



Rapport final sur la mise en œuvre du
portefeuille pays

GUINÉE

PP-GIN 2019-2023

Table des matières

Acronymes	3
Fiche signalétique du portefeuille Guinée	6
Résumé exécutif	9
1 Bilan de la mise en œuvre du portefeuille pays	14
Évolution du contexte durant la vie du portefeuille	14
Réalisation des résultats de développement	17
Réalisation des résultats de développement - niveau impact	17
Réalisation des résultats de développement - niveau outcome	18
Performance du portefeuille	30
Auto-évaluation de la performance des interventions	30
Analyse de la performance du portefeuille pays	31
Evaluation externe de la performance des interventions	37
Thèmes transversaux	41
Synergies et complémentarités	47
Synergies et cohérence stratégique interne du portefeuille	47
Synergies et complémentarité avec les projets pour tiers	49
Autres synergies et complémentarités	52
Principaux constats et conclusions	53
Dialogue politique et partenariat stratégique	53
Expertise	54
Modalités opérationnelles	55
Gestion des risques	59
2 Modifications apportées au portefeuille pays	65
3 Leçons apprises	67
Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel	67
Pilier 1 – Entreprenariat	68
Pilier 2 – Promotion des droits sexuels et reproductifs / She Decides	70
Pilier 3 – Projet de formations, études et expertises / CAPACITA	71
Leçons apprises interventions pour tiers	72
Leçons apprises liées aux thèmes transversaux	73
Questions d'apprentissage stratégique transversales au portefeuille	77
Annexe 1. Cadre de résultats du portefeuille pays	78
Annexe 2. Gestion des risques	94
Annexe 3. Infographies	100

● Acronymes

ABDH	Approche Basée sur les Droits Humains
ACC	Accord-Cadre de Coopération
ACPEM	Association Communautaire Pour l'Épargne des Ménages
AFD	Agence Française de Développement
AHA	Aménagements Hydro Agricoles
AID	Association d'Appui aux Initiatives de Développement
ANAIM	Agence Nationale des Aménagements et Infrastructures Minières
ANASA	Agence Nationale de Statistiques Agricoles
APaCED-AEF	Amélioration Participative des Conditions d'Égalité de Droits et d'Autonomisation Economique des Femmes/Filles
APIP	Agence de Promotion des Investissements Privés
ASC	Accord Spécifique de Coopération
B2B	Business to Business
B-C	Bénéficiaire Contractant
BM	Banque Mondiale
BSTP	Bourse de Sous-Traitance et des Partenariats
BTGR	Bureau Technique de Génie Rural
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CADES	Centre d'Appui pour le Développement Economique et Social
CAEF	Centre d'Autonomisation Economique des Femmes
CEDEAO	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEP	Champ Ecole Paysan
CKM	Conakry Kindia Mamou
CMPC	Comité Mixte Paritaire de Concertation
CNRD	Comité National du Rassemblement pour le Développement
CNT	Conseil National de la Transition
CNTG	Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée
COLEACP	Comité de Liaison Europe Afrique Caraïbes Pacifique
COLEAD	Comité de Liaison Entrepreneuriat-Agriculture-Développement
CPM	Country Portfolio Manager
CPMB	Country Portfolio Management Board
CRA	Centre de Recherche Agronomique
CRADER	Concertation Régionale de Acteurs du Développement Rural
CS	Convention Spécifique
CSub	Convention de subsides
DAKMA	Développement Agricole dans les Régions de Kindia - Mamou
DGCAEF	Direction Générale des Centres d'Autonomisation et d'Entrepreneuriat des Femmes
DGGE	Direction Générale des Guinéens de l'Etranger
DHIS2	District Health Information Software Version 2
DID	Développement International Desjardins
DPAE	Direction Préfectorale de l'Agriculture et de l'Elevage
DPS	Direction Préfectorale de la Santé
DRAE	Direction Régionale de l'Agriculture et de l'Elevage
DRS	Direction Régionale de la Santé

DSSR	Droit à la Santé Sexuelle et Reproductive
DYNAM	Dynamic des Mutuelles de santé
EPA	Etablissement Public Administratif
ERP	Entreprise Resource Planning
EST	Expertise Sectorielle et Thématique
EUCORD	European Cooperative for Rural Development
FBR	Financement Basé sur les Résultats
FEPAF-BG	Fédération des Planteurs de la Filière Fruits de la Basse-Guinée
FINADEV	Financial Development (IMF)
FNDC	Front National de Défense de la Constitution
FODA	Fonds de Développement Agricole
FPPD	Fédération des Paysans du Fouta-Djalou
GFEC	Groupements Féminins d'Epargnes et de Crédits
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GIZ	Coopération Technique Allemande
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
ICAP	Information – Compréhension – Adhésion - Participation
IEC	Information Education Communication
IF/IMF	Institutions Financières/Institutions des Micro Finances
IM	Intervention Manager
IMT	Institut de Médecine Tropicale
INFP	Institut Nationale de Formation et de Perfectionnement
INTEGRA	Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes (Enabel/UE)
ITC	International Trade Center
MGF	Mutilation Génitale Féminine
MoU	Memorandum of Understanding
MP	Marché Public
MPCI	Ministère du Plan et de la Coopération Internationale
MPFEPV	Ministère de la Promotion Féminine de l'Enfance et des Personnes Vulnérables
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
MTR	Mid Term Review
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ODD	Objectifs de Développement Durable
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OI	Objectif Intermédiaire
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONCQ	Office National Contrôle Qualité
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONT	Office National du Tourisme
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OP(A)	Organisation des Producteurs (Agricoles)
OSC	Organisations de la Société Civile
OSC	One Stop Center
PAC	Port Autonome de Conakry

PAMMOD	Projet d'Appui aux Mécanismes de Mobilisation de la Diaspora
PEFFA	Promotion de l'Entreprenariat Féminin dans les Filières Agricoles
PEP	Programme Entreprenariat Pomme de terre
PEP-FEM	Programme Entreprenariat Pomme de terre des Femmes
PDFEE	Projet de Formations Etudes et Expertises
PDSR	Promotion des Droits Sexuels et Reproductifs
PDSSR	Promotion des Droits de la Santé Sexuelle et Reproductive
PF	Planification Familiale
PIT	Personal Initiative Training
PK36	Point Kilométrique 36
PM	Program Manager
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social
PNIASIAN	Plan National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POABI	Port of Antwerp-Bruges International
PRI	Programme de Référence Intérimaire (de la Transition)
PROFIMA	Promotion des Filières Manguue et Ananas
PTF	Partenaire Technique et Financier
REC	Registre Electronique de Consultation
REFILA	(Projet de) Relance de la Filière Ananas
RGTA-DI	Réseau Guinéen Traction animale et Développement intégré
RH	Ressources Humaines
ROI	Règlement d'ordre Intérieur
RR	Représentant(e) Résident(e)
SADEN	Salon des Entrepreneurs de Guinée
SANITA	Programme de Développement et d'Assainissement Urbain en Guinée
SIGI	Social Institutions and Gender Index
SNIS	Système National d'Information Sanitaire
SONU	Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence
SSR	Santé Sexuelle et Reproductive
STD	Services Techniques Déconcentrés
TAE	Transition Agroécologique
TdR	Termes de Références
UE	Union Européenne
UGANC	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry
UGAS	Union des Groupements Agricoles de Soumbalako
UG(P)	Unité de Gestion (de Projet)
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
UNFPA	United Nations Fund for Population
USAID	Agence de Développement des Etats Unis
VBG	Violence Basée sur le Genre
WSM	We Social Mouvements

● Fiche signalétique du portefeuille Guinée

Pays	République de Guinée
Code de portefeuille	PP GIN 2019-2023
Institution partenaire	Ministère du Plan et de la Coopération Internationale
Budget total	45 M€
Durée du portefeuille	60 mois
Date de début de la Convention spécifique	14 décembre 2018
Date de démarrage du portefeuille pays	14 décembre 2018
Date de fin de la Convention spécifique	13 décembre 2023
Impact	Contribuer à la croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Pilier Entrepreneuriat</u> : contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et des femmes entrepreneurs sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou. ● <u>Pilier « Elle décide »</u> : renforcer l'accessibilité aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes et les enfants, les adolescents et les jeunes. ● <u>Pilier formation, études et expertises</u> : améliorer les performances de parties prenantes de la coopération guinéo belge en phase avec les opportunités économiques et le développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou.
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneurs actifs dans les filières ananas, mangue et pomme de terre sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou - Micro, petites et moyennes entreprises existantes et actives dans les centres urbains de Conakry, Kindia et Mamou - Femmes entrepreneures actives dans les filières porteuses - Structures publiques et privées offrant des services aux entrepreneurs - Femmes, adolescents et enfants des régions de Conakry, Kindia et Mamou - Autorités locales - Décideurs publics et acteurs du programme de coopération guinéo belge

Liste des interventions du portefeuille	Pilier 1 Entreprenariat : - Intervention 1 : Entreprenariat Agricole - Intervention 2 : Entreprenariat Urbain - Intervention 3 : Entreprenariat Féminin - Intervention 4 : Economie Verte
	Pilier 2 : Promotion des droits sexuels et reproductifs (PDSR) – She Decides
	Pilier 3 : Projet de formations, études et expertises / Capacita

Liste des autres interventions mises en œuvre par Enabel

Nom Intervention	Bailleur	Secteur	Budget	Date début	Date fin
Programme de développement et d'assainissement urbain en Guinée/SANITA Villes Propres	UE/FED	Assainissement. Infrastructures	36,35 M€	28/04/18	26/06/24
Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes / INTEGRA	UE/FFU	Insertion professionnelle	35 M€	18/07/18	17/07/23
Projet de soutien à l'émergence de l'économie créative en Guinée	UE/FED	Autres	2,38 M€	01/07/21	31/12/23
Projet pilote d'amélioration du système d'état civil guinéen par l'effet catalyseur de la digitalisation	UE/FFU	Gouvernance	4,95 M€	01/04/21	30/03/24
Développement économique et social par la voirie et l'assainissement des communes périphériques de Conakry – SANITA Villes Propres II	UE/FED	Assainissement Infrastructures	10 M€	01/12/21	30/11/26
Programme d'appui à l'insertion et à l'emploi décent par la formation professionnelle – PAIED/FP	UE/FED	Formation professionnelle, Emploi, Travail décent	10 M€	01/10/23	30/09/28
Projet de sensibilisation et d'information sur les risques de la migration dangereuse.	Office des Etrangers	Migration, mobilité humaine	0,139 M€	01/11/23	30/03/24

Note de lecture : par souci de simplification et de bonne compréhension, les dénominations « Portefeuille » ou « Programme de Coopération » sont utilisées dans le présent document pour décrire le programme de coopération bilatéral entre le Royaume de Belgique et la République de Guinée, à savoir les 6 interventions citées ci-dessus. Les autres interventions financées par l'Union Européenne ne sont pas comprises dans la dénomination « Portefeuille » ou « Programme de Coopération » et sont regroupées sous l'appellation « projets/interventions pour tiers ».

