la formation, libre mobilité) avec proposition d'un projet de loi porté par le MPFEPV.
- Les effets suivants sont observables :
  - Les appuis en alphabétisation menés dans le cadre des projets des partenaires d'exécution comme Eucord ou via la FPDF) ont renforcé le pouvoir d'agir des femmes : non seulement pour lire, écrire, mais dans la vie de tous les jours pour utiliser leur téléphone. Certaines ont ensuite aussi partagé des connaissances avec leur mari et contribué ainsi à l'alphabétisation des autres membres de la famille (témoignages de femmes et d'un mari lors d'un focus group).
  - Les hausses de revenus des femmes ont renforcé leur position au sein de la famille. Certaines ont indiqué être mieux considérées par leurs enfants car elles ont la capacité financière de contribuer à leur éducation (cas de 2 femmes sur 20 qui ont pris la parole). Certains maris consultés ont indiqué qu'ils apprécient le travail des femmes qui permet aussi de contribuer aux frais de la famille : amélioration de l'habitat, santé, éducation des enfants (propos de 2 maris sur 4 qui ont pris la parole). Cette situation diminue les conflits entre maris et femmes, comme souligné lors des deux focus groupes tenus avec les GFEC. Les maris témoignent avoir désormais du soutien de leurs femmes dans les dépenses ménagères, la santé et l'éducation des enfants.
  - La co-responsabilité avec les maris sur la prise de décision.
  - Les femmes ont souligné que leur hausse de revenus contribue réellement au bien-être des enfants : « Lorsque les hommes gagnent des revenus plus importants, ils pensent d'abord à prendre une nouvelle femme, lorsque les femmes ont des revenus, elles cherchent à améliorer le futur de leurs enfants ».
  - Le développement d'une entraide entre les femmes entrepreneuses : les « femmes championnes » pour des commandes que leurs entreprises ne peuvent pas satisfaire, font appel à d'autres femmes dont les niveaux d'entreprises sont plus bas ; cela participe de la sororité que les femmes arrivent à mobiliser pour agir, résister dans un écosystème qui leur est défavorable.

<sup>14</sup> Incitations et sensibilisations faites au sein des coopératives pour avoir plus de femmes dans les bureaux. Par ailleurs, dans le cadre du processus d'identification des 5 droits fondamentaux des femmes pour l'Entrepreneuriat, les responsables coutumiers et religieux ont été sensibilisés sur les droits des femmes. Il ressort de l'enquête terrain que certains leaders coutumiers et religieux sont devenus des porte-voix des femmes et encourage les populations à les accepter et les intégrer en tant que actrices de développement économique et social. Des prêches religieux sont réalisés à cet effet.

<sup>15</sup> L'IM était satisfaite de l'évolution : pour elle, la culture locale est telle que les femmes ont du mal à prendre la parole, mais avec le CADES ils ont mis en place des mécanismes de participation communautaire qui étaient animés par les OSC/bénéficiaires féminines.

- Les femmes (adultes et jeunes) ont notamment amélioré leurs connaissances sur les thématiques de SSR/VBG et sont à même de prendre des décisions pour leurs propres problèmes de santé. L'empowerment individuel et collectif construit par l'intervention She Decides notamment, a permis une prise de conscience sur la situation des femmes et jeunes filles, les différents obstacles à l'exercice de leurs droits (sexuels et reproductifs) et les lois guinéennes en la matière. Ce processus d'empowerment a favorisé le développement d'une aptitude individuelle (soutenue par le collectif) à s'intéresser davantage à sa condition et donné un regain de confiance et d'estime de soi aux bénéficiaires. Ces changements ont été également rendus possible à travers le travail de sensibilisation de masse réalisé dans les zones du programme contribuant à rendre l'environnement plus propice à l'expression des droits sexuels et reproductifs. Tous les acteurs communautaires rencontrés dans le cadre de la mission d'évaluation témoignent de ces changements aussi bien que les bénéficiaires elles-mêmes. Par ailleurs, deux associations de femmes survivantes de VBG ont vu le jour à Mamou et Kindia, témoignant ainsi de cette évolution, et les femmes prennent de plus en plus la parole pour témoigner des violences qu'elles subissent.

Les synergies entre She Decides et Entrepreneuriat féminin ont été finalement limitées : les deux interventions n'avaient pas les mêmes cibles, l'une (She Decides) travaillant à l'autonomisation des femmes survivantes de VBG (réinsertion socio-économique) et l'autre (EF) plus tournée vers les femmes déjà entrepreneures. Toutefois, les équipes d'intervention avaient déjà identifié des ponts même si les cibles ne sont pas les mêmes, mais elles indiquent aussi n'avoir pas eu le temps de déployer ce qui aurait pu être des ponts : par exemple, il était prévu que les femmes entrepreneures (EF) bénéficient de sensibilisation sur les DSSR (She Decides) mais cette activité n'a plus été mise en œuvre de façon directe : She Decides a finalement décidé de toucher le maximum de femmes sans distinction de catégorie professionnelle en sachant que, les groupements de femmes étant une cible de She Decides, des femmes entrepreneures allaient être touchées par ce biais notamment dans le monde agricole. L'autre activité que les deux projets souhaitaient développer est la formation des femmes survivantes de VBG pour leur réinsertion socio-économique qui, de même, n'a pas été faite pour cause, ces femmes « partaient de rien » au niveau économique alors que EF cible des femmes déjà en activité. Et, partant du principe que la majorité des femmes victimes de VBG sont des femmes « précaires », She Decides n'a donc pas orienté ses interventions de prévention et de lutte spécifiquement vers ces femmes entrepreneures. Certes le besoin existe mais on peut questionner aussi le fait que la problématique des VBG soulève la question des thèmes relevant du domaine privé qu'il n'est pas aisé d'apporter dans une intervention axée sur l'entrepreneuriat. Ainsi, si les axes de synergie étaient identifiés dès la conception du programme, c'est dans la mise en œuvre et le suivi évaluation que l'intervention a failli par manque de temps et de changement de stratégies en cours de mise en œuvre pour chacune des interventions EF et She Decides.

Par ailleurs, si EF a mené des actions de valorisation des femmes, ces dernières n'ont pas été mobilisées dans des interventions « plus politiques », ou militantes sur la question des inégalités de genre ; sachant néanmoins que ces interventions engageantes ne pourraient se faire sans la volonté des femmes elles-mêmes qui n'ont pas toujours vocation ou n'éprouvent pas la nécessité d'un positionnement politique / militant (elles n'ont pas toujours envie de se positionner comme femme leader<sup>16</sup>) en vue de faire évoluer ou changer certaines normes sociales. Il ne faut pas oublier que ces femmes, mêmes entrepreneures (jouissant d'une certaine émancipation économique) continuent à être assujetties à des normes sociales et des préjugés même si les effets peuvent être

<sup>16</sup> Même économiquement émancipées, ces femmes entrepreneures sont assujetties aux mêmes normes sociales que les autres femmes ; elles doivent continuer à être « soumise » au conjoint et faire profil bas dans la communauté ; et elles doivent d'autant plus faire profil bas que leurs comportements pourraient donner lieu à des interprétations négatives de la communauté et entraîner des remarques sur la gestion de leur couple (dominance de la femme sur l'homme ce qui n'est pas la norme).

plus atténués chez elles que chez des femmes économiquement vulnérables. Elles sont aussi exposées au jugement de l'entourage social, ce qui peut être contre-productif pour la cause des femmes dans de tels contextes. Plutôt que de pousser les femmes à prendre des positionnements difficiles, l'intervention a travaillé plus à une mise en avant des femmes dans des secteurs considérés comme des secteurs d'hommes comme le BTP. Le travail sur le leadership des femmes n'était pas une priorité dans cette phase (même si les différentes actions concourent indirectement à l'impulser).

Les priorités actuelles résident dans comment accompagner les femmes entrepreneuses dans leur secteur respectif à participer par exemple à la prise de décision ? Quels pouvoirs peuvent-elles avoir pour influencer les décisions ? Sachant qu'elles peuvent être nombreuses dans une filière (pomme de terre par exemple), sans en être les principales décisionnaires car ce sont les hommes qui prennent les décisions, les femmes étant sous représentées dans les instances de décisions et/ou n'ayant pas les compétences qu'il faut.

Lors de la mise en œuvre, des actions pro actives ont permis de corriger les déséquilibres sexospécifiques afin de rehausser le niveau de représentativité des femmes dans certaines instances et la tendance a toujours été la participation équitable des hommes et des femmes dans les formations.

Quant à la gouvernance du projet et à la participation des femmes, il faut préciser que le programme a été géré par une femme et que les femmes étaient bien représentées dans les équipes de mise en œuvre que ce soit aux postes d'intervention manager comme d'intervention officer.

Toutefois, il semblerait que les femmes ont été moins nombreuses à postuler et que peu de femmes soient sorties des processus de recrutement (nouveau programme) car les postes sont dans les villes secondaires à l'intérieur du pays, et nécessitant une capacité de mobilité que les femmes n'ont pas toujours. Trouver un équilibre permettant aux femmes d'allier vie professionnelle et vie de famille sans être lésées reste un enjeu majeur.

- **Effets pour les femmes/filles et en termes de mobilisation des acteurs contre les inégalités de genre**

Malgré la tendance claire du programme à intégrer les questions de genre, les niveaux de mobilisation des hommes contre les inégalités de genre sont plus ou moins remarquables selon les interventions mais globalement, elles sont restées limitées.

Par exemple, She Decides a mis en œuvre les conversations transformatrices qui ont permis d'informer et éduquer les hommes sur les questions de VBG ; un des chapitres des conversations transformatrices est consacré au genre qui permet un débat/une réflexion sur les relations de genre et les violences conjugales. Lors de l'évaluation finale, les entretiens et focus groups tenus avec 20 hommes (jeunes et adultes) bénéficiaires des conversations transformatrices ont permis à ces derniers d'indiquer que cette approche leur a permis aux hommes jeunes et adultes, d'avoir des notions claires sur les VBG et leurs conséquences et sur les droits des femmes ; au-delà, ils ont pu faire un travail sur eux-mêmes, prendre du recul sur leurs comportements. La démarche a eu pour effet d'en faire des alliés désormais dans la lutte contre les VBG et contre les inégalités de genre de façon générale. Ce changement s'inscrit dans un vrai processus de transformations sociales car aux dires de ces hommes, leur participation à ce programme aura des répercussions également sur la prochaine génération à travers l'éducation qu'ils donneront à leurs enfants. Les études réalisées dans le cadre de l'intervention et rapportées dans le rapport final corroborent ces opinions. En dehors de cette approche qui a été limitée à un groupe restreint d'hommes<sup>17</sup> l'intervention n'a pas

---

<sup>17</sup> L'intervention a permis de toucher 479.025 fois les détenteurs de droits dont 51% de femmes. Et concernant l'approche des conversations transformatrices 1 520 personnes ont été touché dont 697 garçons/hommes.

réellement développé de stratégies invitant les hommes à jouer un rôle constructif pour la promotion de l'équité de genre et de la santé sexuelle et reproductive dans les familles et communautés.

La mobilisation des hommes comme « acteurs » de lutte contre les inégalités de genre n'a pas été un parti pris, une stratégie clairement exprimée ; certes les hommes ont été mobilisés notamment en tant qu'acteurs dans la mise en œuvre des activités de sensibilisation (She Decides notamment) comme agents de changement, volontaires/relais communautaires, animateurs des séances de conversations transformatrices, jeunes volontaires en charge de la promotion de l'application Kouyé et l'adhésion et l'implication des leaders communautaires, religieux et administratifs ont été recherchés ; ces acteurs sont en soit des « partenaires » en matière de lutte contre les inégalités de genre et leurs interventions ou les messages qu'ils portent en tant qu'hommes ont le mérite d'être plus ou mieux reçus/entendus par les communautés et donc plus impactant. Les interventions ont-elles cherché à ne pas creuser encore plus le déséquilibre des relations de pouvoir entre les hommes et les femmes en ne mobilisant pas suffisamment les hommes dans les actions ? la réflexion doit être poussée au sein d'Enabel afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque contexte. En l'occurrence en Guinée, la participation des hommes au changement de certaines normes sociales en matière d'égalité des sexes est nécessaire étant donné qu'ils sont les principaux détenteurs de pouvoir au sein des familles et des communautés.

### 3.7 Prise en compte transversale de l'Environnement (Q11)

***Q11 : Comment Enabel intègre-t-elle les considérations environnementales dans ses actions de développement, et quels sont les effets, y compris les effets inattendus, de ses interventions sur l'environnement ?***

La Guinée à l'instar de nombreux pays est confrontée aux conséquences du changement climatique, caractérisé ces dernières années par des variations de précipitations marquées par une brusque alternance d'années humides et sèches, des inondations précoces, une augmentation des températures et une recrudescence des phénomènes météorologiques extrêmes. La période des pluies a débuté plus tard par exemple dans les zones de Kindia et Mamou, et des fortes pluies dévastatrices ont eu lieu en fin d'hiver. La Guinée, en ratifiant en 1993 la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), s'est engagée à œuvrer pour une politique de développement durable, basée sur l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et l'amélioration des techniques de production. La Stratégie Nationale sur le Changement Climatique (SNCC) publiée en septembre 2019 vise l'intégration durable et cohérente des deux composantes du changement climatique (adaptation et atténuation) dans les politiques nationales de développement du pays. Elle s'articule autour d'une mission de renforcement des capacités des institutions nationales, des communautés et des acteurs économiques, afin d'accroître la résilience au changement climatique et d'optimiser les possibilités d'atténuation pour un développement sobre en carbone (Cf document de stratégie nationale sur le changement climatique, ministère de l'Environnement et des forêts).

ENTREPRENA a pris en compte les enjeux environnementaux dans l'intervention EA et EV en développant des activités agroécologiques pour promouvoir des pratiques agricoles plus durables et respectueuses de l'environnement. Les divers projets des partenaires de mise en œuvre de EA ont accompagné les producteurs pour diminuer leur utilisation d'engrais minéraux de synthèse et augmenter les apports de fertilisation organique. Un travail s'est développé également pour réduire les pesticides en faveur de bio-insecticides. L'appropriation et la diffusion de ces pratiques plus durable est en cours. Au niveau des infrastructures accompagnées, le travail de sensibilisation / formation pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et l'Ingénierie Sociale avec les Associations des Usagers de l'Eau (AUE) a permis d'aborder les enjeux de protection de la ressource eau dans les AHA, promouvoir les pratiques responsables pour une utilisation efficace de la

ressource eau, et la lutte contre les pertes et gaspillages dans les systèmes irrigués. Diverses actions prioritaires ont été identifiées pour la protection des bassins versants contre l'érosion, la reforestation, la protection des sources, la protection des périmètres avec des barrières vives, la lutte contre la pollution des eaux souterraines. Certaines de ces mesures ont commencées à être mises en œuvre dans certains périmètres (constats dans 20% des périmètres visités). La diffusion et appropriation des enjeux environnementaux au niveau des territoires n'est pas encore optimale.

L'équipe Enabel EA a mené parallèlement un travail de renforcement de capacités des services techniques du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage au niveau des Directions régionales de Kindia et Mamou (DRAE) et du personnel des services de vulgarisation ainsi qu'au niveau des services de l'environnement (DRE). Cet accompagnement a inclus des sensibilisations sur l'agroécologie avec des visites à des expériences d'agroécologie menées sur le terrain. Enabel a organisé par ailleurs un atelier de réflexion sur les impacts des changements climatiques sur les Aménagements Hydro-Agricoles en Basse et Moyenne Guinée, avec l'appui de la mission IS AHA en novembre 2022. L'atelier de présentation de l'intervention EA du prochain programme au CRADER en novembre 2023 a été également l'occasion d'aborder les enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

La prise en compte des enjeux environnementaux dans le volet Entreprena s'est renforcée avec la création de l'intervention EV qui n'était pas prévue initialement. EV a permis d'animer des concertations entre divers acteurs concernés par les zones touristiques du Mont Gangan, à partir d'une approche territoriale, pour définir une vision de développement durable du territoire. De cette concertation découlent diverses actions pour la protection de l'environnement qui ont été mises en œuvre dans 18 villages : pépinières avec des espèces à croissance rapide, des espèces fruitières, des arbres utiles pour les biopesticides, partenariat avec le ministère de l'environnement pour le rachat de plants des pépinières et la reforestation d'aires stratégiques (protection de sources), installation de ruches Kenyane (pour éviter de brûler les essaims), formation de monitrices et diffusion de foyers améliorés qui permettent de baisser d'un tiers la consommation de bois, promotion d'une filière tourisme durable local, sensibilisation des enfants dans les écoles.

Au niveau des entrepreneures, l'accompagnement non financier qu'ils et elles ont reçu s'est centré sur l'élaboration de leurs business plan et sur certaines formations qui ont intégré parfois les enjeux environnementaux. C'est le cas pour les entrepreneures de rejet d'ananas et de semences de pommes de terre qui ont mis en place des pratiques en agroécologie.

Cependant, les rapports ne permettent pas de conclure que la prise en compte des enjeux environnementaux ait été systématique au niveau de tous les entrepreneurs accompagnés.

Au niveau des accompagnement financiers, les produits proposés par les IMF n'ont pas intégré directement les enjeux environnementaux dans les règlements et il n'y a pas de produits de « finance verte ». Le mécanisme de SubEntAgri a en revanche défini un bonus de 5% accordé dans son règlement de subventions pour les projets intégrant les enjeux environnementaux. C'est un effort, mais il aurait pu aussi prévoir un malus de 50% pour ceux qui ne les intégraient pas. Les subventions en matériel octroyées par SubEntAgri aux entrepreneurs concernent principalement le maillon de la production avec du matériel pour l'irrigation et 76 motopompes financées (pompe à diesel, aucune solaire). Les informations disponibles ne font pas état d'engagements particuliers des entrepreneurs financés en contre partie au regard des enjeux environnementaux ou de pratiques agroécologiques. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises accompagnées est un enjeu qui aurait pu être mieux pris en compte.

Capacita n'a pas développé d'actions spécifiques en lien avec les enjeux environnementaux au niveau national. Elle a cependant accompagné et soutenu la réalisation des plusieurs études visant la protection de l'environnement. Un exemple illustratif est le financement de l'étude portant sur le bassin du fleuve Konkouré menée par l'intercommunalité de Kindia Il aurait été pertinent

pourtant, pour renforcer le niveau local et en lien avec les axes prioritaires de la SNCC, de mener des formations complémentaires sur ces enjeux environnementaux et sur l'agroécologie au niveau central, au sein des ministères de l'agriculture et de l'élevage (MAE), du commerce, de l'industrie, des petites et moyennes entreprises (MCIMPE), de la culture, du tourisme et de l'artisanat (MCTA).

Au niveau de She Decides, il n'y a pas eu d'action spécifique en matière d'environnement et de prise en compte du changement climatique. Dans les faits, certaines activités comme la planification familiale ont un lien fort avec les enjeux environnementaux et pour permettre d'éviter une exploitation trop intensive et non durable des ressources, mais cela n'a pas été utilisé comme un argument supplémentaire par l'équipe (qu'il conviendrait de former sur ces aspects).

Quelques actions de She Decides peuvent avoir des effets positifs au niveau environnemental : par exemple, la digitalisation de la consultation en maternité dans le cadre du suivi de la grossesse, de l'accouchement et du post partum permet de réduire l'utilisation des registres papier, préservant ainsi l'environnement. Par ailleurs, l'intervention a opté pour les formations sur site du personnel de santé, ce qui a permis de limiter les déplacements des soignants et par conséquent leur empreinte carbone.

L'évaluation n'a pas décelé d'activités de « She Decides » particulièrement néfastes à l'environnement ; toutefois, une attention particulière doit être portée aux activités drainant les masses comme les sensibilisations, notamment pour ce qui concerne la gestion des déchets plastiques. De même, la gestion des déchets bio médicaux est une composante de la qualité des soins qui devrait être encore plus intégrée dans l'appui aux centres de santé (qui ont bénéficié de matériels via le FBR et le partenariat avec TDH). Il conviendra également de sensibiliser les partenaires de mise en œuvre à une prise en compte plus formelle des questions environnementales.

## 4 Étude de cas 1 : Agroécologie

### 4.1 Introduction

#### 4.1.1 L'approche

Le premier programme d'Enabel en Guinée a développé et financé des démarches d'agroécologie dans les interventions Entrepreneuriat Agricole (EA) et Economie Verte (EV). L'approche de l'agroécologie d'EA s'est centrée essentiellement sur une réflexion avec les producteurs, sur les enjeux environnementaux, la diffusion et l'expérimentation de pratiques agricoles plus durables :

- Des pratiques culturales plus écologiques, avec des techniques pour améliorer la fertilité des sols et les rendements, tout en diminuant les engrais de synthèse ;
- Des pratiques de lutte biologique à travers l'utilisation des biopesticides (surtout EV) ;
- Des pratiques d'assolement et rotation pour favoriser la diversification et l'intensification ;
- Des pratiques de respect des calendriers culturaux et d'expérimentation de variétés.

EA a amorcé également un travail pour améliorer la disponibilité en semences locales avec la production et le stockage en chambre froide de semences de contre saison de pomme de terre (de deuxième génération à partir des semences F1 importées) et de production de rejets d'ananas biologiques ; ce qui est une innovation dans une filière ananas qui utilise beaucoup d'intrants chimiques et de fongicides pour la production de rejets. EV a entamé également un travail sur les semences de piment.

Le travail développé dans chaque périmètre irrigué accompagné par Enabel pour la gestion durable des aménagements hydroagricoles et l'ingénierie sociale, a également abordé les enjeux de Gestion

Intégrée des Ressources en Eau (GIRE), ce qui vient compléter à un niveau « bassin versant » le travail sur les pratiques agricoles agroécologiques au niveau parcelle. Cette dimension territoriale est indispensable pour que l'agroécologie puisse être efficace et permettre une agriculture plus durable.

Avec EV, les pratiques agroécologiques ont été mises en œuvre justement à partir d'une approche territoriale de sensibilisation et de concertation des acteurs du territoire du Mont Gangan. Cette approche territoriale a permis de construire une vision de développement durable et de gestion des ressources naturelles, qui intègre des mesures de protection des ressources, et de pratiques d'agroécologie. Des pépinières ont été mise en place dans 18 villages pour la reforestation de certaines aires (zones dénudées) et la protection des têtes de sources d'eau, et des foyers améliorés de type banco ont été construits pour diminuer la consommation de bois (36 monitrices ont été formées et se sont investies dans la confection/vulgarisation des foyers améliorés).

La démarche agroécologique d'Enabel s'est basée sur la diffusion et l'expérimentation de « pratiques plus durables » vers une agriculture raisonnée, avec un mixte de pratiques agroécologiques et d'utilisation d'engrais chimiques et de pesticides à des doses plus adéquates pour progresser vers une agriculture durable, tout en maintenant de bons rendements.

Elle n'a pas développé, dans ce premier programme bilatéral, une démarche plus transformatrice de « transition agroécologique » qui suppose une réflexion plus profonde sur les modèles agraires. En effet, au-delà de l'adoption de « bonnes pratiques », l'agroécologie cherche aussi à faire évoluer les modèles agricoles mondiaux pour construire des systèmes alimentaires locaux, avec la revalorisation de l'agriculture familiale, un soutien au développement des filières pour les marchés locaux et la sécurité alimentaire, et un travail de sensibilisation des consommateurs.

#### 4.1.2 Le concept de l'Agroécologie

Pour rappel, l'agroécologie est un concept qui existe depuis 1930 (employé pour la première fois par l'agronome Basil Bensin) et depuis lors, les références à l'agroécologie en tant que « *science, ensemble de pratiques agricoles mais aussi mouvement social* » se sont multipliées.

À contre-courant de la révolution verte, les décennies 1950-1970 ont permis de documenter des pratiques agricoles « alternatives », qui ont contribué à la construction de l'agroécologie suivant différents prismes disciplinaires (agronomie, écologie, géographie, zoologie, biologie...).

Progressivement, l'agroécologie<sup>18</sup> s'est affirmée comme une alternative crédible aux conséquences économiques, sociales et environnementales des nouvelles formes d'agriculture « productivistes », et les liens se sont tissés avec des mouvements de défense de la paysannerie.

Désormais, l'agroécologie est reconnue comme un modèle à développer en faveur de la sécurité et de la souveraineté alimentaire dans l'agenda international, mais aussi dans les politiques publiques de certains pays, y compris en Afrique de l'Ouest.

Pour autant, l'agroécologie reste un concept en débat. Les acteurs qui accompagnent les producteurs et productrices dans une transition agroécologique (organisations de producteurs, ONG, organismes de conseil...) sont eux-mêmes confrontés à un certain nombre de problématiques : Quelle place doit-on donner aux intrants chimiques dans les systèmes de production ? Quels impacts positifs et négatifs des systèmes d'élevage ? Comment valoriser la production agroécologique ? Quels sont les rôles des structures intermédiaires dans ces transitions (conseil,

18 Cf bulletin de veille Inter-réseaux sur l'agroécologie [https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/BDV-460-Agroecologie\\_VF.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/BDV-460-Agroecologie_VF.pdf)  
Prochain numéro de Grain de sel Inter-réseaux/IRAM sur les enjeux et défis de la transition agroécologique (à paraître en mars 2024) <https://www.inter-reseaux.org/publication>  
Cf. principes de la FAO sur l'agroécologie : <https://www.fao.org/3/i9037fr/I9037FR.pdf>

financement...) ? Comment intégrer ces enjeux dans les politiques publiques nationales et régionales ?

Le prochain programme de coopération d'Enabel affiche plus directement ces objectifs de soutien à l'agriculture familiale, à la sécurité et souveraineté alimentaire et à la dynamisation des marchés locaux. Les termes « producteurs.trices » et « agriculture familiale » trouvent plus visiblement leur place dans le prochain programme, à côté de « entrepreneur.e.s ».

## 4.2 Constats

***Q5 : Les approches agro écologiques utilisées dans le cadre des actions d'Enabel, ont-elles prouvé leur efficacité ? Quels sont les facteurs de succès et les contraintes à prendre en compte dans le cas d'une mise à échelle dans le contexte guinéen ?***

### 4.2.1 Les approches agroécologiques utilisées dans le cadre de EA et EV

Les activités de promotion de l'agroécologie auprès des producteurs et productrices et entrepreneurs ont été menées via les projets des partenaires d'exécution financés par Enabel de EA et EV :

- ***Le projet AGIRE de Eclasio/RGTA-DI*** en appui à 6 périmètres irrigués, a initié ses activités d'agroécologie par des diagnostics agroenvironnementaux avec les groupes de producteurs pour mener des réflexions sur l'agroécologie à partir de l'analyse des potentiels et des risques des contextes. Il a mis en place des champs école paysans (CEP) : i) dans la région de Kindia avec des compostières et des parcelles expérimentales pour tester des pratiques de compost de 21 jours, paillage, association de cultures de maraîchage dans la filière ananas ; ii) dans la région de Mamou, des CEP avec des compostières, parcelles expérimentales, ainsi que des centres de dressage pour la traction attelée avec un seul bouvier, un labour plus profond, pour la filière pomme de terre (en partenariat avec Eucord). Les CEP et compostières ont été des lieux d'échanges de pratiques au sein de chaque groupe et entre groupes. Des espaces de suivi de chaque CEP dénommés « cercles d'innovation » ont été mis en place pour associer les services déconcentrés, le Centre de Recherche Agronomique (CRA Foulayah) et les partenaires d'Enabel en lien avec les filières. Ils ont permis aux acteurs impliqués de discuter des résultats des expérimentations avec les producteurs. Les producteurs qui ont participé aux CEP (appelés « producteurs relais ») ont reproduit les pratiques dans leurs parcelles et ont reçu des visites d'autres producteurs. Autour de 933 producteurs (dont 56% de femmes) ont été formés ou ont participé aux CEP.
- ***Le projet ProFIMA 1 et 2 de GRET/Osez innover/MDE sur la filière Ananas, en appui à la FEPAF-BG***, a accompagné un groupe d'une trentaine de producteurs de rejets d'ananas avec des pratiques agroécologiques. Des CEP avec des parcelles expérimentales de rejets d'ananas biologiques ont été mis en place pour le groupe. La FEPAF-BG a de son côté testé la pratique du paillis plastique sur les parcelles d'ananas de plus grande taille (5 parcelles expérimentales, 117 producteurs impliqués). Une synergie avec le projet SANITA (qui travaille sur la gestion des déchets à Kindia) a amené également la FEPAF-BG à acheter des sacs de compost produits par SANITA pour ses membres pour qu'ils les testent.
- ***Les projets PEP / PEP -Ext de Eucord*** sur la filière Pomme de terre ont développé des parcelles d'expérimentations de phosphatage, rotation raisonnée des cultures, pratiques culturales adaptées et respect des calendriers culturels, et de culture attelée à un bouvier et labour-enfouissement en partenariat avec RGTA-DI dans des coopératives de la FPFD et de l'UGAS de Soumbalako. Ils ont formé 94 producteurs leaders (dont 17% de femmes), entrepreneur.e.s dynamiques qui avaient ensuite le rôle de partager les connaissances avec leur entourage. Les indicateurs montrent que 4 250 producteurs ont ainsi été formés /

sensibilisés à des pratiques agroécologiques, dont 43% de femmes. Un travail a été mené sur la production, la conservation et la commercialisation de semences de pommes de terre avec une vingtaine de producteurs – entrepreneurs de semences, dont 25% de femmes. Cette production de semences locale diminue la dépendance aux semences importées et permet aux producteurs de gagner en autonomie (ce qui est un principe d'agroécologie) et de respecter leur calendrier cultural.

- **Le projet géré par la FPPD** a contribué à la diffusion de pratiques agroécologiques : compost de 21 jours, culture attelée, labour plus profond, phosphatage via le renforcement d'une quinzaine de conseillers agricoles de la FPPD et de 55 paysans relais qui ont réalisé des parcelles démonstratives et encadré 194 groupes, et des échanges entre producteurs de 131 groupes. Ce dispositif en cascade (appuyé par divers projets et le modèle économique de la FPPD) a permis de former plus de 4 860 producteurs, dont 65% de femmes, parmi les 10 000 membres de la FPPD qui sont producteurs de pomme de terre (sur un total de plus de 35 000 membres dans 48 Unions). Le Centre de Recherche Agronomique de Bareng (CRAB) a mené également des essais dans des parcelles de producteurs membres de la FPPD pour évaluer 8 variétés de pommes de terre (et recommander 4 d'entre elles).
- **Le projet mis en œuvre par Eclasio pour EV sur le territoire du Mont Gangan** a également mis en place 10 CEP pour l'expérimentation du compost de 21 jours, du paillage, de l'utilisation des pesticides naturels, de l'association des cultures et du respect des itinéraires techniques agricoles. Ces CEP ont accueilli 100 paysan.nes volontaires qui ont été formé.es et ont contribué à l'accompagnement de 587 paysan.nes sur les pratiques agroécologiques. 18 pépinières mises en place pour le reboisement ont inclus des espèces fruitières et forestières dont certaines sont utiles pour la fabrication des biopesticides comme la papaye, le neem, etc.

S'agissant de la filière miel, les bonnes pratiques respectueuses de l'environnement ont été enseignés à des apiculteurs et apicultrices structuré.es en 10 groupements apicoles et dotés en kit d'apiculture durable (ruches kenyanes, enfumoirs, équipement de protections, etc.).

L'équipe d'Enabel a mené parallèlement un travail de renforcement de capacités des services techniques du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage au niveau des Directions régionales de Kindia et Mamou (DRAE) et du personnel des services de vulgarisation (ANPROCA), ainsi qu'au niveau des services de l'environnement et du développement durable (IREDD).

Les efforts de coordination d'Enabel des interventions EA et EV, avec des visites semestrielles aux divers projets, ont amené les partenaires d'exécution et les services déconcentrés à mieux connaître les expérimentations en agroécologie et d'en discuter. Les services de la DRAE ont été mobilisés également par Eucord pour une formation des magasiniers à l'utilisation de biopesticides pour la conservation des semences.

Enabel a organisé par ailleurs un atelier de réflexion sur les impacts des changements climatiques sur les Aménagements Hydro-Agricoles en Basse et Moyenne Guinée, avec l'appui de la mission IS AHA/ groupe BETICO en novembre 2022 avec les représentants des DRAE Kindia / Mamou, des OP (FPPD, UGAS, FEPAF-BG) et de certains partenaires (EUCORD, RGTA-DI). L'atelier de présentation au CRADER (espace de concertation qui rassemble des acteurs du développement rural) de l'intervention EA du prochain programme bilatéral en novembre 2023 a été également l'occasion d'aborder les enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, de GIRE et d'agroécologie.

#### 4.2.2 L'efficacité des approches agroécologiques utilisées (Q5)

Les rapports d'exécution des partenaires d'implémentation, les documents de capitalisation, les rapports annuels d'Enabel, ainsi que les entretiens réalisés pour l'évaluation avec des producteurs et productrices (en focus groupes et en entretiens individuels), avec des responsables des OP

(FEPAF-BG, FPDF, UGA Soumbalako) et des partenaires d'exécution (RGTA-DI, Eclasio, Eucord, Gret) permettent de faire les constats suivants.