● Résumé exécutif

Le présent document présente de manière synthétique et analytique la situation du premier programme de coopération structurelle entre la Guinée et la Belgique au terme de sa mise en œuvre. Il s'appuie sur les rapports de résultats finaux des six interventions concernées, sur les constats et recommandations des évaluations à mi-parcours et finale, mais également sur certains documents d'orientation internes d'Enabel (Vision stratégique 2030, Plans d'Action Pays, etc.)¹.

- i. Avec une enveloppe totale de 45 M€, le programme de coopération 2019-2023 a représenté une réelle opportunité **d'intégrer la vision de développement socio-économique du gouvernement guinéen et les priorités de la politique étrangère et de la coopération au développement belges**. Malgré les multiples défis et changements sociopolitiques, institutionnels, économiques et sanitaires qui se sont présentés en cours de route et qui ont largement testé l'agilité des équipes d'intervention, le programme a pu apporter une contribution significative à la croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou à travers six interventions ; le pilier 'Entreprena' composé de quatre interventions (entreprenariat agricole, entreprenariat urbain, entreprenariat féminin et économie verte), une intervention en matière de droit des femmes (She Decides) et un projet de formations, études et expertises (CAPACITA). Parallèlement, Enabel a exécuté des projets pour le compte de l'Union Européenne : Integra (insertion socioéconomique des jeunes), Sanita (gestion des déchets solides), Guinée Créative et Etat Civil². A la fin de la mise en œuvre du portefeuille bilatéral, l'exécution financière était de 43,67 M€³, soit 97% de l'enveloppe budgétaire totale.
- ii. **Le premier pilier du programme (Entreprena) s'est structuré comme un ensemble de solutions sur-mesure répondant de façon complémentaire aux besoins de différents profils d'entrepreneur.e.s, de communautés locales et de partenaires institutionnels**. Entreprena a pu accompagner 7.627 entrepreneur.e.s et créer environ 15.680 emplois (dont 64% d'emplois féminins).
 - Se fondant sur les acquis du programme de démarrage (DAKMA), l'intervention d'appui à l'Entreprenariat Agricole a fortement contribué à l'amélioration de la compétitivité des entrepreneur.e.s agricoles évoluant dans les filières ananas/mangue et pomme de terre. De nets progrès ont été enregistrés en termes d'emplois créés ou stabilisés, de chiffre d'affaires, de rendements et de surfaces exploitées durablement. L'offre de services des Organisations Paysannes à leurs membres a également été renforcée (et davantage numérisée), tout comme l'offre de produits financiers des IMF adaptés aux besoins spécifiques des entrepreneur.e.s. Les bases pour la gestion et la maintenance des investissements structurants réalisés ont été constituées, mais des défis importants persistent pour renforcer la durabilité de ce dispositif.
 - En adoptant une approche 'cluster', plus de 150 entreprises (start-ups et scale-ups) évoluant surtout dans les filières 'Hospitalité & Tourisme', 'Ville Durable & Construction' et le Digital ont bénéficié d'un accompagnement sur-mesure de la part l'intervention d'appui à l'Entreprenariat Urbain permettant d'améliorer leur performance économique en termes de génération de revenus et de création d'emplois décents et durables. Au sein d'un écosystème dynamique et de plus en

¹ NB : afin de compléter ce rapport général par des données plus ciblées et présentées de façon visuelle, des infographies des 6 interventions sont jointes au document (voir annexes).

² D'autres interventions pour tiers (PAIED-FP, Phase 2 du projet pilote de digitalisation de l'état civil) ont seulement démarré pendant ou après la phase de clôture du programme.

³ y compris les engagements encore ouverts au 31/01/24 (d'une valeur totale de 700.472 €)

plus inclusif, des programmes complémentaires et des évènements fortement mobilisateurs (Score inc.,...) ont été lancés en vue d'accompagner les MPME ciblées dans le cadre du développement d'une vision stratégique, la mise à niveau des opérations et des équipes, le développement commercial ou encore la réalisation d'investissements structurants et de projets d'innovation. Des efforts considérables ont été déployés aussi à l'attention des entrepreneur.e.s de l'intérieur du pays afin d'améliorer leur accès aux services d'accompagnement financier et non financier, et le développement des dynamiques de promotion du contenu local a été soutenu au niveau de différents secteurs.

- Au travers des programmes complémentaires et 'sur-mesure' (Pépites, Espoir, etc.), l'intervention d'appui à l'Entreprenariat Féminin a pu améliorer la compétitivité de plus de 3000 femmes entrepreneures et stimuler la création/formalisation de 226 nouvelles entreprises, dirigées et/ou fondées par des femmes (focus sur les clusters Hospitalité & Tourisme et agricoles). Les appuis multiformes (formation, structuration, accès au financement, investissements structurants, etc.) aux entrepreneures ont surtout impacté positivement leur culture entrepreneuriale, l'attractivité de leurs produits et services ou encore l'établissement des partenariats commerciaux. Des efforts particuliers ont été déployés pour promouvoir un environnement plus favorable à l'entreprenariat féminin et mettre en place de dispositifs (boîtes à outils, modules d'accompagnement) adaptés aux besoins spécifiques des femmes entrepreneures et d'autres acteurs de l'écosystème.
- Malgré son démarrage compliqué (blocage institutionnel de plusieurs mois) et sa courte durée de mise en œuvre, l'intervention 'Economie verte' -au travers d'un ensemble d'actions intégrées et bien priorisées- a pu éveiller la conscience environnementale auprès des acteurs du territoire du Mont Gangan, poser les bases d'une gouvernance collective du territoire (cadre de concertation participatif, plan de gestion durable) et développer des initiatives qui lient dans les terroirs villageois d'intervention la protection des ressources naturelles, l'agriculture durable (filières apicole, piment et avocat) et l'écotourisme (pour la destination Kindia).

- iii. **She decides a obtenu de bons résultats dans un contexte guinéen marqué par une mobilisation générale toujours trop superficielle et timide relative aux inégalités de genres**, à la Santé Sexuelle et Reproductive et la lutte contre les Violences Basées sur le Genre, malgré le décollage tardif d'un nombre d'actions structurantes et la mobilisation non programmée sur la riposte Covid19. De nets progrès ont été réalisés sur l'axe d'intervention dans les accouchements assistés, la lutte contre les grossesses précoces et la qualité de soins offerts en matière de SSR. De multiples actions affirmatives, parfois innovatrices (conversations transformatrices), relatives aux droits de femmes ont boosté des changements de comportement/perception au niveau individuel, interpersonnel et communautaire et la mise en place à Dubréka d'un 'Guichet Unique' a constitué une réalisation importante dans le cadre de la prise en charge holistique des survivantes des VBG. Les résultats de ce modèle innovant devront faire l'objet d'un suivi régulier pour accompagner l'implémentation, mesurer l'efficacité et envisager une éventuelle répliation
- iv. **CAPACITA s'est avérée être un instrument pertinent, souple et bien adapté au contexte de fragilité lui permettant de répondre à un réel besoin de renforcement de capacités des partenaires guinéens.** L'intervention a créé une plus-value spécifique d'Enabel en Guinée (dans la mesure où aucune autre agence de coopération ne disposait d'une telle capacité de 'réaction')

et a permis d'introduire dans le portefeuille d'Enabel des thématiques 'oubliées' (cf. travail décent et diaspora/mobilité). CAPACITA a pu mobiliser diverses expertises (notamment publiques belges) dans ses approches de formation 'par les pairs', l'apprentissage 'par l'action' et des trajets de renforcement de capacités réalisés 'en alternance/perlé et sur la durée'. Or, l'intervention a mis du temps à se faire connaître, son architecture (hybride) et ses modalités se sont avérées être peu propices à une plus-value transversale d'envergure et les capacités des partenaires locaux avaient été surestimées lors de la formulation.

v. **De façon générale, le portefeuille se distingue par une bonne performance selon l'analyse des critères de qualité :**

- La pertinence du programme de coopération, et notamment de son orientation « croissance inclusive et durable » a été confirmée au regard des défis de lutte contre la pauvreté auxquels la Guinée continue de faire face.
- L'efficacité des interventions s'est améliorée progressivement, grâce à une gestion proactive des risques et la mise en œuvre des réorientations stratégiques nécessaires.
- L'efficacité a également progressé au fur et à mesure, mais elle a été fortement mise à l'épreuve par des évolutions contextuelles et par un cadre légal et réglementaire d'Enabel inadapté à la faiblesse de l'écosystème national et ne permettant pas toujours la flexibilité nécessaire à la situation.
- La durabilité potentielle des interventions demeure une question stratégique majeure à la fin de la période d'exécution (considérée comme trop courte), même si elle est plutôt prometteuse pour le portefeuille dans son ensemble. De manière générale, le partenariat avec les acteurs institutionnels a été constructif et les appuis ont été conçus de façon à induire des changements profonds et durables dans les pratiques et les comportements. Le choix de continuer dans les mêmes secteurs prioritaires dans le cadre du nouveau programme est toutefois crucial pour consolider les acquis parfois encore quelque peu fragiles et pour assurer la pleine appropriation des acteurs locaux.

vi. **L'intégration des thèmes transversaux a été une préoccupation centrale lors de la mise en œuvre du portefeuille**, mais elle a connu une prise en compte variable en fonction des thématiques.