#### 4.2.2.1 Performance technique

- Les expérimentations de compost et de compost de 21 jours, les pratiques de labour enfouissements, le paillage, et le phosphatage pour les pommes de terre, ont été appréciés par les producteurs et productrices qui ont constaté des augmentations de rendements. Les chiffres indiquent des augmentations de 28 Tonnes / ha à 35-40 Tonnes /ha pour la pomme de terre (avec bien sûr une certaine hétérogénéité dans les résultats individuels). Les hausses de rendements pour l'ananas avec les pratiques d'agroécologie n'ont pas été aussi significatives, mais les producteurs ont obtenu les mêmes rendements en utilisant moins d'engrais minéral et moins de fientes achetées, ce qui augmente la rentabilité en baissant les coûts. La FEPAF-BG a indiqué des hausses de rendements pour l'ananas de 40 à 60 tonnes / ha entre 2018 et 2023, mais ces résultats sont surtout liés aux appuis du projet Refila (financement UE) avec une utilisation élevée des intrants conventionnels spécifiques à l'ananas et peu ou pas de pratiques agroécologiques.
- La qualité organoleptique des produits cultivés avec des apports de fumure organique est jugée meilleure par les producteurs et productrices, et leur permet de mieux conserver les produits post-culture.
- Des effets positifs ont été constatés sur la qualité des sols (texture plus souple). Ceci est positif pour les autres cultures de l'assolement qui bénéficient des apports de compost organique (pour des cultures qui sont souvent pour la sécurité alimentaire). Dans le cas de l'ananas, les associations avec le maraîchage amènent les producteurs à entretenir les parcelles au-delà de la récolte des ananas, ce qui permet d'avoir des rejets de qualité pour la campagne suivante ou pour la vente.
- La disponibilité en semences de pommes de terre de contre-saison est particulièrement appréciée par les petits producteurs, et notamment ceux qui ont un accès limité aux parcelles de saison sèche. Les semences produites et disponibles à temps permettent de respecter les calendriers culturels.
- Les biopesticides n'ont pas été toujours convaincants, les problèmes phytosanitaires n'ayant pas été résolus (sur le maraîchage en général).
- Le compost produit par le projet Sanita et testé par les producteurs sur des parcelles comparatives, s'est révélé de mauvaise qualité (selon les producteurs enquêtés) même si des analyses en laboratoire ont donné des résultats positifs : certains producteurs ont constaté qu'il fallait mettre des doses supérieures pour voir des effets (le double, ce qui augmente le coût), d'autres producteurs ont ajouté du fumier pour « corriger le compost » et obtenir les effets attendus.

#### 4.2.2.2 Performance économique

- On constate une augmentation des revenus (d'après les dires des producteurs et productrices) du fait de l'augmentation des volumes produits et vendus (surtout pour la pomme de terre). Les pratiques ont entraîné également des baisses des coûts, ce qui augmente les revenus : moindre utilisation des engrais minéraux et des sacs de fientes, gain de temps et de main-d'œuvre avec la culture attelée, baisse des coûts de semences ou de rejets.
- Les producteurs et productrices ont pu également mieux vendre les produits grâce à leur meilleure conservation qui leur laisse la possibilité de les vendre plus tard, en négociant au mieux le prix.

- Les revenus des producteurs et productrices ont augmenté grâce à une certaine intensification : ils bénéficient des revenus du maraîchage en plus de ceux de l'ananas (associations de cultures) ou ceux du maïs ou du haricot/riz, en plus des pommes de terre grâce aux 3 cultures par an. L'autoproduction de rejet d'ananas ou la production de compost est aussi une source de nouveaux revenus pour certains producteurs et productrices
- Les flux de trésorerie se sont améliorés grâce à la diversification en général, et plus particulièrement grâce aux associations avec le maraîchage pour l'ananas : le maraîchage permet d'avoir des revenus plus rapides tous les 3 mois, ce qui aide à subvenir aux besoins de la famille mais aussi à investir dans la culture de l'ananas sur 18 mois. Cette trésorerie améliorée diminue le recours aux Institutions de Micro-Finances ou à des usuriers.

#### 4.2.2.3 Performance en termes de méthodes de diffusion

- Le nombre total de producteurs et productrices atteints par la méthode de diffusion de pratiques (CEP, producteurs relais, producteurs leaders) n'a pas été directement comptabilisé dans les indicateurs d'Enabel. Les rapports des divers partenaires indiquent autour de 4 860 membres de la FPPD, 4 259 producteurs accompagnés par Eucord, 944 par AGIRE soit autour de 10 000 producteurs et productrices dont une grande majorité dans la filière pomme de terre.
- Il n'est en fait pas facile de comptabiliser la diffusion des pratiques et de juger de son efficacité. Les entretiens ont souligné qu'entre 40 et 90% des participants aux CEP ont adopté par la suite certaines pratiques. Des voisins, amis, membres des familles, qui n'étaient pas dans les CEP sont aussi venus voir les résultats et certains ont adopté, de façon spontanée, les pratiques (du moins certaines d'entre elles).
- L'efficacité de la diffusion par les producteurs relais / les producteurs leaders reste difficile à apprécier et cette diffusion reste hétérogène.  
Les producteurs relais de AGIRE ont semblé dans les entretiens assez passifs (ils reçoivent des visites, mais n'effectuent pas un travail eux-mêmes de diffusion auprès d'autres producteurs et productrices). Les paysans relais de la FPPD visitent par contre les groupes et coopératives. Ils sont plus structurés au sein de la faïtière, depuis un plus grand nombre d'années également. La question de l'encadrement de proximité des producteurs.trices par des paysans relais amène un questionnement sur leur modèle économique et la faisabilité de trouver un système de compensation (au sein des OP, via des petits équipements ou des intrants) ou de développement pour certains d'entre eux d'une activité entrepreneuriale de ventes de services (AGR).
- On note que de nombreux producteurs et productrices membres de la FEPAF-BG, de l'UGAS, de la FPPD, n'ont pas été encore touchés. Le travail de diffusion des expérimentations est à poursuivre vers les producteurs membres d'organisations et ceux et celles qui ne sont pas organisés.
- L'approche par l'expérimentation est efficace et nécessaire. Les entretiens ont montré que certains producteurs et productrices qui avaient participé à un CEP ont de nouveau expérimenté à petite échelle chez eux avant d'adopter la pratique à plus grande échelle. Les producteurs ont besoin de tester et trouver eux-mêmes leur solution.
- Les innovations introduites comme le compost de 21 jours ou la traction attelée à un bœuf font gagner en productivité du travail et en coûts de main-d'œuvre : ceci est souligné par les producteurs et permet de crédibiliser l'agroécologie.
- L'implication des femmes a été réussie. Elles sont nombreuses parmi les bénéficiaires formées, et les entretiens ont montré qu'elles ont appliqué elles aussi et retenu certaines pratiques. Ces pratiques agroécologiques sont en cohérence avec leurs habitudes de moindre utilisation d'intrants chimiques (par manque de moyens, et sur de petites surfaces). Les formations reçues ont contribué à augmenter leurs connaissances et pouvoir d'agir.

- L'approche territoriale et tous les efforts de diagnostic participatifs territoriaux / diagnostic participatifs agroenvironnementaux des systèmes de production, GIRE, renforcent l'efficacité des démarches de promotion de l'agroécologie. En effet, elle consolide une dynamique de changement au-delà de la motivation et pratique individuelle, avec une dynamique collective territoriale autour d'une vision partagée.

#### 4.2.2.4 Durabilité

- L'appropriation des techniques de compostage, association de cultures, rotation etc. est assez facile et donnent des résultats économiques, ce qui laisse penser que, puisque les producteurs et productrices sont satisfaits, les adoptions de pratiques constatées seront pérennes. Elles impliquent cependant des efforts en travail, un investissement en temps (ce qui peut être une limite pour un producteur suivant l'évolution de la main-d'œuvre familiale disponible), mais donnent des résultats au niveau des rendements ou de la diminution des coûts d'intrants classiques.
- On note un difficile accès aux intrants pour le phosphatage : cette pratique est jugée efficace pour les sols du Fouta Djallon, mais son adoption sera difficilement durable si les producteurs et productrices ne peuvent pas se procurer facilement le phosphate à un prix abordable, et sans doute subventionné. Une activité entrepreneuriale de fourniture d'intrants phosphatés serait utile.
- L'utilisation de la traction attelée avec un seul bouvier a été appréciée, mais les 85 paires de bœufs dressés sont à renouveler après quelques années, le dressage d'autres paires de bœufs plus jeunes est à refaire. Des bouviers ont été formés comme dresseurs, ce qui devraient permettre de poursuivre, mais leurs connaissances de dressage restent à consolider. L'alimentation des bœufs pendant la formation dans les centres de dressage a été évaluée comme une contrainte difficile à gérer (manque de fourrage à proximité des lieux de formation, coûts de l'alimentation animale à prévoir). Les projets des partenaires n'ont pas proposé un appui sur l'élevage qui aurait pu aborder l'amélioration de l'alimentation.
- Les petits producteurs n'ont pas tous des bœufs, d'où la volonté aussi de certains producteurs de développer cette activité de labour comme un service. Cependant, certains producteurs se sont formés à l'utilisation de la culture attelée, mais avec des animaux prêtés temporairement, et ils ne peuvent plus continuer. D'autres se sont rendu compte qu'ils rencontraient des difficultés en saison sèche pour nourrir correctement les bœufs.

#### 4.2.2.5 Quelques limites des démarches

- Les démarches et activités développées dans les projets des partenaires d'exécution n'ont pas abordé l'appui au développement de l'élevage, ce qui est une limite en agroécologie, concept qui se base sur la complémentarité agriculture-élevage, l'utilisation des sous-produits et la fumure organique des sols. Les producteurs et productrices agricoles ont peu d'animaux ou quelques têtes en conduite extensive (avec de la vaine pâture en saison sèche). Ils achètent le fumier à des éleveurs ou le collectent dans les champs. Un travail d'appui au développement de l'élevage au sein des systèmes de production agricole (petit élevage ou quelques têtes de bovins) serait utile pour une plus forte intégration agriculture-élevage. Il serait par exemple possible de tester des systèmes de parcs ou étables fumières pour de la semi-stabulation la nuit, pour mieux récupérer les déjections animales, avec un travail en parallèle d'amélioration de fourrages avec des systèmes agroforestiers, blocs multi nutritionnels etc. Ceci suppose de mener également un travail de concertation au niveau du territoire sur la gestion des pâturages et de l'accès à l'eau pour les animaux.
- Les producteurs et productrices ont manifesté un fort intérêt pour la culture attelée, mais il y a maintenant une difficulté d'équipements hors projet (du matériel a été subventionné au

démarrage par le projet AGIRE/PEP, ainsi que l'équipement de labour attelé). La question se pose pour les équipements des producteurs et productrices à plus grande échelle (subventions, accès aux crédits d'équipements.). Ceci suppose de continuer à former également des artisans locaux pour les fabriquer et développer des activités entrepreneuriales de fourniture d'équipements adaptés.

- Les démarches et activités développées dans les projets des partenaires d'exécution n'ont pas apporté d'innovations au niveau de la transformation, notamment en termes de transition énergétique, mis à part le travail de foyers améliorés développés par EV et 2 chambres froides solaires construites à grande échelle pour des OP (qui seront gérées par des comités ou des gérants privés). Le volet entrepreneuriat du programme de coopération est centré sur l'appui aux petites et moyennes entreprises et aurait pu expérimenter plus directement des processus de transformation avec des énergies renouvelables (fours améliorés avec pyrolyse pour le séchage des fruits, infrastructures pour la fabrication de bio compost avec le développement de lombriculture, utilisation du biogaz, etc.). Des petites améliorations de technologies renouvelables pourraient être testées pour un réseau de petites entreprises dans le prochain programme (par exemple le réseau de transformatrices de mangues et ananas, structuré dans le cadre de ProFIMA).
- Des progrès ont été réalisés en termes de pratiques plus durables, mais il nous semble trop tôt d'affirmer que les producteurs ont maintenant des systèmes durables :
  - La filière ananas reste une filière semi-industrialisée, très consommatrice en intrants conventionnels pour un certain nombre de producteurs (notamment en engrais azotés et phosphatés, des fongicides, des hormones).  
La transition est amorcée pour certains producteurs vers des pratiques plus durables, notamment parmi certains types de producteurs et productrices, déjà diversifiés, qui avaient des associations dans les parcelles avec des manguiers, papayers (systèmes agroforestiers ananas/fruitiers) ;
  - Pour la filière pomme de terre (et dans le maraîchage), les pratiques d'utilisation du compost se sont consolidées, mais de nombreux producteurs restent encore dépendants des engrais conventionnels et des pesticides (notamment en maraîchage) ;
  - La réflexion sur une gestion plus durable de l'eau pour ces cultures irriguées a été amorcée (avec les essais de paillage notamment) et le travail de GIRE dans les périmètres irrigués, mais cet enjeu reste prioritaire. Les prévisions sur le changement climatique (présentées lors de l'atelier de novembre 2022 par le bureau d'étude chargé de AHA/IS) indiquent une diminution probable de 10 à 30% de la ressources en eau d'ici 2050, avec une diminution de la période pluvieuse en début et fin de période hivernale (sécheresse), et en parallèle, de plus fortes précipitations et des crues au milieu de l'hivernage. La diminution de la ressource en saison sèche est ressentie par les producteurs (notamment ceux de pommes de terre dans le Fouta Djallon) et illustre bien le besoin d'approfondir les efforts de concertation territoriale pour une gestion durable des ressources au niveau des bassins versants et pas seulement au niveau d'une parcelle ;
  - Les essais d'irrigation gouttes à gouttes prévus avec la FPDF n'ont pas pu se réaliser (pour des problèmes de marchés et de procédures). Les efforts et expérimentations sont à poursuivre pour une utilisation plus rationnelle de l'eau (variétés plus hâtives, plus précoces pour éviter la sécheresse, cultures moins exigeantes, paiement des taxes dans les AHAs en fonction des volumes utilisés, lutte contre le gaspillage) ;
  - La réflexion sur le développement de cultures d'hivernage est à renforcer. Les efforts d'Eucord pour développer les cultures de pommes de terre de contre-saison (semences pour les cultures de saison humide) apparaissent particulièrement pertinents à ce niveau.

L'analyse des données laisse conclure que les démarches développées par les interventions EA et EV ont montré leur efficacité. Cependant, les défis majeurs pour le développement de l'agroécologie seront ceux du passage du niveau de l'exploitation au territoire et aux filières, ce qui demande un travail approfondi de gestion intégrée des ressources (eau, mais aussi pâturages, foncier, aires boisées), et de concertation entre acteurs pour partager une vision commune.

#### **4.2.3 Les facteurs de succès pour un passage à l'échelle (Q5)**

Les constats sur les interventions EA et EV permettent de souligner divers apprentissages sur les facteurs de succès des démarches menées en Guinée, apprentissages qui font écho à ce que la littérature et les communautés de pratiques sur l'agroécologie ont aussi souligné à partir de l'expérience de divers contextes.

##### **4.2.3.1 La prise de conscience du besoin de changement**

Les entretiens lors de l'évaluation ont noté dans le discours des producteurs et productrices des constats sur les perturbations climatiques, la raréfaction de la ressource en eau, les difficultés d'approvisionnement en engrais importés, la hausse des coûts des intrants..., un ensemble de facteurs qui les amènent à mettre en avant un besoin de changement de pratiques pour s'adapter. Ces constats créent déjà un point de départ porteur, un levier à saisir pour un travail de promotion de l'agroécologie.

Ce discours de « besoin de changement » se retrouve également au niveau des OP : dans le prolongement des travaux de plaidoyer des plateformes nationales ou régionales comme le Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs d'Afrique de l'Ouest (ROPPO) et dans les dispositifs «projets» financés par les bailleurs internationaux (UE, USAID, AFD) qui mettent tous en avant des interventions en lien avec le changement climatique, la gestion durable des ressources, et souvent l'agroécologie. La tendance est donc bien d'aller dans ce sens, et l'agroécologie ne paraît plus être autant qu'avant « à contre-courant », ce qui est une opportunité.

Le discours des services déconcentrés rencontrés a également insisté sur l'importance de l'adaptation au changement climatique et de l'agroécologie (même s'il peut y avoir un petit biais puisque tous les acteurs savent que le prochain programme de coopération d'Enabel intègre ces dimensions). Le thème n'est pas nouveau : une étude menée fin 2021 (coordonnée par l'IRAM) dresse un état des lieux de la prise en compte des transitions agroécologiques dans la fourniture des services de conseil agricole en Guinée<sup>19</sup>.

Les évolutions du personnel dans les ministères depuis le changement de régime en septembre 2022, avec le départ à la retraite de certains fonctionnaires âgés, ont aussi amené un ensemble de jeunes fonctionnaires à prendre leurs fonctions avec « des envies de changement ». Certains de cette jeune génération ont aussi reçu des formations sur l'agroécologie (cas par exemple du directeur de la DRAE de Kindia, formé au Canada sur l'agroécologie).

Au-delà de la Guinée, la littérature montre que l'agroécologie fait l'objet d'une attention croissante dans l'agenda politico-institutionnel, de gouvernements, d'opérateurs et d'organisations internationales qui expriment un intérêt ou/et un soutien à cette démarche.

##### **4.2.3.2 Inscrire la démarche dans une approche territoriale**

L'expérience d'EV du programme d'Enabel met en lumière l'intérêt de l'approche territoriale pour dépasser le niveau parcelle, et inscrire l'agroécologie dans un projet de territoire ; ce qui va faciliter son passage à l'échelle. La réflexion sur « les bonnes pratiques », développée au niveau d'un producteur, rejoint celle sur la « gestion durable des ressources et territoires », ce qui renforce la

<sup>19</sup> <https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/ACOTAF-Rapport-complet-Guinee1.pdf>

démarche. Une approche « territoire durable » apparaît donc comme un levier pertinent pour développer l'agroécologie à plus grande échelle.

Ce constat peut être illustré par les travaux menés sur les filières ananas ou pomme de terre : l'approche filière a permis des avancées en termes d'utilisation de compost, biopesticides, techniques de travail du sol. Elle pourra aller plus loin avec une approche plus territoriale de réflexion sur la gestion durable des ressources, en concertation avec un ensemble d'acteurs des différentes filières et secteurs d'activités présents sur le territoire.

La littérature et les communautés de pratiques ont souligné comment l'approche territoriale est un levier pour les transitions agroécologiques.

Les travaux du Cirad de France (Centre de recherche agronomique pour le développement) montrent par exemple que la prise en compte de la diversité des réalités locales conditionne souvent la réussite des transitions. Plusieurs principes guident ces approches territoriales, notamment :

- Le partage de finalités (un changement à opérer) qui motive l'action collective à engager et le changement d'échelle ;
- La définition d'un périmètre territorial adapté, validé par les acteurs ;
- L'implication effective des acteurs, privilégiée par les démarches de recherche-action et d'appui à la participation réelle de chacun ;
- La prise en compte et la reconnaissance de la diversité des acteurs, avec leurs contributions différenciées au changement, et des temporalités qui peuvent varier ;
- Le besoin de partenariat avec d'autres acteurs et secteurs.

#### **4.2.3.3 Proposer des innovations simples sur des enjeux majeurs avec une dynamique de recherche action et co-construction**

L'observation des démarches EA et EV montre que l'introduction d'une innovation simple (comme le compost de 21 jours, le labour enfouissement, les rotations de cultures) sur un enjeu majeur (comme la fertilité des sols) est directement un levier pour faciliter les évolutions, et initier une démarche de changement. Proposer une amélioration technique qui va améliorer des pratiques déjà connues, facilite l'envie d'essayer, de prendre un risque mesuré. Les producteurs saisissent une proposition pour la tester.

Il est d'ailleurs toujours important de suivre comment les producteurs font évoluer les pratiques proposées suivant leur réalité : ceci permet de mélanger le savoir local (issus d'années d'expérimentation et d'une connaissance fine des contraintes) et l'apport externe du projet dans une démarche de co-construction. Dans le cas d'EV par exemple, les femmes ont proposé de changer le modèle des fours améliorés pour des fours à deux foyers permettant de cuisiner à la fois le riz dans une casserole et la sauce dans l'autre. Avec EA, certains producteurs ont expliqué par exemple pourquoi ils préféraient le compost classique (au regard du temps disponible, de la disponibilité en matériel végétal, d'un travail réalisé en collectif en fin de saison des pluies) et comment ils gardaient le compost de 21 jours comme complément.

La littérature et les communautés de pratiques soulignent qu'il n'est pas vraiment prioritaire de chercher « l'adoption de pratiques » en soi, mais bien l'expérimentation et la co-construction de solutions adaptées à chaque contexte, à chaque producteur.

#### 4.2.3.4 Renforcer les organisations de producteurs, des leviers pour l'accompagnement des producteurs à plus grande échelle, et pour un contexte plus favorable

Les résultats des projets des partenaires d'exécution d'Enabel dans EA et EV soulignent toute l'importance des OP, de leurs unions et faitières, pour l'accompagnement des producteurs et productrices en général, et pour le changement vers l'agroécologie en particulier.

Les OP comme la FPDF, l'UGAS, et dans une certaine mesure la FEPAF-BG, ont montré leurs capacités à diffuser des expérimentations et d'accompagner leurs membres. Elles sont en première ligne pour dynamiser des échanges, des apprentissages par les pairs. Ce sont des acteurs qui peuvent former également leurs membres à l'analyse économique /à la gestion, et partager ainsi des arguments économiques en faveur de la transition agroécologique. Les capacités d'encadrement de leurs membres sont à renforcer.

Les expériences dans d'autres contextes soulignent l'enjeu pour les OP de passer elles aussi, en tant qu'acteurs économiques, à des services de fournitures d'intrants biologiques pour faciliter les changements.

Les exemples sont nombreux dans la filière café et cacao d'évolution des OP qui étaient des acheteurs/fournisseurs d'engrais minéraux pour leurs membres initialement, et qui sont devenus des transformateurs de sous-produits pour la production de bio-intrants (bocashi, divers biofertilisants améliorés) avec la création d'emplois pour des jeunes qui travaillent comme salariés dans ces activités.

Les OP ont un rôle majeur également à jouer en termes de plaidoyer et peuvent être des leviers pour obtenir des politiques plus favorables à la diffusion de l'agroécologie et à la gestion durable des ressources.

Il est nécessaire cependant de clarifier avec elles leur vision et position stratégique à court et moyen terme, notamment par rapport aux pratiques de subventions aux engrais minéraux importés (poursuivre pour faciliter l'accès aux intrants pour les producteurs, ou diminuer pour stimuler les pratiques agroécologiques ?).

#### 4.2.3.5 L'importance d'associer la recherche

La participation des services techniques (DRAE, DPAE, ANPROCA) et l'implication de la recherche (Centre de recherche Agronomique de Foulayah et de Bareng) ont aidé dans les interventions EA et EV à crédibiliser les démarches. Cette participation des services de la DRAE de Mamou est apparue d'ailleurs fondamentale pour le travail sur les semences : le secteur semencier est très normé dans tous les pays pour des raisons stratégiques et phytosanitaires. Il aurait été risqué de construire une filière de production locale de semences sans coordination avec les services techniques.

La littérature et les communautés de pratiques soulignent que dans de nombreux pays, la recherche mène depuis de nombreuses années un ensemble d'essais en grandeur réelle pour documenter et objectiver la capacité de l'agroécologie à représenter une alternative économiquement et socialement viable par rapport aux modèles conventionnels d'intensification. Des expériences ont été accumulées sur une grande variété de contextes biophysiques, institutionnels et partenariaux, au sein des départements, dans le cadre de partenariats avec les producteurs et la société civile. Il y a un besoin d'enseignements générique pour proposer une démarche globale et des dispositifs d'accompagnement en fonction des défis particuliers des différents types d'agriculture. Un des enjeux est de mobiliser et de partager les connaissances générées à l'échelle de l'exploitation avec celles générées à l'échelle du territoire et des filières.

#### 4.2.3.6 La place des femmes

Les constats sur les activités EA et EV menées par les partenaires d'exécution d'Enabel montrent que de nombreuses productrices ont participé aux activités, et qu'elles représentent entre 40 et 65% des bénéficiaires formés / sensibilisés / accompagnés suivant les projets. Elles ont pu tester et adopter des pratiques agroécologiques. Certaines femmes ont acquis un accès à des parcelles grâce aux infrastructures des nouveaux périmètres irrigués et sont devenues productrices de pommes de terre de saison sèche. Ayant de petites parcelles, et n'ayant pas l'habitude d'utiliser des engrais minéraux, par manque de moyens pour en acheter, elle se sont rapidement intéressées aux pratiques agroécologiques de cultures du sol et de fertilisation. Pour ce qui concerne les biopesticides, certaines productrices interrogées ont expliqué avoir déjà l'habitude d'utiliser du piment pour conserver le maïs, pratique qu'elles avaient appris de leurs parents.

La littérature et les communautés de pratiques ont mis en évidence le rôle des femmes dans les transitions agroécologiques et les systèmes durables alimentaires. Ayant souvent peu accès aux intrants traditionnels, elles sont des leviers de changement, car elles cherchent dans les pratiques agroécologiques des solutions faciles et accessibles.

Elles retransmettent parfois certains savoirs conservés (en lien avec les pratiques de production, conservation, sélection de plantes pour l'alimentation de la famille ou la pharmacopée traditionnelle) et sont demandeuses de nouveaux savoirs. Par ailleurs, dans de nombreux contextes, les femmes s'occupent de l'alimentation et de la sécurité alimentaire, et leurs revenus issus de leurs activités propres contribuent souvent aux soins de santé des enfants.

Elles sont souvent sensibles aux enjeux de santé et nutrition, qui sont des problématiques que l'agroécologie cherche à aborder.

#### 4.2.4 Les contraintes pour le passage à l'échelle (Q5)

Les constats sur les interventions EA et EV montrent diverses contraintes pour le passage à l'échelle de l'agroécologie en Guinée, apprentissages qui font écho à ce que la littérature sur l'agroécologie a aussi souligné à partir d'expériences de divers contextes.

##### 4.2.4.1 Le défi de la gestion de la fertilité et de la fertilisation des sols

La gestion ou la récupération de la fertilité des sols est un enjeu majeur dans beaucoup de contextes où les sols ont été appauvris, lessivés, érodés, et où les pratiques culturales ne sont pas suffisantes pour maintenir ou améliorer leur structure. Mais remplacer les engrais minéraux par des engrais organiques demande d'appliquer des quantités importantes de compost ou de fumier par superficie qu'il faut se procurer à défaut de pouvoir le fabriquer dans des quantités suffisantes. C'est souvent une contrainte en termes de disponibilité de fumure organique et de temps de travail.

Cette fertilisation des sols reste donc un défi pour l'agroécologie, particulièrement lorsque les parcelles sont de grande taille, car la plupart des pratiques d'agroécologie demandent un investissement en travail et il n'y a pas ou peu de mécanisation (peu de brouettes, peu de mécanisation pour l'épandage, etc.). Les pratiques comme les rotations des cultures, les associations sont en revanche faciles à mettre en œuvre, même sur les grandes parcelles.

La fertilité ne dépend pas que des engrais minéraux ou organiques apportés aux parcelles, mais suppose des pratiques pour lutter contre l'érosion des sols, pour protéger les parcelles avec des haies vives dans les endroits ventés, maintenir une couverture végétale, limiter l'évapotranspiration, organiser des assolements qui permettent d'améliorer la structure et fertilisation, etc. Les pratiques d'utilisation de compost peuvent être complétées par tout ce qui est agroforesterie, régénération naturelle accompagnée, etc. Toutes ces pratiques demandent des investissements en travail et donc de la main-d'œuvre, qu'elle soit familiale et/ou salariée.

Par ailleurs, les systèmes d'élevage agropastoraux et la vaine pâture ne permettent pas de bien valoriser le fumier puisqu'il n'y a pas de parage des animaux ou de stabulation. Les types de systèmes d'élevage bovins ou ovins/ caprins (extensifs, pastoraux) sont justifiés tenant compte des contextes et de la nécessité souvent de mobilité des troupeaux, mais ce sont des contraintes pour la gestion de la fumure. Certaines innovations dans les systèmes agropastoraux (pour le petit élevage, ou élevage bovin de petite taille) pourraient améliorer l'intégration agriculture-élevage.

La littérature et les communautés de pratiques montrent que de nombreux acteurs expérimentent dans des contextes variés des solutions pour la fertilisation des sols, et échangent pour faire face à cette contrainte de récupération et maintien de la fertilité des sols dans une approche agroécologique. Cf par exemple le bulletin de veille d'Inter-réseaux sur la gestion de la fertilité<sup>20</sup>.

Les échanges dans les réseaux sur l'agroécologie abordent notamment les débats sur les niveaux faisables / souhaitables de substitution et abandon des engrais minéraux tenant compte des contraintes pour la fumure organique.

Il n'y a pas de réponse unique : les pratiques dépendent des contextes (sols, conditions climatiques, types de cultures). Certains acteurs travaillent sur des pratiques mixtes (engrais organiques / engrais minéraux) et priorisent pour l'instant en agroécologie une lutte plus radicale contre les pesticides de synthèse qui sont souvent des produits dangereux pour l'environnement et la santé humaine (position par exemple du Cirad sur les cultures de bananes « Zéro pesticides »). Ils cherchent comment remplacer les pesticides par la lutte biologique, des variétés résistantes, des pratiques culturales différentes, tout en incorporant des pratiques de conservation et de fertilisation organique des sols.

#### **4.2.4.2 Une approche « productivité » qui peine parfois à laisser la place à une approche « résilience et durabilité »**

Les entretiens réalisés pour l'évaluation ont noté que le discours de certains acteurs comme les responsables de la FEPAF-BG insiste sur un objectif d'atteindre des rendements très élevés par ha (80 tonnes /ha) en concordance avec les objectifs fixés il y a quelques années par le gouvernement pour la relance de la filière ananas. Ces résultats ne sont pas atteignables sans un niveau de fertilisation élevé par des intrants minéraux achetés (et importés). Ce discours ne remet donc pas en cause le modèle productiviste très consommateur d'intrants et n'est donc pas très en phase avec les réflexions de l'agroécologie. Même s'il est évident que les niveaux de rendements doivent rester suffisants pour permettre aux producteurs d'avoir des revenus décents, une telle vision reste une contrainte pour le passage à l'échelle de l'agroécologie. La transition agroécologique impose de changer aussi le spectre d'analyse, de tenir plus compte des enjeux de durabilité et d'efficacité à long terme des systèmes agricoles. La priorité donnée au profit maximal à court terme est contradictoire avec l'agroécologie.

On peut noter que le discours de la recherche dans les centres visités (CRA de Foulayah et CRH horticole) est également encore très tourné pour la sélection variétale sur des comparatifs de rendement par hectare principalement, avec des doses de fertilisation conséquente, sans mettre en avant d'autres critères comme la résistance à la sécheresse, les cycles courts, la capacité de conservation, l'adaptation à des sols moins riches, etc. L'agroécologie montre qu'il y a des besoins en semences adaptées résilientes au changement climatique ou adaptés à des sols moins riches. La sélection et diffusion de variétés « productives avant tout » peut devenir une contrainte car elle ne remet pas en cause non plus un modèle productiviste et risque d'accélérer la perte de variétés locales plus rustiques. La recherche sur les biopesticides n'est pas développée non plus dans les centres de recherche visités. Ceci est une autre contrainte car les besoins de recherche-action et

<sup>20</sup> [https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/BDV-465\\_Sols.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/BDV-465_Sols.pdf)

d'expérimentation sont importants pour mieux contrôler maladies et ravageurs, notamment sur le maraîchage, et diminuer l'usage des pesticides dangereux pour la santé.

L'approche entrepreneuriat qui a été un socle important du programme bilatéral d'Enabel peut aussi être une contrainte si elle se focalise trop sur les « business plans », la recherche de rentabilité et la maximisation du profit pour les entreprises appuyées, sans intégrer les enjeux de gestion des ressources naturelles, et notamment de l'eau. Il est évidemment important que les entreprises soient rentables et créent de la richesse, mais il faut questionner aussi leur rôle sur les territoires dans une optique de passage à l'échelle de l'agroécologie, et de « territoires durables ». Le questionnement sur leur responsabilité sociale et environnementale est aussi une question à se poser, à leur poser, et à analyser dans leur business plan. Les subventions octroyées par SubEntAgri aux 65 entrepreneurs en phase de développement, concernent principalement le maillon de la production. Les subventions en matériels se sont beaucoup focalisées sur du matériel pour l'irrigation avec 76 motopompes financées (pompes à diesel, aucune solaire).

Mais avec quels engagements au regard des enjeux environnementaux ? Avec quelles pratiques agroécologiques ? Le bonus de 5% accordé dans le règlement de SubEntAgri pour les projets intégrant les enjeux environnementaux aurait pu aussi être un malus de 50% pour ceux qui ne les intégraient pas.

Le développement de la finance verte n'est pas visible en Guinée (pas d'informations), ce qui est une limite et peut devenir une contrainte puisqu'il y a des besoins de financement d'équipements et d'innovations pour le passage à l'échelle de l'agroécologie. Ceci serait à développer avec les IMF pour les entreprises vertueuses au niveau environnemental et sociétal.

#### **4.2.4.3 Des marchés locaux qui ne valorisent pas les produits biologiques ou de qualité**

L'absence de marché local et/ou international qui pourrait valoriser les produits agroécologiques est une autre contrainte majeure qui forcément limite le passage à l'échelle. L'absence aujourd'hui d'une demande locale de produits « biologiques » ou du moins de meilleure qualité limite les possibilités d'aller plus loin dans les démarches d'agroécologie et son passage à l'échelle.