- **Le genre** a été structurellement intégré à travers She Decides et l'appui à l'entreprenariat féminin, mais les autres interventions ont également adopté des approches s'écartant d'une logique de "victimisation" des femmes et mettant à contribution les hommes (maris modèles, chefs religieux et coutumiers, leaders d'opinion, dirigeants des faitières...) pour déconstruire les préjugés et stéréotypes qui freinent l'autonomisation des femmes. La réalisation à grande échelle des sensibilisations (aussi en ligne) et des conversations transformatrices a favorisé une véritable intégration des femmes et des hommes dans la réflexion et les actions stimulant plus d'égalité (cf. baromètre ICAP). Le portage de cette thématique dans la société guinéenne n'est pour autant pas encore totalement garanti, malgré les volontés politiques affichées.
- Dans un contexte marqué par une conscience environnementale plutôt limitée, le thème '**environnement et changement climatique**' ne disposait pas de toute la place qui devrait lui revenir au sein du portefeuille ; de nombreuses actions ont été menées dans le cadre de la promotion de modes de production et consommation durables ou des pratiques agricoles plus écologiques, mais leur poids et leur portée étaient relativement limités. Le lancement de l'intervention 'économie verte' a mis davantage l'accent sur la thématique, notamment sur la promotion des pratiques agroécologiques et le développement des filières

respectueuses de l'environnement. Les concertations organisées à ce titre avec les partenaires institutionnels sont certainement initiatrices d'une réflexion plus large sur la question environnementale et seront à poursuivre dans le cadre du nouveau portefeuille.

- Si l'intégration effective de la **digitalisation** a pu être timide dans les premières phases de mise en œuvre du portefeuille en raison d'un environnement peu propice, des réalisations concrètes ont quand même pu être enregistrées en fin de parcours. Une proportion croissante d'entrepreneur.e.s dans de divers secteurs utilisent désormais des outils et applications numériques ayant des effets positifs sur leur visibilité et notoriété, leurs achats et ventes de produits et services. Dans les structures sanitaires, la mise à échelle et l'extension de l'action pilote réussie sur le REC-maternité (avec un logiciel 'open source') constitue une véritable opportunité pour la digitalisation progressive de l'ensemble de services, et les plateformes digitales (Kouyé, Hello ado) renforcées par She decides constituent des outils complémentaires intéressants aux dispositifs classiques de conscientisation en matière de SSR. Les formations et appuis de CAPACITA ont pu réduire la fracture numérique au niveau des partenaires publics.
- En matière **d'emploi décent**, les initiatives déployées par chacune des interventions (cf. augmentation de revenus, emploi durable, focus capital humain, conditions de travail, santé et sécurité, etc.) étaient complétées par une action transversale d'envergure de CAPACITA, qui a permis de poser les bases d'une meilleure prise en compte globale de cette thématique en renforçant les connaissances des parties prenantes (formations et sensibilisations sur l'accès aux emplois décents, la sécurité sur le lieu de travail...) et en mettant en place des opérations pilotes de protection sociale (suite à la réalisation d'une étude nationale à ce sujet) et de dialogue social. Les acquis de ce projet pilote sont à consolider dans le nouveau programme.

vii. **Des synergies ont été opérées au sein du portefeuille et avec les projets pour tiers, et la complémentarité avec d'autres instruments de coopération belge a été promue au maximum**, dans les limites du cadre contractuel. Les échanges entre Etats membres de l'UE représentés en Guinée ont porté surtout sur les projets relatifs aux TEI⁴ et sur les complémentarités à renforcer dans le cadre du prochain PIM, conformément à l'objectif de tendre vers une programmation conjointe. Au niveau institutionnel, Enabel -en lien étroit avec l'Ambassade de Belgique- a réussi à établir des partenariats constructifs et un dialogue stratégique de qualité, malgré les réformes et changements institutionnels qui ont eu un impact sur les espaces de gouvernance du portefeuille et ont nécessité de reprendre un travail de discussion sur le contenu et les modalités de mise en œuvre avec de nouveaux interlocuteurs.

viii. **Au-delà des défis conjoncturels, le programme de coopération a dû trouver le bon mode d'exécution dans un environnement marqué par une fragilité importante** : expertise peu disponible, services publics peu outillés pour assurer leurs missions, infrastructures peu nombreuses, équipement numérique et connectivité faibles, résistances culturelles et sociales dans les domaines du changement climatique et des violences faites aux femmes.... Dans ce contexte, les équipes d'intervention ont dû faire preuve de beaucoup d'agilité, et une gestion proactive des risques était de mise jusqu'à la clôture du portefeuille. Pendant la dernière année de mise en œuvre, le double enjeu consistait à gérer le temps restant de manière optimale pour atteindre le maximum de résultats, tout en préparant le

⁴ les axes prioritaires du PIM en cours: transition et économie verte, développement humain et démocratie, gouvernance et migration

prochain programme. Ce dernier intègre les enseignements engrangés tels que les besoins d'analyse plus fine du contexte, l'adaptation des outils et procédures vers une plus grande simplification des modalités, ou encore la concrétisation des principes d'intervention en situation de fragilité (via notamment la mobilisation de fonds de la facilité Fragilité Innovation et Territoire - FRIT). Les travaux de formulation ont été menés en dialogue constructif et authentique avec les institutions partenaires et en adoptant une approche de co-création.



1 Bilan de la mise en œuvre du portefeuille pays

Évolution du contexte durant la vie du portefeuille

Le premier programme de coopération structurelle entre la République de Guinée et le Royaume de Belgique a représenté depuis son démarrage (début 2019) une réelle opportunité d'intégrer la vision de développement socio-économique du gouvernement guinéen et les priorités de la politique de la coopération au développement belge. Le contexte de mise en œuvre a été marqué par de multiples **défis et changements sociopolitiques, institutionnels, économiques et sanitaires** qui se sont présentés en cours de route et qui ont largement testé l'agilité des équipes. Néanmoins, les initiatives belges relatives à la création d'emplois décents et durables, à l'émancipation mentale et reproductive des populations ciblées et au développement de compétences des parties prenantes impliquées, ont démontré toute leur pertinence et ont permis d'accompagner des dynamiques importantes pour le bien-être des populations guinéennes, malgré un contexte économique et social particulièrement difficile.

Depuis 2019, la **situation économique** en Guinée n'a pas fondamentalement changé. L'économie Guinéenne demeure relativement peu diversifiée et structurellement vulnérable aux chocs exogènes, notamment sur les matières premières. Le pays continue de vivre dans une pauvreté persistante⁵ et reste caractérisé par une fragilité multidimensionnelle⁶, en dépit de ses énormes potentialités de développement. Toutefois, les perspectives économiques de la Guinée sont généralement considérées comme positives, même si le pays reste fortement dépendant des exportations de matières premières. Le dynamisme du secteur minier a permis de maintenir une croissance significative au cours des dernières années face aux bouleversements sociopolitiques et sanitaires, mais cette croissance est pour le moment peu inclusive et à peine créatrice d'emplois.

La Guinée a enregistré un **changement de régime** en septembre 2021 avec l'accession au pouvoir du CNRD renversant le Président Alpha Condé, très contesté par la population à la suite d'une révision constitutionnelle controversée lui permettant de briguer un troisième mandat. Dans un premier temps, l'autorité de transition a été accueillie positivement par la population, mais aussi par l'opposition politique. De fait, le nouveau pouvoir a marqué une rupture dans son mode de gouvernance, affichant la lutte contre la corruption et la justice comme priorités, faisant appel à des profils neufs, issus du monde privé, de la société civile et aussi de la diaspora, la plupart du temps très éloignés de la classe politique traditionnelle. Des restructurations importantes de l'administration publique ont été opérées avec le rajeunissement des effectifs⁷ et la mise en retraite d'un nombre important de fonctionnaires⁸. La CEDEAO et la communauté internationale⁹ ont appelé à un retour rapide à l'ordre constitutionnel tout en maintenant pour autant le dialogue avec le pouvoir de transition. La Guinée reste à ce jour exclue de la CEDEAO et est toujours sous le coup de « sanctions

⁵ Malgré les progrès réalisés au cours des dernières années, la Guinée fait toujours partie des pays les moins avancés et se classe 182^{ème} sur 191 pays selon l'indice de développement humain (PNUD, 2022). 43,7% de sa population vit en dessous du seuil national de pauvreté (Ibid, 2022).

⁶ la persistance de cette fragilité confirme la pertinence de l'orientation « croissance inclusive et durable » du portefeuille

⁷ Cela a aussi fait exacerber au sein des services publics, des besoins urgents de renforcement de capacité dans divers domaines (surtout aux niveaux déconcentré et décentralisé), dont ceux en lien avec les interventions du programme.

⁸ a impacté le dialogue technique des interventions au niveau régional et préfectoral

⁹ Les positions internationales vis-à-vis de la Guinée doivent être comprises dans un contexte plus général de succession de coups d'Etat militaires dans la sous-région (Mali et Burkina) et d'émergence de nouvelles alliances stratégiques en Afrique de l'Ouest (révision des accords de défense avec la France, conséquences de la guerre en Ukraine et rôle de la Russie dans la région, etc...).

graduelles », la plupart ayant d'ailleurs déjà été levées¹⁰. L'instabilité politique a certainement accru aussi les troubles sociaux dans le pays¹¹. Les manifestations, affrontements et grèves ont été nombreux et ont largement pesé sur la situation sécuritaire (surtout à Conakry) et le contexte de mise en œuvre du portefeuille¹². Ces événements ont été très marqués et récurrents sur la période 2019-2021 (démarrage du portefeuille), alors que le pouvoir politique en place opérait une révision constitutionnelle. Le contexte social et politique difficile caractérisant la période de fin du portefeuille – crise de carburant, nombreuses coupures de courant, laisse peser le risque de tensions croissantes à venir.

Les **relations de coopération** entre la Guinée et ses partenaires historiques n'ont pas été rompues et les programmes en cours se sont poursuivis¹³. Le dialogue avec les autorités se base désormais sur la vision politique et la stratégie d'intervention du nouveau pouvoir, détaillées dans le « Programme de Référence Intérimaire (PRI) 2022-2025 » qui opérationnalise la feuille de route de la transition¹⁴ et qui est venu remplacer le PNDES. Le gouvernement affiche une volonté déterminée à atteindre au plus vite des résultats tangibles de ce PRI qui entend « *refonder l'Etat tout en apportant les réponses adéquates aux défis transformationnels et infrastructurels du pays* ». Entre temps, tous les observateurs ont pu constater la multitude de chantiers ouverts depuis le changement de pouvoir.

Pour Enabel, les changements institutionnels ont eu un impact sur les comités de pilotages et les autres **espaces de gouvernance du programme**¹⁵ et ont nécessité de reprendre un travail de discussion sur le contenu et les modalités de mise en œuvre avec de nouveaux interlocuteurs. On note ainsi qu'en cinq ans, quatre Ministères différents en charge de la Coopération se sont succédés¹⁶, ne facilitant pas la bonne maîtrise du portefeuille par le partenaire et compliquant la continuité du dialogue stratégique. La période de transition s'est aussi caractérisée par le renouvellement et le rajeunissement d'une partie du leadership politique au niveau des Ministères et Agences, permettant ainsi d'enclencher de nouvelles dynamiques avec certains partenaires institutionnels comme l'Office National du Tourisme. La promotion du contenu local est aussi devenue un enjeu plus marqué¹⁷. Enfin, l'accélération de certains travaux d'infrastructures routières a rendu certaines régions (comme l'axe Conakry-Kindia-Mamou) plus accessibles et plus propices au développement d'activités économiques.

Sur le plan sanitaire, la Guinée, tout comme le reste du monde, a été confrontée durant la période 2019-2023 à la **crise Covid19** venant se surajouter aux résurgences régulières d'autres maladies virales épidémiques de type Ebola ou fièvre Marburg dans le pays. Malgré les mesures immédiates des autorités guinéennes et ses partenaires pour la riposte, la pandémie a mis une grande pression sur l'offre de soin déjà réduite, notamment en province, et a eu des conséquences énormes sur les conditions de vie des populations, surtout les plus fragiles. Pendant plusieurs mois, elle a mis à l'arrêt une partie importante de l'activité économique du pays et elle a bien entendu également eu des effets préjudiciables sur la mise

¹⁰ L'Union Africaine a adopté une position plus conciliante remettant en question l'utilité de ces sanctions et encourageant leur révision.

¹¹ déjà depuis les élections contestées de 2020

¹² l'instauration régulière de journées « ville morte », nécessité d'une gestion accrue de la sécurité, etc.

¹³ En revanche, les questions restent ouvertes sur les futurs engagements et sur les modalités d'aide choisies par les PTF (dons, prêts, aide projet ou aide budgétaire...).

¹⁴ elle détermine aussi les échéances de la transition (notamment l'organisation des élections présidentielles d'ici janvier 2025)

¹⁵ les compétences 'Coopération Internationale', 'Agriculture' et 'droits et autonomisation des femmes' ont changé de Ministère d'ancrage / les conseils communaux ont été remplacés par des 'délégations spéciales'

¹⁶ Ministère du Plan et de la Coopération, puis Ministère de la Coopération, puis Ministère des Affaires Etrangères puis à nouveau Ministère du Plan et de la Coopération

¹⁷ avec la promulgation d'une loi dédiée en septembre 2022

en œuvre du programme guinéo-belge (défis relatifs au confinement partiel/télétravail¹⁸, au transport et missions, à l'organisation des rencontres en présentiel, à la santé du personnel, etc.) et ce malgré la souplesse et l'agilité des équipes d'intervention. La situation sanitaire s'est apaisée en Guinée à partir de 2022, à l'instar du reste du monde.

Malgré quelques évolutions dans les cadres stratégique et légal¹⁹, on ne peut que déplorer la mobilisation toujours timide en Guinée autour des problématiques comme la **santé maternelle et reproductive** et la lutte contre les **violences basées sur le genre**. Bien que les VBG aient fait l'objet de déclarations de la part du gouvernement de transition, elles restent plutôt banalisées par la société. Les lois existantes contre les mutilations génitales féminines ne sont pas pleinement appliquées et les pratiques continuent d'être socialement acceptées. L'inégalité entre l'homme et la femme reste ancrée dans beaucoup de domaines, y compris parmi certaines organisations ou acteurs communautaires en charge de défendre les droits sexuels et reproductifs.

Enfin, parmi les autres éléments conjoncturels à noter, l'**inflation généralisée** en Guinée (à l'instar du reste du monde) au cours des deux dernières années a largement pesé sur les conditions de vie des populations et s'est traduite pour Enabel par une forte augmentation des coûts dans la mise en œuvre des activités (hausse générale des prix, dont ceux des matières premières importées, nécessité d'indexations salariales) sur cette phase de fin d'exécution du portefeuille. L'**appréciation du franc guinéen** par rapport à l'euro²⁰, surtout en 2022, a également impacté les budgets disponibles (libellés en euros et en partie dépensés localement en francs guinéens), entraînant un ajustement à la hausse des coûts. La « **TVA pour tiers** » perçue dans le cadre des marchés de services attribués à des firmes étrangères ne disposant de résidence fiscale en Guinée a également impacté le budget des interventions. Cette taxe²¹, distincte de la TVA ordinaire, n'était ni connue ni comptabilisée au moment de la formulation du portefeuille²².

A travers des transferts budgétaires entre interventions, des réajustements et mesures structurés²³ au sein des interventions et la mobilisation d'une partie de la réserve budgétaire du portefeuille, les équipes ont réussi à atténuer les effets (en partie imprévisibles) de ces facteurs financiers externes sur les budgets²⁴ et sur l'atteinte des résultats.

¹⁸ les possibilités de télétravail sont réduites dans le contexte guinéen : accès à internet et à l'électricité aléatoires, logements pas toujours adaptés pour travailler dans de bonnes conditions, résistance et culture professionnelle selon laquelle un « vrai » travail se réalise uniquement au bureau, sécurisation du matériel informatique non garantie, etc.

¹⁹ cf. lois de protection des victimes et des témoins des VBG / le budget du Ministère de la Promotion Féminine (MPFEPV) a été augmenté de 40% (avec la création d'une ligne budgétaire dédiée pour le guichet unique)

²⁰ Après une longue période de stabilité avec des taux variant entre 10.000 à 10.500 GNF pour 1 Euro, le cours a connu une envolée temporaire à 11.000 puis 12.000 avant de chuter brutalement autour de 8.500.

²¹ Enabel a été saisie en 2023 par la Direction Générale des Impôts aux fins de recouvrement de cette TVA pour tiers.

²² La Convention Spécifique régissant le portefeuille a prévu la prise en charge des impôts et taxes conformément à la législation guinéenne.

²³ Face au risque de défaut d'exécution de plusieurs prestataires, Enabel a dû activer une procédure d'urgence permettant d'indemniser sous conditions certains contractants afin de leur permettre de tenir leurs engagements.

²⁴ On estime qu'à travers ces différents facteurs cumulés, les coûts ont augmenté de 25 à 40% selon la nature.

Réalisation des résultats de développement

Réalisation des résultats de développement - niveau impact

L'objectif du portefeuille de « croissance économique durable et inclusive » s'inscrit dans deux Objectifs de Développement Durable, le 1^{er} relatif à la lutte contre la pauvreté et le 8^{ème} qui vise le travail décent et la croissance économique. Le 5^{ème} ODD relatif à l'égalité entre les sexes est également concerné, ainsi que le 11^{ème} (réduction des inégalités) et le 3^{ème} (santé et bien-être). L'impact se situe à un niveau qui dépasse la sphère de contrôle du portefeuille. Il est mesuré par des indicateurs nationaux liés à la diminution de la pauvreté et à l'augmentation de la croissance.

La Guinée enregistre un Indice de Développement Humain de 45 points, ce qui la situe en bas du classement mondial (182^{ème} sur 191)²⁵. D'après les données du PNUD (2022)²⁶, 43,7% des Guinéens vivent en dessous du seuil national de pauvreté et 36,1% d'entre eux avec moins de 1,9 USD/jour. Malheureusement, la dernière étude nationale sur le niveau de pauvreté a été réalisée en 2018²⁷ et aucun chiffre actualisé n'est à ce jour disponible. Notons toutefois que cette dernière faisait état des indices de pauvreté variables selon la région administrative avec une incidence élevée dans les régions de Kindia (60%) et de Mamou (45%), et une incidence beaucoup plus faible à Conakry (16%).

Tableau 5.10: Répartition (%) des indicateurs de pauvreté par région administrative

	Indicateurs de pauvreté			Contribution à la pauvreté	
	Incidence (P0)	Profondeur (P1)	Sévérité (P2)	Population pauvre	Proportion de pauvre
Guinée	43,7	12,5	5	5 264 038	100
Région administrative					
Boké	46,4	12,4	4,6	575 217	10,9
Conakry	15,7	2,9	0,9	299 140	5,7
Faranah	63,9	22,2	10,1	689 239	13,1
Kankan	30,5	6,6	2	685 665	13
Kindia	59,5	18,1	7,5	1 065 245	20,2
Labé	66	23,4	10,9	750 279	14,3
Mamou	44,7	11,6	4,2	374 619	7,1
Nzérékoré	45,6	12,3	4,7	824 634	15,7

Le second indicateur d'impact concerne l'évolution du PIB avec une cible de 7% de croissance annuelle, mais un résultat en 2023 de 5,7%²⁸. La contribution du secteur agricole au PIB est relativement modeste -27% en moyenne- alors que ce secteur emploie près de 52% de la population active. Ces chiffres témoignent du fait que le secteur agricole guinéen est encore très peu productif et dominé par des logiques de subsistance, alors même que le pays dispose d'avantages non négligeables - fertilité des terres, ressources en eau abondantes. Cette faible productivité du secteur agricole, et l'impact potentiel sur la création de valeur et d'emplois de l'introduction d'innovations permettant d'accompagner la modernisation de ce secteur justifie le choix stratégique de faire de ce secteur une priorité du programme de coopération Guinée-Belgique). Le secteur secondaire (29% du PIB) est principalement dominé par les activités minières reposant sur les richesses en bauxite, or et diamants (représentent 85% des exportations du pays) et par le secteur de l'énergie. La feuille de route pour la transition politique en Guinée a inclus une série de mesures pour améliorer la situation économique du pays en favorisant un meilleur climat des affaires, en luttant contre la corruption et en augmentant les recettes de l'Etat. Une attention particulière est apportée à l'amélioration des plus-values tirées des exportations de matières premières et à une meilleure redistribution des recettes minières.

²⁵ PNUD, Rapport sur le développement humain (2021/2022), données pour 2021

²⁶ Rapport sur le développement humain (2021/2022)

²⁷ Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages 2018-2019 / INS avec appui PNUD et Banque Mondiale.

²⁸ Estimation FMI (2023) ; la croissance devrait se maintenir à ce niveau au cours des prochaines années.

Réalisation des résultats de développement - niveau outcome

Le portefeuille Guinée est construit autour de 3 piliers. **Le 1^{er} pilier – Entreprena** relatif au développement économique durable et inclusif vise l'objectif spécifique de « **contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et femmes entrepreneurs sur l'axe Conakry Kindia Mamou** ». Cet objectif est décliné à travers les objectifs intermédiaires des 4 interventions concernées²⁹ (Entreprenariat Agricole, Entreprenariat Urbain, Entreprenariat Féminin et Economie verte). Les outcomes 5 et 6 concernent respectivement les piliers 2 (She decides) et 3 (CAPACITA).