Un travail est à développer dans ce sens pour structurer des filières biologiques (ou d'agriculture plus raisonnée dans un premier temps) capables de mettre en valeur la qualité de leurs produits et leur contribution à des territoires durables. Ceci suppose aussi de renforcer des OP et des entrepreneurs pour s'accorder sur des cahiers des charges, assurer des contrôles qualité et organiser la traçabilité des produits, ce qui peut signifier de mettre en place des systèmes de certification, ou du moins de certification participative<sup>21</sup>.

Le développement de marchés qui pourraient mieux valoriser les produits agroécologiques suppose de mener un travail avec les consommateurs, qu'ils soient individuels/privés ou collectifs/ publics (cantines scolaires, cantines des hôpitaux, casernes, de l'administration, etc.), achats institutionnels qui pourraient avoir un effet levier sur les marchés locaux. La préférence pour des produits biologiques ou « d'agriculture raisonnée » pourrait être inscrite dans les cahiers des charges des achats institutionnels pour les hôpitaux, les écoles. Cela devrait concerner les produits locaux au-delà des filières travaillées par Enabel dans le premier programme, plus particulièrement en ce qui concerne les produits de base de la consommation guinéenne (riz, maïs, manioc, taro, produits maraîchers).

Les niveaux de pauvreté et la faiblesse de pouvoir d'achat d'une grande part de la population en Guinée sont évidemment des facteurs limitants. Un travail serait cependant possible avec une partie de la classe moyenne et les personnes avec plus de revenus pour renforcer leur prise de

---

21 Pour baisser les coûts de la certification, des expériences de certification participative se sont développées dans les filières café ou cacao.

conscience et réflexion sur leur choix en tant que consommateurs et ses conséquences. Dans le cas de la pomme de terre, ce travail serait à faire avec les marchés et consommateurs de Conakry notamment, puisque la consommation de pommes de terre dans la zone de Kindia et Mamou est plus faible (la pomme de terre ne fait pas partie de la base de l'alimentation, même si elle est consommée dans certains milieux).

#### **4.2.4.4 L'insécurité sur le foncier**

Le thème du foncier agricole est évidemment un point sensible et complexe, qui a de fortes répercussions sur les systèmes agricoles et leur capacité d'évolution ou de transformation.

Les enquêtes de terrain ont montré que beaucoup de producteurs.trices avaient des surfaces limitées, moins de 3ha en tout, dont des parcelles irriguées de 0,25 ou 0,5 ha. Les producteurs avec 1ha d'ananas irrigué ne sont plus considérés comme des « petits producteurs ».

Certains producteurs sont de grands producteurs avec des surfaces de 5 ou 10 ha irriguées pour l'ananas ou la pomme de terre. Les femmes ont un accès encore plus limité au foncier (0,2 ou 0,3ha de parcelles irriguées en individuel) en accord avec leurs maris en général qui leur confient des parcelles à mettre en valeur (mais elles n'ont pas de parcelles en propriété).

Certains producteurs et productrices n'ont pas d'accès à la terre et louent des parcelles à des propriétaires fonciers, dont des parcelles irriguées en saison sèche. La location couvre 1 saison en général en fonction du cycle de la culture.

Les entretiens avec des producteurs et productrices ont montré que parfois les propriétaires terriens reprenaient les parcelles avant la récolte (notamment pour l'ananas) dans un rapport de force déséquilibré.

Dans la zone de la FPDF et sur les périmètres gérés par la FPDF, des négociations ont eu lieu pour sécuriser cet accès à la terre et les producteurs ont des baux ruraux de long terme (15 ans).

Comme le souligne la littérature et les communautés de pratiques sur l'agroécologie, l'accès très limité des producteurs et productrices au foncier est une contrainte majeure pour développer des pratiques de conservation de la fertilité des sols (comme les jachères, des systèmes agroforestiers et zone de protection, etc.) et pour renforcer l'intégration agriculture-élevage (besoins d'aires de pâturage). Par ailleurs, l'insécurité de l'accès à la terre (en cas de conflits fonciers, en cas de location de parcelles ou de métayage) est une contrainte pour l'agroécologie : les pratiques d'agroécologie sont des investissements à moyen et long terme (amélioration des sols, plantations d'arbres) qui ne peuvent être faits sur des parcelles louées à l'année.

En Guinée, un travail est en cours sur le foncier rural, au sein de la Direction Nationale du Foncier Rural et du Patrimoine (DNFRP) avec l'appui de l'AFD, et des États Généraux du Foncier (EGF) ont présenté en début d'année le projet de feuille de route sur la « réforme foncière agricole » pour doter la Guinée d'une politique foncière agricole et, par la suite d'une loi foncière agricole. Il faut espérer que cette loi renforce la sécurisation et l'accès au foncier des exploitations familiales et des divers entrepreneurs qui s'inscrivent dans une démarche d'agroécologie.

#### **4.2.4.5 Des politiques qui n'appuient pas encore la transition agroécologique**

Un dernier point qui peut être souligné comme contrainte est celui du cadre global, avec l'absence (pour l'instant) de politique d'appui à l'agroécologie. Les politiques actuelles subventionnent les intrants minéraux importés. Dans la mouvance de la promotion du contenu local et de la « préférence pour le local », une politique pourrait s'orienter vers l'appui aux initiatives de production locale de biofertilisants (compost, biofertilisants liquides, lombriculture, etc.) pour accompagner le passage à l'échelle de l'agroécologie. De la même façon des politiques pourraient être proposées de soutien à l'agriculture familiale, aux marchés locaux, aux systèmes alimentaires locaux, aux achats institutionnels de produits locaux.

## 5 Étude de cas 2 : Entrepreneuriat

### 5.1 Introduction

Le paysage du financement des entreprises en Guinée comporte des lacunes qui réduisent l'accès aux financements pour les micros, petites et moyenne entreprises. Dans le cadre du premier programme bilatéral d'Enabel en Guinée, l'amélioration de l'accès au financement des entreprises a été l'un des objectifs principaux et a été systématiquement promu par toutes les interventions; soit pour proposer des facilités de financement aux entreprises, soit pour préparer les entreprises à répondre aux conditions d'accès aux financements, mais également pour permettre aux autres acteurs de l'écosystème de mieux jouer leur rôle d'accompagnateur du développement de la finance des entreprises.

Selon l'enquête menée par Enabel auprès d'un échantillon représentatif de 869 entreprises en 2020, le coût du financement apparaît comme le premier obstacle à la croissance pour les PME guinéennes. L'accès au financement est quant à lui cité comme étant le troisième type d'obstacle. De façon générale, l'offre de financement proposée à l'époque par les 16 banques commerciales et les 24 institutions de microfinance en activité étaient très peu accessibles aux PME. Tandis que 94% des entreprises enquêtées déclaraient avoir un besoin de financement non comblé, seulement 26% déclaraient avoir approché une institution financière au cours des deux dernières années en vue de l'obtention d'un financement.

Enabel s'est donc inscrit à augmenter l'offre de financement proposée par les 16 banques commerciales et les 24 institutions de microfinance en activité en Guinée. Son approche a consisté à : (i) renforcer les capacités des entreprises de sorte à améliorer la demande en produits et services financiers ; (ii) améliorer l'offre de produits et services financiers avec l'appui pour le développement de produits financiers au sein de 3 Institutions financières, ainsi que les outils d'analyse des crédits ; (iii) mettre en place une garantie financière auprès de la Fédération des Paysans du Fouta Djallon ; (iv) mettre en place un mécanisme de subvention couplée aux crédits ; (v) octroyer de façon directe des subventions aux entreprises. Les acteurs autres que les entreprises et les institutions financières ont été pris en compte sans toutefois adresser les actions sous une vision claire de développement de l'écosystème. En effet, des conventions ont été signées avec des structures étatiques et parapubliques, pour des activités visant principalement l'amélioration de l'accès au financement de façon ponctuelle.

### 5.2 Constats

**Q6 : Comment les solutions d'accès aux financements pour les entreprises appuyées par Enabel se sont-elles avérées efficaces et efficientes pour permettre le développement de l'entrepreneuriat en Guinée ? Quels types de solution d'accès au financement pour les entreprises seraient les plus adaptées dans le contexte guinéen ?**

**Q7: Le modèle « sur mesure » développé pour soutenir l'entrepreneuriat est-il efficace et permet-il l'atteinte des changements attendus pour les entreprises ciblées ? Quels apprentissages peuvent être tirés de l'utilisation de cette approche ?**

#### 5.2.1 Présentation des outils financiers mis en œuvre dans les interventions (Q6)

- ❖ **Fonds de garantie :** Enabel a entrepris la mise en place d'un fonds de garantie au profit des producteurs membres de la Fédération des Paysans du Fouta Djallon (FPFD). La démarche a consisté à abonder le compte de dépôt à terme dont dispose la FPFD au sein de la VistaGui. Les

fonds disponibles ont été alors considérés comme une garantie financière par l'institution financière.

La garantie avait pour objectif de lever des financements pour répondre aux besoins en intrants et petits équipements des producteurs membres de la fédération. La mise en œuvre a consisté pour la FPPD à répertorier les besoins en intrants de ses membres et à procéder à la demande de crédit de court terme (entre 9 et 10 mois). Le processus de suivi et de recouvrement des crédits a été entièrement assuré par la fédération, qui avait à sa disposition 2 animateurs pour suivre la bonne utilisation des crédits octroyés. Les montants recouverts sont versés à la banque suivant les niveaux de découvert. A la date de clôture, le taux de recouvrement des créances était de 88,08% pour les fonds reçus d'Enabel. Toutefois, conformément aux clauses de la convention de subside établie avec Enabel, la FPPD a remboursé l'intégralité des 350 000 Euros, plus le solde des intérêts générés par les fonds mis à disposition par Enabel (intérêt généré par le dépôt à terme auprès de la VistaGui). Le remboursement des ressources Enabel a été possible grâce aux ressources financières dont disposait la Fédération à la suite de conventions de subventions antérieures déposées auprès de la Société Générale Guinéenne et de VistaGui en tant que dépôt à terme (DAT), permettant ainsi de combler l'écart créé par le montant non recouvré.

- ❖ **Groupement Féminin d'Épargne et de Crédit :** Le mécanisme de groupement féminin d'épargne et de crédit (GFEC) a été mis en place spécifiquement pour les femmes. Il a eu pour objectif de permettre l'inclusion financière de 1 500 femmes entrepreneures, à travers la mise en place du dispositif GFEC, les formations sur les divers thématiques devant permettre l'appropriation du dispositif et le développement d'activités génératrices de revenus. Le dispositif GFEC a eu pour finalité la constitution de l'épargne par les membres, l'octroi interne de crédits et le déblocage de financements supplémentaires auprès des institutions de microfinance (IMF). Les GFEC mis en place ont fonctionné sur 3 cycles de 10 mois, correspondant à une période propice pour leur maturité. L'évaluation a constaté que les GFEC fonctionnent toujours, avec quelques groupes qui ne respectent pas toutes les modalités de fonctionnement (pas de réunions régulières, diminution des octrois de crédits internes).
- ❖ **Mécanisme de subvention adossée aux crédits :** Le mécanisme de subventions adossées aux crédits (Subentagri) a été mis en place par Enabel en juillet 2021 (et s'est achevé le 30 septembre 2023) pour appuyer les entrepreneurs des filières ananas, mangue et pomme de terre sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou. Il avait pour objectif de développer les investissements dans les trois filières et d'améliorer leur rentabilité. Le dispositif Subentagri a été mis en œuvre en trois phases. La première phase a concerné l'assistance technique pour trois IMF partenaires (Crédit Rural Guinéen, FinaDev et AMIFA), le développement de trois nouveaux produits financiers et d'une grille d'analyse des crédits pour la filière ananas. La deuxième phase du dispositif a concerné l'appui non financier aux entrepreneurs pour la formalisation de dossiers bancaires. Cet appui s'est concentré sur les techniques de gestion des entreprises et l'élaboration des plans d'affaires. Les deux premières phases ont permis de constituer les bases pour la troisième phase, à savoir l'octroi de la subvention adossée au crédit. L'assistance technique aux IMF a permis d'élaborer une grille d'analyse des demandes de crédit pour la filière ananas et de définir trois nouveaux produits financiers utilisés dans le cadre de la subvention.

Le renforcement des capacités des entrepreneurs, mis en œuvre par quatre opérateurs différents, (GRET, TRIAS, EUCORD, Lady Agri) a permis la constitution et l'accompagnement de 246 entrepreneurs issus des filières ananas, mangue et pomme de terre et la soumission de leurs plans d'affaires pour financement. Le décaissement des subventions ne pouvait se faire que sous réserve que l'entrepreneur obtienne un crédit pour financer une partie de son investissement (en complément de la subvention).

❖ **Subventions directes** : Plusieurs solutions de subventions directes aux entrepreneurs ont été développées en marge des autres outils de financement. L'objectif des subventions directes était de faciliter le démarrage des nouvelles entreprises et de renforcer leur structure afin qu'elles puissent faire face plus aisément aux charges initiales qui représentent le principal facteur de cessation d'activités des nouvelles entreprises. Cette approche a été davantage déployée dans le cadre de l'intervention entrepreneuriat urbain. L'intervention a mis l'accent sur les entreprises urbaines sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou, avec une orientation vers les secteurs tourisme/hospitalité, construction/villes durables et le digital. Deux principales variantes de subventions directes ont été développées : un fonds de prototypage au profit des entreprises naissantes et une subvention à l'innovation et à l'investissement.

## 5.2.2 Efficacité et efficience des instruments financiers (Q6)

Les divers instruments financiers instaurés dans le cadre du programme bilatéral Enabel 2019-2023 ont montré des résultats satisfaisants, à l'exception de la subvention adossée aux crédits. Cela témoigne d'une certaine efficacité de ces instruments pour faciliter et/ou augmenter le financement des entreprises de petite taille. **Fonds de garantie** : Les ressources allouées sous forme de dépôt à terme et constituant une garantie financière de la FPDF auprès de VistaGui ont permis de mobiliser un volume de crédit plus important à travers un découvert bancaire d'un montant de 3 760 000 000 GNF (400 000 €) à la VistaGui, soit un effet levier de 25%. A travers ce dispositif, Enabel a pu bonifier ses ressources allouées de 760 000 000 GNF (81 000 €), sans créer de distorsion sur le marché financier.

Le DAT a permis à la FPDF d'acheter 380 tonnes d'engrais NPK triple 15 et 264 000 sacs d'emballages de 25 Kg en faveur de 5 160 producteurs supplémentaires. Outre le financement supplémentaire que le mécanisme de fonds de garantie a permis à la FPDF de mobiliser, cela a également augmenté sa capacité de crédit auprès des institutions financières de 63% et renforcer la confiance entre la FPDF et la VistaGui.

À la lumière des entretiens menés au cours de l'évaluation finale, il apparaît qu'à mesure du partenariat entre la FPDF et les institutions financières, il y a eu un assouplissement progressif des conditions d'accès aux crédits. Par exemple, au début du partenariat, le taux d'intérêt du DAT avec VistaGui était de 1%; il a évolué jusqu'à 1,35%. Ce taux peut toujours évoluer en fonction de la solidité du partenariat et atteindre 5% (sous condition d'une plus grande durée du DAT), comme le partenariat entre la VistaGui et le Fonds de Développement Agricole (FODA). En plus de la rémunération du DAT, l'effet de levier peut également être augmenté comme cela a été le cas au cours du partenariat entre les deux structures, en passant de 20% à 25%. La courte durée du DAT n'a donc pas permis une meilleure rémunération du DAT, ni un plus grand effet de levier.

Hormis les effets positifs issus du mécanisme de garantie, des inquiétudes demeurent quant à la capacité de recouvrement des créances par la fédération. En effet, la performance du crédit reçu a été de 88,08%, ce qui représente un manque à recouvrer de 11,92%. Cette situation a pu être jugulée grâce aux ressources des autres fonds de garantie dont dispose la FPDF auprès de la VistaGui et de la Société Générale Guinéenne. Dans le cadre d'un prochain fonds de garantie, il serait souhaitable de renforcer les capacités de la FPDF et l'accompagner à bien identifier les bénéficiaires des crédits et à mieux recouvrer les créances, au risque d'amenuiser les ressources des fonds de garantie au fil des années.

L'analyse globale révèle que l'appui d'Enabel à travers le fonds de garantie a contribué de manière satisfaisante au financement des intrants des producteurs du Fouta Djallon, ainsi qu'à renforcer l'expérience de la FPDF avec les institutions financières, favorisant ainsi leur collaboration.

❖ **Groupeement Féminin d'Épargne et de Crédit :** Le dispositif de GFEC mis en place a permis la création de 50 groupements féminins dans les régions de Kindia et de Mamou. Au total 1 338 femmes entrepreneurs sont regroupées au sein de ces groupes, soit 653 à Kindia et 685 à Mamou. Ce résultat représente 89% de l'objectif fixé par Enabel. Cela étant, l'ensemble de ces femmes font l'objet d'inclusion financière en ce sens qu'elles constituent de l'épargne et sont arrivées à s'octroyer des crédits pour leurs activités. Pendant les trois cycles clôturés, les femmes ont pu épargner un montant de 195 380 € sur lesquels 151 509 € ont été octroyés en crédit (2 130 409 283 GNF en épargne et 1 409 036 000 GNF en crédit interne), soit un taux de conversion de l'épargne en crédit de 66%. Le taux de remboursement des crédits internes octroyés a été de 95%. Les montants mobilisés ont permis aux femmes de financer leurs activités économiques, qui sont principalement la production maraîchère.

Cependant, malgré les formations reçues qui ont permis aux femmes de maîtriser le processus des GFEC et de mieux gérer les ressources financières avec la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus, elles manquent de connaissances approfondies et de savoir-faire technique pour la production maraîchère, la transformation et la commercialisation de leurs productions. Cet aspect représente une lacune qui pourrait permettre aux femmes membres des GFEC d'augmenter leurs revenus et par conséquent, leurs parts sociales d'épargne ainsi que les montants de crédits internes.

En ce qui concerne la sécurisation de l'épargne des GFEC, 17 sur 50 GFEC ont ouvert leurs comptes courants dans des agences de crédit rural de Guinée situées dans leurs localités. Ce sont 669 femmes entrepreneures qui sont connectées au réseau de microfinance et qui peuvent potentiellement avoir accès aux crédits classiques. Par ailleurs, ces femmes disposent et utilisent les applications de monnaies électroniques (mobile money) pour leurs transactions financières. Pour le moment, elles utilisent uniquement le service de l'épargne offert par les IMF, jugeant le coût du crédit trop élevé.

Le mécanisme de GFEC n'a pas permis de porter à l'échelle l'épargne mobilisée par des crédits additionnels issus des IMF, mais constitue au regard de la continuité dans le fonctionnement des groupes, un mécanisme durable de mobilisation de l'épargne et d'octroi de crédit, même si c'est de façon informelle.

Pour que cela soit effectif, il va falloir maintenir le suivi des groupes existants. Aussi, dans la perspective du développement des groupes existants et de l'émergence de certaines femmes dans leurs entreprises, il est opportun d'initier des mises en relation entre femmes entrepreneurs et IMF.

❖ **Subentagri :** SubEntAgri a permis l'acquisition d'équipements pour 65 entreprises, pour la production et la transformation des produits agricoles. Ces équipements ont été obtenus à travers un financement mobilisé par le mécanisme Subentagri de 426 948 €, dont 181 333 € comme subvention versée par Enabel et 245 615 € comme montant mobilisés auprès des institutions financières.

Les entreprises bénéficiaires sont pour la plupart à leur premier crédit bancaire (74% des bénéficiaires) ; ce qui démontre que ce mécanisme a été un canal d'accès aux financements pour des entrepreneurs et aussi d'acquisition de crédits supplémentaires pour d'autres. Lors de notre mission de terrain, nous avons pu observer que les équipements acquis fonctionnent pour la plupart. Cependant, des non-conformités existent et sont dues particulièrement à une mauvaise spécification des équipements par les producteurs. Par exemple, un producteur dit ne pas pouvoir utiliser son motoculteur dans son champ parce que ledit motoculteur est adapté pour des superficies planes et non pour des productions sur collines. Par ailleurs, le service après-vente n'a pas été systématique pour tous les bénéficiaires.

Cela a entraîné des installations d'équipements de mauvaise qualité, des opérations de maintenance peu adaptées, etc. Tous ces éléments influencent fortement la durée de vie de l'équipement et, par conséquent, l'efficacité et l'efficience du crédit obtenu.

Vu le cycle de production moyen terme de l'ananas et la réticence des institutions financières à financer les équipements de moyen et long terme, Enabel a conçu et développé des produits financiers, réduisant ainsi les conditions d'accès au crédit pour les entrepreneurs de la filière ananas. Ces crédits ont été accordés par deux IMF (CRG et FinaDev) et présentent les caractéristiques suivantes :

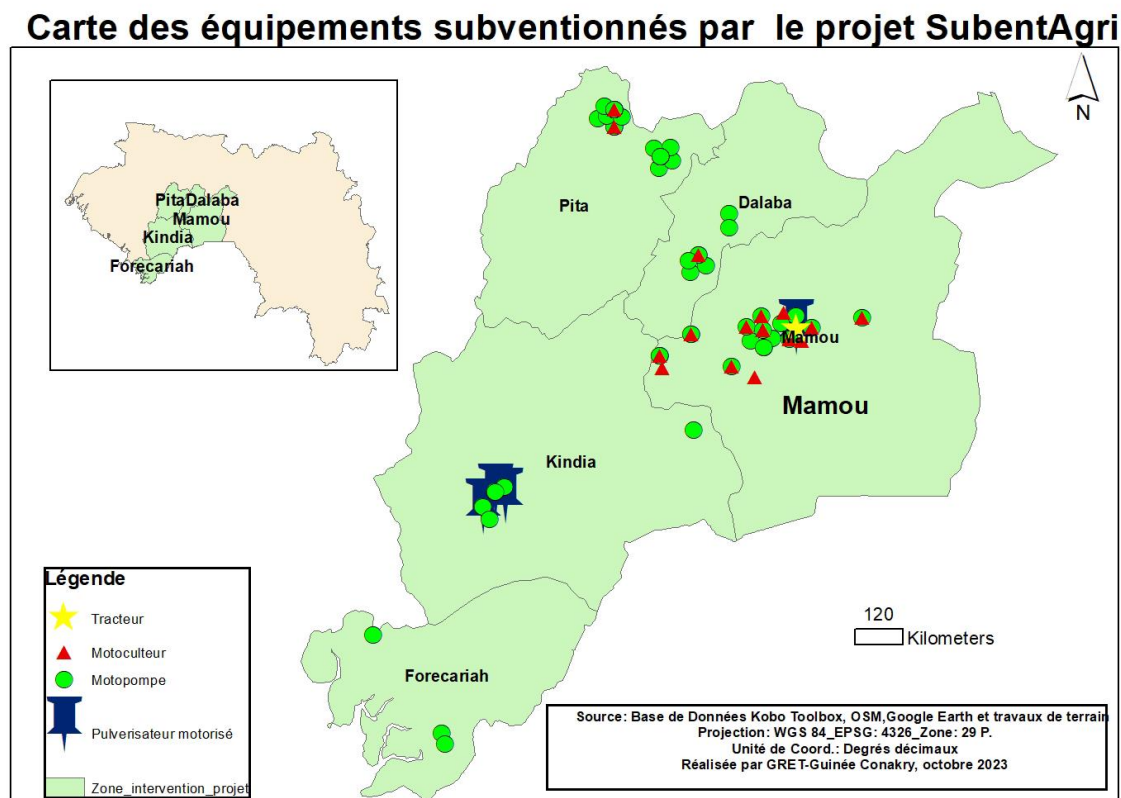
- Un taux d'intérêt de 1,5% (contre 2,5% initialement) ;
- Pour les crédits inférieurs à 40 000 000 GNF, une garantie foncière n'est pas exigée (contre 10 millions de GNF dans les conditions générales des IMF).

Grace à ces conditions, plusieurs entreprises ont pu obtenir des crédits de plus 10 000 000 GNF sans mobiliser une garantie, ce qu'elles n'auraient pas pu obtenir sans le mécanisme.

La subvention adossée au crédit a été un levier pour impulser une nouvelle dynamique et encourager le financement des entreprises, en ce sens que deux entreprises (Illiassa Sonké Ba Agropastoral et Nour Agrobusiness) ont préparé une nouvelle demande de crédit à la suite du remboursement du crédit effectué dans le cadre de Subentagri. Cela ne représente que 2,78% de l'ensemble des bénéficiaires, mais augure de bonnes perspectives étant donné que la plupart des crédits octroyés sont toujours en cours de remboursement.

La carte ci-dessous présente la répartition des équipements agricoles sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou.

**Figure 2 : Carte des équipements subventionnés par l'intervention**



Source : rapport narratif final du mécanisme Subentagri

Malgré les nouveaux produits financiers mis en place, il y a eu moins de financement de la filière ananas dans la région de Conakry et de Kindia. Cela est dû en grande partie au cycle long de l'ananas, donc plus de risque pour les IMF.

Cette limite a été exacerbée par la restriction des spéculations éligibles aux financements. Encourager et tenir compte des cultures intercalaires à l'intérieur des champs d'ananas auraient pu réduire les risques climatiques et de liquidité pour les entreprises concernées.

En examinant cette situation, nous remarquons que dans le domaine de la production agricole, quatre types d'équipements sont demandés. Cela permet d'anticiper et de mettre l'accent sur le financement de ces équipements, en particulier pour les motopompes et les motoculteurs. Plutôt que de développer des produits financiers spécifiques par filière, il serait judicieux de mettre en place un dispositif spécifique en partenariat avec les IMF, les entrepreneurs et un ou plusieurs fournisseurs d'équipements. Ce dispositif serait soutenu et coordonné par un partenaire de facilitation et de mise en œuvre. Dans le cadre de ce dispositif, les crédits de groupe pourraient également être pris en compte.

En ce qui concerne la performance du dispositif de subventions adossées aux crédits, on constate que les résultats sont fortement en-deçà des attentes. En effet, sur 300 entrepreneurs à financer, seulement 65 (21,66%) l'ont été avec 426 948 € sur 1 850 000 €, soit un taux de réalisation de 23,08%. Sur la base des informations collectées au cours de la mission, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Il s'agit entre autres de :

- *L'insuffisance d'harmonisation des visions des parties prenantes et de leadership du GRET :* 246 dossiers ont été soumis au comité d'octroi pour un montant de 6 806 811 427 GNF dont 242 (pour 6 754 254 695 GNF) ont été validés. Sur l'ensemble de ces dossiers, seulement 65 ont reçu un financement. Le taux d'échec de 73,14% fait ressortir, à première vue, un manque de compréhension des attentes des entrepreneurs (49% des entrepreneurs sélectionnés ont démissionné au cours de la procédure) et des procédures et conditions des IMF par les opérateurs et le comité de sélection des dossiers (4% des dossiers sélectionnés ont été rejetés par les IMF). De plus, même si tous les dossiers avaient été approuvés, le montant total des subventions n'aurait représenté qu'environ 70% du montant de la ligne de subvention prévue par le projet, soit environ 720 000 €. Une harmonisation globale aurait nécessité la prise en compte des conditions de crédit des IMF, voire leur implication dans le comité de sélection des dossiers. De plus, il aurait été souhaitable d'estimer un taux d'échec des dossiers soumis au financement afin d'ajuster le nombre d'entreprises à accompagner pour la préparation des dossiers de demande de financement.
- *L'insuffisance dans le calibrage du dispositif :* L'analyse de la faible performance du mécanisme fait ressortir une surestimation des objectifs, qui ne cadre pas avec le contexte des entreprises dans les filières concernées et la tendance de ces entreprises à être réticentes au crédit (raisons administratives, conditions d'accès, raisons religieuses). De plus, la restriction des filières éligibles à la subvention adossée au crédit a entraîné moins de dossiers soumis. Le manuel de procédures adopté de manière tardive (15 mars 2022) n'était pas bien calibré et a fait l'objet de révision et d'adoption lors du second comité de pilotage le 21 février 2023.
- *Une insuffisante communication à l'endroit des entrepreneurs :* Les opérateurs des projets ont mis en place des stratégies de communication qui leur ont permis d'identifier les entrepreneurs. Plusieurs entreprises sélectionnées, surtout celles de la transformation agroalimentaire n'étaient pas intéressées par les crédits et d'autres n'étaient pas dans les filières agricoles concernées par les financements. Plusieurs entreprises interrogées ont déclaré avoir eu connaissance de la subvention, mais non du crédit adossé ; ce qui a conduit à de nombreuses démissions d'entrepreneurs après la sélection de leurs dossiers. Cette situation a entraîné un

nombre moins d'entreprises de transformation bénéficiant de financement, même si le taux de financement des entreprises de transformation est élevé, avec des montants financés supérieurs à la demande (1 052 999 595 GNF contre 984 247 509 GNF demandés).

L'identification des entreprises aurait pu être meilleure en expliquant clairement dès les annonces de recrutements des entreprises, le mécanisme de subvention adossé au crédit, en utilisant les canaux de communication des IMF qui disposent d'animateurs dans les villages, mais aussi d'un réseau de producteurs et d'entrepreneurs déjà inscrits dans leur programme de coopération.

- *Des retards qui ralentissent le processus d'octroi des subventions* : L'implémentation du mécanisme Subentagri a mis en évidence que de nombreuses étapes ont entraîné des retards. Il s'agit notamment : (i) du manque de qualité de certains dossiers soumis au financement (41 dossiers ont été soumis à deux reprises) ; (ii) de la lenteur dans l'octroi des crédits par les IMF (nécessité pour les IMF de faire leur propre analyse des dossiers dans le respect de leurs procédures) ; (iii) de la difficulté de mettre en place une procédure d'achat stricte avec des fournisseurs qui n'avaient pas l'habitude de répondre à de telles demandes (pas d'accusé de réception, problème d'envoi des offres sur l'adresse mail, facture mal élaborée, manque d'informations clés pour le traitement des offres) et ; (iv) de la lenteur dans l'obtention des ANO de la part d'Enabel avec des incompréhensions sur les exigences techniques des équipements.
- Une faible expérience de l'opérateur en matière de gestion d'un mécanisme de subvention adossée au crédit, exacerbée par une mauvaise gestion financière des ressources allouées : l'opérateur Gret a une vision et une politique orientées fortement vers l'agriculture familiale.
- Le centre d'intérêt du siège de la structure est axé sur les moyens d'existence, les pratiques agroécologiques et le développement des exploitations agricoles familiales. Ajouté à cela, le Gret n'a pas une grande expérience en Guinée dans l'accompagnement du financement des entreprises. Il a fallu du temps pour ajuster le modèle avec un manuel de procédures adapté.

Le Gret n'a pas assuré une gestion saine des ressources mise à sa disposition. En effet, des dépenses non justifiées ont été constatées, conduisant le Gret à limoger son RAF pour insuffisance de résultats, et de se retrouver en difficultés dans la relation contractuelle avec Enabel.

- ❖ *Une communication entre Enabel et Gret mal gérée* : La non-maitrise du mécanisme par le Gret et les multiples retards constatés n'ont pas été bien gérés par Enabel. La mission d'évaluation finale a récolté des témoignages faisant état d'écarts de langage qui ne sont pas de nature à motiver l'opérateur à redoubler d'efforts pour atteindre les résultats qui lui étaient assignés. Selon les propos d'un agent du Gret, cela amène le personnel à se braquer et ne plus être focalisé sur les résultats et l'efficacité des actions. Un autre exemple d'insuffisance de communication est qu'à la fin du programme, sans que cela ne soit prévu dans la convention entre Enabel et le Gret, et sans discussion préalable, un camion est venu récupérer les équipements octroyés à Gret.
- ❖ **Subventions directes** : Le fonds de prototypage était directement géré par les partenaires en charge de la mise en œuvre du programme Score Inc., permettant ainsi de bien calibrer l'appui technique et financier. Il était structuré comme suit : une première phase permettant le décaissement de l'équivalent de 300 € ; une seconde phase permettant le décaissement de 640 € additionnels pour les 5 entreprises de la cohorte ayant le plus progressé suite au premier décaissement. Ce sont au total près de 90 projets de prototypage, d'innovation et d'investissement qui ont été accompagnés, pour plus de 70 entreprises impactées, permettant de dépasser l'objectif fixé de faciliter l'accès au financement de 20% des entreprises accompagnées. Les entrepreneurs en phase d'idéation ont pu confectionner leurs premiers prototypes, et ceux ayant déjà démarré leurs activités ont pu augmenter leurs capacités de production ou finaliser le développement de plateformes digitales.

Pour la facilité dédiée à l'innovation et à l'investissement, avec un montant total de 1.2 millions d'Euros, cette approche a permis d'accompagner la concrétisation de 55 projets d'innovation et d'investissements, pour un montant de subvention de plus de 900 000 €.

La simplicité du dispositif de subvention directe et l'engouement que suscite les subventions auprès des entrepreneurs ont fait que le mécanisme a connu une réussite. La réflexion qu'il y a lieu d'avoir pour cet outil est l'impact induit par ces subventions. Au-delà des effets de prototypage et d'innovation, une subvention devrait également avoir des visées de développement du secteur concerné.

Par exemple, les effets d'entraînement induits sur les autres entreprises, les effets sur la création d'emplois et les effets sur l'écosystème des PME.

### 5.2.3 Impacts induits par la mise en place des instruments financiers (Q6)

- ❖ **Fonds de garantie :** Le mécanisme de garantie a impacté 5 160 producteurs. Le crédit obtenu par la FPDF a servi à l'acquisition d'intrants agricoles au profit des producteurs. Ces intrants ont été vendus à 90% à crédit, contre 50% pour les commerçants sur place et au comptant pour les multiplicateurs de semences. La facilité d'accès aux intrants agricoles encourage les producteurs à emblaver plus de superficies. La mission a constaté sur le terrain que les intrants fournis par la FPDF parviennent aux producteurs très tôt (entre novembre et décembre) et permet de ce fait d'avoir des récoltes à la période où le prix de vente sur le marché est élevé.

Les premières productions coûtent plus cher, donc c'est plus avantageux pour les producteurs. Les producteurs apprécient la meilleure qualité et le coût réduit des semences fournies par la FPDF par rapport aux autres semences importées par les commerçants. Tous les producteurs rencontrés ont affirmé une qualité meilleure des semences fournies par la FPDF par rapport aux autres semences. Pour le coût d'acquisition des semences, en guise d'exemple, pour la campagne 2022/2023, les semences fournies par la FPDF étaient de 13 600 GNF/kg, contre 14 000 GNF/kg pour les semences multipliées au niveau local et 15 000 GNF/kg pour les semences fournies par les commerçants. Compte tenu de ces observations, nous pouvons dire que le fonds de garantie a permis la réduction des coûts de production et la vente des récoltes à de meilleurs prix.

Comme autre effet de la mise en place du dispositif de garantie, il y a la distribution de ristournes sur la base de bonnes pratiques. Cette pratique développée par la FPDF pour encourager les groupements et unions membres a suscité plus de respect des règles et principes de la fédération. Elle a été à la base de la consolidation des rapports entre les membres, mais aussi d'un meilleur fonctionnement des magasins, des groupements et des unions.

- ❖ **Groupeement Féminin d'Épargne et de Crédit :** Les membres des GFEC ont développé leurs compétences et attitudes en matière d'éducation financière, notamment en technique d'épargne, de crédit et de respect des engagements à rembourser le crédit. Cela a facilité un plus grand effet de la conversion de l'épargne en crédit pour un montant total de 1 409 036 000 GNF. L'accès des femmes entrepreneures aux produits et services financiers informels, à travers la promotion de l'épargne communautaire, a permis d'améliorer leur situation sur le plan économique et social. Les femmes ont initié des AGR individuelles et collectives portant sur les cultures maraîchères et le petit commerce pour faire face à leurs besoins.
- ❖ **Subentagri :** Les équipements acquis par les entrepreneurs leur ont permis d'améliorer leurs conditions de travail. Les entrepreneurs rencontrés au cours de la phase terrain ont confirmé une réduction du temps de travail avec les nouveaux équipements et une amélioration de la rentabilité grâce notamment à l'augmentation de la surface cultivée (pour les producteurs agricoles), de meilleurs rendements liés à l'obtention d'équipements de qualité et une réduction des charges en évitant le besoin de louer du matériel. De plus, les bénéficiaires ont été formés

sur les questions d'éducation financière et ont élaboré un plan d'affaires, ce qui a contribué à leur donner une vision plus précise de leur exploitation et de mieux comprendre les demandes des IMF en matière d'octroi de crédit. Subentagri a donc permis à 65 entrepreneurs d'acquérir des équipements qu'ils n'auraient pas pu acheter s'ils avaient dû les financer entièrement. Il a aussi amélioré les relations entre les entreprises et les IMF dans le secteur agricole.

Par ailleurs, malgré les efforts de structuration initiés, la majorité des entreprises accompagnées ne répondaient pas encore aux standards des banques commerciales (en termes de taille notamment ou d'existence d'historiques financiers), ou n'étaient pas enclines à opter pour un financement bancaire qui reste relativement coûteux.

- ❖ **Subventions directes** : Les subventions directes aux entreprises ont généralement pour effet la création d'une masse critique d'entreprises modèles, à même d'impulser une dynamique de création d'emplois et de développement des secteurs économiques. Les subventions directes ont permis d'impacter 75 entreprises, qui ont pu affiner leurs prototypes produits, acquérir du matériel pour le fonctionnement et amorcer une transition digitale. Les effets de ces actions ne sont pas perceptibles pour le moment et pourront sûrement l'être durant la mise en œuvre du prochain programme d'Enabel.

#### 5.2.4 Analyse FFOM des outils de financement mis en place (Q6)

**Tableau 8 : Analyse FFOM des outils de financement**

| Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnements non financiers des entreprises couplées aux accompagnements financiers ;</li> <li>- Formalisation et structuration des entreprises ;</li> <li>- Dispositifs clairs de gestion des différents outils de financement ;</li> <li>- Renforcement des incubateurs d'entrepreneurs ;</li> <li>- Implication des acteurs institutionnels dans l'accompagnement et le suivi des entreprises ;</li> <li>- Variété des outils de financement des entreprises proposés ;</li> <li>- Prise en compte de l'amélioration de l'offre en produits et services financiers ;</li> <li>- Développement d'un outil financier spécifique aux femmes ;</li> <li>- Développement d'un mécanisme financier pour prendre en charge les financements de moyen terme (équipements).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible maîtrise du mécanisme Subentagri par l'opérateur ;</li> <li>- Courte durée de mise en œuvre des mécanismes financiers ;</li> <li>- Insuffisance des cadres de concertations entre Enabel et les opérateurs des projets sur la vision et les procédures Enabel ;</li> <li>- Insuffisance de vision globale et de coordination holistique des objectifs de tous les outils financiers (Subentagri, subvention, GFEC, fonds de garantie) ;</li> <li>- Multiplicité des opérateurs d'accompagnement non-financier avec des objectifs pas toujours alignés.</li> </ul> |
| Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité prouvée de certains produits agricoles tels que l'ananas et les produits maraîchers ;</li> <li>- Acteurs institutionnels ouverts à la collaboration ;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réticence des institutions financières à financer l'agriculture et les entreprises naissantes ;</li> <li>- Réticence de certaines communautés pour le système d'intérêt au sein des institutions financières classiques ;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                     |                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| - Dynamique de changement portée par l'entrepreneuriat amorcée par le gouvernement. | - Attitude opportuniste de certains entrepreneurs face aux subventions. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|

Les programmes de renforcement des capacités et les accompagnements à la formalisation et la structuration des entreprises ont joué un rôle essentiel dans l'accès effectif aux financements et dans les impacts induits. Cependant, Enabel devrait mieux promouvoir la vision globale de l'ensemble des outils financiers développés et réaliser des synthèses complètes des dispositifs d'accès aux financements. Nous pensons que tous les outils financiers mis en œuvre sont pertinents et s'adaptent au contexte guinéen.

Tous les mécanismes développés concourent à l'accès aux financements des entreprises, mais chaque outil est adapté à une cible bien précise. Les GFEC sont faits pour l'inclusion financière des femmes. Cette inclusion financière devrait être complète, permettant aux femmes d'être intégrées pleinement au système financier classique.

Le fonds de garantie est destiné aux producteurs agricoles de la FPPD. Ce mécanisme n'a pas utilisé tout son potentiel et aurait pu lever plus de financements et servir pour une durée plus longue.

Subentagri a été mal maîtrisé. Le financement des équipements est difficile à développer au sein des nouvelles et des très petites entreprises. Le calibrage de ce mécanisme sur des entrepreneurs de petite et moyenne taille avec un réel besoin de financement donnerait plus de résultats.

Les subventions directes aux entreprises devraient être plus ambitieuses en termes de création d'emplois, mais aussi en termes de contribution à la protection de l'environnement.

Les différents mécanismes financiers présentent des points positifs ; cependant, pour une intervention plus efficace il serait plus opportun de réduire les outils de financement à mettre à l'échelle et de rechercher une complémentarité entre les outils. Des résultats de l'évaluation finale du présent programme, les GFEC, le fonds de garantie et les subventions d'équipements peuvent être maintenus.

### 5.2.5 Présentation du modèle sur mesure (Q7)

La mise en œuvre des interventions ENTREPRENA d'Enabel s'est largement basée sur des accompagnements personnalisés, visant à répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise et à stimuler leur croissance effective. Ces accompagnements ont inclus des renforcements de capacités tels que des formations, du coaching, du mentoring, ainsi que des soutiens financiers spécifiques et des conseils pour la structuration des entreprises. Les trois premières actions ont été mises en œuvre dans les toutes les interventions ENTREPRENA, tandis que les appuis financiers spécifiques et les conseils en structuration des entreprises ont été apportés dans le cadre de l'intervention Entrepreneuriat urbain. Ce modèle sur mesure a ciblé principalement les jeunes porteurs d'idées d'entreprises, les nouvelles entreprises ainsi que celles dans un état de vulnérabilité et les entreprises en phase de croissance et à maturité.

La mise en œuvre du modèle sur mesure s'est réalisée à travers le développement et la mise en œuvre de projets spécifiques, chacun ayant ses propres objectifs et ses acteurs dédiés. Ces projets ont intégré de manière transversale des accompagnements non financiers, tels que le renforcement des capacités des entrepreneurs, tout en se concentrant sur des cibles spécifiques liées au secteur d'activité et au niveau de maturité des entreprises. La présentation du modèle sur mesure mettra en évidence les accompagnements non financiers tels que la formation, le coaching, le mentoring ainsi que les actions de soutien financier spécifique et de structuration des entreprises.

❖ **Accompagnements non financiers** : Les accompagnements non financiers ont été prioritaires dans tous les projets du programme bilatéral d'Enabel 2019-2023, avec une

emphasis particulière sur la formation des acteurs clés. Dans le cadre de l'intervention ENTREPRENA, les entrepreneurs ont bénéficié de formations, souvent accompagnées de processus de coaching et de mentoring visant à renforcer leurs compétences en gestion d'entreprise. Cette approche a permis à 7 848 entrepreneurs dont 4 408 femmes d'être formés sur divers sujets tels que la gestion des entreprises, le marketing, l'accès aux marchés, le réseautage, etc. D'autres activités ont également été menées, notamment la participation aux foires, les voyages d'études et la mise en réseau des entreprises bénéficiaires, pour accroître leur visibilité et favoriser le réseautage.

- ❖ **Les appuis financiers spécifiques et les appuis à la création d'emplois :** Les appuis financiers spécifiques ont été conçus pour faciliter l'accès aux financements traditionnels et inclure des subventions, notamment dans le cadre du programme « subvention de l'innovation et de l'investissement ». Les initiatives visant à stimuler la création d'emplois ont été intégrées dans le programme « Boost emplois », dans la continuité des actions du programme « Score Inc ». Ce dernier programme s'est déroulé en trois phases : mise à niveau des procédures et opérations, renforcement des équipes et développement commercial. Ces accompagnements ont ciblé trois niveaux de maturité : des entreprises : accélération, incubation des jeunes entreprises et idéation pour les projets prometteurs. Des mentors et experts sectoriels ont été mobilisés pour répondre aux besoins techniques et métiers spécifiques des entreprises, en fonction des clusters dans lesquels elles opéraient.

## 5.2.6 Efficacité des approches innovantes « sur mesure » (Q7)

Tableau 9 : Récapitulatif des résultats des accompagnements sur mesure

| Entrepreneur.e.s cibles                                                                           | Entrepreneur.e.s peu matures ou aspirant.e.s              |                |        | Entreprises en cours de structuration                                                   |             |        | Entreprises en croissance                                                                              |             |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| Types de services                                                                                 | Génériques, promotion de l'entrepreneuriat, préincubation |                |        | Incubation, structuration et professionnalisation de l'entreprise, services spécifiques |             |        | Accompagnement à la croissance, services sur mesure par rapport au diagnostic personnalisé des besoins |             |        |
| Accompagnement non financier (15 parcours adaptés aux différentes cibles) - 7848 dont 4408 Femmes | Sous-Projets                                              | Entrepreneur.s | Femmes | Sous-Projets                                                                            | Entreprises | Femmes | Sous-Projets                                                                                           | Entreprises | Femmes |
|                                                                                                   | PEP-FEM (Eucord/IEF)                                      | 1400           | 1400   | PEPITES (Lady-agri IEF)                                                                 | 180         | 180    | Excellence opérationnelle (IEU)                                                                        | 90          | 12     |
|                                                                                                   | PEFFA (TRIAS/IEF)                                         | 468            | 468    | PEP-EXT (Eucord/IEA)                                                                    | 400         | 130    | Score.inc (IEU)                                                                                        | 125         | 52     |
|                                                                                                   | ESPOIR (CARE/IEF)                                         | 318            | 318    | 100% Créative (IEC)                                                                     | 37          | 15     | PEPITES (Lady-agri /IEF)                                                                               | 100         | 100    |
|                                                                                                   | PROFIMA1 (GRET/IEA)                                       | 180            | 52     | Excellence opérationnelle (IEU) - initiation                                            | 50          |        | 100% Créative (IEC)                                                                                    | 20          | 6      |
|                                                                                                   | PEP (Eucord/IEA)                                          | 2 800          | 840    | Entreprendre dans la photographie (IEC)                                                 | 20          | 4      | AFRICALIA (IEC)                                                                                        | 12          | 1      |
|                                                                                                   | 100% Créative – (IEC)                                     | 120            |        | Film école (IEC)                                                                        | 25          | 5      | PYRAMIS (IEA)                                                                                          | 25          | 7      |

| Entrepreneur.e.s cibles               | Entrepreneur.e.s peu matures ou aspirant.e.s   |              |              | Entreprises en cours de structuration                         |            |            | Entreprises en croissance                                                                                 |            |            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                       | AGIRE (RGTA/IEA)                               | 277          | 203          | IEV                                                           | 66         | 30         |                                                                                                           |            |            |
|                                       | Score.inc (IEU)                                | 550          |              |                                                               |            |            |                                                                                                           |            |            |
|                                       | GFEC (AID/IEA) (AID/IEF)                       | 585          | 585          |                                                               |            |            |                                                                                                           |            |            |
| <b>TOTAUX</b>                         |                                                | <b>6 698</b> | <b>3 866</b> |                                                               | <b>778</b> | <b>364</b> |                                                                                                           | <b>372</b> | <b>178</b> |
| Accès au financement (boîte à outils) | GFEC (AID/IEA) (IEF)                           | 1390         | 1390         | SUBENTAGRI (IEA) (IEF) – partenariats avec AMIFA/CRG/F INADEV | 66         | 42         | Appui à la levée de fonds score.inc (IEU)                                                                 |            |            |
|                                       | Partenariat avec Ecobank                       |              |              | SUB'INNOV (IEU)                                               | 75         |            | SUB'INNOV (IEU)                                                                                           |            |            |
|                                       | Partenariats avec Wakili & CRG - PEPITES (IEF) |              | 21           | Partenariat Vistagui/ecobank- PEPITES (IEF)                   |            |            | Partenariat avec les banques (Ecobank, Orabank, VistaGui, Société Générale et Fonds d'investissement MBM) |            |            |

| Entrepreneur.e.s cibles            | Entrepreneur.e.s peu matures ou aspirant.e.s |     |     | Entreprises en cours de structuration         |      |  | Entreprises en croissance                           |  |  |
|------------------------------------|----------------------------------------------|-----|-----|-----------------------------------------------|------|--|-----------------------------------------------------|--|--|
|                                    |                                              |     |     |                                               |      |  | Capital) - (IEU)                                    |  |  |
|                                    | Kits de démarrage-ESPOIR (CARE/IEF)          | 318 | 318 | DED – produits financiers adaptés (IEA) (IEF) |      |  | FODAC: Appui au montage des dossiers de financement |  |  |
|                                    |                                              |     |     | Fonds de Garantie FPFD (IEA)                  | 5160 |  |                                                     |  |  |
| <b>Impact attendu sur l'emploi</b> | <b>Auto-emploi</b>                           |     |     | ++                                            |      |  | +++                                                 |  |  |

Source : Présentation du programme ENTREPRENA à la sixième session du comité de pilotage (session de clôture)

Ce tableau montre la diversité et le champ des accompagnements offerts selon le niveau des entreprises. Il montre que toutes les entreprises ont pu bénéficier des accompagnements non-financiers et financiers. La majorité des entrepreneurs ciblés par les accompagnements sont ceux en début de parcours ou aspirant à entreprendre, ce qui indique une focalisation sur le soutien aux entrepreneurs en phase initiale de développement. Les services d'accompagnement non financiers sont largement utilisés, avec un total de 7 848 entrepreneurs formés, dont 4 408 femmes. Cela suggère une réponse positive à la demande de renforcement des capacités des entrepreneurs. Les sous-projets PEP-FEM, PEPITES, et Excellence opérationnelle ont été particulièrement actifs dans la formation des entrepreneurs et la promotion de l'entrepreneuriat féminin.

En ce qui concerne l'accès au financement, plusieurs initiatives ont été mises en place, notamment des partenariats avec des institutions financières et des programmes de soutien à la levée de fonds. Cependant, les chiffres relatifs à l'accès effectif au financement ne sont pas disponibles.

L'impact attendu sur l'emploi varie selon les différents types d'accompagnement, avec une plus grande implication dans la création d'emplois pour les entrepreneurs en phase de croissance. Cela suggère que les accompagnements sur mesure visent également à stimuler la création d'emplois durables. De notre analyse, l'accès aux financements par ces types d'entreprises devrait stimuler plus la création d'emplois dans le pays. Les programmes de subvention devraient plus cibler les entreprises en croissance, avec pour mode opératoire des contrats d'objectifs devant inciter les entreprises à créer plus d'emplois et à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

### 5.2.7 Les approches d'accélération des effets des accompagnements sur-mesure (Q7)

De l'analyse des actions d'accompagnement sur mesure, il ressort que plusieurs approches et mécanismes ont fortement contribué aux résultats et effets atteints. Ces approches et initiatives sont à renforcer dans le cadre du nouveau programme. Il s'agit des approches suivantes :

- ❖ **L'approche Cluster et la construction d'une communauté d'entrepreneurs (réseau) :** Les accompagnements sur mesure ont facilité la formation de grappes et de clusters parmi les entreprises accompagnées. Par exemple, les interactions entre les entreprises digitales et d'autres entreprises accompagnées ont stimulé la digitalisation en encourageant les collaborations commerciales et le partage de savoir-faire.
- ❖ **La constitution des entrepreneurs modèles :** Cette initiative a joué un rôle crucial dans l'identification de modèles inspirants d'entrepreneurs et de femmes. L'accompagnement de ces modèles a contribué à sensibiliser les communautés et à soutenir le développement de petites entreprises connexes. Par exemple, une initiative locale visant à intégrer la filière pomme de terre, menée par une commerçante, a été soutenue, améliorant ainsi l'accès au crédit pour plus de 300 femmes dans la région de Mamou. La multiplication de ces modèles d'intégration des filières agricoles et le renforcement des organisations de producteurs offrent des solutions durables pour aider les petits producteurs à obtenir des financements pour leurs activités.
- ❖ **L'implication des acteurs institutionnels :** L'implication des acteurs institutionnels tels que la BSTP, la DG-CAEF, l'ONT et l'APIP a renforcé ces institutions et renforcer leurs capacités à soutenir le développement de l'entrepreneuriat en Guinée. Ces acteurs constituent une garantie de pérennisation des différentes approches développées et pourront intégrer les entreprises bénéficiaires dans leurs dispositifs, assurant ainsi la continuité et l'extension des initiatives entrepreneuriales.
- ❖ **Accompagnement d'agences privées proposant des services aux entreprises :** L'écosystème des incubateurs en Guinée est encore jeune et fragile, avec une dizaine d'incubateurs actifs. Le renforcement de quatre de ces incubateurs, ainsi que la création du hub des entrepreneurs, a stimulé le développement des services aux entreprises en région. En outre,

en répondant aux besoins des entreprises en phase d'idéation et d'incubation, une attention particulière est accordée aux besoins des entreprises en phase d'accélération. La mise en service du hub de Kindia animée par Toogueda représente une avancée vers des services plus inclusifs en rapprochant l'offre et de la demande d'accompagnement. Enabel pourrait bénéficier du développement d'un modèle économique viable pour le hub dans le cadre du prochain programme.

L'appui à la décentralisation de services aux entrepreneurs a été significatif avec plus de 600 jeunes initiés à l'entrepreneuriat. Ce vivier doit être renforcé et accompagné, le hub constituant un atout majeur à cet égard.

Pour répondre au besoin d'outiller et d'accompagner le développement de coachs proposant des services d'incubation et d'accélération, les interventions ENTREPRENA ont soutenu la professionnalisation des business coachs. Ces derniers ont également été encouragés à se structurer en réseau (RESAE).

Le modèle sur mesure a donné des résultats très satisfaisants. Cependant, Enabel devrait accorder une attention particulière à la création et à la consolidation des emplois, ainsi qu'à la protection de l'environnement, notamment en ce qui concerne les aspects subventions et accompagnement de proximité. La création de petites entreprises est à l'origine de la majorité des nouveaux emplois en Guinée, favorisant ainsi le renouvellement du tissu économique et stimulant l'innovation, ce qui est bénéfique pour la croissance économique du pays. En tant qu'agence de développement à fort impact économique et social, Enabel doit intégrer les objectifs de développement durable des Nations Unies dans ses objectifs de développement. De plus, en soutenant la création de plusieurs entreprises par les futurs entrepreneurs, cela démontre la volonté publique de contribuer au développement macro-économique du pays.

## 6 Étude de cas 3: Genre

### 6.1 Introduction

L'intervention « She Decides », pilier 2 du programme de coopération bilatérale Guinée-Royaume de Belgique 2019-2023, visait à renforcer l'accessibilité aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes et enfants, les adolescents et les jeunes, principalement en agissant auprès des détenteurs de droits, des porteurs d'obligations et sur l'écosystème guinéen comme le dénotent les trois résultats visés par l'intervention :

- **Résultat 1:** Les détenteurs de droits sont appuyés tant au niveau individuel que collectif (groupements, associations, clubs, fondations, plateformes, réseaux) ;
- **Résultat 2:** Les droits sexuels et reproductifs sont assurés par une offre de services complète et de qualité tant sur la SSR que sur les VBG ;
- **Résultat 3:** Un écosystème favorable à la réalisation des DSSR est développé par une coordination performante (privé-public-associatif), des dynamiques sociales et l'intelligence collective.

Le premier résultat reposait essentiellement sur une série de sensibilisations communautaires sur des sujets de SSR et VBG, et ciblant les populations adultes et jeunes, femmes et hommes des zones concernées par l'intervention. Cette sensibilisation a pris des formes classiques, tout en innovant avec le développement et la vulgarisation d'une application numérique (« Kouyé ») dont la cible principale est les jeunes. Malgré ces différentes approches, il s'est avéré que les transformations sociales, voire sociétales, visées par l'intervention ne soient pas atteignables par la seule sensibilisation. En effet, « She Decides » s'inscrit dans une approche basée sur les droits humains visant à autonomiser les femmes et promouvoir l'égalité entre les sexes dans un contexte encore fortement marqué par des normes sociales de genre défavorables aux filles et aux femmes. Les indicateurs très alarmants en matière de SSR et de VBG en Guinée<sup>22</sup> témoignent de ce contexte particulièrement difficile. Partant de ces deux postulats, « She Decides » a développé et mis en œuvre l'approche des conversations transformatrices pour susciter des changements significatifs sur les problématiques de SSR et VBG au sein de la population des zones d'intervention.

Les conversations transformatrices sont une approche visant à induire un changement de comportement face aux VBG et à la SSR, tant au niveau individuel que collectif. Elle s'appuie sur un accompagnement à moyen terme d'individus appartenant à un même groupe. Deux caractéristiques majeures sous-tendent cet accompagnement : d'une part, les participant.e.s bénéficient d'un renforcement des connaissances sur les thématiques pour lesquelles des changements sont visés et d'autre part, l'approche leur offre l'opportunité de se remémorer et raconter des expériences ou histoires douloureuses (comme des violences subies ou commises) le plus souvent enfouies au plus profond d'eux/elles-mêmes, ouvrant ainsi la voie à une possible reconstruction<sup>23</sup>.

En effet, un des objectifs visés est de susciter la libération de la parole, puis offrir un soutien des « pairs » pour faire face au traumatisme latent.

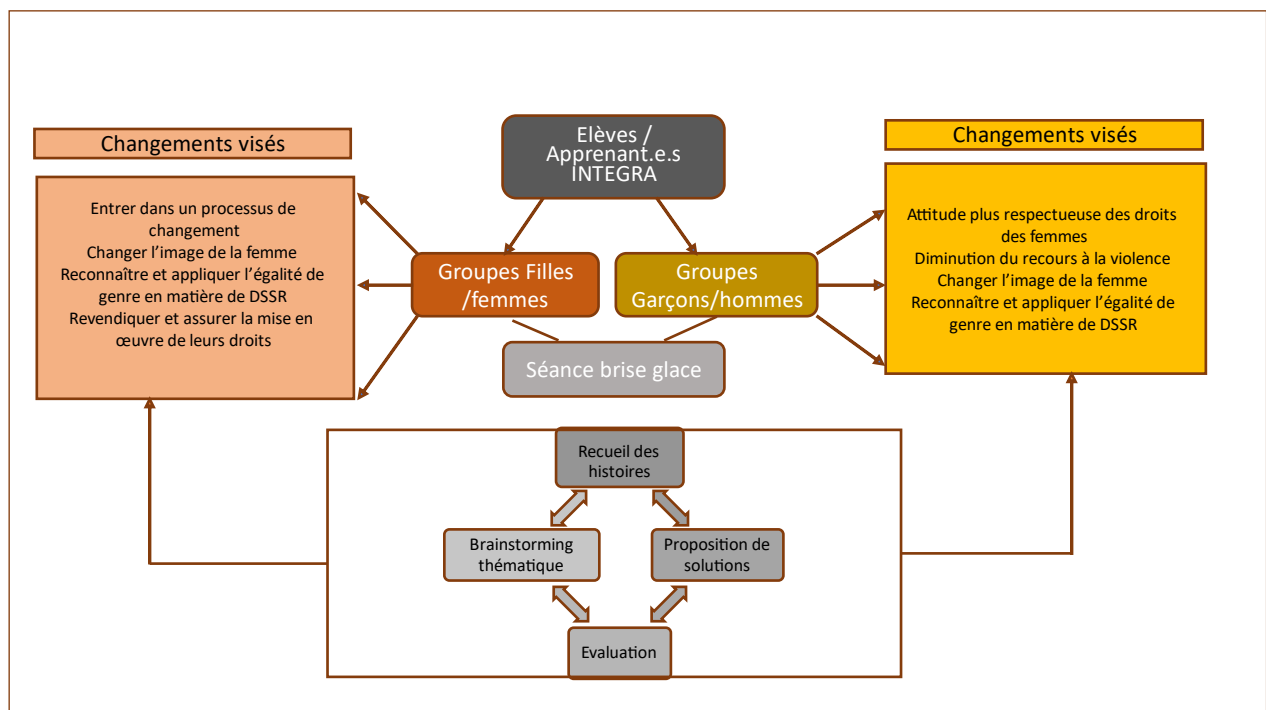
22 Pour exemple : 80,7% des femmes ont été victimes de VBG en 2016 ; la prévalence des mutilations génitales féminines est estimée à 95% chez les femmes âgées de 15 à 49 ans et 45.3% chez les filles de 0 à 14 ans ; le taux élevé de mariage précoce est respectivement de 67,5%, 55,8% et 28,9 % avant l'âge de 18 ans dans les régions de Mamou, Kindia et Conakry ; le taux de la mortalité maternelle s'élevait à 679 décès par 100.000 naissances vivantes en 2015.

23 Suite au traumatisme causé par ces expériences pour les victimes, ou à la prise de conscience des conséquences de leurs actes pour les auteurs.trice.s.

Les séances ont été mises en œuvre dans les régions de Conakry, Kindia et Mamou auprès d'élèves des collèges et lycées ainsi que des jeunes femmes et hommes apprenant.e.s des centres de formation de l'intervention Integra. Les séances ont été, dans un premier temps, directement mises en œuvre par l'équipe de « She Decides » (point focal SSR) ; puis dans une logique de passage à l'échelle, un contrat (marché public) a été signé en novembre 2022 avec l'ONG AGIL pour le déploiement de la stratégie dans les trois zones d'intervention. Les séances ont démarré en décembre 2022 et se sont déroulées pendant 8 à 10 mois.

Le but de cette étude de cas est d'évaluer l'efficacité des approches pilotes de conversations transformatrices dans la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre d'une part, et l'efficacité du passage à l'échelle et de la sous-traitance des expériences pilotes sur les changements visés, d'autre part.

Le schéma suivant résume l'approche des conversations transformatrices telle que développée par « She Decides ».



**Figure 3 : Approche des conversations transformatrices développée par « She Decides »**

Source : synthèse sur la base du Manuel de l'animateur et des entretiens

## 6.2 Constats

**Q8: Comment les approches pilotes de conversations transformatrices se sont avérées efficaces dans la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre ? Est-ce que le passage à l'échelle et la sous-traitance des expériences pilotes s'avèrent concluants en termes de changements positifs visés?**

### 6.2.1 Efficacité de l'approche pilote des conversations transformatrices dans la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre (Q8)

En rappel, la mise en œuvre des conversations transformatrices a répondu à quelques principes<sup>24</sup> parmi lesquels :

<sup>24</sup> Pour plus d'informations, voir le manuel de l'animateur.

- **Constitution des groupes** : un principe d'homogénéité a été appliqué pour ce qui concerne le sexe. Par ailleurs, tous les groupes appartenaient soit à la catégorie des élèves de lycées/collèges, soit à celle des apprenants (centres de formation INTEGRA) ; autrement dit, les participant.e.s appartenaient à un même « programme », à un même groupe.
- **Critères « âge » et « statut matrimonial »** : il n'a pas été appliqué au sens stricto sensu ; les participant.e.s appartenaient à la même classe d'âge des adolescents/jeunes pour les collégien.ne.s/lycéen.ne.s<sup>25</sup> ; pour les apprenant.e.s des centres de formation d'INTEGRA, l'on pouvait observer une certaine variation<sup>26</sup> tout en restant dans la tranche des moins de 49 ans de par les cibles mêmes de l'intervention. Le statut matrimonial ne faisait également pas partie des critères pris en compte pour la constitution des groupes.
- **Permanence des groupes** : une fois le groupe constitué et les séances lancées, aucune nouvelle personne ne peut être intégrée dans le groupe.
- **Confidentialité et absence de jugement** : ce sont deux principes centraux présentés dès le démarrage des sessions par les animateurs et animatrices. Si au début les participant.e.s peuvent être « méfiants », par crainte d'être jugé.e.s et/ou que leur histoire soit divulguée, la parole se libérera au fur et à mesure qu'un climat de confiance s'instaure. En général, selon les animateur.rice.s et les participant.e.s, les barrières tombent assez vite lorsque les vécus commencent à être racontés.
- **Régularité des séances** : en général, les séances ont été organisées au rythme de deux rencontres par mois. Cependant, le démarrage retardé des séances dans la région de Mamou a entraîné une cadence rapide des séances pour les groupes et l'équipe d'animation qui devait arriver à rattraper ce retard.
- **Nombre de personnes/groupe** : si le manuel de l'animateur préconise que les groupes ne dépassent pas 15 personnes, il s'avère que le nombre a pu être plus ou moins dépassé pour quelques groupes<sup>27</sup>. Cela questionne sur la qualité des séances, notamment en termes de capacité de l'animateur ou de l'animatrice à maîtriser le groupe, apporter une écoute satisfaisante ; et pour les participant.e.s, l'assurance d'une bonne cohésion de groupe et surtout la possibilité de se confier sans craindre le manque de confidentialité.

## 6.2.2 Résultats atteints (Q8)

### 6.2.2.1 Résultats quantitatifs

« She Decides » visait, dans le cadre du passage à l'échelle notamment (sous-traitance avec l'ONG AGIL), la réalisation de 1 072 conversations transformatrices auprès des 67 groupes constitués ; ce qui représentait 16 conversations par groupe en raison de 2 conversations par mois pendant 8 mois. En fin d'intervention et selon le rapport final, au total 1 273 séances de conversations transformatrices ont été organisées pour 1 520 personnes soit 823 filles/femmes et 697 garçons/hommes, dépassant largement les prévisions.

### 6.2.2.2 Résultats qualitatifs

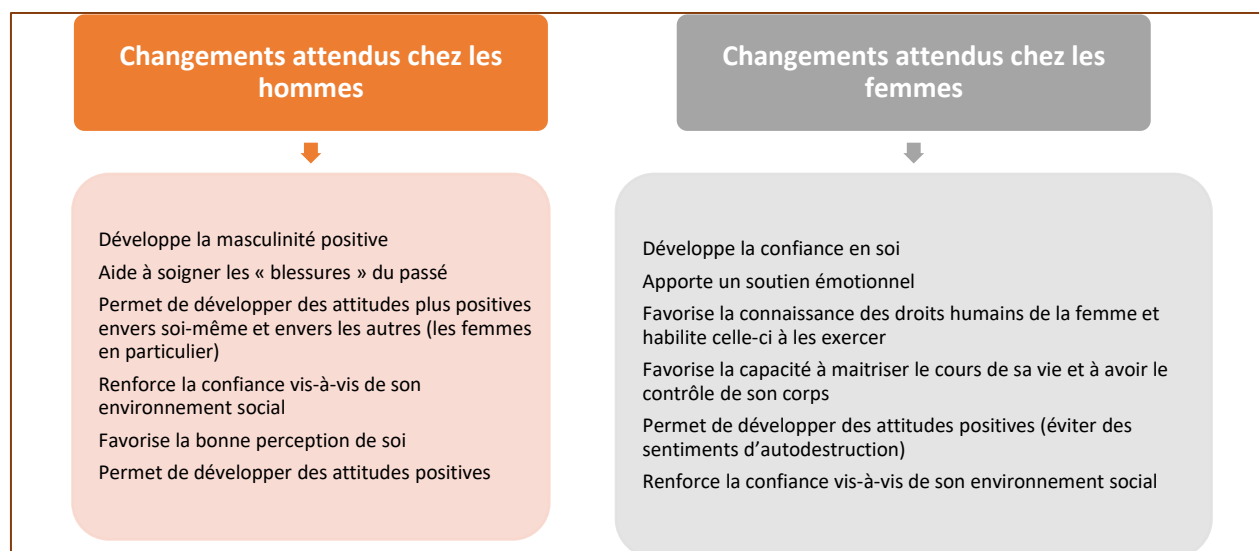
L'objectif des CT est d'améliorer les connaissances et les comportements des groupes cibles selon les critères du baromètre ICAP. Par ailleurs, le manuel de l'animateur rappelle les changements visés à la suite des CT comme suit :

<sup>25</sup> Tranche d'âge des 15-24 ans.