Outcome 1 - Entreprenariat agricole : améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières ananas, mangue (maillons post-récolte) et pomme de terre, sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou.

L'Intervention d'appui à l'Entreprenariat Agricole (IEA) a produit des effets tangibles et durables dans le cadre de l'amélioration de la compétitivité des entrepreneur.e.s agricoles évoluant dans les filières ananas/mangue et pomme de terre.

- Depuis le démarrage, une **nette augmentation du chiffre d'affaires** des entrepreneur.e.s agricoles a été enregistrée : en moyenne, hausse de 40% pour la pomme de terre et multiplié par 4 pour l'ananas. Cette performance est en partie due à l'effet de la reprise économique post-covid, mais certainement aussi à une augmentation significative de la capacité de production et de commercialisation.
- Le renforcement du dispositif de conseil agricole et la réalisation des aménagements hydroagricoles de taille ont eu des effets positifs sur les **rendements** (en 5 ans, hausse régulière des rendements moyens de l'ananas de 40 à 60 T/ha et jusqu'à 23 T/ha pour la pomme de terre) et des **superficies exploitées** de manière durable (extension de 1.338 ha pour l'ananas³⁰ et 3.231 ha pour la pomme de terre).
- La hausse du volume de **produits commercialisés** (toutes filières confondues) a été consolidée par le renforcement des partenariats commerciaux et des liens d'affaires au sein des filières concernées. L'essentiel des quantités commercialisées l'ont été sur le marché national.
- En termes d'effets sur l'**emploi**, depuis le démarrage 5.352 emplois ont été stabilisés dans la filière ananas (soit 2 fois la cible de 2.616), 9.693 dans la filière pommes de terre (par rapport à une cible de 4.304) et 308 dans la filière mangue (sur une cible finale de 350).
- Les **services délivrés par les organisations de producteurs** à leurs membres - conseils techniques et de gestion à l'exploitation familiale, accès aux intrants de qualité, facilités de stockage..., ont également pu être renforcés avec 77% de producteurs membres des organisations accompagnées qui ont eu accès à ces services. Dans certaines filières comme l'ananas, les entrepreneur.e.s agricoles ont commencé à participer au paiement des services d'appui, posant ainsi de premiers jalons pour l'autonomisation des OP et la pérennisation de ces services. Les principales organisations accompagnées - FEPAF et FPFD notamment - sont désormais mieux outillées pour suivre la performance de la filière, collecter les

²⁹Des chiffres relatifs aux emplois créés et à l'accroissement des revenus (indicateurs de l'OS) ont été intégrés dans les réalisations des différentes interventions d'Entreprena.

³⁰ L'augmentation des superficies d'ananas emblavées repose sur des données initiales biaisées, comme expliqué dans le rapport final d'IEA.

données³¹³² et influencer le climat d'affaires du fait de leur niveau de structuration et de leur capacité de lobbying.

- Concernant l'accès des entrepreneur.e.s agricoles aux **services financiers**³³, des avancées importantes ont été constatées mais le résultat est plus mitigé du fait de lourdeurs inhérentes aux outils Enabel³⁴ et du fait des capacités d'exécution de certains partenaires mobilisés. Ainsi le dispositif de subvention adossée au crédit s'est mis en place avec lenteur et difficultés et les résultats n'étaient pas vraiment à la hauteur des attentes (voir infra). En parallèle, un appui technique apporté par DID (Desjardins international) a permis aux IMF partenaires de développer 3 nouveaux produits financiers de crédit agricole de moyen terme³⁵, adaptés aux besoins des MPME agricoles (taux d'intérêt et conditions de garantie revus à la baisse)³⁶. D'importants résultats ont été atteints grâce aux groupements d'épargne et de crédit avec 1.338 femmes qui ont pu accéder au crédit via la finance inclusive pour soutenir leurs activités génératrices de revenus³⁷.
- Des **infrastructures structurantes** ont été réalisées : 3 aménagements hydroagricoles venant se rajouter aux 9 initiés dans le cadre de DAKMA, 7 magasins de stockage, 3 chambres froides solaires) et des bases pour leur gestion durable (entretien préventif, redevance eau...) ont été constituées à travers des appuis en ingénierie sociale. Une conscientisation croissante des acteurs, récipiendaires d'infrastructures collectives est perceptible sur la nécessité d'une gestion et d'une maintenance saine pour en assurer l'usufruit dans la durée. Un producteur, voisin d'un site aménagé avec l'appui de l'IEA, s'est inspiré de l'infrastructure en place pour réaliser à ses frais un système d'irrigation privé. Il s'agit là d'une externalité positive induite grâce aux actions de réhabilitation de ce périmètre et de mise en place d'un système de gestion durable de l'eau productive par Enabel (DAKMA puis IEA).
- En anticipation des priorités du prochain portefeuille en matière de **transition agroécologique**, certaines expériences ont été menées/dupliquées à partir de champs écoles paysans et de parcelles de démonstration (association et rotation culturale, paillis, compostage, traction animale, ...), des visites d'échanges (Bénin, Burundi) ont été organisées, et une sensibilisation a été opérée (à travers des espaces de concertation comme le CRADER) sur des systèmes alimentaires durables et à la protection de l'environnement.

³¹ Depuis 2020, la Fédération des Paysans du Fouta (FPPFD) collecte et analyse les prix de la pomme de terre sur les marchés de collecte de la zone de Pita et décide de prix indicatifs qui tiennent compte des coûts de production. Ces derniers sont établis grâce aux données issues du conseil de gestion à l'exploitation familiale mis en place par la FPPFD et soutenu par l'IEA.

³² La Fédération des Planteurs de la Filière Fruit (FEPAF), organise une mise à jour annuelle des superficies, rendements en ananas via une collecte digitalisée de données (<https://fepafguinee.org>), grâce à la mobilisation d'appuis extérieurs - dont ceux d'Enabel. Elle a aussi réalisé, avec l'appui d'Enabel et de la Direction Régionale de l'Agriculture et de l'Élevage (DRAE), le géoréférencement des plantations d'ananas et de mangue.

³³ 1.404 entrepreneur.e.s (cible finale de 1.600) ont finalement eu accès aux services financiers à travers l'IEA

³⁴ La panoplie des outils Enabel pour adresser les enjeux d'accès au financement est principalement limitée aux outils suivants : subvention adossée au crédit, appui techniques aux institutions financières, accompagnement d'un fonds de garantie existant. En pratique, l'implémentation de ces outils est réduite par le cadre contractuel proposé (marché public ou convention de subsides avec des acteurs not-for-profit)

³⁵ Grâce à ces actions combinées (AT et subvention), les 2 IMF partenaires ont revu à la baisse leurs taux d'intérêt et leurs conditions de garantie matérielle. Le taux d'intérêt est passé de 2 à 1,5% pour tous les crédits agricoles (FINADEV) et de 3 à 2% pour les crédits agricoles court terme et à 1,5% pour les crédits agricoles à moyen ou long terme (CRG). Ces améliorations du taux sont liées à l'AT de DID et elles sont applicables aux crédits avec ou sans subvention.

³⁶ Les appuis du GRET et de DID ont contribué à améliorer la connaissance réciproque des besoins/contraintes entre acteurs de l'offre et ceux de la demande en financement agricole. Ce travail a été complété par l'éducation financière et s'appuie sur des relations gagnant/gagnant entre prestataires financiers et emprunteurs.

³⁷ Action conjointe avec l'IEF, l'émergence de 50 groupements féminins d'épargne et crédit (GFEC) a été stimulée. Ils ont octroyé des crédits à hauteur de 151.235€ à 1.338 femmes.

Panorama de réalisations de l'Intervention Entrepreneuriat Agricole



Outcome 2 - Entrepreneuriat urbain : améliorer les performances techniques, économiques et sociales des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME).

L'intervention d'appui à l'Entrepreneuriat Urbain (IEU) a enregistré une bonne performance globale produisant un impact tangible et durable auprès des entreprises et au sein d'un écosystème de plus en plus inclusif. Plus de **150³⁸ entreprises** actives en milieu urbain sur l'axe d'intervention ont bénéficié d'un **accompagnement sur-mesure** dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'accélération et d'incubation, avec plus de **90%³⁹** des entreprises qui ont constaté une amélioration de leur **performance économique** en termes de génération de revenus et de création d'emplois décents et durables. L'intervention a été marquée par des avancées significatives sur les sujets suivants :

- **Conception et mise en œuvre de programmes d'accompagnement sur-mesure innovants**, à travers les programmes Score Inc. et Excellence opérationnelle.
- **Actions structurantes pour le renforcement de l'écosystème**, avec la formation de près de 10 coachs, la mise en place d'un hub entrepreneurial à Kindia, développement de feuilles de route avec le secteur public, de grandes entreprises, des PME pour le développement des clusters cibles et la mise en œuvre d'actions prioritaires.
- **Création de communautés d'entrepreneur.e.s** : émergence de communautés d'entrepreneur.e.s développant des liens d'affaires forts, soutenant la durabilité des approches pour créer de la valeur auprès des entrepreneur.e.s et briser leur dynamique d'isolement.

Les MPME accompagnées étaient des entreprises à différents stades de croissance⁴⁰ évoluant surtout dans 3 **clusters**, considérés comme particulièrement porteurs et propices à la

³⁸ 150 constituait la cible finale par rapport au nombre de MPME à accompagner

³⁹ chiffre issu des enquêtes auprès des MPME accompagnées (l'ambition était d'impacter positivement au moins 75% des entreprises accompagnées)

⁴⁰ environ 1/3 étaient des entreprises championnes, 40% plutôt des startups innovantes gagnant progressivement de nouvelles parts de marchés et 1/4 étaient des PME résilientes devant se réinventer pour rester compétitives.

création de valeur : Hospitalité & Tourisme⁴¹, Ville Durable & Construction (BTP, assainissement, etc.)⁴² et le Digital⁴³. Les entreprises ont été sélectionnées suite à un processus compétitif du fait de leur potentiel à croître et à créer de la richesse sur le long terme, grâce à la production et commercialisation de produits et services à forte valeur ajoutée qui se distinguent sur le marché. L'enjeu de l'IEU était d'accélérer et de rendre durable la dynamique de croissance de ces entreprises à travers un long **processus d'accompagnement** (d'un an au moins) dans le cadre du développement d'une vision stratégique, la mise à niveau des opérations et des équipes, le développement commercial ou encore la réalisation d'investissements structurants. Deux programmes phares ont été mis en œuvre à ce but : (i) le programme Score Inc. dédié à l'accélération, l'incubation et l'idéation d'entreprises à fort potentiel au sein des 3 clusters ciblés, et (ii) le programme Excellence opérationnelle dédié à l'amélioration des processus et le développement d'une culture de performance au sein des entreprises. Aussi **l'offre de services** au sein de l'écosystème a été améliorée grâce à la formation des business coaches et au renforcement des capacités des incubateurs. La **facilité d'innovation et d'investissement** (en appui à la concrétisation de projets d'innovation et d'investissement portés par les entreprises accompagnées), censée compléter l'accompagnement technique sur-mesure, a en revanche connu d'importants retards de mise en place, dû au prestataire (CSub GRET) peu performant. 55 projets d'innovation et d'investissement ont néanmoins pu être concrétisés au terme du programme, pour un montant de subvention de plus de 900.000€.