<sup>26</sup> Cas du groupe de femmes/jeunes femmes rencontrées à Gberiahory – Kindia, et à Mamou.

<sup>27</sup> La limite maximum atteinte est une trentaine de personnes.

**Figure 4 : Changements visés à la suite des conversations transformatives**



Source : manuel de l'animateur

Des rencontres organisées lors de la mission d'évaluation<sup>28</sup>, il ressort les points suivants:

#### ❖ Les CT ont répondu aux besoins des bénéficiaires

Tous les bénéficiaires rencontrés sont unanimes sur la pertinence des CT et en sont satisfaits. En effet, les CT leur ont permis d'extérioriser des histoires, des vécus, des souffrances qu'ils/elles avaient enfoui au plus profond d'eux/elles-mêmes. Dans un contexte où les violences sont quotidiennes et banalisées, la souffrance est intériorisée, non reconnue ; il n'y a donc pas de place pour les individus d'exprimer un vécu douloureux. Ce déni finit par devenir une norme culturelle que les individus intègrent au point où parler de sa souffrance ou de son mal être est perçu comme une faiblesse par la société.

La famille, où se produit la plupart des événements douloureux, n'offre pas non plus la possibilité aux personnes d'évoquer leurs tourments, leurs peines. Par ailleurs, la Guinée souffre d'un manque profond de psychologues, rendant difficile, presque impossible, la prise en charge des personnes en souffrance. En ce sens, les CT offrent l'opportunité aux participant.e.s de bénéficier d'un espace d'expression sécurisé, sans jugement, où chacun.e peut bénéficier d'une écoute, d'une prise en compte de sa souffrance, d'un soutien mutuel et des conseils pour y faire face.

#### ❖ Les CT ont permis d'améliorer les connaissances des participant.e.s

Tous les participantes et participants rencontrés indiquent avoir amélioré leurs connaissances sur les thèmes traités durant les séances, notamment les différents types de violences basées sur le genre (dont le viol, les violences conjugales et les mutilations génitales féminines), de même que sur les lois protégeant les droits des femmes. Les résultats du baromètre ICAP utilisé pour mesurer les changements de comportement auprès des participant.e.s confirme « *une amélioration générale de la connaissance et de la compréhension des droits des femmes, une meilleure sensibilité au genre et une meilleure estimation des conséquences du non-respect de l'intégrité du genre* ».

<sup>28</sup> A Gberiahy (Kindia) : un focus group avec 8 femmes et un autre avec 9 hommes ; Mamou : 1 focus group avec 14 femmes, 1 entretien de groupe avec 3 lycéennes, 1 entretien de groupe avec 4 jeunes hommes (INTEGRA) ; Conakry : entretien à distance avec 1 lycéen et 2 apprenantes INTEGRA.

❖ **Les CT ont produit des effets en matière de prévention des VBG en favorisant un changement de comportement des participant.e.s**

**Les CT : « un avant » et « un après » :** De l'avis de toutes les personnes rencontrées, il y a eu un avant et un après à leur participation aux séances de CT, qui ont produit des changements individuels et collectifs.

Au niveau individuel, chez les femmes, les CT ont permis, au-delà d'avoir pu extérioriser les violences dont elles ont été (ou sont) encore victimes, que ce soit dans leur enfance/jeunesse ou avec leurs conjoints/partenaires actuels, de trouver du réconfort auprès des autres participantes, des conseils sur le comportement à avoir, etc. Ainsi, elles indiquent avoir développé de la confiance en elles-mêmes et sont à même de mieux communiquer/interagir avec leur conjoint. Elles ont pu prendre du recul avec l'aide des pairs : apprendre à questionner son attitude propre, celui de son conjoint, et à développer des approches pour mieux communiquer avec lui sur ou lors d'une situation conflictuelle (ou de violence) ; anticiper, désamorcer les situations à risque pour éviter les actes violents ; avec les conseils prodigués par les autres participantes, il s'agit de construire sa propre démarche pour désamorcer la crise. Certaines femmes indiquent avoir tenu leur conjoint informé de leur participation au programme, ces derniers ayant souvent reconnu ouvertement un changement dans le comportement de la femme.

Au niveau individuel, les hommes également indiquent une amélioration de la communication avec leur famille (femme, enfants), mais surtout une plus grande facilité à parler, se libérer (*« avant je vivais une souffrance intérieure mais je n'en parlais à personne »*). En effet, pour les hommes rencontrés, l'approche a aidé même les « plus durs » à libérer la parole, car pour un homme, c'est signe de faiblesse que de parler de ses difficultés, ses peines, ses problèmes ; les normes sociales dictent le fait qu'un homme doit être endurant, savoir se retenir, ne pas « charger » les autres avec ses difficultés.

L'amélioration des connaissances des hommes sur les VBG et leurs conséquences a entraîné chez eux une prise de conscience sur le phénomène et par conséquent, une plus grande attention à ces questions (*« avant je négligeais les VBG, l'égalité homme femme je m'en foutais, mais avec les explications sur les VBG et leurs conséquences, j'ai compris la gravité et l'importance de prêter attention à ça »*).

Les hommes reconnaissent que le poids de la culture limite l'extériorisation des problèmes de couple, ce qui oblige les femmes qui n'ont pas le droit d'évoquer ces problèmes, à les encaisser et à subir la situation.

Chez les hommes, comme chez les femmes, écouter les histoires des autres permettait de relativiser (*« les histoires qui étaient racontées m'ont permis de voir que mon problème n'était pas si grave, il était même moins grave »*). Ce changement de perspective sur son propre vécu douloureux face au vécu « plus douloureux » de l'autre aide les participant.e.s à prendre un recul émotionnel et se détacher, se décentrer un tant soit peu de sa propre situation. Ainsi, considérer sa situation sous un nouvel angle moins négatif, donnait quelque part plus de force pour affronter cette situation.

Au niveau collectif chez les femmes comme chez les hommes, les CT ont permis de casser les barrières au sein du groupe (entre femmes et entre hommes) d'abord, puis avec leur conjoint et conjointe par la suite. L'approche des CT a permis au groupe de développer une certaine sororité/fraternité qui repose sur l'entraide mutuelle. Les hommes indiquent ressentir *« la différence entre ceux qui ont bénéficié du programme des CT et les autres hommes »* (de leur communauté).

**Cas des jeunes filles (lycéennes) :** Les CT ont favorisé un gain de confiance en soi et une capacité à mieux gérer leurs relations familiales, avec un changement de comportement en famille et au lycée. Elles indiquent également être mieux outillées pour reconnaître les VBG et les harcèlements (qu'elles jugent fréquents en milieu scolaire) et y faire face. Elles se sentent armées pour affronter les situations difficiles et savent quoi accepter ou non. Par ailleurs, elles indiquent mieux connaître leurs droits (droits à la santé notamment) et sont capables de décider elles-mêmes pour leur santé.

**Témoignages d'hommes/jeunes hommes** recueillis lors des focus group, entretien de groupes et entretiens individuels :

*« J'ai beaucoup changé avec ce programme : avant, pour moi une femme ne pouvait pas avoir raison, je ne considérais pas les femmes ni leurs droits. Maintenant je reconnais plus facilement mes torts et dorénavant je pousse mieux les femmes ».*

**Un père de 7 enfants témoigne en ces termes :** *« j'étais un papa frappeur, je brutalisais mes enfants et ma femme, je n'étais pas dans la communication. Quand ma femme se fâchait je me fâchais davantage, mais maintenant je vais vers ma femme et je communique beaucoup et les gens ne me reconnaissent plus avec mes enfants. Les voisins venaient à cause des cris à la maison, j'avais l'attitude d'un animal, j'ai compris que je me faisais détester de mes enfants et de ma femme. Depuis que j'ai commencé à participer au programme, je participe aux travaux ménagers et je cuisine également quelques fois » ; mes enfants ont moins peur de moi ».*

*« Avant, je parlais avec ma conjointe de façon méprisante, avec des paroles méchantes qui touchaient même ma belle-famille. Maintenant, je parle à l'intérieur de la maison dans la discrétion alors qu'avant ça criait beaucoup dans ma famille ».*

*« J'ai compris avec le programme que dialoguer permet plus facilement de régler les situations que de vouloir imposer les choses – cela m'a permis d'améliorer ma relation avec mes sœurs ».*

*« Marié seulement depuis 1 an quand le programme a démarré, cela m'a beaucoup aidé à gérer ma relation avec ma femme, grâce aux conseils que les amis me donnaient ; j'ai compris l'intérêt de ce programme, ce qui me motivait à venir aux rencontres même quand c'était loin ».*

*« J'ai tiré beaucoup de bénéfices des CT : avant j'agissais avec emportement et j'avais des comportements que je jugeais normaux comme violenter mes partenaires ; j'étais très réactif dans le mauvais sens, avec des échanges pas cordiaux, que ce soit au sein de ma famille qu'avec les aînés de façon générale dans la communauté... »*

*« Avant je n'étais pas beau à regarder car violent ; j'étais perdu, irrécupérable ; j'ai beaucoup apprécié d'avoir des connaissances sur les VBG, maintenant je suis une nouvelle personne ».*

*« J'ai beaucoup apprécié les CT ; cela a eu de l'impact sur moi car j'ai beaucoup changé, je suis moins violent ; je me sens sauvé par ce parcours qui m'a aidé à me reconstruire et depuis je me sens plus motivé à travailler avec les autres ; maintenant je me suis mis au travail et j'apprécie de travailler avec les autres et cela c'est grâce aux CT ».*

De ces témoignages, on peut relever les résultats du travail fait sur la masculinité positive. Les hommes (jeunes et adultes) ayant participé au programme de CT ont pu effectuer un travail introspectif, notamment sur les stéréotypes de genre. Ces derniers ne craignent plus de se confier, ni de pleurer devant les membres de leur groupe, aussi bien que devant leur famille.

La cohabitation avec le féminin, l'acceptation du féminin (« en eux » et autour d'eux) n'est plus une source de conflit permanent.

La déconstruction chez ces hommes des normes de la masculinité, complétée par les connaissances acquises sur les VBG, les droits humains, les droits des femmes, les transforment en alliés des femmes. Ces séances ont permis également d'engager ces hommes dans un processus de transformations sociales visant la reconnaissance des droits des femmes et l'égalité entre les femmes et les hommes<sup>29</sup>. Les séances de CT ont permis de redessiner des bases plus saines et équitables auprès de ces hommes qui portent sur leurs épaules et ce, depuis leur enfance, le poids des injonctions sociales sur la masculinité.

- **Ce qui a le plus marqué les participant.e.s aux CT<sup>30</sup> :**

- Les jeux de brise-glace<sup>31</sup> : ils ont été un déclic pour la plupart des personnes rencontrées, facilitant leur adhésion au programme ;
- Les séances de brainstorming : ils ont permis d'améliorer leurs connaissances sur les différents types de violences et sur les droits humains ;
- La composition par sexe des groupes est perçue comme pertinente. Il convient néanmoins de rester vigilant sur la trop grande amplitude.

- **Ce qui a été le plus difficile pour les participant.e.s :** parler de ses secrets, briser le silence a été difficile au début, mais au fil du temps les participant.e.s ont compris que c'était utile ; elles/ils ont été rassurés : « Tout ce qui se dit ici reste ici » ; la confiance s'est installée progressivement.

- ❖ **Appropriation de l'approche et effets inattendus**

Le programme des CT a permis que des conflits familiaux se résolvent : en effet, certain.e.s participant.e.s ont tenté d'appliquer l'approche dans leur entourage pour désamorcer des conflits au sein de leur famille élargie (« *je l'ai testé à la maison avec mes sœurs et cela nous a aidé* » témoigne un homme) ; aux dires de ces participant.e.s, elles/ils ont réussi à tourner la page, surpasser des rancœurs de longue date au sein de leur fratrie. Certaines femmes indiquent faire de la médiation pour d'autres couples en associant leur propre conjoint à la démarche ; ce dernier peut alors témoigner sur les changements opérés dans leur couple à la suite de la participation de sa conjointe aux séances de CT. L'approche des CT, au-delà de la prévention des VBG, devient un outil de cohésion sociale. Par ailleurs, les femmes comme les hommes issus des parcours INTEGRA, ont essayé de poursuivre les rencontres afin de continuer à partager leur vécu (par exemple, mardi ou jeudi avant les travaux champêtres pour les femmes, elles organisent une séance d'échanges à l'image des séances de CT). Les lycéennes rencontrées souhaiteraient également participer à l'animation de séances (certaines le font à petite échelle avec leurs sœurs), mais souhaiteraient avoir à disposition des outils d'animation comme des boîtes à images pour améliorer la qualité de leurs échanges.

- ❖ **Autres effets du programme de CT**

Au-delà de la prise de conscience sur les VBG, selon un formateur INTEGRA, le programme des CT a facilité les liens avec les apprenant.e.s (hommes notamment), qui étaient rendus plus conciliants et plus enclins à coopérer.

<sup>29</sup> Tous les hommes rencontrés ont indiqué ne pas vouloir faire/ne pas faire de différence dans l'éducation globale entre leurs enfants (fille et garçon).

<sup>30</sup> Même si globalement les bénéficiaires du programme de CT ont apprécié les différentes étapes du programme.

<sup>31</sup> Le jeu sur l'île de sauvetage (symbolique de la solidarité, de l'entraide et de la confiance au groupe).

Au-delà de la question des VBG dont les MGF<sup>32</sup>, les hommes déclarent pour l'éducation de leurs enfants, ne pas vouloir faire de différence entre les garçons et les filles, ce qui laisse entrevoir une réduction de l'assignation des rôles, sources d'inégalités femmes/hommes. Ces derniers indiquent vouloir apprendre à leurs enfants les rudiments d'une bonne communication pour éviter que ces derniers tombent dans les mêmes schémas qu'eux ont vécu et par conséquent, réduire la survenue des VBG.

### 6.2.3 Limites des CT (Q8)

Si les séances de CT se sont révélées efficaces pour améliorer la prévention des VBG, l'approche telle que mise en œuvre, comporte néanmoins quelques limites que nous pouvons résumer comme suit :

- **La question de l'homogénéité des groupes** : seul le critère du sexe a été privilégié dans la constitution des groupes, ce qui, de prime abord, ne pose aucune problématique particulière ; au contraire, les participant.e.s ont apprécié cette séparation. Cela dit, il est apparu par la suite que le fait de mettre ensemble des personnes (notamment des femmes) qui ont été victimes de viol et celles qui subissent des violences conjugales pouvait rendre la libération de la parole entre participantes plus difficile. Sur la base de cette expérience, l'équipe de projet et les partenaires de mise en œuvre pensent qu'à l'avenir, il serait plus pertinent de constituer des groupes hétérogènes. Il conviendrait de questionner la faisabilité de cette pratique : en effet, la possibilité d'une constitution de groupe sur la base des types de violence que les femmes subissent ou « auraient subi » pose question dans la mesure où cette information n'est pas connue au moment de la constitution d'un groupe. On pourrait imaginer que la séparation des participantes se fasse une fois leurs histoires racontées et les cas bien identifiés, mais on perdrait en cohésion de groupe et l'on multiplierait des groupes avec les implications que cela pourrait avoir sur la charge de travail des animateurs et animatrices. Ce point reste à discuter encore en interne (équipe Enabel).
- **L'inefficacité des CT sur la réponse aux violences basées sur le genre du fait d'une absence de référencement** : les CT sont un excellent cadre pour identifier des personnes victimes de VBG et/ou qui ont subi des traumatismes psychologiques importants. Ces situations auraient nécessité un référencement vers des services plus étoffés (suivi psychologique, juridique voire judiciaire, accès à des services de santé...), mais cette phase de l'intervention n'a pas permis de travailler efficacement à un système de référence/contre référence. A l'instar des victimes de VBG, certains hommes, auteurs de VBG, pourraient également être, s'ils le désirent, référés pour un accompagnement psychologique et social<sup>33</sup>.
- **Les thèmes de brainstorming limités aux VBG en général** : les séances de brainstorming fortement appréciées par les participant.e.s étaient limitées aux VBG et sur les droits des femmes, d'où des opportunités manquées d'information/éducation des participant.e.s sur des thèmes prioritaires de santé en lien avec la SSR comme le planning familial, l'importance d'un suivi ante et post natal, l'importance de l'implication des hommes dans les soins de la famille, le dépistage du VIH, etc.
- **La non prise en compte de la charge psychologique pesant sur l'équipe d'animation des CT** : à l'origine, le programme n'a pas prévu des séances de debriefing/régulation psychologique pour les équipes d'animation des CT qui pourtant, ont pu accumuler une charge cognitive importante à la suite de l'écoute des vécus douloureux des participant.e.s.

<sup>32</sup> Tous les hommes rencontrés nous déclarent être contre cette pratique.

<sup>33</sup> L'approche ayant permis d'en identifier certains parmi les participants

#### 6.2.4 Passage à l'échelle et sous-traitance de l'expérience pilote des conversations : les changements positifs visés sont-ils concluants ? (Q8)

L'ONG AGIL a été identifiée dans le cadre d'un marché public pour mettre en œuvre les conversations transformatrices et mesurer les progrès réalisés à l'aide du baromètre ICAP.

##### ❖ Brève présentation de l'ONG AGIL

Organisation guinéenne de développement communautaire créée en 2006, AGIL a été retenue à la suite d'un processus d'appel d'offres. L'ONG s'est fixée pour mission de promouvoir la gouvernance dans les secteurs des services sociaux de base (santé, éducation et protection des enfants, eau, hygiène et assainissement, réponse aux urgences humanitaires et appuis au relèvement des communautés). Elle jouit d'un bon maillage au niveau national, avec une représentation dans toutes les régions et dispose d'un ancrage communautaire. Avant d'être retenue par Enabel pour la mise en œuvre de cette intervention, AGIL, qui recherche des opportunités pour participer à des actions à fort impact, avait déjà postulé à plusieurs appels d'offres d'Enabel sans succès. Cette fois-ci, AGIL a été choisie parmi des ONGs d'envergure internationale pour mettre en œuvre les conversations transformatrices, ce qui a constitué aux yeux des responsables une certaine fierté mais également un défi à relever.

##### ❖ Mise en œuvre des CT par AGIL : analyse des points forts et limites

L'équipe du projet recrutée dans le cadre du contrat était constituée d'un coordinateur, trois superviseurs et six animateur.rice.s (2 par région, soit un homme et une femme). Parmi ce personnel de terrain, trois (2 femmes et un homme) avaient participé à la phase expérimentale de l'approche des CT, ce qui constituait un atout pour AGIL. L'équipe entière a été formée sur l'approche par Enabel avant la mise en œuvre des activités.

De façon globale, les capacités techniques des animateurs et animatrices sont reconnues bonnes et l'ONG a dépassé les objectifs quantitatifs fixés en termes de couverture/personnes touchées par les CT. Les enquêtes ICAP réalisées ont également permis de montrer que les objectifs sur le plan qualitatif ont été atteints plus précisément en termes d'amélioration des connaissances et comportements des groupes cibles. Ces résultats sont à mettre au compte de l'équipe terrain dont le fort engagement a permis d'assurer le déroulement des activités malgré des conditions de mise en œuvre difficiles, parmi lesquelles :

- **Retard (voire non-paiement) des frais de services et des salaires** : l'équipe de mise en œuvre des séances de CT dénonce un non-respect par l'organisation du paiement des frais de fonctionnement censés couvrir leur déplacement sur les sites d'intervention. Le paiement de ces frais a été d'abord irrégulier, puis inexistant sur la fin du contrat. Il en est de même de la rémunération des animateur.trice.s et des superviseur.e.s : comme les frais de déplacement, les salaires n'ont plus été payés sur la fin de l'intervention (au moins 3 mois de salaire non perçus).

Les équipes terrain remontent également **une pression exercée** par l'organisation pour la collecte/reporting des données et un suivi médiocre voire une absence de suivi terrain : par exemple, des demandes d'envoi de données répétitives sont faites par la hiérarchie, alors que celles-ci avaient déjà été remontées par l'équipe terrain ; pire, cette équipe terrain était tenue responsable si le virement de jalon par Enabel n'était pas fait dans les temps. Toujours selon l'équipe d'animation, aucune visite de leurs activités sur le terrain en dehors des supervisions conduites par l'équipe de « She Decides » n'a été faite.

Concernant ces points particuliers, il a été difficile d'obtenir une explication auprès des responsables de l'ONG. Ceux rencontrés mettent en avant la faiblesse de l'enveloppe financière dédiée à la prestation au regard des enjeux et défis réels de la mission qui était confiée.

Cela questionne en effet sur la teneur des ressources allouées par Enabel à ce marché public : le contrat de prestation s'élevait à 63 000 euros (soit 1,31% du budget global de l'intervention « She Decides »). Toutefois, et malgré cette situation particulièrement difficile, les équipes terrain ont toujours poursuivi leurs interventions, qu'elles disent avoir fait « pour Enabel » et parce que l'équipe

« She Decides » était à l'écoute et disponible pour les accompagner au besoin ; le côté innovant de l'approche et les liens créés avec les bénéficiaires du programme ont par ailleurs été leurs principales sources de motivation pour poursuivre l'animation des CT.

- **Une autre difficulté a été le retard accusé au démarrage des séances** notamment celles de Telico (Mamou) pour les apprenant.e.s des centres de formation INTEGRA : ce démarrage tardif a entraîné une forte pression sur les animateur.trice.s du fait d'une accélération du rythme des séances ; cela a été d'autant plus difficile que ce site n'est pas à Mamou ville, et qu'il a fallu enchaîner des séances à Telico et à Mamou, occasionnant de nombreux déplacements et des prolongations de journées pour atteindre les objectifs fixés.

Il faut toutefois souligner que le cadre de l'intervention INTEGRA a facilité l'organisation des séances de CT, favorisant l'assiduité des apprenant.e.s. Cependant, la non-adhésion de certains encadreurs de ces centres de formation INTEGRA au programme des CT a pu complexifier la planification des séances, affectant ainsi le déroulement du programme. De même, la fin de l'intervention INTEGRA, avec pour conséquence l'arrêt des indemnités de déplacement, a constitué une difficulté pour les participant.e.s sans empêcher les plus motivé.e.s à continuer à participer aux séances. Toujours dans ce cadre, la fin d'INTEGRA a entraîné des difficultés dans la planification avec des chevauchements de planning avec les CT ; la détermination des animateur.trice.s qui ont su motiver les participant.e.s, a permis au programme d'aller au bout sans défection majeure<sup>34</sup>.

Pour les élèves des lycées et collèges, la difficulté principale réside dans la programmation des séances ; celles-ci ayant lieu en début d'après-midi, les participant.e.s indiquent n'avoir pas la possibilité de se rendre au domicile pour prendre leur déjeuner et revenir pour participer à la séance. Cela les oblige donc à enchaîner avec la séance de CT sans avoir déjeuné. Une collation aux élèves pourrait palier cette difficulté et garantir des conditions optimales pour la réalisation des séances. La mise en œuvre des séances de CT dans les lycées et collèges a également été perturbée par la non-adhésion de certains responsables éducatifs.

Pour les apprenant.e.s d'INTEGRA comme les élèves des lycées et collèges, la disponibilité de salles ou d'espaces sûrs et adaptés à la réalisation des conversations transformatrices a constitué une limite dans la mise en œuvre de certaines séances.

- Au-delà de l'absence d'un système de référencement dans le cadre de la prise en charge des VBG, **les CT n'ont pas réussi à faire le lien avec les outils numériques Kouyé<sup>35</sup> et Hello Ado<sup>36</sup>** produits ou utilisés dans le cadre de l'intervention « She Decides », notamment auprès de la population des jeunes des collèges et lycées.
- **Plus-value de la mise en œuvre des CT par AGIL :** La participation de AGIL à la mise en œuvre de l'intervention « She Decides », et particulièrement à la réalisation de cette

<sup>34</sup> Nous n'avons pas pu obtenir le taux d'assiduité des participant.e.s ; même s'il y a eu quelques défections/démotivations, les animateurs et animatrices indiquent que cela ne représente pas un nombre significatif.

<sup>35</sup> Kouyé est une application Android créée dans le cadre de « She decides » en collaboration avec la GIZ et You Fondation. Son nom est inspiré du jeu de cache-cache (fait appel métaphoriquement à la sexualité) ; cette application aborde par conséquent la sexualité à travers six thèmes principaux : Adolescence et Puberté, Sexualité, Droits et Egalité des Sexes, Violences Basées sur le Genre, Maladies à Potentiel Epidémique et Information Santé. L'outil est utilisé lors des sensibilisations par les animateur.rice.s sur la SSR et les VBG et est téléchargeable pour un usage personnel.

<sup>36</sup> Hello Ado est une application développée par l'UNESCO et s'adresse aux adolescents et jeunes avec pour objectif de diffuser une information « sensible » sur les droits et la sexualité.

approche novatrice des CT, a permis à l'organisation de consolider son ancrage communautaire dans les régions couvertes. Elle a réussi à renforcer ses liens avec les autorités locales (éducatives, administratives, etc.) dont l'implication a facilité la mise en œuvre des activités, tout en étant sensibilisées sur les problématiques de VBG et SSR. Et au-delà de l'expertise que l'ONG pense avoir développé dans la mise en œuvre de l'approche, et indirectement sur les questions de SSR/VBG, notamment chez les jeunes, elle en a tiré quelques enseignements sur l'efficacité des CT pour identifier des victimes et auteurs de VBG, l'applicabilité de l'approche à d'autres secteurs de développement ou d'autres problématiques communautaires. Sur ce dernier point, l'ONG essaye dès lors d'intégrer cette approche dans ses différentes interventions.

### ❖ **Avantages et défis de la sous-traitance**

La sous-traitance a été un moyen utile et nécessaire pour déployer l'approche de CT à plus large échelle sur l'axe Conakry, Kindia et Mamou. Si Enabel a mis les moyens techniques nécessaires en formant l'équipe de AGIL et en capitalisant ses pratiques sur l'approche, il convient de se questionner sur les moyens financiers dédiés au passage à l'échelle. En effet, le montant alloué à l'ONG AGIL (environ 1,31%) paraît faible au regard des enjeux. De même, une seule ONG a été identifiée pour la mise en œuvre du programme : si cette stratégie en soit n'est pas mauvaise, elle reste très limitée en termes d'ambition. AGIL a certes réussi à mettre en œuvre l'approche avec efficacité, mais les conditions ont été très difficiles pour l'équipe d'animation/supervision, d'où la nécessité de réfléchir à un modèle plus respectueux et efficient.

Par ailleurs, en dehors de l'ONG AGIL, l'intervention « She Decides » n'a pas formé de formateurs au niveau national sur cette approche, limitant ainsi sa portée. L'ONG internationale Terre des hommes a cependant été séduite par l'approche et l'a utilisée dans le cadre de ses interventions en Guinée.

## 7 Étude de cas 4: Infrastructures

### 7.1 Introduction

#### 7.1.1 Contexte

La présente étude de cas vise à rendre compte de la situation des infrastructures financées dans le cadre du programme de coopération bilatérale Belgique-Guinée.

Les principales interventions d'Enabel ont été consacrées à l'entrepreneuriat agricole qui a mis le focus sur les filières agricoles prometteuses telles que l'ananas, la mangue et la pomme de terre, l'entrepreneuriat urbain qui s'est consacré aux micros, petites et moyennes entreprises dans les villes de Conakry, Kindia et Mamou, l'entrepreneuriat féminin qui a mis en place des mesures spécifiques et ciblées en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat féminin en vue de favoriser l'émergence d'entreprises locales de femmes, génératrices de revenus et d'emplois.

Inscrites à la fois sur la vision du développement socio-économique du Gouvernement guinéen et les priorités de la politique étrangère et de la coopération belge vis-à-vis de la Guinée, ces interventions se sont déroulées avec la participation des services techniques compétents de la Guinée et des acteurs locaux.

C'est dans cette optique que plusieurs infrastructures ont été réalisées dont : les aménagements hydroagricoles, les pistes rurales et ouvrages de franchissement, les sentiers pédestres, des écolodges, etc. A ces infrastructures s'ajoutent quelques équipements comme les motopompes qui soutiennent le fonctionnement des aménagements hydroagricoles, des motoculteurs etc.

L'évaluation du volet des infrastructures vise à répondre à trois principales questions :

***Q9 : Quels sont les effets des investissements en infrastructures, sur le développement socio-économique des communautés bénéficiaires ? 2) Quels ont été les succès et les échecs des approches utilisées dans les travaux d'infrastructures ? 3) Quels enseignements sont tirés pour le futur ?***

En répondant à ces questions, nous nous sommes en même temps penché sur certains critères d'évaluation auxquels nous avons tenté de trouver quelques réponses : la pertinence, l'efficacité, la durabilité de chaque infrastructure. Ces critères ont été complétés par des questionnements autour du genre et de la durabilité environnementale qui constituent des questions transversales cruciales.

Pour conclure cette introduction à l'étude de cas relative aux infrastructures, nous reprenons ici les étapes de l'ingénierie sociale telle qu'envisagée par Enabel dans ses interventions.

#### 7.1.2 Les principales étapes de l'ingénierie sociale

- i. Le renforcement des compétences des services techniques dans la vérification de la conformité des travaux par rapport aux spécifications techniques prescrites dans le DAO**

L'ingénierie sociale a démarré par un processus de renforcement des compétences des services techniques de l'Etat en contrôle et vérification de la conformité de la réalisation des travaux en comparaison avec les spécifications techniques. Des visites de terrain ont été organisées par IS AH en compagnie des services techniques sur trois (3) sites

## **ii. L'élaboration d'un plan de formation et de renforcement des capacités des parties prenantes**

Cette étape a commencé par la préparation d'un plan de formation et de renforcement des capacités des parties prenantes qui a permis d'identifier et de caractériser les groupes cibles, d'évaluer leurs capacités et compétences sur la garantie de la durabilité d'un AHA, d'identifier les thématiques de formation, de décliner les fiches thématiques de chaque formation et d'élaborer un planning détaillé de mise en œuvre des différentes formations. Cela a été appuyé par des explications approfondies à l'intention des parties et à partager la documentation.

## **iii. La formation en salle autour de la mise en œuvre en faveur de l'équipe d'encadrement, la formation des usagers et élus des AUE, les visites d'échanges :**

La formation en salle a couvert 142 participants pendant huit (8) sessions de thématiques différentes. Les thématiques de formation sont : initiation à la tarification, appui pour la mise en place d'AUE, formation à la tarification du service de l'eau, GIRE appliquée aux AHA, manuel de tarification, propositions tarifaires recommandées pour les AHAs en Basse et Moyenne Guinée, atelier impacts des changements climatiques, atelier transfert des activités IS.

## **iv. La formation des usagers des AHA et des élus des AUE**

Cette formation s'est tenue pour les usagers et les élus dans le cadre de l'ingénierie sociale et a couvert 176 personnes et, les thèmes couverts sont : RC en matière d'AUE et de tarification et l'atelier transfert activités IS (commun encadrement).

## **v. Visite d'échanges**

Pour vulgariser le modèle de Botobofel<sup>37</sup> qui passe pour le meilleur de tous les exemples de gestion de la ressource en eau au compte du programme, une visite d'échanges a été organisée à l'intention de 25 personnes dont 11 représentants des usagers des AHA de la Basse et Moyenne Guinée. Un agent du BTGR de Kindia dit à propos de la visite à Botobofel : *« la visite d'échanges organisée par Enabel à Botobofel a créé l'envie au niveau des AUE des autres zones de mettre en place un système transparent de collecte et de gestion des redevances en eau sur les périmètres aménagés. C'est un bel exemple pour pouvoir assurer la durabilité des aménagements et des infrastructures structurantes »*.

## **vi. Formation sur le tas**

Cette activité a couvert les animateurs de terrain de l'ONG RGTA-DI, du BTGR/SPGR et de l'IS AHA. Ainsi, au-delà des appuis conseil fournis aux animateurs sur site, les élus et usagers ont aussi reçu des appuis conseils de la part de IS AHA. Grâce à ces compétences, certains comités de gestion et AUE disposent de compétences et d'outils de gestion pour la maintenance des infrastructures.

Le Président de l'AUE de Botobofel a signifié que leur AUE dispose de statuts et règlement intérieur, d'un compte bancaire cosigné par trois (3) signataires dont deux (2) obligatoires. A date, le montant mobilisé par cette AUE est de 34 269 000 FG qui se trouve en banque. En termes de gestion, ils disposent d'un cahier de cotisations, d'un carnet recettes vs dépenses et d'un carnet de crédit rural.

---

<sup>37</sup> Botobofel est situé à Ditinn, dans la préfecture de Dalaba, le domaine couvre une superficie 24 ha, irrigué par un canal long de 5,7 km. Une centaine d'agriculteurs et agricultrices installés sur 116 parcelles à l'intérieur du périmètre, exploitent 20.65 ha et y réalisent diverses cultures : pommes de terre, riz, maïs, cultures maraîchères... Les autorités locales de Ditinn, auxquelles le périmètre a été définitivement remis en présence du préfet de Dalaba, assureront avec les bénéficiaires directs, l'entretien et la durabilité du domaine (Source : page Facebook Enabel-Avril 2022)

## **vii. Recueil des supports de formation**

Pour faciliter la transmission du savoir et du savoir – faire en termes d'IS AHA, un recueil de documents de formation a été conçu. Il contient une fiche de formation, un programme type et un support power point pour chacune des thématiques de formation dispensées. Il dispose aussi d'une méthodologie de mise en œuvre de la formation ainsi qu'une fiche standard d'évaluation.

## **viii. Mise en place des AUE**

La mise en place des AUE a été pilotée par une mission IS AHA qui s'est appuyée sur certains comités existants qui disposaient de statuts et règlements intérieurs inadaptés à ceux des AUE qui ont été adaptés. Cette mission a collaboré avec RGTA – DI et le BTGR pour revoir certaines dispositions des textes conformément au fonctionnement et à la gestion des AUE qu'ils ont soumis à la validation des acteurs pendant un atelier organisé en octobre 2022 et à la suite duquel, les comités de gestion ont été dissous et transformés en AUE. Il faut noter qu'une exception est survenue à Dalaba où une (1) AUE a donné naissance à trois (3) AUE. Aussi, avec l'implication des faitières, quatre (4) nouvelles AUE ont été créées.

## **ix. Appuis conseil aux AUE**

Pour garantir un meilleur fonctionnement aux AUE, des missions mensuelles ont été organisées par les deux (2) animateurs IS AHA et ont consisté à renforcer l'organisation des AUE, la gouvernance interne en mettant un accent particulier sur la gestion financière. Le nombre de mission effectué est estimé à 21 et 23 missions mensuelles. Chaque mission a une durée moyenne de 16 jours. Sept missions ont été effectuées par l'Expert ROFA. Ces missions d'appui Conseil des animateurs ont été appuyées par le Chef de Mission. Les comités de gestion ont spécifiquement été appuyés en organisation interne, mise en place d'une redevance du service de l'eau et de sa collecte, en suivi contrôle des travaux d'aménagement hydroagricoles, en gestion financière et administrative.

En fin, les usagers des AHA ont été accompagnés par l'Expert ROFA et les animateurs dans l'organisation des AG constitutives qui ont été préparées en amont à travers des discussions constructives avec les usagers.

**La promotion des pratiques environnementales durables :** certains exploitants des périmètres agricoles avant le démarrage du programme étaient certes familiers aux pratiques de protection de l'environnement comme l'utilisation des clôtures grillagées, l'utilisation de la fiente de volaille et des bouses de vaches au sein des périmètres maraîchers mais, avec la réalisation de certaines infrastructures comme les aménagements hydroagricoles et les formations qui ont accompagné ce processus, beaucoup d'entre eux, à l'image des bénéficiaires de l'économie verte, ont appris à faire le compost de 21 jours sous le lead d'Eclosio. Cela a contribué à la hausse du rendement des cultures comme la pomme de terre qui est passée de 28 tonnes à l'hectare à 35-40 tonnes à l'hectare, à la production de pommes de terre de qualité et à des coûts plus faibles car cette pratique leur dispense de l'achat de l'engrais chimique.

La solution la plus durable pour tous les aménagements réalisés repose sur la mise en place et l'entretien d'un dispositif fiable de suivi et d'entretien au niveau de structures pérennes qui accompagneront l'ingénierie sociale autour de ces infrastructures et qui sera soutenue par un financement endogène conséquent capable de supporter la maintenance, les réparations voire le remplacement des équipements après amortissement avec des moyens conséquents.

### **7.1.3 Effets des investissements sur le développement socio-économique**

Les échanges réalisés avec les différents acteurs ont prouvé que la réalisation des infrastructures a eu plusieurs effets sur les bénéficiaires. Pour rappel, cinq types d'infrastructures ont été réalisés dont : les aménagements hydroagricoles, les pistes rurales, les magasins de stockage, les chambres

froides et les infrastructures de l'économie verte (sentiers pédestres, écolodges, ouvrages de franchissement etc.). A travers ses interventions, Enabel a réalisé onze (11) aménagements hydroagricoles, trois (3) pistes rurales, huit (8) infrastructures post – récolte, un écolodge (1) composé de 4 hébergements, 2 puits améliorés, 1 château d'eau, 1 restaurant, 1 bloc de latrines, 1 aménagement intérieur de la cour, 1 petit débarcadère.

Les aménagements hydroagricoles ont couvert 11 associations des usagers d'eau et les bénéficiaires communautaires des infrastructures de l'économie verte ont été estimés à 1271 personnes. Spécifiquement, les aménagements touristiques ont couvert 855<sup>38</sup> visiteurs au lieu de 500 visiteurs prévus initialement.

Ces infrastructures ont en majorité renforcé la chaîne de valeur de la production agricole en Basse Guinée et en Moyenne Guinée et spécialement pour l'ananas, la pomme de terre et les légumes.

**Les aménagements hydroagricoles** ont permis de mieux maîtriser les ressources en eau et de lutter contre les animaux en divagation et d'autres prédateurs des cultures, augmenter les superficies emblavées, améliorer les rendements et le revenu des ménages agricoles. Le Président d'une association des usagers d'eau en Basse Guinée lors du passage de la mission d'évaluation témoigne :

*« Avant la clôture, les bœufs venaient détruire nos cultures et cela provoquait des conflits entre nous et les éleveurs car, nos rendements et notre vie familiale étaient affectés. Mais, avec l'existence de la clôture grillagée nous n'avons plus ce problème... ». Parlant aussi du rendement et du revenu agricole des ménages, le même Président précise : « Avant cet aménagement, on utilisait ce périmètre une seule fois. Depuis qu'Enabel est venu aménager le site, nous cultivons trois fois par an et cela a augmenté nos revenus. Avec ces revenus, je me suis acheté un véhicule de transport qui me procure d'autres revenus et qui rend service à toute la communauté dans le cadre du transport... »*

**Les pistes rurales** ont servi au désenclavement des zones de production et des communautés environnantes et surtout ont augmenté la quantité de drainage des produits comme la pomme de terre et l'ananas dans les régions de la Moyenne Guinée et de la Basse Guinée. La pomme de terre a connu une augmentation de son rendement à hauteur de 88% en passant de 18 tonnes à l'hectare à 34 tonnes à l'hectare<sup>39</sup>. De même, des dynamiques d'amélioration du rendement de l'ananas ont été confirmées par les planteurs et prouvées par l'étude de CERCA (Cabinet d'Etudes de Réalisation et de Conseil Agricole) qui fait état d'un rendement moyen de 55.136 tonnes en moyenne avec un pic de 62.145 par ha dans la zone de Kindia.

**Les infrastructures de gestion post-récolte** notamment les magasins de stockage, les aires de séchage et les aires de battage ont servi à la baisse de la perte post-récolte à travers des techniques de gestion et de conservation des produits agricoles et ont amélioré l'accès des populations à la nourriture. EUCORD fait état d'une réduction des pertes qui est passée de 7 à 5% en ce qui concerne la pomme de terre. Il en est de même pour l'ananas, le riz et les produits maraîchers. En effet les responsables des comités des gestion des infrastructures post – récolte rencontrés ont affirmé que la perte post – récolte a diminué. A ce sujet, le Président d'un Comité de Gestion a témoigné :

*« Depuis que nous avons eu ces infrastructures (hangar de regroupement, aire de battage – séchage et magasin de stockage), nous ne perdons plus notre récolte comme avant. Avant cela, le riz que nous récoltions était regroupé sur des aires à ciel ouvert et dans des conditions moins hygiéniques qui faisaient que notre riz contenait beaucoup d'impuretés. De même, la conservation se faisait dans nos propres magasins où les souris et les insectes s'infiltraient souvent. Depuis*

<sup>38</sup> Rapport Final Narratif Economie Verte, Enabel

<sup>39</sup> Rapport final PEP EUCORD

*l'obtention de ces infrastructures, nos produits sont mieux récoltés, conditionnés et stockés dans de meilleures conditions».*

Dans le cadre de **l'économie verte**, 4 sentiers pédestres d'une longueur de 41,4 Km réalisés par Enabel autour du lac de Samaya et des chutes de Tabouna servent à agrémenter l'expérience des parcours des touristes. Aussi, quelques touristes qui viennent sur ces sites se déplacent facilement, contrairement aux périodes précédentes, selon les populations locales. Ainsi, les 4 circuits touristiques ont favorisé les randonnées et l'augmentation du nombre de visiteurs enregistrés qui a atteint 855 visiteurs au lieu de 500 initialement prévu par l'intervention. Ces touristes sont des nationaux et des internationaux qui viennent visiter les sites touristiques du territoire du Mont Gangan.

Aussi, il faut reconnaître que la réalisation des infrastructures a contribué à la création de l'emploi local au sein des communautés bénéficiaires via les travaux de haute intensité de mains d'œuvre, les chantiers écoles et champs écoles paysans qui ont été expérimentés sur l'axe Conakry, Kindia et Mamou. Ils ont mobilisé 350 jeunes apprenants avec l'appui du programme Integra. En guise d'exemple, les travaux HIMO exécutés dans le cadre de l'économie verte ont permis d'employer 1772 Hommes/Jours et de générer 195 175 000 Francs Guinéens à travers l'achat de matériaux de construction (sable, gravier, blocs pierre, bois de coffrage et de charpente etc)<sup>40</sup>.

Toutefois, il faut reconnaître que l'effet de certaines infrastructures comme les chambres froides et certains aménagements hydroagricoles n'a pas pu être évalué car elles n'étaient pas encore fonctionnelles pendant le passage de l'équipe d'évaluation. En revanche, les échanges et les constats effectués pendant la mission démontrent que les 2 chambres du fouta (Mamou – Salya et Pita - Bamikouré) sont destinées au stockage de semences de pomme de terre tandis que celle de KM36 est destinée au stockage de la pomme de terre de consommation en vue de régulariser le marché et sert aussi de point de distribution de la pomme vers le grand Conakry, la zone minière de Boké et la Sierra Léone. De même, les aménagements hydroagricoles en cours de réalisation à Daboya et à Dounkiba Sambaya faciliteront la gestion en eau et renforceront les moyens de production des producteurs. Ces infrastructures seront gérées par des structures de gestion mises en place par les bénéficiaires à la suite d'élections. Il faut noter que les bénéficiaires des chambres froides et aménagements hydroagricoles sont difficiles à estimer car le nombre d'exploitants des sites aménagés et celui des chambres froides ne sont pas clairement définis.

## 7.2 Constats

### 7.2.1 Succès et échecs des approches utilisées (Q9)

#### 7.2.1.1 Succès

**L'amélioration de la conservation de la production et des intrants agricoles dans les magasins de stockage** : Avant certains villageois conservaient les intrants et leur production dans les maisons familiales. Mais, avec les interventions d'Enabel, les bénéficiaires ont eu accès à des moyens de conservation plus appropriés de leurs productions et intrants agricoles au sein des magasins bien aérés et équipés de palettes.

**La baisse des pertes post-récoltes au sein des périmètres rizicoles à travers l'augmentation des aires de regroupement, de séchage, de battage et des magasins de stockage** : L'absence des aires de regroupement, de séchage et battage et des magasins de stockage appropriés a longtemps constitué une faiblesse pour les agriculteurs des zones couvertes par les interventions d'Enabel. Avec les différents projets réalisés sous ce programme, les producteurs ont eu quelques infrastructures appropriées pour leurs opérations post-récolte. Parmi ces

<sup>40</sup> Fiche Portfolio Infrastructure Walia.

infrastructures, on peut citer entre autres : six (6) hangars de regroupement de 50m<sup>2</sup> dans la préfecture de Kindia ; cinq (5) magasins de stockage de 125m<sup>2</sup> repartis entre les préfectures de Dalaba (1), Mamou (3) et Kindia (1) ; deux (2) aires de battage - séchage de 150 m<sup>2</sup> dans la préfecture de Kindia. Avant la réalisation de ces infrastructures, les producteurs recouraient aux infrastructures personnelles pour conduire le processus post – récolte. Il faut noter que ces infrastructures sont utilisées par les producteurs membres des organisations paysannes et d'autres usagers des communautés dont le nombre n'a pas été établi par Enabel et ses partenaires.

**L'augmentation des superficies emblavées et des rendements à travers l'irrigation des périmètres agricoles :** Avec les défis liés à la pénurie d'eau, les agriculteurs étaient fortement dépendants des pluies et avaient un accès limité aux périmètres agricoles.

La réalisation des aménagements hydroagricoles a permis une optimisation des périmètres agricoles en augmentant à la fois la superficie emblavée et la fréquence de mise en valeur qui est passée d'une fois par an à trois fois par an. Toutefois, il faut noter que les exploitants font face à certains défis persistants comme le paiement des redevances par certains usagers (*« Certains membres de notre AUE refusent de payer les redevances d'utilisation de l'eau et c'est pourquoi nous sommes rigoureux sur le respect de nos textes statutaires »*), des dysfonctionnements au niveau des installations et quelquefois du système de pompage etc qui sont gérés par le comité de gestion de l'AUE.

La possibilité de réaliser l'écologie de walia en 66 jours et les 4 sentiers pédestres dans un de 45 jours a été un exploit rendu possible par la prise en compte du contenu local (emplois de la main d'œuvre local et achat de matériaux locaux avec les bénéficiaires). Ce qui permis aussi l'appropriation par les bénéficiaires des infrastructures réalisées.

**La mise en place des comités et structures de gestion et de maintenance des infrastructures à travers l'ingénierie sociale :** Par le passé, les zones du projet ont connu des réalisations en termes d'infrastructures mais, faute d'information et de formation sur les pratiques de pérennisation et surtout de financement, ces infrastructures ont pour la plupart été abandonnées après le départ des financeurs. Sur les gros aménagements hydroagricoles visités au cours de cette évaluation, il a été établi que 80% avaient déjà été aménagés et abandonnés par les usagers. Avec le développement et la mise en place de systèmes formalisés et reconnus de gestion de l'eau au sein des périmètres, l'ingénierie sociale a permis la constitution de comités et associations de gestion de maintenance des infrastructures, ce qui donne une lueur d'espoir pour leur durabilité. Ce processus d'ingénierie sociale a appuyé la gestion durable de l'eau sur un maximum de 13 sites parmi lesquels huit (8) ont été réhabilités ou élargis. En résumé, l'ingénierie sociale a consisté en l'appui aux AUE/Comités de gestions et usagers d'eau des AHA, Fédérations et Unions de producteurs agricoles ou de planteurs, services déconcentrés de la Direction Nationale du Génie Rural, ONGs d'appui aux AUE et autres bénéficiaires.

#### 7.2.1.2 Échecs

**La faible appropriation de la gestion durable des infrastructures par certains comités et associations des usagers d'eau :** En dépit de certaines formations reçues dans le cadre de l'ingénierie sociale constituée autour des infrastructures, des défaillances ont été constatées au niveau de certains comités de gestion et AUE à cause du faible niveau de leadership des responsables. Nos échanges avec quelques responsables et usagers desdites organisations ont décelé l'existence de mécanismes très légers de gestion et de maintenance des infrastructures qui ne rassurent pas par rapport à la durabilité. Ces échanges nous ont permis de comprendre que le niveau d'éducation des usagers et des membres du comité est un facteur de succès et/ou d'échec dans leur fonctionnement. A cela s'ajoutent le leadership du Comité de Exécutif et l'engagement des structures d'accompagnement. Plus de 60% des AUE qui ne fonctionnent pas normalement ont

des présidents analphabètes ou à faible niveau d'éducation. L'autre facteur de succès des AUE est tributaire au strict respect des textes réglementaires par tous les membres de manière équitable. Pour l'un des responsables d'Enabel, sur les 9 AHA (réalisées dans le cadre de DAKMA) appuyées pour l'IS, 1 AUE ressort comme modèle pilote pour les autres qui ont déjà atteint un niveau de gestion appréciable (sauf une qui s'avère trop conflictuelle).

**Le dépassement de la durée de certains travaux :** Le retard dans la réalisation de certaines infrastructures du au retard dans le démarrage des chantiers, a engendré un retard dommageable aux producteurs surtout, ceux qui ont eu recours à des crédits agricoles pour mettre en valeur ces périmètres dont l'aménagement a tardé. L'AHA de Daboya qui est jusqu'ici en chantier est source de conflits entre le Président, les techniciens et les planteurs, membres de la FEPAF.

Une anticipation dans la prise de décisions autour de la gestion du contrat de l'entreprise en charge de l'aménagement du site pourrait aider à éviter ce retard devenu préjudiciable aux planteurs et à l'équipe dirigeante de la FEPAF – BG. Pour y remédier, Enabel devra poursuivre la réalisation de l'aménagement et entreprendre une intermédiation entre les planteurs et les créanciers afin de renégocier la durée de la dette et le taux d'intérêt.

Un technicien de la FEPAF nous a confié : *« Actuellement, j'ai peur de me promener dans cette contrée car, les planteurs sont tous fâchés contre nous parce qu'ils n'ont pas pu planter leurs rejets qu'ils ont obtenu à crédit. Ceux qui ont planté risquent de perdre cette saison par faute d'eau parce que l'aménagement n'est jusqu'ici pas terminé ».*

Certaines parcelles qui ont utilisé les rejets de qualité (calibrage recommandé) sous le conseil des techniciens, sont moins affectées et peuvent encore être sauvées dès la mise en eau du réseau d'irrigation. Pour atténuer cela, certaines parcelles où les rejets de qualité ont été utilisés offraient des possibilités de sauvetage avec la mise en oeuvre d'un réseau d'irrigation palliative avec une motopompe de 1500 ml avec des tuyaux souples qui avait été initié par Enabel et la FEPAF - BG mais, il n'a malheureusement pas été utilisé par les planteurs.

**La faible utilisation de certaines infrastructures (magasins de stockage) par les bénéficiaires :** Dans quelques zones du projet, des magasins de stockage ont été construits et sont faiblement exploités par les bénéficiaires dont la production est conservée ailleurs. Cette situation est due à diverses raisons dont : les frais de magasin jugés élevés pour certains qui préfèrent stocker chez eux et surtout, les défis de conservation des produits frais comme l'ananas qui est drainé sur le marché tout de suite après la récolte. La faible utilisation des infrastructures est aussi due au fait que certaines n'avaient pas encore été officiellement remises aux bénéficiaires qui n'osaient donc pas l'utiliser.

**La faible implication des acteurs locaux dans la réalisation de certaines infrastructures comme la chambre froide du PK36 de Manéah :** La construction de la chambre froide de Manéah a été à la base de chaudes tensions entre les autorités de Manéah et les anciens occupants du site qui ont affirmé n'avoir pas été pleinement associés au démarrage du projet de construction de la chambre froide. Au démarrage de ce chantier, les travailleurs du Bureau d'Etudes West Ingénierie venus implanter le chantier, ont été agressés par un groupe de jeunes du quartier qui leur a retiré le matériel de travail. Il a fallu l'implication du ministère de l'Administration du Territoire et d'autres acteurs comme le Cabinet DELTA – C du Mali qui a déployé un sociologue pour négocier la libération du site.

L'absence de modèle de gestion économique des infrastructures réalisées : Certaines infrastructures sont disponibles et livrées mais, les bénéficiaires ne disposent d'aucun modèle de gestion économique pour le moment, ce qui compromet leur durabilité. Cela dépendrait du fait que l'écart de temps mis entre la formation et la mise à disposition de l'infrastructure a effrité la compréhension des personnes formées au processus de conception et d'opérationnalisation du modèle économique de gestion.

### 7.2.2 Principaux défis (Q9)

La réalisation des infrastructures a été confrontée à plusieurs défis.

Le premier défi majeur constaté est celui lié **au retard des chantiers d'aménagement hydro-agricole** des sites de Daboya, à Kindia dans la région de la Basse Guinée et celui de l'aménagement hydro-agricole de Dounkiba Sambaya à Dalaba en Moyenne Guinée. Ces chantiers ont été confiés à des entreprises locales qui ont montré leurs limites dans leur réalisation qui continuent à traîner en dépit de la clôture du programme. Le seul chantier de Daboya représente 45% du coût des infrastructures réalisées pour le compte de l'entrepreneuriat agricole avec un montant de 1 076 044 Euros sur 2 367 197 Euros. Les témoignages des acteurs consultés au moment de l'évaluation ont permis de comprendre que les entreprises adjudicatrices de ces marchés ont des limites en termes d'approvisionnement en matériaux et équipements de travail devant être utilisés sur les chantiers d'une part et, d'autre part aux procédures de paiement d'Enabel qui répondent à des critères spécifiques de trésorerie auxquels elles ne peuvent pas facilement satisfaire. Selon la cellule en charge des infrastructures, le mode de paiement défini dans le contrat est échelonné et les étapes de paiement sont prédéterminées en fonction de l'évolution des chantiers.

Ce mode ne laisse aucune flexibilité aux entrepreneurs en difficultés. Cette situation a été vécue par certaines entreprises de Sanita Villes Propres 1 qui avaient aussi accusé du retard dans la construction des Zones de Tri et de Transit. Pour résoudre ce problème, la cellule infrastructures a travaillé avec la cellule passation des marchés pour proposer la solution alternative qui consistait à payer les entreprises au prorata de l'évolution des travaux de leur chantier. Aussi, les entreprises engagées sur le programme, ont des capacités limitées sur le plan technique dans le domaine des aménagements hydroagricoles, qui ont affecté l'exécution des travaux par endroit.

Le second défi concerne les **questions de sécurisation foncière** sur 15% des domaines aménagés qui sont souvent à la base des conflits. Le même fait a été constaté sur le site abritant l'écolodge de Walia où le fils d'un propriétaire terrien a soulevé une réclamation autour du site abritant les infrastructures aménagées par Enabel.

L'un des défis majeurs du volet infrastructures est celui de **l'ingénierie sociale** construite autour des différentes réalisations qui a **du mal à fonctionner** au niveau de 23% des aménagements hydroagricoles qui ne sont pas encore fonctionnels, 15% des aménagements terminés disposent d'AUE non fonctionnels. Cela est attribuable en grande partie à l'écart entre la période de formation et l'entrée en fonction de l'infrastructure et surtout à la faible implication de certaines parties prenantes au démarrage de l'ingénierie sociale qui a affecté l'appropriation. Le reste des aménagements hydroagricoles c'est-à-dire 62% disposent d'AUE fonctionnels et celle de Botobofel constitue la référence pour les AUE dans le cadre de la mobilisation et de la gestion des redevances de gestion de l'eau.

Parmi les cas défaillants, nous pouvons citer le site de Dantoumaya à Kindia où l'AUE n'est pas encore fonctionnelle malgré la mise en exploitation de l'aménagement. Selon le Président de cette AUE, aucune cotisation n'a encore été initiée pour l'entretien et la maintenance des infrastructures de l'AHA. Même s'il dispose de connaissances sur le fonctionnement, la non mise en pratique des acquis des formations sur le site présente un risque de retour à la case départ à cause de l'absence totale de dispositif de pérennisation. A date, aucun fonds n'est disponible dans la caisse de l'AUE qui est pourtant constituée.

Dans le cadre d'une gestion efficace et de la maintenance des infrastructures, **les modèles économiques constituent le fondement**. Malgré l'accompagnement du cabinet IS AHA dans la constitution des AUE et du CATG de Daboya, ces infrastructures ne disposent d'aucun modèle économique fiable de gestion. Cela fait que la majorité des infrastructures dont les trois chambres

froides ne disposent pour le moment d'aucun modèle de gestion. Les bénéficiaires de ces infrastructures sont toujours dans le flou par rapport au type de gestion à adopter. Pour la chambre froide de Manéah PK 36 les autorités communales sont jusqu'ici confuses sur le modèle de gestion à adopter.

En dépit de l'implication de quelques services techniques dans le processus d'identification, d'exécution et de suivi – contrôle des travaux des infrastructures, le Bureau Technique de Génie Rural (BTGR) qui est le service de tutelle a émis des réserves sur le **choix de certains sites à aménager dans la préfecture de Kindia**. Pour les interlocuteurs de ce service étatique, le choix des périmètres à aménager n'a pas tenu compte de l'exploitation de certains sites qui appartiennent à l'Etat et dont les usagers ne se sentent pas propriétaires. Selon eux, ce sentiment de non-appartenance pourrait limiter les investissements d'entretien et de maintenance des bénéficiaires sur les sites et cela pourrait éventuellement compromettre la durabilité des infrastructures. Cette situation, selon eux, pourrait constituer une menace dans le maintien et l'entretien des installations.

L'une des plus grandes craintes soulevées par les discussions avec les services techniques de l'Etat en charge du développement des infrastructures aux niveaux régional et préfectoral est la faiblesse de leurs capacités institutionnelles et organisationnelles que le programme d'Enabel a aidé à combler mais, qui persiste toujours et qui affecte la maîtrise d'œuvre.

L'un des goulots d'étranglement dans la réalisation, l'entretien et le maintien des infrastructures dans le cadre de la réalisation du programme d'Enabel est **l'analphabétisme de la majorité des bénéficiaires** et surtout des **membres des associations des usagers d'eau et comités de gestion des infrastructures**. Majoritairement constituées de femmes, ces organisations issues de l'accompagnement en ingénierie sociale et la quasi – totalité des membres éprouvent un accès difficile à certaines informations et aux modules de formation concernant la gestion et la maintenance des infrastructures. Les alternatives employées par Enabel pour réduire ces gaps ont consisté à développer des activités d'alphabétisation et surtout à utiliser les animateurs locaux ou des animateurs qui parlent les langues locales pour véhiculer le message.

Notons pour terminer que la mise en œuvre du programme a connu une petite rupture due à l'instabilité socio-politique surtout, après le coup de force du 5 Septembre 2021 qui a engendré l'ère du CNRD sous le leadership des nouvelles autorités qui continuent à soutenir Enabel et facilitent la mise en œuvre des activités du programme dans la zone d'intervention.

La pandémie du COVID – 19 n'a pas facilité le travail des équipes d'Enabel et de ses partenaires étatiques et non étatiques dans le cadre de la mise en œuvre des activités dans la zone. L'Etat d'urgence sanitaire signalé par l'OMS a poussé la Guinée, à l'image des autres pays a décrété un état d'urgence sanitaire qui a réduit des activités sur toute l'étendue du territoire national. La soumission d'Enabel et de ses partenaires aux mesures d'urgence sanitaire n'a pas facilité l'atteinte des résultats du projet sur la période attendue.

## 8 Leçons apprises

### 8.1 Leçons apprises – Entreprena

#### 8.1.1 Entrepreneuriat Agricole (EA) et Économie Verte (EV)

1. L'approche territoriale développée par EV a permis de bien mobiliser les divers acteurs (des acteurs économiques, des acteurs environnementaux, des enseignants, les autorités locales), autour d'une vision commune de développement. Les approches territoriales sont nécessaires pour définir et initier une dynamique de développement local et prendre en compte les enjeux de gestion durable des ressources du territoire. Elles sont nécessaires également pour le passage à l'échelle de l'agroécologie.  
Les dispositifs d'appui aux entrepreneurs de EA, ont accompagné majoritairement des entrepreneurs pour la production, ce qui ne répond pas aux besoins des filières identifiés dans les études diagnostics, avec peu d'exigences pour ces entrepreneurs en termes de gestion durable des ressources et enjeux environnementaux. Dans une intervention d'appui au développement local, il apparaît important de préciser le rôle attendu et la plus-value des divers acteurs, notamment les entrepreneurs, dans les divers maillons des filières (production, transformation, commercialisations, services) en complémentarité à l'agriculture familiale, et de préciser les exigences de l'intervention en termes de responsabilité sociale et environnementale. Des dynamiques d'agrégation doivent être recherchées pour la transformation et la commercialisation, maillons des filières dans lesquels les entreprises ont vraiment un rôle à jouer (du fait de leur capacité à mobiliser d'autres partenaires, mobiliser des fonds de roulement, rechercher l'efficacité, innover).
2. Les mécanismes d'assistance technique aux producteurs et productrices dans EA et EV mis en œuvre par des ONG ou OP dans une stratégie d'appui en cascade (conseillers, paysans relais ou paysans leaders) et basées sur les expérimentations (parcelles d'expérimentation, champs-école) ont montré leur efficacité pour atteindre un nombre significatif de producteurs et productrices, permettre des échanges de savoirs et une prise de risque contrôlée pour tester une innovation.
3. Divers travaux de capitalisation sur ces stratégies (CEP, paysans relais) existent dans la littérature pour rappeler les points d'attention (niveau d'organisation du groupe, rôle du paysan relais bien défini, parcelle accessible, espace de discussion et d'expérimentation, pratiques accessibles techniquement et rentables économiquement). Il est important de chercher à pérenniser ces dispositifs pour que cette assistance technique ne soit pas une activité projet mais un service pérenne mis en œuvre par une OP par exemple ou par un groupement communautaire. Les expériences dans divers contextes montrent qu'il y a souvent un besoin de prévoir une forme de rémunération / indemnisation / compensation des paysans relais ou paysans leaders pour maintenir leur engagement au service du groupe. Ceci peut être prévu via une dotation initiale en équipements ou intrants qui lui permet de développer une activité de services, une activité génératrice de revenus (AGR), ou par l'accès à des formations régulières.
4. Les mécanismes de financements des producteurs et productrices de EA et EF mis en œuvre et gérés par des OP ou des organisations communautaires de femmes ont montré leur efficacité pour atteindre un nombre significatif de producteurs et productrices, avec des résultats financiers positifs (taux de remboursement 100%). L'expérience confirme que les dispositifs internes aux organisations peuvent être performants car ils se basent sur la pression sociale du groupe, sur des fonds propres provenant de l'épargne ou des revenus de l'organisation (« argent chaud » comme cela est nommé dans la microfinance, qui renforce la pression sociale), et sur la perspective de renouvellement de l'appui dans le temps. Cela suppose évidemment un niveau d'organisation important, et que les fonds propres des OP ou organisations

communautaires puissent être renforcés (dotations de fonds par les agences d'appui, modèle économique qui permet d'augmenter les fonds propres).

### **8.1.2 Entrepreneuriat Urbain (EU)**

1. La majorité des nouveaux emplois en Guinée est le fruit de la création de petites entreprises. L'entrepreneuriat favorise le renouvellement du tissu économique, c'est-à-dire qu'il apporte de l'innovation et cette situation est bénéfique pour la croissance économique du pays. Les approches sur mesure ont renforcé les capacités des entreprises et ont permis la création d'emplois au profit des femmes et des jeunes.
2. Les subventions directes ont permis l'amorçage des nouvelles entreprises et le renforcement de leur structure pour qu'elles puissent facilement faire face aux charges de démarrage qui constituent le principal facteur de la mortalité des nouvelles entreprises. Au-delà des subventions, les approches de financement des entreprises ont fait ressortir les apprentissages suivants :
  - Les micros et petites entreprises ont tendance à être plus attentistes vis-à-vis des dons et sont réticentes à s'engager pour des crédits.
  - Les entreprises ayant peu d'expérience présentent un risque élevé de crédit non performant.
  - Le renforcement des capacités des entrepreneurs et de leurs équipes facilite la mise en œuvre réussie des outils financiers.

### **8.1.3 Entrepreneuriat Féminin (EF)**

1. Le processus d'identification des 5 droits fondamentaux des femmes pour l'entrepreneuriat a suscité des changements d'appréhension au sein de la communauté et surtout au niveau des autorités coutumières et religieuses. Ces autorités portent désormais le crédo de faciliter et accompagner les femmes à l'entrepreneuriat.
2. Les CAEF ont connu des changements dans les modules de formation à l'endroit des apprenants. En plus des formations techniques, d'autres modules de formation sur la gestion des entreprises et la création d'entreprises ont pu être développé. Les différentes formations reçues ont facilité le regroupement des apprenantes sous forme de coopératives.
3. Les activités de financement des entreprises ont permis également d'avoir des enseignements qui sont entre autres :
  - Une fois que les institutions financières ont une meilleure connaissance et maîtrise du secteur d'activité, elles sont en mesure d'alléger les procédures et les conditions de crédit, notamment avec des outils d'analyse adaptés aux plans d'affaires. Les institutions financières locales sont généralement plus flexibles pour adopter de nouveaux produits et outils que les institutions internationales, dont toute modification requiert l'accord du siège et qui opèrent la plupart du temps avec les mêmes outils sur l'ensemble de leur réseau ;
  - La notion de subvention a attiré plusieurs opportunistes qui n'ont pas réellement besoin de financement ou n'ont même pas d'entreprises. Cette situation rend moins efficace les subventions ;
  - Collaborer avec des partenaires partageant la vision d'Enabel favorise le succès des activités et la réalisation des résultats attendus ;
  - Les micros et petites entreprises ont tendance à être plus attentistes vis-à-vis des dons et sont réticentes à s'engager pour des crédits ;
  - Les institutions de microfinance (IMF) souffrent d'une mauvaise réputation auprès de la population guinéenne, surtout en milieu rural pour deux raisons principales : les barrières religieuses surtout en moyenne Guinée, et les pratiques passées de recouvrement de crédits par la force entraînant humiliation et manque de flexibilité ;

- La conservation de la liquidité au sein des Groupements financiers des entrepreneurs communautaires (GFEC) représente un risque, particulièrement en fin de cycle. Il est donc nécessaire d'établir des liens avec les institutions de microfinance (IMF) pour le placement de l'épargne. Sur un total de 50 GFEC, seulement 17 ont réussi à établir des relations avec des institutions de microfinance et ont commencé à y déposer leurs fonds.