Au total, plus de 80% des entreprises accompagnées se trouvaient dans une **dynamique de croissance** au terme du programme et environ 78 % des entreprises ont acquis de nouveaux contrats et clients dans le cadre de leur participation au programme⁴⁴.

En ce qui concerne **l'emploi**, près de 60% des entreprises accompagnées ont recruté de façon directe suite aux actions d'appui. L'impact observé sur l'emploi est plus significatif lorsqu'il est observé sur le moyen terme, puisque 12 mois après l'accompagnement les entreprises issues des programmes de l'IEU ont en moyenne pu doubler leur effectif⁴⁵.

Une analyse des principales tendances en matière de croissance liées aux différents types d'entreprises (cf. niveau du chiffre d'affaires, effectifs et emplois créés) est élaborée dans le rapport final de l'IEU.

Au-delà d'un impact concret sur la croissance et l'emploi, les MPME accompagnées par l'intervention ont également renforcé de façon significative leur niveau d'**inclusivité**, et ça vaut également pour l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble. L'IEU a focalisé sur des filières ayant une forte dimension d'inclusivité (avec par exemple un fort potentiel de promotion du contenu local et une forte représentation des entrepreneur.e.s femmes et jeunes au sein des clusters Hospitalité & Tourisme et Ville Durable & Construction)⁴⁷ et a

⁴¹ relativement plus fragile que les autres grappes sectorielles (cf. fragilité des opérateurs et exposition aux chocs exogènes), a comptabilisé plus de 60 PME accompagnées dans le cadre des programmes sur-mesure, s'est montré particulièrement inclusif, avec près de 50% de femmes entrepreneur.e.s

⁴² aussi un secteur critique du fait de sa contribution à la mise à niveau des infrastructures, le développement de services d'assainissement de qualité et la contribution à l'emploi

⁴³ ces entreprises peuvent proposer une gamme de services à d'autres entreprises afin d'accompagner le renforcement de leur productivité, visibilité et accès au marché

⁴⁴ enquêtes menées auprès des entreprises accompagnées

⁴⁵ Sur la période 2021-2022, la croissance moyenne du chiffre d'affaire des entreprises des cohortes Accélération 1 et 3 et de la cohorte4 Incubation étaient de respectivement 70%, 86% et 75% (cf. chiffres issus du monitoring interne de l'IEU)

⁴⁶ environ 2000 emplois à temps plein et 1.500 emplois à temps partiel auraient été générés par les PME issues des programmes (enquêtes menées auprès des entreprises accompagnées)

⁴⁷ plus de 40% d'entrepreneures femmes et 30% d'entrepreneurs ruraux ont été accompagné.e.s dans le cadre des approches sur-mesure. Plus de 600 jeunes ont également bénéficié d'activités de sensibilisation à l'entrepreneuriat à l'intérieur du pays.

promu une diversité de profils⁴⁸ d'entrepreneur.e.s et de coaches notamment issus de l'intérieur du pays⁴⁹, mais aussi de la diaspora guinéenne.

Des efforts considérables ont été faits aussi à l'attention des entrepreneur.e.s de l'intérieur du pays afin d'améliorer leur accès aux services d'accompagnement financier et non financier. C'est dans cet esprit que le « **hub de Kindia** » a été mis en place en 2022⁵⁰.

Au terme du programme, une **communauté** dynamique de près de 200 entreprises, coaches, donneurs d'ordre, partenaires stratégiques et opérationnels a émergé sur l'axe d'intervention (Conakry, Kindia, Mamou, Dalaba, Pita, diaspora...) et des dynamiques de promotion du contenu local, de collaboration entre acteurs publics et privés se sont développées au niveau de différents secteurs, garantissant un impact durable de l'intervention au sein de l'écosystème.

Panorama de réalisations de l'Intervention Entrepreneuriat Urbain



⁴⁸ Selon les enquêtes menées environ 60% des entreprises ont directement recruté dans le cadre du programme. Elles ont été fortement encouragées à opter pour des profils jeunes encore en phase d'apprentissage / professionnalisation. Ainsi, environ 90 entreprises ont recruté des profils jeunes en leur sein.

⁴⁹ une dizaine d'entreprises ont développé de nouveaux produits / services permettant l'intégration de populations de l'intérieur du pays ayant généralement moins accès à l'emploi

⁵⁰ et décoré suite à un concours d'entrepreneur.e.s accompagné.e.s par score.inc.

⁵¹ Il accueille régulièrement des formations ou des événements tels que des WE d'idéation, hackathons ou afterworks.

Outcome 3 (entreprenariat féminin) : stimuler de manière inclusive et durable une meilleure valorisation et une compétitivité accrue des activités économiques des femmes entrepreneures.

L'Intervention d'appui à l'Entreprenariat Féminin (IEF) a produit des effets tangibles et durables dans le cadre d'une meilleure valorisation et d'une compétitivité accrue des activités économiques des femmes entrepreneures. Suite à l'accompagnement de l'IEF :

- la **compétitivité de 3.016 femmes entrepreneures**, soit 82% de la cible finale a pu être **améliorée** depuis le démarrage en 2019. Cette performance accrue des entrepreneures soutenues est notamment liée à l'amélioration de leur culture entrepreneuriale, l'amélioration de la qualité (et/ou quantité) de leurs produits et services, l'établissement des partenariats commerciaux et la formalisation de leurs entreprises et organisations dans un environnement plus favorable à l'entreprenariat féminin.
- **226 nouvelles entreprises**, dirigées et/ou fondées par des femmes, ont été créées et formalisées notamment au sein des clusters⁵² Hospitalité & Tourisme et Agricoles. Leur **taux de survie** (un an après l'enregistrement) s'élève à **81%** au terme du programme⁵³.

Les **appuis et accompagnements** de l'IEF portaient essentiellement sur (i) le renforcement technique, économique et managérial des entrepreneures et l'initiation à l'entreprenariat, (ii) la structuration et la formalisation des femmes entrepreneures et leurs organisations, (iii) l'accès aux (nouveaux) marchés et l'établissement des partenariats commerciaux, (iv) l'accès au financement (finance inclusive⁵⁴, subvention adossée au crédit⁵⁵), (v) la réalisation des infrastructures structurantes (chambres froides, rénovation CAEF-Kaloum), et (vi) l'amélioration de l'environnement des affaires, répondant aux besoins et aspirations spécifiques des femmes (sensibilisation, fora et éducation communautaires, médiatisation droits et autonomisation de femmes, réforme cadre légal...).

Plusieurs **programmes complémentaires 'sur-mesure'** ont été déployés par l'IEF pour accompagner les femmes dans leur parcours entrepreneurial.

- Le programme **Pépites** a accompagné à travers 3 cycles⁵⁶, 180 femmes entrepreneures actives -parmi d'autres- dans les grappes agrobusiness, textile, Hospitalité & Tourisme, gestion des déchets (économie circulaire) et le digital.
- Le projet **Espoir** a appuyé l'initiation en entreprenariat et la structuration de 318 filles et femmes vulnérables issues de 3 CAEF dans les filières couture, teinture, perlage, art culinaire et coiffure.
- D'autres programmes d'appui comme le **PEFFA** (accompagnement et mentorat dans la filière ananas) et le **PEP-FEM** (conseils de production pour la pomme de terre) étaient spécifiquement orientés vers les entrepreneures agricoles évoluant dans les filières prioritaires de l'IEA (près de 1.900 femmes accompagnées).

⁵² la redéfinition essentielle de la stratégie d'intervention de l'IEF au début de la mise en œuvre a permis de clarifier les cibles, les types d'appuis, les synergies et complémentarités avec les autres interventions et d'opter pleinement pour une approche cluster (voir aussi IEU)

⁵³ les cas d'abandon sont liés -entre autres- à des déplacements en dehors de la zone d'intervention (mariage et autres) et le changement de filières par certaines entrepreneures

⁵⁴ Emergence de 50 GFEC, le dispositif a permis aux entrepreneures bénéficiaires de suivre des formations (gestion), de mobiliser des fonds et de renforcer ainsi leurs activités génératrices de revenus.

⁵⁵ a permis aux entrepreneures agricoles (dont les entreprises étaient déjà structurées) d'établir des liens avec les IMF et d'acquérir des équipements de production et de transformation

⁵⁶ les appuis structurés en 3 cycles ont permis -entre autres- (i) la mutualisation des ressources des entrepreneures et le travail en grappes, (ii) l'amélioration des revenus/chiffres d'affaires, de la gestion clientèle, de la visibilité, du développement de réseau externe des femmes et (iii) l'émergence d'entrepreneures à fort potentiel de croissance dans les grappes

L'IEF a fait des efforts particuliers pour stimuler un **environnement plus favorable** à l'entrepreneuriat féminin et mettre en place des **dispositifs adaptés aux besoins spécifiques des femmes** qui entreprennent. Parmi les interventions à valeur ajoutée pour les entrepreneures et pour l'écosystème en général, on notera : les soutiens aux cadres de concertation pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes, le développement de plateformes et applications digitales dédiées⁵⁷, l'appui au « Réseau des Journalistes pour l'Accès des Femmes à leurs Droits – ReJAFed » (qui contribue au renforcement de la voix des femmes dans les médias), le développement et la diffusion⁵⁸ des boîtes à outils d'appui à l'entrepreneuriat féminin ou encore la mise à disposition des modules d'accompagnement spécifiques (cf. projet Espoir).

Panorama de réalisations de l'Intervention Entrepreneuriat Féminin



Outcome 4 - Economie verte : Appuyer les communautés, autorités et acteurs économiques locaux pour la gestion durable et la valorisation du potentiel d'économie verte du Mont Gangan.

Début 2022, l'intervention « Economie verte » (IEV) a été ajoutée comme 4^e intervention du Pilier 1 par l'affectation d'un montant de 1,65 M€ du budget de la réserve du portefeuille. Malgré le démarrage difficile, du fait d'un blocage institutionnel⁵⁹ de plusieurs mois avant le lancement en septembre 2022 et en dépit d'une durée de mise en œuvre inférieure à 1,5 an, **l'IEV, au travers d'un ensemble d'actions intégrées et bien priorisées, a pu poser les bases d'une gouvernance collective** du territoire du Mont Gangan et développer des initiatives qui lient dans les terroirs villageois d'intervention la protection des ressources naturelles, l'agriculture durable et l'écotourisme. Parmi les principales réussites du projet, on note :

- la réalisation d'un certain nombre **diagnostics** portant sur l'agroécologie, le potentiel écotouristique, le diagnostic territorial et une étude démographique et

⁵⁷ L'IEF, au-delà de l'appui à l'amélioration de l'utilisation des réseaux sociaux et d'autres logiciels avancés par les entrepreneures, a accompagné le développement de 3 applications digitales ; (i) le forum APACED, cadre de concertation virtuel sur les droits entrepreneuriaux des femmes, (ii) la plateforme d'enregistrement et de suivi des entreprises au niveau de l'APIP et (iii) l'application pour l'auto-apprentissage en alphabétisation fonctionnelle.

⁵⁸ en Guinée, puis dans 6 autres pays d'intervention d'Enabel

⁵⁹ lié à la présence d'un champ de tirs militaire au cœur de la zone d'intervention proposée (une solution acceptable par toutes les parties a finalement pu être trouvée)

socio-économique de la zone avec l'appui de l'IEV, ainsi que des études spécifiques comme les inventaires fauniques et floristiques. Ces études ont constitué des ressources particulièrement utiles pour soutenir la dynamique de valorisation du territoire, mobiliser les parties-prenantes clés et construire des synergies avec un projet comme IEU qui misait sur le développement du secteur Hospitalité & Tourisme en Guinée ;

- la **mise en place d'un cadre de concertation participatif**⁶⁰ - ce cadre de gouvernance unique et représentatif a initié un dialogue constructif entre les acteurs du territoire du Mont Gangan - autorités administratives, élus locaux, ONG, secteur privé, centres de recherche, associations locales, populations, et s'est avéré être un instrument intéressant pour stimuler la conscience environnementale des participants, faire le bilan sur la protection de l'environnement et proposer des voies d'atténuation et d'adaptation pour une gestion durable du territoire ;
- des actions de **formation et de conscientisation** des acteurs ont permis d'éveiller leur conscience environnementale et de renforcer leurs capacités en matière de bonnes pratiques agroécologiques (transition vers des systèmes de production plus durables,...), l'écotourisme, la gestion durable du territoire, la gestion associative et autres ;
- l'élaboration d'un **plan de gestion durable** du territoire Mont Gangan a été possible, du fait notamment d'une bonne capitalisation des résultats du diagnostic territorial, des différents rapports d'études et de la consultation des acteurs clés qui ont été accompagnés dans la définition des objectifs et initiatives communes⁶¹ et l'élaboration de ce plan de gestion ;
- des actions ciblées à l'échelle du territoire du projet pour soutenir le **développement de filières agricoles d'intérêt local et respectueuses de l'environnement**. Ainsi les **filières apicoles, piment ou en encore avocat** qui ont bénéficié d'activités de promotion de pratiques agroécologiques⁶² sur le territoire menacé autour du Mont Gangan⁶³. Les tests comparatifs réalisés dans les champs écoles paysans, ont montré l'amélioration des productions pour ce qui est des **pratiques agroécologiques** réalisées. Ce succès est primordial dans l'acceptation et la réplique de ces pratiques, mais la durée limitée de mise en œuvre de l'intervention n'a pas permis de mesurer leur taux d'adoption auprès des paysans volontaires ;
- en synergie avec l'intervention IEU, IEV a joué un rôle clé dans la **promotion de l'écotourisme et l'émergence de la destination Kindia**. L'intervention a implémenté à l'échelle locale une approche cluster qui a permis de structurer l'ensemble de la chaîne de valeur, soutenant ainsi sa compétitivité et son émergence comme une filière attractive créatrice d'emplois et de valeur ajoutée. Parmi les actions menées, on citera des formations sur le guidage, la restauration et l'hébergement, l'aménagement d'infrastructures écotouristiques - écolodge à Walia, sentiers pédestres. Enfin, le lancement officiel de la saison touristique 2023-2024 de la République de Guinée à Kindia sur la thématique « Kindia, à la découverte d'un

⁶⁰ validé par une « décision portant création, attributions, organisation et fonctionnement du cadre de concertation participatif du territoire des sites touristiques de Kindia pour la protection de l'environnement et la valorisation économique durable de son patrimoine naturel, humain et culturel » signée par le Gouverneur de la Région administrative de Kindia le 10 mars 2023.

⁶¹ Une démarche participative d'envergure a été menée sur les 7 communes de la zone d'intervention (avec au total quelques 300 participants, dont 25% de femmes) pour aboutir à des propositions collectives sur les thématiques environnement et ressources naturelles, agriculture, élevage et foncier, économie, tourisme et infrastructures sociales.

⁶² telles que le reboisement, la mise en défens des têtes de sources et espaces forestiers, les cultures associées, le labour croisé, l'utilisation des foyers améliorés, etc.

⁶³ Au terme du programme, les clusters « Ecotourisme » et « Avocat » ont été mis en place et le cluster « Piment » a également été initié (à consolider dans le cadre du nouveau portefeuille).

tourisme durable » a marqué un moment fort du projet qui a bénéficié d'une visibilité importante à l'échelle nationale et internationale. Pendant trois jours, plus de 500 personnes ont pu vivre des expériences de découverte d'un tourisme authentique porté par des acteurs locaux, faisant ainsi rayonner la destination et le potentiel de développement et de création de valeur du secteur.

Panorama de réalisations de l'Intervention Economie Verte



Outcome 5 (PDSR / She Decides): renforcer l'accessibilité aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes, les enfants, les adolescents et les jeunes.

Malgré le décollage tardif d'un nombre d'actions structurantes et la mobilisation non programmée sur la riposte Covid⁶⁴, She decides a enregistré une **bonne performance globale** dans un contexte guinéen marqué par une mobilisation générale toujours trop superficielle et timide relative aux inégalités de genres, à la SSR et la lutte contre les VBG.

Les chiffres mesurant le progrès global de She decides démontrent que les cibles fixées à la fin de l'intervention sont généralement atteintes, voire dépassées. De plus, d'importants changements qualitatifs et même des résultats inattendus ont été enregistrés fin 2023.

- Les pourcentages d'**accouchements assistés** enregistrés⁶⁵ dépassent les cibles finales dans les 3 Préfectures d'intervention. Il s'élève à 36% à Kindia (cible de 35%), 27% à Mamou (cible de 26%) et même 44% à Télimélé (cible de 35%).
- Le volet d'appui à la **planification familiale** a également enregistré d'excellents résultats contribuant ainsi significativement à la lutte contre les grossesses précoces. La proportion de femmes en âge de procréer dont les besoins en planification familiale étaient satisfaits au centre de santé (méthodes de contraception moderne et de longue durée) s'élève à 27% à Kindia (cible finale 18.8%), 56% à Mamou (cible de 24%) et même 57% à Télimélé (cible de 26,3%)⁶⁶.

⁶⁴ She Decides s'est engagée dans la prévention au cours du premier semestre 2020, impliquant des formations, des équipements et des campagnes de communication.

⁶⁵ dans les centres de santé par du personnel formé et qualifié

⁶⁶ Chiffres concernant uniquement les structures sanitaires appuyées par She decides : 18 Centres de santé à Mamou, 3 à Kindia et 3 à Télimélé.

- De façon générale, la **qualité de soins offerts** en matière de SSR dans les structures sanitaires accompagnées est passée de 41% lors de l'enquête de base à 85% en 2023. De même, la satisfaction des usagers a été mesurée trimestriellement, elle a dépassé les 90% au terme de l'intervention⁶⁷.

Hormis la nette amélioration de l'accueil et des soins VBG/SSR dans les formations sanitaires appuyées par le projet la mise en place à Dubréka d'un « **Guichet Unique** » (centre intégré)⁶⁸ constitue une réalisation importante dans le cadre de la prise en charge holistique⁶⁹ des survivantes des VBG. Ce guichet unique a été doté par She Decides d'équipements et des outils normatifs nécessaires, les autorités guinéennes se sont engagées à y déployer le personnel qualifié nécessaire. Les résultats de ce modèle innovant devront faire l'objet d'un suivi régulier pour en mesurer l'efficacité et d'évaluer son éventuelle répliation.

Ces réalisations encourageantes sont dues à l'**approche diversifiée** de She decides qui a combiné (i) des activités de sensibilisations communautaires et digitales⁷⁰, (ii) le renforcement des capacités et de la confiance du personnel médical pour rendre les soins plus qualitatifs et plus respectueux des patient.e.s (cf. formations 'SIMSONE'⁷¹, 'REC Maternité'⁷²), et (iii) l'opérationnalisation du mécanisme 'Financement Basé sur les Résultats (FBR)'⁷³ qui a notamment favorisé la disponibilité des médicaments⁷⁴, amélioré les conditions d'accueil par la réhabilitation et l'équipement des structures de santé locales⁷⁵ et renforcé l'accessibilité financière des soins⁷⁶.

Se fondant sur l'approche des droits humains et au travers de multiples actions affirmatives, parfois innovatrices, relatives aux droits de femmes (notamment les conversations transformatrices), l'intervention She decides a également boosté des **changements** à d'autres niveaux (voir résultats étude ICAP⁷⁷).

- Au niveau **individuel**, ces changements se caractérisent par une meilleure connaissance et le respect des droits humains de la femme, mais également la capacité des femmes à s'assumer et à prendre des décisions pour leur propre bien-être.
- Dans les **relations interpersonnelles**, une meilleure estime de soi de la femme et la reconnaissance de ses droits ont fortement contribué à la pratique de la communication positive et non violente au sein des foyers, ou encore dans des groupements et associations. La mise en valeur du rôle et des contributions des

⁶⁷ 91% pour la perception de l'accueil et la disponibilité des médicaments, 96% pour la qualité des soins mêmes, 99% pour l'hygiène et présentation

⁶⁸ basé au centre d'autonomisation et d'entrepreneuriat des femmes (CAEF) de Dubréka

⁶⁹ il y sera développées toutes les dimensions de la prise en charge des VBG, à s'avoir l'assistance psychosociale, les soins médicaux, l'assistance juridique et judiciaire, le sécuritaire et la réinsertion socioéconomique.