#### 8.1.4 Infrastructures<sup>41</sup>

1. La réalisation d'infrastructures dans le cadre de la mise en œuvre d'actions de développement à l'image du programme d'Enabel nécessite l'obtention sans embûches des sites (terrain) qui doivent accueillir ces infrastructures. Ainsi, pour implanter une infrastructure dans une communauté que ce soit au niveau urbain, périurbain ou rural, il est nécessaire **d'obtenir et de sécuriser un périmètre dédié à l'infrastructure**. Toutefois, l'obtention et la sécurisation du site *ne peut se faire sans l'implication des propriétaires terriens, des élus locaux, des autorités administratives et surtout des services techniques et juridiques spécialisés dans le domaine de la gestion foncière*.  
En se référant aux cas de conflits fonciers survenus sur les sites de la chambre froide de PK 36 et de l'écolodge de Walia, on constate que certaines erreurs ont été commises, ce qui n'a pas permis de garantir la libération et la sécurisation du foncier. Des cas d'implications d'autorités, d'élus et de certains acteurs sont évidents sur le terrain mais, d'autres acteurs clés ont été ignorés, ce qui a provoqué des réticences sur ces sites avant et après les travaux.
2. La réalisation de certaines infrastructures notamment des aménagements hydroagricoles a enregistré quelques faiblesses notamment en termes de clôture et de maîtrise de l'eau, qui nécessitent généralement la **valorisation du savoir et du savoir – faire local**. Ainsi, il ressort que **la valorisation du savoir local, du contexte et la prise en compte des besoins des bénéficiaires sont indispensables à la réalisation des infrastructures de tous types car, cela garantit l'appropriation et la durabilité**. Pour contenir les conflits sur les sites du PK 36 par exemple, Enabel a dû recourir à la main d'œuvre locale non qualifiée. De même, la réalisation de certaines infrastructures de l'économie verte a connu la participation des populations des différentes communautés.
3. La majorité des aménagements hydroagricoles réalisés par Enabel impliquent les clôtures grillagées qui ceinturent les périmètres et sont quasiment vulnérables au feu et autres prédateurs des cultures. Aussi, l'entretien de ces clôtures grillagées engendre des coupes de bois par les agriculteurs, ce qui est une menace pour l'environnement. Ainsi, les expériences vécues sur certains sites aménagés nous ont permis de comprendre que **la haie vive est le meilleur moyen de sécuriser les périmètres aménagés** contre les animaux en divagation et d'autres prédateurs des cultures. Le Président d'une AUE visitée où le grillage a été calciné par le feu de brousse a déploré le fait en ces termes : *« le grillage est bien mais, il ne résiste pas au feu et aux intempéries : nous sommes obligés de le maintenir à travers du bois que nous coupons et cela contribue à déforestation. La meilleure manière pour nous de sécuriser ce site contre les animaux est de faire une clôture à base d'espèces durables »*.
4. En dépit de l'existence d'une unité en charge des infrastructures chez Enabel, il a été constaté que le contrôle technique au niveau de certaines entreprises comme celle en charge de l'AHA de Daboya a fait défaut par endroits de la part des services techniques de l'Etat et a beaucoup contribué au retard de l'exécution des activités. Cela constitue une preuve éloquente qui démontre que **la fréquence et la qualité du contrôle technique réalisé dans le suivi des travaux est indispensable au respect du délai contractuel et de la livraison**

<sup>41</sup> pour les interventions EA, EV, EU, EF

**d'infrastructures de qualité.** En plus de la cellule interne en charge du suivi des infrastructures, Enabel recourt aux services techniques comme le BTGR et le SPGR pour appuyer le suivi des chantiers. Cependant ces services techniques attribuent le retard des chantiers au défaut de suivi des contrats dû à l'insuffisance des ressources (humaines, matérielles et financières) qui rend quelquefois difficile la mise à disposition de points focaux permanents sur les activités par les services concernés. Un des responsables du BTGR de Kindia dira à cet effet :

*« Enabel nous a apporté beaucoup d'appui en moyens logistiques mais, nous avons des difficultés à faire correctement le suivi par manque de carburant et quelquefois par manque de ressources humaines. Aussi, l'entreprise active sur le site de Daboya a été recrutée par Enabel selon leurs procédures que nous ne maîtrisons pas très bien et nous n'avons pas de pouvoir de coercition sur elle, si elle faillit aux clauses contractuelles... »*

5. En revanche, selon la cellule infrastructures, le retard de ces entreprises est plutôt attribuable à la rigidité des procédures de passation des marchés édictées par Enabel. Selon eux, les modalités de paiement établis par Enabel dans le cadre des prestations contractuelles octroyées aux entreprises, ne sont pas adaptées. Le mode de paiement défini dans le contrat est échelonné et les étapes de paiement sont prédéterminées en fonction de l'achèvement des jalons de paiement. Il a aussi été signalé la non-adaptation des études aux réalités du pays avec des installations à 80% sur importations extérieures et la faiblesse technique et financière du bureau de contrôle lié à Enabel à travers un accord cadre. Il est ainsi évident que pour faire avancer la situation des entreprises en souffrance, il est nécessaire voire indispensable pour Enabel d'être flexible et se conformer au niveau des entreprises locales tout en gardant l'essence de ses principes.

6. Les services Techniques de l'Etat (BTGR & SPGR) impliqués dans les études et le contrôle de l'exécution des travaux disposent de très faibles capacités techniques dans le domaine de certains travaux techniques (aménagements hydro-agricoles surtout qui ne sont pas à leur portée). Il est donc nécessaire que l'Etat et les partenaires veillent au renforcement des capacités des points focaux affectés sur les activités d'Enabel en Guinée.

## 8.2 Leçons apprises - She decides

1. L'absence d'anticipation et d'adaptation des outils de gestion d'Enabel à la faible capacité organisationnelle des structures locales a complexifié la mise en œuvre des activités et occasionné l'accumulation de retard. En effet, il est apparu une certaine inadéquation entre les procédures d'Enabel et les capacités des organisations locales. Or, pour une intervention comme She decides qui prévoyait de travailler avec des organisations communautaires, cela a d'autant plus pesé sur la mise en œuvre des activités, ces structures locales ne disposant pas des capacités organisationnelles requises pour répondre aux exigences d'Enabel.
2. Dans une autre perspective, la rigidité administrative des organisations du système des Nations Unies n'a pas permis la concrétisation du partenariat prévu avec le FNUAP, entraînant un retard d'au moins six mois dans le démarrage du projet.
3. Le montage institutionnel des sous projets a alourdi la mise en œuvre des activités et occasionner des retards : par exemple, le montage CEA-PCMT/FMG/IMT n'a pas toujours facilité le déroulement des activités, l'ONG locale (FMG) se retrouvant avec plusieurs interlocuteurs dont Enabel même, avec des procédures plus ou moins longues à respecter vis-à-vis du porteur de projet et intermédiaires.
4. En cours d'intervention, les acteurs et partenaires intervenant dans la gestion des cas de VBG se sont heurtés à l'insuffisance de la réponse au niveau des centres de santé mettant ainsi à nu

un déséquilibre dans la stratégie de gestion des VBG développée par « She Decides », qui a privilégié les actions de sensibilisation, d'accompagnement psychosocial et de référencement des cas sans pour autant renforcer la prise en charge dans les centres de santé où peu de personnel a été formé sur l'accueil et la gestion des victimes. Ces centres de santé connaissent notamment des difficultés d'accès aux services pourtant essentiels que sont le test de dépistage du VIH, les médicaments contre les IST et traitement prophylactique antirétroviral, la contraception d'urgence...

5. **La mise en œuvre des études/recherche action a été portée par les acteurs fragiles :** quelques études ont été réalisées au cours de l'intervention, permettant d'alimenter les stratégies et approches et d'adapter les activités de sensibilisation notamment. Toutefois, la mise en œuvre de RA avec les autorités sanitaires / équipes cadres de district n'a pas donné les résultats escomptés, d'où des opportunités manquées de production de connaissances et évidences sur les problématiques de SSR qui auraient pu contribuer améliorer les politiques et les services.
6. **Approche de co construction avec les partenaires de mise en œuvre :** L'approche de co construction avec les partenaires de mise en œuvre par l'équipe de « She Ddecides » a sans doute permis à l'intervention d'obtenir les résultats visés. Les partenaires de mise en œuvre soulignent la pro activité des experts de « She Decides », leur disponibilité et leur capacité à répondre aux défis techniques. La périodicité des rencontres et la communication tournée vers la résolution des problèmes ont facilité les partenariats.
7. **La synergie entre « She Decides » et Entrepreneuriat Féminin a été moins importante que prévue** voire nulle : en effet, certaines activités qui devaient favoriser la synergie entre les interventions ont été abandonnées et des opportunités n'ont pas été trouvées en cours d'intervention pour recréer cette synergie. Pour pallier ce manque, les synergies repérées dès la phase de formulation devraient faire l'objet d'une évaluation rapide de faisabilité dès le début de la mise en œuvre afin de corriger les failles et redéfinir les actions qui doivent également faire l'objet d'un suivi régulier au cours de la mise en œuvre.
8. **Suivi évaluation :** une limite a été observée notamment au niveau du résultat 1 dont les indicateurs ont finalement été renseignés sur la base d'un groupe plus restreint de détenteurs de droits ; alors que les mêmes indicateurs auraient pu être collectés également par les autres partenaires ayant intervenu dans la sensibilisation des populations afin de renforcer le niveau de vérification de l'atteinte des résultats. L'évaluation note à ce niveau une insuffisance dans l'harmonisation avec les partenaires de mise en œuvre dont certains regrettent des tensions sur cette question avec « She Decides ». Dans la même lancée, selon les partenaires ayant mis en œuvre le suivi psychosocial des femmes ayant subi des VBG, l'outil ICAP, qui a été très efficace pour évaluer les conversations transformatrices, reste à l'heure actuelle non adapté aux victimes de violence.

### 8.3 Leçons apprises - Capacita

1. Les hésitations entre l'approche de guichet financier et une logique projet (design, logique d'intervention) ont limité la performance globale de l'intervention.
2. Capacita se voulait une réponse aux besoins en renforcement des capacités des institutions partenaires structurellement faibles, mais se retrouve à fonctionner avec des modalités difficiles d'accès en raison précisément des faibles capacités des bénéficiaires. Les équipes réalisent à la mise en œuvre que cette situation est paradoxale et nécessite une adaptation des procédures au contexte de fragilité structurelles des institutions publiques.
3. L'approche de renforcement de capacités par les pairs s'est avérée porteuse d'un réel transfert de savoirs (savoir-faire et savoir-être) en matière de conduite d'action publique, de

gouvernance administrative et de renforcement individuel des ressources humaines. Cette approche, nouvelle pour Enabel, s'avère un instrument pertinent que Capacita et d'autres interventions d'Enabel pourraient systématiser/institutionnaliser en tant qu'outil et dispositif de renforcement des capacités

4. Capacita s'est avéré un projet à part, avec sa propre dynamique alors qu'il aurait pu (dû ?) être transversal, au cœur du programme. La formulation de Capacita le positionnait initialement comme un instrument flexible, dynamique au service des autres interventions, sans qu'il ne soit un projet à part entière.

## 9 Recommandations<sup>42</sup>

### 9.1 Par intervention

#### 9.1.1 Entrepreneuriat Agricole et Economie Verte

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                            | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Acteurs ciblés                                                              | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | L'intervention EA a développé des approches filières de promotion de l'entrepreneuriat qui se révèlent insuffisantes pour prendre en compte les enjeux de développement local et de gestion durable des ressources du territoire. Les approches territoriales, testées par EV, sont à privilégier. | Adopter pour toutes les interventions qui concernent l'appui aux dynamiques économiques, une approche territoriale avec une démarche de concertation entre acteurs du territoire pour construire une vision commune de développement local et de gestion durable des ressources naturelles qui tient compte des enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et à la raréfaction des ressources en eau.                                                                                                                                                                                                                                           | Enabel et opérateurs (diverses ONG locales d'exécution, OP représentatives) | 1              | A                | S   |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partir d'un travail de diagnostic par zone naturelle ou bassin versant, en tenant compte des découpages administratifs également, et en travaillant à diverses échelles territoriales (diagnostic du bassin versant, diagnostic communal, diagnostic préfectoral) ;</li> <li>S'appuyer sur des travaux de cartographie participative pour repérer les enjeux de gestion durables des ressources et pour localiser les infrastructures et équipements ;</li> <li>Renforcer et chercher à pérenniser l'espace de concertation si cela s'avère pertinent (et le mettre en lien avec d'autres espaces consultatifs).</li> </ul> | Enabel et opérateurs                                                        | 1              | A                | O   |
| 2 | Les OP impliquées dans le projet ont joué un rôle important pour la diffusion de bonnes pratiques                                                                                                                                                                                                  | Poursuivre le renforcement des faitières /unions/OP des diverses filières (ananas, pomme de terre, maraîchage, produits vivriers) pour qu'elles puissent mieux assurer leurs missions d'appui aux producteurs pour la                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Enabel et opérateurs                                                        | 1              | A                | S   |

<sup>42</sup> Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention – Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention – Niveau 3 : sous contrôle Enabel – Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique – S/O : Recommandation Stratégique/Opérationnelle

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Acteurs ciblés       | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|-----|
|   | agricoles, et le financement d'intrants, ainsi que pour la mise en marché et la recherche de débouchés. Ce sont des acteurs stratégiques à renforcer                                                                   | <p>structuration à la base des producteurs, avec un fonctionnement démocratique et inclusif (participation des jeunes et des femmes) et une transparence sur la gestion des fonds.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la gouvernance et le fonctionnement des démembrements des organisations de producteurs et productrices depuis la base (appui au niveau des coopératives, des unions)</li> <li>• Renforcer le modèle économique de la faïtière et des unions, en développant leurs services aux membres (fourniture d'intrants, fabrication de compost, services de préparation du sol, commercialisation...) et des systèmes de prélèvements (contribution financière) sur les volumes vendus (en cas de services d'appui à la commercialisation) et sur les intrants fournis ;</li> <li>• Appuyer les fonds de roulement des faïtières () et renforcer l'équipe opérationnelle (formation, renforcement de capacités) ;</li> <li>• Accompagner les faïtières et unions à établir des partenariats avec des entrepreneurs privés pour l'amont et l'aval des filières.</li> </ul> | Enabel et opérateurs | 1                 | A                   | O   |
| 3 | Les mécanismes d'appui aux entrepreneurs de l'intervention EA n'ont pas toujours pris en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Il serait important de renforcer la responsabilité sociétale des entrepreneurs | Renforcer les approches filière/cluster avec un focus « équitable et durable » en s'appuyant sur des acteurs clés (entrepreneurs privés ou OP, structures collectives) qui peuvent jouer un rôle moteur agrégateur pour la commercialisation et/ou la transformation,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Enabel et opérateurs | 1                 | A                   | S   |
|   |                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans toutes les interventions d'appui à l'entrepreneuriat et au développement agricole et rural, préciser quelle est la vision du rôle attendu des entreprises, leur plus-value en complémentarité avec les autres acteurs (producteurs et leurs organisations) dans les filières ;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Enabel et opérateurs | 1                 | A                   | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                               | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Acteurs ciblés          | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|-----|
|   |                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les exigences en termes de responsabilité sociale et environnementale des entrepreneurs appuyés face aux enjeux territoriaux.</li> <li>Accompagner les négociations et relations entre maillons en renforçant les capacités de négociation de chaque partie prenante et d'analyse de la structuration des prix ; pour établir des relations commerciales plus équilibrées et transparentes</li> <li>S'appuyer sur des expériences dans d'autres contextes et tester des innovations « durables » pour la transformation/transport (utilisation d'énergie renouvelables, mise en réseau de petites unités mobiles...).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |                         |                   |                     |     |
| 4 | Le système de S/E du projet permet de suivre la réalisation des activités et l'atteintes des résultats (avec quelques imprécisions sur les indicateurs de résultats)) | Mettre en place un système de S/E orienté apprentissage et analyse des changements avec des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs qui prennent en compte la diversité des situations agricoles et agraires (types de filières, types de territoires, types de bénéficiaires).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Enabel<br>Enabel siège  | 1,3               | B                   | S   |
|   | Il ne permet pas par contre de comprendre les processus : les indicateurs restent très quantitatifs et ne sont pas « orientés changements »)                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher des informations fiables mêmes si non exhaustives à partir d'études de cas. Suivre notamment pour les objectifs spécifiques, des éléments en liens avec quelques changements clés de la théorie du changement.</li> <li>Prévoir (et réaliser vraiment) des enquêtes socio-économiques pour calculer le revenu d'un échantillon raisonné d'entrepreneur(e)s en situation initiale et finale, auprès des mêmes bénéficiaires ;</li> <li>Documenter les interventions avec des cartographies (ressources naturelles, infrastructures, localisations des entrepreneurs appuyés...) en renforçant les systèmes d'information géographiques disponibles, et en intégrant des éléments de cartographie participative ;</li> <li>Prévoir si besoin un appui par Enabel - Bruxelles ou une prestation externalisée pour aider l'équipe S/E à</li> </ul> | Enabel, Enabel<br>siège | 1,3               | B                   | O   |

| # | Constats et conclusions | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Acteurs ciblés        | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------|-----|
|   |                         | concevoir / utiliser le dispositif d'analyse des changements.                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                |                  |     |
| 5 |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le système de S/E comme un input pour les acteurs du territoire pour alimenter leurs réflexions stratégiques.</li> </ul>                                                                                                                                                        | Enabel et partenaires | 1              | C                | S   |
| 6 |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Discuter des résultats, avancées, difficultés, changements. Prendre en compte leurs analyses pour corriger et compléter les apprentissages ;</li> <li>Faciliter leur appropriation des constats pour qu'ils utilisent les informations pour adapter leurs propres stratégies.</li> </ul> | Enabel, partenaires   | 1              | C                | O   |

### 9.1.2 Entrepreneurat Urbain

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Recommandations                                                                                                                                                                                   | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | Le ciblage des entrepreneurs pourrait être amélioré de sorte que les cohortes soient plus homogènes. Par ailleurs, les besoins spécifiques en matière de renforcement des capacités des entrepreneurs devraient être recueillis par cohortes. De ce qui ressort de l'enquête terrain, les besoins non-couverts concernent spécifiquement les entreprises nouvellement créées dont certains promoteurs ne maîtrisent pas leurs process de production. | Accompagner les opérateurs dans la définition des critères de sélection des entrepreneurs et l'identification des besoins spécifiques des entrepreneurs en matière de renforcement des capacités. | Enabel         | 1              | A                | O   |
| 2 | L'enquête terrain a fait ressortir des insuffisances dans la performance de certains coachs. Pour pallier ces insuffisances, il est préférable d'appliquer le process de certification pour tous les coachs.                                                                                                                                                                                                                                         | Rendre systématique la certification et la professionnalisation des formateurs et des coachs avant le début des accompagnements à apporter aux entrepreneurs.                                     | Enabel         | 1              | A                | O   |
| 3 | Les liens Urbain-rural ont été définis dès la conception des interventions Enabel. Cependant,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Améliorer le lien Urbain-rural en formalisant les relations entre les                                                                                                                             | Enabel         | 1, 3           | B                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
|   | dans la mise en œuvre des interventions, ces liens n'ont pas été raffermis. Les clusters ont été mis en place au sein des interventions Entrepreneuriat Agricole, Urbain et Féminin, mais ces clusters n'ont pas été formellement mis en relation et renforcés dans leur synergie.                                                                                           | clusters de sorte que les entreprises agro-alimentaires urbaines constituent leurs réseaux de fournisseurs à partir des entreprises agricoles rurales.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                |                |                  |     |
| 4 | Une masse critique de coachs a été capacité et mis en réseau. Il est important de soutenir l'organisation et la structuration des coachs formés de sorte qu'ils soient de véritables pourvoyeurs d'assistance et de renforcement des entreprises.                                                                                                                            | Renforcer les capacités du réseau de coachs mis en place.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Enabel et Etat | 1, 2           | B                | O   |
| 5 | Un hub entrepreneurial a été mis en place à Kindia et constituant un cadre de formation, d'incubation et de promotion de l'innovation pour les entreprises. Cependant, le hub ne bénéficie pas de modèle économique lui assurant une bonne perspective et une durabilité.                                                                                                    | Définir un modèle économique viable pour le hub entrepreneurial de Kindia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Enabel         | 1, 3           | A                | S   |
| 6 | L'identification des entreprises en Guinée par Enabel pour les actions d'accompagnement s'est faite sans base de données consolidée et exhaustive des entreprises en place. La base de données des entreprises utilisée est celle de l'APIP, pourtant celle-ci fait état des entreprises créées formellement sans prise en compte des entreprises fermées et en difficultés. | Soutenir la mise en place d'une base de données consolidée des entreprises en Guinée. Cette base de données peut s'appuyer sur la finalisation de la base de données de la Direction nationale des PME et du contenu local. Ladite base de données devra intégrer les données de création d'entreprises de l'APIP, les données actualisées et de suivi des entreprises, et les données de impôts sur la situation fiscale des entreprises. | Enabel, Etat   | 1 et 2         | C                | S   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                           | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
| 7 | Le paysage de l'entrepreneuriat en Guinée bénéficie d'une véritable opportunité qui est la loi sur le contenu local. Cette loi vise à favoriser l'utilisation des entreprises locales et leurs produits. Pour un pays minier et en pleine construction, cette loi constitue une opportunité pour les entreprises locales. | Renforcer les capacités des entreprises locales pour qu'elles deviennent des fournisseurs de l'industrie minière et de la construction. Les secteurs importants à accompagner sont : l'agriculture, la construction, la restauration, la logistique...).                  | Enabel et Etat | 1,2, 3         | A                | S   |
| 8 | Plusieurs entreprises ont bénéficié de l'accompagnement de Enabel. Certaines ont même pu créer de nouveaux emplois et entamé un processus de digitalisation. Il est important de consolider les effets en matière de création d'emplois afin de s'assurer de la durabilité des emplois créés.                             | Faire le point des entreprises accompagnées et maintenir leur suivi en matière de création d'emplois.<br><br>Les entreprises en réussite peuvent être utilisées comme des mentors et des modèles pour les nouvelles entreprises à accompagner dans le prochain programme. | Enabel et Etat | 1,2,3          | B                | S   |

### 9.1.3 Entrepreneuriat Féminin

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | L'intervention a construit et réhabilité des infrastructures structurantes. Ces infrastructures sont des viviers pour l'entrepreneuriat et la création d'emplois dans le pays. Au-delà des travaux de construction, il est important de définir des modèles clairs de gestion et d'autonomisation des différentes infrastructures et centres. | Utiliser les infrastructures développées et réhabilitées au cours du premier programme pour constituer un vivier d'entrepreneurs : CAEF, Centre des teinturières, chambres froides.<br>Pour ce faire, des modèles clairs et durables de gestion devraient être définis, de même que des initiatives | Enabel, Etat   | 1,2, 3         | A                | S   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recommandations                                                                                                                                                                                                        | Acteurs ciblés     | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|------------------|-----|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | de rentabilisation des infrastructures.                                                                                                                                                                                |                    |                |                  |     |
| 2 | La mise en œuvre des projets se sont faites avec des durées différentes. Certains projets ont connu des mises en œuvre effectives des activités de moins de deux ans. Cela n'a pas permis de finaliser des processus comme les clusters et les acquisitions des kits.                                                                                                                                                                  | Prévoir une durée de mise en œuvre effective des projets d'au moins 3 ans.                                                                                                                                             | Enabel             | 3,4            | A                | S   |
| 3 | L'essentiel des actions dans l'intervention Entrepreneuriat Féminin étaient orienté création et consolidation des emplois. Les actions de Enabel, en plus de la création d'emplois doivent intégrer la qualité des emplois créés.                                                                                                                                                                                                      | Maximiser sur la création d'emplois décents à travers la réduction du temps et de la pénibilité du travail, la prise en charge de la sécurité sociale et l'augmentation des revenus des employés dans les entreprises. | Enabel, Etat       | 1, 3, 4        | B                | S   |
| 4 | Plusieurs projets ont été mis en œuvre dans l'intervention, souvent avec des objectifs similaires. La multitude de projets crée la confusion pour les opérateurs et les bénéficiaires. En plus, cela complexifie la coordination des projets et la synergie à impulser parmi ces projets.                                                                                                                                              | Réduire au maximum le nombre de projets et partenaires pour faciliter le suivi par les équipes Enabel et accroître la cohérence entre les projets                                                                      | Enabel, opérateurs | 1, 3, 4        | B                | S   |
| 5 | Dans le cadre de la mise en œuvre des activités, des actions d'alphabétisation des femmes ont été entreprises dans le but de faciliter l'autonomisation économique des femmes. L'opérateur en charge du volet alphabétisation des femmes a développé une application mobile d'apprentissage de la langue française. Cette application constitue un moyen de vulgarisation rapide de la langue française et d'alphabétisation de masse. | Appuyer la stabilisation du modèle économique du logiciel d'alphabétisation en français, et assurer sa diffusion auprès des femmes                                                                                     | Enabel             | 1,3            | B                | O   |

| #  | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Recommandations                                                                                                                                                                                                                         | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
| 6  | Les clusters mis en place n'ont pas pu fonctionner correctement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Appuyer le fonctionnement des clusters mis en place.<br>Cet appui devrait être accompagné d'une mise en relation des différents clusters mis en place, mais aussi d'une mise en relation entre les clusters et les grandes entreprises. | Enabel, Etat   | 1, 2           | A                | O   |
| 7  | Les producteurs agricoles ont été accompagnés à accroître leurs productions et les unités de transformation ont pu bénéficier de financements. Seulement les mises en relation entre ces deux entités n'ont pas produit les effets escomptés.                                                                                                                                                                                                         | Développer la contractualisation entre les producteurs agricoles et les unités de transformation agroalimentaire.                                                                                                                       | Enabel et Etat | 1,2            | A                | O   |
| 8  | Un des résultats majeurs de l'intervention est l'identification de cinq réformes sur le cadre juridique pour l'autonomisation économique des femmes. Le projet de réforme a été finalisé et transmis aux autorités législatives pour adoption. Seulement, la Guinée est en cours de révision de sa constitution. Il est impératif pour un impact des nouvelles réformes, que celles-ci soient prises en compte dans la nouvelle constitution du pays. | Réaliser des plaidoyers aux fins de faire adopter les cinq (5) réformes sur le cadre juridique pour l'autonomisation économique des femmes avant la finalisation de la nouvelle constitution                                            | Enabel et Etat | 1,2            | A                | O   |
| 9  | Les GFEC ont été une réussite pour le programme d'Enabel. Le mécanisme est un moyen sûr d'autonomisation économique des femmes et devrait être porté à l'échelle.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Assurer le suivi et la mise à l'échelle des GFEC et des agents de relais communautaire.                                                                                                                                                 | Enabel et Etat | 1,2            | B                | O   |
| 10 | Le processus d'octroi des kits a connu des difficultés au regard des procédures d'Enabel. Il est important que pour le programme pays, il soit identifié des acquisitions, surtout dans le                                                                                                                                                                                                                                                            | Permettre aux partenaires d'utiliser leurs procédures pour les acquisitions de kits, matériels et services au profit des bénéficiaires des projets.                                                                                     | Enabel         | 3,4            | B                | S   |

| #  | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                  | Recommandations                                                                                                                                                                    | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
|    | cadre des projets, qui pourront faire l'objet de l'application des procédures du partenaire de mise en œuvre.                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                    |                |                |                  |     |
| 11 | La mission terrain de l'évaluation finale du programme de coopération bilatéral d'Enabel a reçu des plaintes de la part des partenaires de mise en œuvre des projets et des bénéficiaires. Il serait judicieux de trouver des mécanismes pour gérer les mécontentements. | Mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes.<br>La collecte et la gestion des plaintes pourraient se faire à travers un point focal identifié au sein des équipes Enabel. | Enabel         | 1,3,4          | B                | S   |

#### 9.1.4 She decides

| # | Constats et conclusions                                                                        | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Acteurs ciblés              | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | La sensibilisation des détenteurs de droits s'est peu appuyée sur des stratégies à fort impact | Étoffer les stratégies de sensibilisation en utilisant des vecteurs de connaissances et de sensibilisation culturellement adaptés et à fort impact comme la musique et le théâtre                                                                                                                                                                                                                       | Enabel, MPFEPV, Partenaires | 1, 2           | A                | O   |
| 2 | L'application numérique Kouyé recèle un potentiel insuffisamment exploité                      | Poursuivre les démarches pour le développement de l'application Kouyé sous Apple et renforcer la disponibilité des contenus en langues locales. L'outil devrait être également être promu dans les préfectures. Enfin, il conviendrait d'organiser un atelier bilan avec les jeunes (utilisateur.rice.s et volontaires) des régions et préfectures et identifier les besoins ou évolutions nécessaires; | You Fondation, Enabel       | 1,2            | B                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                          | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Acteurs ciblés                | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|------|
| 3 | Les capacités des dispositifs communautaires n'ont pas été suffisamment mises à profit                                                                                                                                                           | Mettre plus à profit les dispositifs communautaires existants et ancrés pour renforcer la sensibilisation des communautés, et renforcer le pouvoir d'agir des Agents de changement et Volontaires communautaires (outils d'animation/sensibilisation, moyens logistique...)                                                                          | Enabel, MPFEPV                | 1, 2              | A                   | O    |
| 4 | La prise en charge des VBG a été améliorée par le renforcement des capacités des acteurs clés. Toutefois, les plateformes de coordination n'ont été actives qu'en fin d'intervention (pour celle de Kindia; celle de Mamou est encore inactive). | Poursuivre le renforcement des capacités sur les VBG, des acteurs communautaires et institutionnels clé (justice, police, santé ...) dont les plateformes de coordination VBG de Kindia et Mamou (cette dernière est à redynamiser).<br>Impliquer davantage ces plateformes dans la sensibilisation des communautés.                                 | Enabel, MPFEPV                | 1,2               | A                   | O    |
| 5 | Les mutilations génitales féminines ont peu, voire pas été prises en compte dans les activités communautaires contre les VBG ; par ailleurs, le discours des autorités reste flou sur la question                                                | Plaider pour un positionnement clair des autorités sur l'interdiction des MGF et renforcer l'implication des hommes dans la lutte contre les MGF (identifier et mobiliser autour d'actions de sensibilisation et de plaidoyer des hommes porte-voix dans toutes les couches de la société, des agents de sensibilisation, des pairs éducateurs ...). | Enabel, MPFEPV et partenaires | 1,2               | A                   | S, O |
| 6 | Deux associations de femmes ayant subi des VBG ont vu le jour à Kindia et Mamou mais ne sont pas encore formalisées                                                                                                                              | Accompagner la formalisation ou structuration des associations                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Enabel et MPFEPV              | 1, 2              | A                   | O    |

| #  | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                 | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Acteurs ciblés                               | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------|-----|
| 7  | L'intervention a peu impliqué les autorités sanitaires (DPS/IRS) lors de la planification                                                                                                                                               | Réaliser les planifications stratégique et opérationnelle avec la DPS/IRS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Enabel, partenaires                          | 1, 2              | A                   | S   |
| 8  | Le REC Maternité a permis d'appuyer les prestataires en santé de la reproduction dans leurs décisions cliniques et le respect des protocoles recommandés, permettant d'offrir des services de santé sexuelle et reproductifs de qualité | Consolider l'utilisation du REC maternité dans les sites de la phase pilote et abandonner les registres physiques. Cela passe par un recyclage des soignants. Il conviendrait également d'étendre l'outil aux centres de santé non couverts des trois localités.<br><br>Organiser des échanges sud-sud entre autorités et personnel de santé des deux pays permettrait aux Guinéens de mieux appréhender le processus et les enjeux. De façon plus globale, soutenir la digitalisation dans le domaine de la santé et renforcer la souveraineté nationale sur les données sanitaires (mobilisation des autres PTF et création de data centers). | Enabel, MSHP, Partenaires (Terre des Hommes) | 1, 2              | A                   | O   |
| 9  | La prise en charge des femmes ayant subi des VBG au niveau des centres de santé a été peu soutenue                                                                                                                                      | Former les agents de santé des centres de santé partenaires sur l'accueil, la prise en charge et l'orientation des femmes survivantes de VBG et renforcer les kits de prise en charge (test de dépistage VIH, contraception d'urgence, médicaments pour prévention VIH et traitements IST...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Enabel, MPFEPV, MSHP                         | 1, 2              | A                   | O   |
| 10 | Le manque de médecins légistes à Mamou et Kindia affecte les                                                                                                                                                                            | Plaider pour la formation de médecins légistes afin d'améliorer la gestion des cas de VBG dans les zones d'intervention                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Enabel, MPFEPV, MSHP                         | 1, 2              | A                   | S   |

| #  | Constats et conclusions                                                                                                                                                    | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Acteurs ciblés            | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|------|
|    | procédures judiciaires dans la prise en charge des cas de VBG                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |                   |                     |      |
| 11 | La recherche action en lien avec les autorités sanitaires n'a pas produit les résultats escomptés                                                                          | Former les équipes cadres de district et le personnel de santé à la mise en œuvre de recherche action et mettre en place des études dans le domaine des soins obstétricaux et néonataux d'urgence                                                                                                                                                                                                               | Enabel, MSHP              | 1,2               | A                   | O    |
| 12 | L'achat des médicaments dans le cadre du FBR a permis d'améliorer l'offre de services dans les centres de santé                                                            | Maintenir le fonds de roulement d'achat des médicaments mis en place par le FBR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Enabel, MSHP              | 1, 2              | A                   | O    |
| 13 | Le Guichet unique de prise en charge des femmes ayant subi des VBG n'est pas fonctionnel en fin d'intervention                                                             | Accélérer l'ouverture du guichet unique et l'intégration de ses frais de fonctionnement dans le budget du MPFEPV tout en achevant les travaux de rénovation (avec réalisation des rampes pour les personnes handicapées) et en appuyant le CAEF pour le démarrage des activités de réinsertion socio-économique<br><br>Mettre en place une recherche action autour de la mise en œuvre pilote du Guichet Unique | Enabel, MPFEPV            | 1, 2              | A                   | S, O |
| 14 | Absence d'harmonisation des indicateurs avec les partenaires de mise en œuvre ; par ailleurs, la mortalité maternelle et infantile n'est pas prise en compte dans le suivi | Harmoniser les indicateurs de suivi évaluation avec les partenaires et intégrer le suivi de la mortalité maternelle et infantile ainsi que le niveau de référence des centres de santé partenaires vers les hôpitaux préfectoraux / régionaux                                                                                                                                                                   | Enabel, MSHP, Partenaires | 1, 2              | A                   | O    |

| #  | Constats et conclusions                                                    | Recommandations                                                                                                                                                                                                 | Acteurs ciblés              | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------|------|
| 15 | évaluation des actions de renforcement des capacités du personnel soignant | Identifier les synergies entre les interventions dès la phase de formulation, réaliser une évaluation rapide de faisabilité dès le début de la mise en œuvre et assurer le suivi                                | Enabel                      | 1                 | A                   | O, S |
| 16 |                                                                            | Assurer l'intégration dans toutes les interventions touchant les femmes, jeunes filles, et hommes, un paquet de services SSR/VBG (sensibilisation, écoute et conseils, orientation vers des services adéquats). | Enabel                      | 1                 | C                   | O    |
| 17 |                                                                            | En synergie avec d'autres interventions d'Enabel, accompagner la formation de psychologues de la santé qui restent une ressource humaine rare en Guinée.                                                        | Enabel, MSHP, MPFEPV        | 1, 2              | A                   | S, O |
| 18 | Inclusion (handicap notamment) limitée voire inexistante                   | Œuvrer à plus d'inclusion notamment des femmes et filles handicapées, qui sont en général davantage exposées aux VBG étant donné leur handicap mais également du fait des inégalités de genre                   | Enabel, MPFEPV, Partenaires | 1, 2              | A                   | O    |

### 9.1.5 Capacita

| # | Constats et Conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Acteurs ciblés        | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------|------|
| 1 | L'administration guinéenne est caractérisée par une grande mobilité des ressources humaines au sein des ministères partenaires d'Enabel. Cette situation conduit généralement à une perte de la mémoire intentionnelle du partenariat, et par conséquent une déperdition des outils techniques (modules de formations, outils didactiques et pédagogiques, etc.), modes opératoires, mécanismes de mise en œuvre des actions, contacts avec des structures et experts en charge des actions de formation et de renforcement. | Mettre en place un mécanisme de capitalisation des acquis pour la création d'une « communauté de pratiques » utilisable par les institutions publiques.<br>La conservation de cet ensemble de données devrait faire l'objet de la constitution d'une base de données, éventuellement mise en ligne, et accessible aux équipes opérationnelles et aux partenaires institutionnels. | Enabel<br>Partenaires | 1,2,3          | A                | O    |
| 2 | Les appuis de Capacita ont peu bénéficié aux structures déconcentrées publiques qui manifestent pourtant de réels besoins de renforcement de leurs capacités, pour leurs structures comme pour leurs ressources humaines.<br>Cette situation s'explique davantage par l'équipe restreinte dédiée à Capacita que par les procédures et mécanismes d'accès.                                                                                                                                                                    | Assurer une meilleure prise en compte des structures déconcentrées en régions dans les appuis en proposant des mécanismes facilitant/favorisant leur accès, à travers une démarche plus volontariste, y compris en déterminant des indicateurs à cet effet.                                                                                                                       | Enabel                | 1,3            | B                | O    |
| 3 | L'évaluation a relevé les insuffisances du programme en matière de synergie entre les différentes composantes du programme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Renforcer la synergie et la dimension transversale de Capacita en faveur des autres interventions. La dimension transversale de Capacita devrait davantage bénéficier aux structures partenaires des autres interventions, à travers des modalités de collaboration formalisées et des indicateurs                                                                                | Enabel                | 1,3            | B                | S, O |

|   |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |   |     |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|-----|---|
|   |                                                                                                                                                                                                                | spécifiques de suivi de la mise en œuvre des activités sur lesquelles portent les collaborations.                                                                                                                                                                                                                                                               |        |   |     |   |
| 4 | La digitalisation apparaît comme une thématique transversale commune à toutes les interventions du programme.                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser un meilleur accès des femmes aux outils digitaux et numériques.</li> <li>Conduire des actions spécifiques en direction des partenaires publics (plaidoyer, formation, mise à disposition d'outils et d'équipements) pour améliorer la digitalisation des processus et des documents administratifs.</li> </ul> | Enabel | A | 1,3 | O |
| 5 | Un contexte de mise en œuvre aux fragilités multiples des acteurs guinéens et la nécessité d'offrir des procédures plus adaptées au contexte national et local (allègement, adaptation au type d'acteurs, etc. | Continuer à optimiser les processus de contractualisation en optant davantage pour la mobilisation d'outils flexibles de types contrat cadres, ASC etc                                                                                                                                                                                                          | Enabel | A | 3   | S |

## 9.2 Par étude de cas

### 9.2.1 Etude de cas Agroécologie

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                     | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Acteurs ciblés                 | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | Pour envisager un passage à l'échelle de l'agroécologie, il est nécessaire de communiquer plus, et de sensibiliser les citoyens aux enjeux environnementaux | Mener des actions de communication pour promouvoir l'agriculture agroécologique en montrant qu'elle peut être une agriculture moderne, efficace, rentable, utile pour le territoire et la santé (communication et sensibilisation d'une grande partie de producteurs et vers les consommateurs). | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | A                | S   |
|   | Il faut développer l'intérêt pour l'agroécologie parmi les                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Financer et développer des campagnes de communication (visuelle, par le biais des radios rurales et les réseaux sociaux) qui présentent ce qu'est l'agroécologie et la valorisent en montrant des</li> </ul>                                              | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 4         | A                | O   |

|   |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |        |   |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|---|---|
|   | producteurs, les acteurs institutionnels et les jeunes                                                                  | <p>innovations, des résultats technico-économiques (success stories) et ses apports pour les systèmes alimentaires, le cadre de vie, et la santé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser des témoignages et mobiliser des influenceurs (autorités traditionnelles, artistes, influenceurs...) ;</li> <li>• Financer des projets de promotion et d'appui à l'agroécologie qui abordent les enjeux de santé et nutrition, en mobilisant les centres de santé et promoteurs de santé (sensibilisation sur la qualité des produits locaux, risques des pesticides, importance des biopesticides, pharmacopée locale).</li> </ul> |                             |        |   |   |
| 2 | La jeunesse peut être un acteur de changement et d'influences à moyen et long terme. C'est une cible de sensibilisation | Renforcer la sensibilisation des jeunes via les centres de formation, éducation (écoles, collèges et lycées) sur la préservation de l'environnement, mais aussi sur la nutrition, la santé, la sécurité alimentaire et les apports de l'agroécologie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Enabel Guinée et opérateurs | 1 et 2 | A | S |
|   |                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financer des projets avec des activités de sensibilisation dans les écoles (formation des maîtres comme formateurs) et de mise en place de pépinières avec des arbres utiles (à croissance rapide, fruitiers, pour la pharmacopée), mais aussi des parcelles de jardins potagers dans les écoles avec des pratiques d'agroécologie ;</li> <li>• Organiser des concours entre écoles/villages pour stimuler la participation (l'utilisation des médias sociaux, des radios peut dynamiser).</li> </ul>                                                                                             | Enabel Guinée et opérateurs | 1 et 4 | A | O |

| # | Constats et conclusions                                                                                        | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Acteurs ciblés                 | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 3 | La gestion de la fertilité et la fertilisation des sols à grande échelle reste des défis techniques à résoudre | Appuyer et inciter la production et l'expérimentation de biofertilisants de qualité (compost et autres techniques) au niveau local pour la vente ou l'approvisionnement des OP. Cette filière « biofertilisants locaux » peut être dynamisée avec divers entrepreneurs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | A                | S   |
|   |                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des analyses pour mesurer la qualité du compost produit dans le cadre du projet SANITA à Kindia (analyser les composants, évaluer le process), analyser comment améliorer la composition tout en maîtrisant les coûts de revient ;</li> <li>Tester avec les producteurs et productrices la qualité et la satisfaction. Chercher une stratégie de diffusion du compost Sanita une fois amélioré (dans un rayon proche de Kindia pour ne pas augmenter le coût de revient), avec du transport à bas coût et bas coût Carbone ;</li> <li>Financer des projets qui cherchent à développer en parallèle un réseau de petites entreprises fabriquant des biofertilisants (compost, compost phosphaté, autres biofertilisants comme les bocashi) disséminées sur le territoire en milieu rural ;</li> <li>Appuyer les OP qui souhaitent développer leur propre production commerciale de compost ou biofertilisant à plus grande échelle (au moins pour leurs membres).</li> <li>Appuyer les initiatives entrepreneuriales de fourniture d'intrants phosphatés/</li> </ul> | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | A                | O   |
| 4 | Une gestion durable et une utilisation économe des ressources en eau est un autre                              | Renforcer et coordonner les initiatives de concertation territoriale pour une gestion durable des ressources au niveau des bassins versants. Développer des efforts et expérimentations () pour une utilisation plus économe de l'eau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | A                | S   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Acteurs ciblés                 | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|-----|
|   | défis technique prioritaire pour le passage à l'échelle                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les concertations sur la gestion de l'eau du territoire dans un contexte de changement climatique, dans les cadres de concertation existants (ou en créer de nouveaux, sans multiplier les espaces)</li> <li>Elaborer des normes locales de gestion de l'eau.</li> <li>Développer des expérimentations avec les organisations de producteurs et productrices, réseau de transformatrices, structures de conseils, acteurs de la recherche pour diminuer les besoins et usages de l'eau : variétés plus hâtives, plus précoces pour éviter la sécheresse, cultures moins exigeantes, paiement des taxes dans les AHAs en fonction des volumes utilisés, lutte contre le gaspillage, recyclage de l'eau</li> </ul>                                                                                                                                                                        | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | A                | O   |
| 5 | Une plus forte intégration agriculture-élevage doit être recherchée par soucis de cohérence et efficience pour promouvoir des systèmes d'agroécologie. | Appuyer le développement du petit élevage ou de l'élevage bovin à petite échelle, comme source de fumure animale pour la composition du compost local.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | B                | S   |
|   |                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Financer des projets d'appui au petit élevage et élevage bovin (pour les bœufs notamment et leur travail du sol) qui permettront aux producteurs et productrices de valoriser la fumure animale ;</li> <li>Financer des projets qui accompagnent des évolutions des systèmes d'élevage avec des abris/ infrastructures pour regrouper les animaux au moins la nuit pour récupérer le fumier (parcs, stabulation, étables fumières, poulaillers traditionnels améliorés) ;</li> <li>Inclure un travail sur l'alimentation (notamment si les animaux sont parqués une partie du temps) avec un travail sur les systèmes agro fourragers et les blocs multi nutritionnels ;</li> <li>Financer des projets d'appui à l'élevage pour l'élaboration de haies vives pour délimiter les aires de pâture, protéger les cultures, et tester des systèmes de clôtures mobiles (notamment solaires)</li> </ul> | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | B                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                             | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Acteurs ciblés                 | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 6 | Rechercher des innovations technologiques dans les process de transformation est un défi technique à court et moyen terme (transition énergétique). | Appuyer et inciter l'expérimentation et le développement d'innovations pour les maillons post récolte et fabrication d'outillages.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | B                | S   |
|   |                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Financer des projets qui proposent des actions sur les maillons post récolte avec des innovations technologiques, notamment pour l'utilisation d'énergies renouvelables ou de valorisation de déchets (four à Pyrolyse, séchoirs solaires, etc.) ;</li> <li>Financer des projets qui expérimentent des unités de transformations mobiles et la mise en réseaux des unités de transformation (cf. travaux de capitalisation Cirad, ROPPA...) pour repenser l'organisation des systèmes d'approvisionnement et de transport pour diminuer l'impact Carbone ;</li> <li>Financer des projets pour former et accompagner les jeunes, et plus particulièrement les jeunes femmes, pour développer et utiliser des technologies innovantes et des modes d'approvisionnement et de mise en réseaux différents (par exemple avec le réseau des transformatrices de mangues et ananas qui ont été appuyées par ProFIMA)</li> <li>Financer des projets pour que des artisans locaux développent de nouveaux outils et équipements adaptés.</li> </ul> | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | B                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                     | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Acteurs ciblés                 | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 7 | Un marché rémunérateur qui valorise la qualité des produits biologiques et dynamise la transition agroécologique est nécessaire pour rendre possible un passage à l'échelle | Accompagner la structuration et le développement de filières de production / transformation biologique avec des prix rémunérateurs.                                                                                                                                                                                               | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | A                | S   |
|   |                                                                                                                                                                             | Financer des projets de développement des filières biologiques (mise en contact acheteurs/producteurs, identification des besoins en qualité et volumes, organisation de système de contrôle qualité et de certification (qui peut être participative)).                                                                          | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | A                | O   |
| 8 | L'expérimentation et l'échanges de pratiques. Sont des démarches à privilégier pour diffuser amplement l'agroécologie                                                       | Poursuivre la promotion de l'agroécologie dans une démarche d'expérimentation et d'échanges de pratiques (et non de diffusion et « d'adoption » de pratiques).                                                                                                                                                                    | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1 et 2         | A                | S   |
|   |                                                                                                                                                                             | Financer des projets qui proposent des actions d'expérimentation in situ (CEP, parcelles collectives), des visites et échanges entre producteurs et le suivi de l'adoption de pratiques et leur transformation (analyse des innovations par les producteurs pour des solutions plus adaptées à leur milieu).                      | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | A                | O   |
| 9 | L'apprentissage collectif est une voie pour un passage à l'échelle                                                                                                          | Renforcer les mécanismes pour partager les apprentissages et coconstruire des connaissances                                                                                                                                                                                                                                       | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | A                | S   |
|   |                                                                                                                                                                             | Mettre en place des réseaux d'échanges sur l'agroécologie au niveau de Kindia et de Mamou avec les partenaires du projet (d'exécution et du territoire), mais aussi avec d'autres acteurs qui travaillent sur l'agroécologie et la gestion durable des ressources via d'autres projets pour échanger sur les expériences et défis | Enabel<br>Guinée et opérateurs | 1              | A                | O   |

| #  | Constats et conclusions                                                                                      | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Acteurs ciblés              | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|------------------|-----|
| 10 | Les femmes sont des actrices de transition agroécologique, qu'il faut appuyer                                | Veiller à l'implication active des femmes dans les prises de décisions et les choix de priorisation des programmes d'appui de l'agroécologie, et faciliter leur participation dans les activités                                                                                                                                                                                                                                                                             | Enabel Guinée et opérateurs | 1              | A                | S   |
|    |                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir des espaces de concertation dans lesquels les femmes peuvent défendre et faire valider leurs priorités d'appui pour la transition agroécologique ;</li> <li>Financer des projets qui appuient des expérimentations et des activités des femmes vers des pratiques agroécologiques avec des mécanismes adaptés pour leur participation</li> </ul>                                                                           | Enabel Guinée et opérateurs | 1              | A                | O   |
| 11 | La mobilisation des services déconcentrés et de la recherche est nécessaire pour accompagner les transitions | Renforcer l'implication des acteurs institutionnels, de la recherche et de la formation pour accompagner les changements de pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Enabel Guinée et opérateurs | 1 et 2         | A                | S   |
|    |                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités des services déconcentrés en agroécologie et faciliter des visites de terrain ;</li> <li>Renforcer leurs liens avec les paysans relais (alliance acteurs publics/privés);</li> <li>Renforcer l'implication de la recherche dans des expérimentation in situ (accompagner des CEP) avec des mesures de résultats technico économiques (et un focus sur la résilience plus que sur la productivité).</li> </ul> | Enabel Guinée et opérateurs | 1              | A                | C   |

| #  | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                    | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Acteurs ciblés                          | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 12 | La sécurisation du foncier est nécessaire pour inciter à investir sur le long terme (pratiques agroécologiques pour améliorer les sols, plantation d'arbres pour développer des systèmes agroforestiers).. | Mieux comprendre la situation du foncier et repérer les zones où des producteurs ont un accès précaire à la terre (accords de location sur du court terme, informalité). Développer une action pour améliorer les conditions de bail rural, en cherchant à sécuriser l'accès au foncier des producteurs locataires, sur du moyen ou long terme.                                                                                                                                                                                                                                        | Enabel<br>Guinée et opérateurs          | 1 et 2         | B                | S   |
|    |                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener une étude rapide sur la situation agraire (analyse des informations du cadastre, enquêtes dans les communautés, services déconcentrés sur le foncier).</li> <li>• Développer des actions de concertation avec les acteurs des territoires pour amener les propriétaires à accepter des baux de plus long terme (10-15 ans) ;</li> <li>• Mettre en place ou renforcer des systèmes de commissions locales de gestion / discussion des conflits fonciers</li> </ul>                                                                       | Enabel<br>Guinée et opérateurs          | 1              | B                | O   |
| 13 | Des politiques nationales favorables et incitatives et des politiques locales qui facilitent sont indispensables pour faciliter un passage à l'échelle de l'agroécologie.                                  | Renforcer le dialogue politique pour promouvoir l'agroécologie dans les politiques nationales<br>Inciter le développement des filières bio<br>Promouvoir l'agroécologie dans l'agenda des communes et des intercommunalités, et dans les discussions des délégations spéciales                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Enabel<br>Guinée<br>Enabel<br>Bruxelles | 1, 2, 3        | A                | S   |
|    |                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités de plaidoyer des OP pour porter des revendications en faveur de l'agroécologie. Par exemple : arrêt des subventions des engrais minéraux, subventions et appui à la fabrication locale de biofertilisants, financement d'équipement des entreprises engagées dans les innovations technologiques, crédit à des taux bonifiés, soutien aux filières biologiques, soutien à l'agriculture familiale et aux systèmes alimentaires locaux, achats institutionnels</li> <li>• Financer des actions de plaidoyer</li> </ul> | Enabel<br>Guinée et opérateurs          | 1,4            | A                | O   |

## 9.2.2 Etude de cas Entrepreneuriat

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                    | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Acteurs ciblés        | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | Les procédures de Subentagri n'ont pas été bien définies dès le début du mécanisme. Les IMF n'ont pas été fortement impliquées dans l'élaboration du manuel de procédures.                                                                 | Élaborer et finaliser dès le démarrage des mécanismes de financement, un manuel de procédure inclusif avec les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante bien définis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Enabel, opérateurs    | 1              | B                | O   |
| 2 | Le fonds de garantie a amélioré les relations entre la FPDF et la VistaGui et a permis à 5160 producteurs d'avoir accès aux intrants agricoles.                                                                                            | Reconduire le fonds de garantie sur une durée plus longue et assister la FPDF à la négociation du taux d'intérêt du DAT et du levier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Enabel                | 1,3            | B                | S   |
| 3 | Les crédits non recouverts par la FPDF sont assez élevés (11,92%) et représente un risque majeur pour la pérennité du fonds de garantie.                                                                                                   | Renforcer les capacités de la FPDF et l'accompagner à bien identifier les bénéficiaires des crédits et à mieux recouvrir les créances.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Enabel                | 1,3            | B                | O   |
| 4 | La subvention adossée au crédit est un bon moyen pour les entrepreneurs d'avoir accès à des crédits d'investissement. Cependant le ciblage de filières bénéficiaires fait des restrictions et a contribué à la non-atteinte des objectifs. | Reconduire le mécanisme de subvention adossée au crédit, avec cette fois-ci le développement de nouveaux crédits liés aux équipements les plus demandés tels que mais les motopompes et les motoculteurs.<br><br>Ce mécanisme pourrait s'articuler autour d'un dispositif spécifique en partenariat avec les IMF, les entrepreneurs et un ou plusieurs fournisseurs d'équipements. Le dispositif serait soutenu et coordonné par un partenaire de facilitation et de mise en œuvre. Dans le cadre de ce dispositif, les crédits de groupe pourraient également être pris en compte. | Enabel et partenaires | 1,3            | B                | S   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                           | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                       | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
| 5 | Les membres des GFEC disent n'avoir pas une bonne maîtrise des techniques de production des produits maraîchers, pourtant elles entreprennent toutes dans cette filière agricole.                                                                                 | Renforcer les capacités des membres des GFEC sur les bonnes pratiques de production maraîchère, de transformation artisanale et de recherche de marchés.                                                                                                                              | Enabel         | 1              | A                | O   |
| 6 | En dehors des crédits dans les GFEC, et pour poursuivre le développement des femmes, il est important de trouver des sources de financement pour celles qui aimeraient aller à l'échelle avec leurs activités.                                                    | Initier des mises en relation entre femmes entrepreneurs des GFEC et IMF                                                                                                                                                                                                              | Enabel         | 1 et 2         | C                | O   |
| 7 | Plusieurs entrepreneurs et organisations de producteurs ne maîtrisent pas les produits et services financiers proposés par les institutions financières, de même que leurs procédures.                                                                            | Renforcer directement les organisations de producteurs et les entrepreneurs à maîtriser les conditions bancaires et à la négociation financière : surtout pour les entrepreneurs et organisations déjà en lien avec les institutions financières (formation en éducation financière). | Enabel         | 1              | A                | O   |
| 8 | Les produits financiers développés ont été implémentés dans le cadre de la subvention adossée au crédit par CRG et FinaDev. La prochaine étape est l'utilisation de ces produits dans le cadre du portefeuille client classiques de ces institutions financières. | Assurer le suivi auprès des IMF pour une application effective des produits financiers développés et les outils d'analyse de crédit : principalement pour CRG et Finadev.                                                                                                             | Enabel et État | 1,2            | A                | O   |
| 9 | La subvention des entreprises représente un tremplin pour accompagner le développement social du pays. Cette subvention devrait constituer un levier pour la création                                                                                             | Orienter les subventions aux entreprises spécifiquement vers l'amélioration de l'offre de produits, la création d'emplois décents et                                                                                                                                                  | Enabel         | 1,3            | C                | S   |

| #  | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                   | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Acteurs ciblés | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
|    | d'emplois décents, l'émergence d'entreprises structurantes et la protection de l'environnement.                                                                                                                                                                                           | l'introduction des bonnes pratiques agroécologiques.<br><br>Les programmes de subvention devraient plus cibler les entreprises en croissance, avec pour mode opératoire des contrats d'objectifs devant inciter les entreprises à créer plus d'emplois et à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement.                                                                             |                |                |                  |     |
| 10 | Les opérateurs des projets ont connu des difficultés dans la mise en œuvre des projets liées aux procédures d'Enabel. Ces opérateurs n'ont pas une parfaite maîtrise de ces procédures, mais ont aussi besoins de cadre formel pour impulser la dynamique de synergie dans les activités. | Instituer des sessions de partage d'expériences entre les opérateurs et d'échanges sur l'opérationnalisation des projets (prise en compte de l'harmonisation de la compréhension des procédures Enabel).<br><br>Ces sessions pourraient se tenir chaque semestre autour de thématiques clés liés aux goulots d'étranglement de l'implémentation des projets, mais aussi les synergies entre projets. | Enabel         | 1              | A                | O   |

### 9.2.3 Etude de cas Genre

| # | Constats et conclusions                                                                                          | Recommandations                                                                                                                                      | Destinataires                                                   | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | Absence d'un système de référencement pour les soins et l'accompagnement des cas de VBG et/ou des cas complexes. | Mettre en place un système de référencement vers les différents services/dispositifs de soins, appui psychologique, social, juridique, judiciaire... | Enabel<br>MPFEPV<br>Plateformes locales de coordination des VBG | 1, 2           | A                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                             | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                               | Destinataires                          | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 2 | Les thèmes de brainstorming n'ont pas concerné des domaines importants de SSR comme la contraception, les IST/VIH, etc.                                                                                             | Élargir les thématiques de brainstorming à d'autres sujets de SSR et doter les animateurs et animatrices d'outils de sensibilisation (boîte à images, échantillons de produits contraceptifs...).                                                             | Enabel                                 | 1              | B                | O   |
| 3 | Non vulgarisation des outils numériques produits et/ou utilisés dans le cadre des activités de sensibilisation lors des CT.                                                                                         | Faire la promotion des outils numériques Kouyé et Hello Ado pendant les séances de brainstorming des CT et faire plus de liens avec les autres activités SSR/VBG de l'intervention.                                                                           | Enabel                                 | 1              | B                | O   |
| 4 | Absence de régulation/prise en charge psychologique des équipes de mise en œuvre des CT.                                                                                                                            | Instaurer des séances de régulation/debriefing psychologique pour les équipes directement impliquées dans la mise en œuvre des CT                                                                                                                             | Enabel                                 | 1              | A                | O   |
| 5 | Les CT ont produit des effets positifs sur la prévention des VBG en inscrivant les participant.e.s dans un processus de changement de comportements dans les domaines des DSSR/VBG.                                 | Étendre les séances de CT à d'autres catégories de population/organisation des communes rurales des zones d'intervention, de même qu'à d'autres lycées et collèges, ce qui permettra d'accroître l'impact d'Enabel sur les questions de SSR et VBG en Guinée. | Enabel, MPFEPV et OSC partenaires      | 1,2            | B                | O   |
| 6 | La phase pilote a permis de montrer l'efficacité de l'approche sur la prévention des VBG cependant, il n'existe pas au niveau national de formateurs capables de former à la mise en œuvre de l'approche            | Former des formateurs nationaux (issus des administrations concernées et des OSC) sur l'approche des CT ainsi que des pairs éducateurs.rice.s issus de la communauté.                                                                                         | Enabel<br>MPFEPV<br>Partenaires<br>OSC | 1, 2           | A                | O   |
| 7 | Une capitalisation de l'approche a été réalisée au cours de l'intervention, donnant lieu à un manuel de l'animateur ; toutefois, il n'y a pas eu de publication sur l'approche et ses effets sur les bénéficiaires. | Évaluer auprès des bénéficiaires les effets psychologiques du programme de CT et produire un article scientifique.                                                                                                                                            | Enabel                                 | 1              | A                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                       | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Destinataires                          | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 8 | Les séances de CT ont souvent été réalisées dans des salles non adaptées, ne permettant pas d'assurer la confidentialité.     | Identifier en amont du démarrage des séances, des salles ou espaces adaptés et accessibles.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Enabel<br>Partenaires de mise en œuvre | 1,2            | A                | O   |
| 9 | Les équipes d'animation et de supervision des CT n'ont pas bénéficié régulièrement de leurs salaires et frais de déplacement. | Mettre en place un système de suivi évaluation qui permettent la remontée de données fiables et sûres.<br><br>Faire signer un engagement aux organisations contractant avec Enabel pour garantir un bon traitement des équipes terrain (partager les valeurs d'Enabel et formuler des mesures à l'encontre des organisations qui ne respecteraient pas les droits des salariés). | Enabel<br>Partenaires de mise en œuvre | 1              | A                | O   |

#### 9.2.4 Etude de cas infrastructures

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                       | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                     | Acteurs ciblés                   | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------|-----|
| 1 | L'implication du BTGR et du SPGR est affectée par l'absence de points focaux désignés et surtout par la faiblesse des capacités organisationnelles et institutionnelles notamment en termes de compétences techniques, de disponibilité des ressources humaines et des ressources financières | Renforcer la participation des services techniques (BTGR&SPGR) dans le choix des périmètres agricoles à aménager, renforcer leurs capacités organisationnelles et institutionnelles et désigner des points focaux pour les études et contrôle des travaux d'Enabel. | Enabel Guinée & BTGR             | 1,2            | A                | O   |
| 2 | Certains chantiers, à cause de leur démarrage tardif ont accusé un retard important et                                                                                                                                                                                                        | Revoir les contrats avec les entreprises d'exécution dont les chantiers ne sont                                                                                                                                                                                     | Enabel Guinée & Entreprises BTGR | 1, 3           | A                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                                   | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Acteurs ciblés                                      | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) | S/O |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|------------------|-----|
|   | nécessitent d'être finalisés dans les plus brefs délais pour les bénéficiaires et l'image d'Enabel                                                                                                        | pas encore terminés pour finaliser les travaux dans les meilleurs délais<br>Renforcer les capacités techniques du BTGR et des autres services techniques dans le suivi et le contrôle de l'exécution des travaux                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                     |                |                  |     |
| 3 | Les conditions d'octroi et d'exécution des travaux sont inadaptées aux capacités techniques et financières des entreprises guinéennes                                                                     | Alléger les conditions d'octroi et d'exécution des marchés de travaux confiés aux entreprises locales guinéennes ou fournir le matériel en régie ou encore procéder au paiement échelonné des prestations des entrepreneurs en vue de minimiser le retard                                                                                                                                                                                                                                | Enabel Guinée                                       | 1              | A                | S   |
| 4 | Le niveau d'implication des bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans l'ingénierie sociale présente des faiblesses qui affectent l'appropriation et la durabilité des aménagements hydro-agricoles | Améliorer/renforcer l'implication des bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans le choix de leurs priorités en termes d'aménagements hydroagricoles et de construction d'autres infrastructures (chambres froides et équipements) et transférer certaines compétences aux bénéficiaires desdites infrastructures en leur apprenant par exemple le processus de planification communautaire participative, la réparation et la maintenance des infrastructures et équipements etc. | Enabel Guinée<br>Faitières (FEPAP – BG, FPPD, UGAS) | 1,2            | A                | S   |
| 5 | La majorité des membres des organisations paysannes bénéficiaires est analphabète et constituée de femmes, ce qui compromet le leadership des organisations d'usagers                                     | Alphabétiser davantage les femmes afin qu'elles s'affirment mieux au sein des OP et de leurs communautés en s'appuyant sur les supports pédagogiques adaptés au niveau des connaissances des participants utilisés                                                                                                                                                                                                                                                                       | Faitières (FEPAP – BG, FPPD, UGAS)                  | 1,2            | C                | O   |

| # | Constats et conclusions                                                                                                                                                                          | Recommandations                                                                                                                                                                                                                        | Acteurs ciblés                                    | Niveau<br>(1 à 4) | Priorité<br>(A à D) | S/O |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------|---------------------|-----|
|   |                                                                                                                                                                                                  | au sein des centres d’alphabétisation.<br>Pour ce faire, il faut recourir aux<br>organismes spécialisés dans<br>l’alphabétisation comme Tostan                                                                                         |                                                   |                   |                     |     |
| 6 | Les comportements des usagers en termes de bonnes pratiques, respectueuses de l’environnement et des normes sanitaires est essentiel au bon fonctionnement et à la pérennité des infrastructures | Renforcer la sensibilisation des membres des organisations paysannes sur les effets du changement climatique                                                                                                                           | Faitières (FEPAF – BG, FPDF, UGAS)                | 1,2               | A                   | O   |
| 7 | Pour promouvoir la protection de l’environnement au sein des aménagements hydroagricoles                                                                                                         | Encourager les OP à utiliser les poubelles au sein des périmètres de travail et les inciter au tri des ordures                                                                                                                         | Enabel & Faitières (FEPAF – BG, FPDF, UGAS)       | 1,2               | A                   | O   |
| 8 | Il est nécessaire de garantir un cadre de vie sain aux usagers de la chambre froide du PK 36 qui est située à côté d’un dépotoir d’ordures.                                                      | Supprimer le dépotoir d’ordures se situant à côté de la chambre froide du PK 36 pour protéger les usagers de l’infrastructure des odeurs et de la fumée qui constituent une menace pour l’environnement et la santé des usagers.       | Élus/autorités de Manéah locaux                   | 4                 | A                   | O   |
| 9 | Le processus de sécurisation de certains sites d’infrastructures a enregistré des failles qui ont abouti à certaines contestations et certains conflits                                          | Veiller à ce que le processus de mise à disposition et de sécurisation des sites soit conduit de manière consensuelle et soutenu par des documents légaux en termes de donation ou de mise à disposition par les autorités compétentes | Autorités locales, élus et propriétaires terriens | 1,2               | A                   | O   |
| 8 | Certains travaux ne sont pas finalisés à cause du retard accusé dans le démarrage des chantiers.                                                                                                 | Accorder une dérogation à Enabel pour lui permettre de terminer les chantiers engagés dans le cadre du programme 2019-2023                                                                                                             | Bailleur                                          | 4                 | A                   | S   |