⁷⁰ Le renforcement des plateformes digitales ('Kouyé' et 'Hello ado') a fortement contribué à l'éducation 'sur mesure' des adolescents et des jeunes en matière de SSR et VBG.

⁷¹ simulation des soins obstétricaux et néonataux essentiels via des formations collectives in situ

⁷² Le REC-Maternité (Registre Electronique de Consultation en maternité) renforce la qualité des soins par l'observance stricte des protocoles prescrits et, en stratégie avancée, à retrouver les femmes dans les communautés pour assurer la continuité des soins. Pour la grande partie du personnel des centres de santé appuyés, l'outil REC-maternité constitue une première expérience avec les outils numériques en santé.

⁷³ l'expérience à Mamou a enregistré des résultats satisfaisants et une forte adhésion des acteurs de terrain

⁷⁴ 30% des subsides FBR étaient destinés à l'achat des médicaments et réactifs, ce qui a contribué à l'approvisionnement continu en produits et consommables (bien gérés et conservés) et la mise en place d'un fonds de roulement d'achat des médicaments

⁷⁵ la réhabilitation des locaux (carrelage des maternités, rénovation de peinture, construction d'incinérateurs, etc.), l'électrification avec des plaques solaires, l'acquisition de postes téléviseurs pour la sensibilisation, l'achat de motos pour les stratégies avancées, l'amélioration de l'hygiène et assainissement.

⁷⁶ a notamment rendu possible la gratuité de la planification familiale

⁷⁷ Pour pallier l'absence de chiffres nationaux actualisés et pour mesurer plus finement ses résultats, le projet a mis en place un « baromètre ICAP » qui réfère aux différents stades de changement de comportement (information, compréhension, adhésion et participation)

femmes se manifestent par exemple par une meilleure participation aux décisions intrafamiliales.

- Au niveau **communautaire**, She decides a appuyé la mise en place de plusieurs dispositifs locaux de prévention (avec une masse critique d'acteurs communautaires formés et réalisant les sensibilisations), de prise en charge psychosociale (espaces de dialogue et de soutien émotionnel à travers les conversations transformatrices⁷⁸, les causeries éducatives et les groupes de paroles) et de référencement des cas de VBG (schéma de référencement intégrant les acteurs communautaires, coordination préfectorale VBG). Aujourd'hui, ces acteurs sont perçus comme des modèles, des références dans leurs communautés.

Panorama de réalisations de l'Intervention She Decides



Outcome 6 (PdFEE / CAPACITA) : renforcer les compétences des parties prenantes de la coopération guinéo-belge en phase avec les opportunités économiques et le développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou.

Malgré le contexte d'exécution changeant et un design de projet peu propice à une plus-value transversale d'envergure pour les autres interventions du programme, CAPACITA a enregistré une **performance globale satisfaisante**. L'intervention s'est avérée être un **instrument bien adapté à la situation de fragilité** en Guinée et les approches d'intervention développées ont **globalement permis de répondre aux besoins et enjeux importants** de renforcement de capacités d'une multitude de parties prenantes du programme de coopération Guinée-Belgique.

- De 2019 à fin 2023, CAPACITA a réalisé **50 principales actions dont 30 formations, 14 études et 6 apports en expertises stratégiques** sur divers domaines, avec un focus sur les thématiques d'intervention du programme de

⁷⁸ Formats de conversations prévoyant des débats/réflexions sur des questions de relations de genre et de violences au niveau conjugal invitant les participants H/F à jouer des rôles constructifs pour la promotion de l'équité de genre et de la SSR dans leurs familles et leurs communautés

coopération (entreprenariat, agriculture, genre, travail décent, digitalisation, gouvernance, ...) ⁷⁹.

- Les activités de formation réalisées ont permis de renforcer les **capacités d'un total de 3.855 personnes, dont 41% de femmes**⁸⁰, sur des thématiques multiples. Capacita a visé en priorité les jeunes professionnels de la fonction publique (3/4 des agents bénéficiaires avaient moins de 45 ans), mais aussi des représentants d'autres acteurs (publics, de la société civile) ont bénéficié d'actions de renforcement de capacités avec un focus sur les partenaires du programme Guinée-Belgique.

Pendant sa mise en œuvre, CAPACITA a fait appel à un nombre de **modèles d'apport en expertises** intéressants. Les approches de 'co-construction', l'apprentissage 'par les pairs', l'apprentissage 'par l'action' et des trajets de renforcement de capacités réalisés 'en alternance/perlé et sur la durée' peuvent être cités à titre d'exemples (voir infra).

La grande majorité des personnes formées (94%) démontrent aujourd'hui un **changement de comportement réel dans l'exercice de leurs fonctions/mandats** (en termes de performance, autonomie, motivation, confiance en soi) suite à l'acquisition des nouvelles connaissances ou aptitudes.

80% d'organisations partenaires, bénéficiaires des actions de renforcement de capacités, démontrent une **amélioration de leur fonctionnement et/ou de la qualité des services rendus**. Certaines déclarent même pouvoir servir de levier pour d'autres institutions (autres départements ministériels...) suite à leur performance améliorée.

CAPACITA a aussi servi de tremplin pour **renforcer** spécifiquement les capacités (opérationnelles, managériales) de fourniture de services de qualité de 6 Etablissements Publics Administratifs (**EPA**) partenaires⁸¹. L'appui de CAPACITA à l'INFP lui a même permis de devenir bénéficiaire-contractant direct d'un subside Enabel⁸².

Pour réaliser ses ambitions et s'adapter au contexte évolutif, CAPACITA a procédé en 2022 à une réorientation de son 1^{er} résultat. Ce recentrage a permis de :

- Mobiliser le Port d'Anvers pour un renforcement de taille⁸³ de l'Agence Nationale des Aménagements et Infrastructures Minières (**ANAIM**).
- Traiter en profondeur deux thématiques stratégiques pour la Guinée qui n'étaient pas inscrites dans le portefeuille initial ; le travail décent et la mobilité humaine.
 - L'action pilote transversale, dédiée à la promotion du travail décent (CSub WSM + partenaires), a permis de poser les bases d'une meilleure prise en compte de cette thématique par l'ensemble des interventions Enabel en Guinée (portefeuille bilatéral et projets pour tiers) en renforçant les connaissances des parties prenantes (formations et sensibilisations sur l'accès aux emplois décents, la sécurité sur le lieu de travail...) et en mettant en place des opérations pilotes de protection sociale (suite à la réalisation d'une étude nationale à ce sujet) et de dialogue social.
 - L'autre action transversale⁸⁴ a promu la **mobilisation de la diaspora guinéenne**⁸⁵ au bénéfice de l'ensemble d'interventions du programme (mise en relation entre entrepreneurs en Guinée et l'Europe et dispositif de mentorat,

⁷⁹ Une bonne partie par la mobilisation des expertises publiques et privées belges (POABI, Institut Egmont, WSM...).

⁸⁰ Ce taux de participation des femmes est le résultat de l'approche genre concrétisée par CAPACITA dans son processus d'identification et de sélection des bénéficiaires des actions de formation.

⁸¹ INFP, ANAIM, ONCQ, CNFRSR, UGANC/CEA-PCMT, CEFOPED

⁸² Cela fait de l'INFP, l'une des rares organisations publiques guinéennes à signer une CSub en raison des exigences contractuelles qu'impose l'outil subside.

⁸³ Élaboration d'un plan de formation et entame de sa mise en œuvre via 3 sessions de formation.

⁸⁴ Via un appui à la DGGE, ainsi que la mobilisation de l'ONG GRDR Migration-Citoyenneté-Développement et de ses partenaires, en particulier la Coordination des Associations Guinéennes de France.

⁸⁵ en Belgique, France, Côte d'Ivoire et Sénégal

élaboration d'une boîte à outils 'entreprendre en Guinée', renforcement portage institutionnel de la part de la DGGE et du MAE).

Malgré ce recentrage, l'effet complémentaire et transversal de CAPACITA sur les autres interventions du programme -disposant déjà des moyens propres importants pour assurer le renforcement de capacités de leurs partenaires respectifs- est toutefois resté en deçà des attentes (voir infra).

Panorama de réalisations de l'Intervention CAPACITA



Performance du portefeuille

Auto-évaluation de la performance des interventions

INTERVENTION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Intervention 1 / Entrepreneuriat agricole					
Pertinence	A	A	A	A	A
Efficience	B	B	B	B	B
Efficacité	A	A	A	A	A
Durabilité potentielle	B	B	B	B	B
Intervention 2 / Entrepreneuriat urbain					
Pertinence	A	A	A	A	A
Efficience	B	B	B	C	B
Efficacité	-	A	A	B	A
Durabilité potentielle	B	B	B	B	B
Intervention 3 / Entrepreneuriat féminin					
Pertinence	A	A	A	A	A
Efficience	-	B	B	A	B
Efficacité	-	C	A	A	A
Durabilité potentielle	-	B	B	B	B
Intervention 4 / Economie verte					
Pertinence	-	-	-	A	A

INTERVENTION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Efficienc	-	-	-	B	B
Efficacit	-	-	-	A	A
Durabilit	-	-	-	B	B
Intervention 5 / She decides					
Pertinenc	A	A	A	A	A
Efficienc	C	C	C	C	B
Efficacit	A	B	B	A	A
Durabilit	-	C	B	C	B
Intervention 6 / PdFEE (CAPACITA)					
Pertinenc	C	B	B	A	B
Efficienc	C	C	C	B	B
Efficacit	B	B	C	B	B
Durabilit	-	-	B	B	B

Chaque intervention a élaboré, dans le cadre des exercices participatifs annuels et finaux, une auto-évaluation de sa performance, suivant l'utilisation des critères DAC. Les scores attribués sont présentés dans le tableau ci-dessus, cotés de A à D. Ils sont détaillés et justifiés dans les rapports de résultats annuels et finaux des différentes interventions.

- La **pertinence** du portefeuille (dans son ensemble) et notamment de son orientation « croissance inclusive et durable » a été confirmée au regard des défis de lutte contre la pauvreté auxquels la Guinée continue de faire face.
- L'**efficacité** s'est améliorée d'année en année depuis le démarrage (cotations A ou B, ce qui représente un objectif « corporate » de Enabel dans ses différents pays d'intervention), notamment grâce à une gestion proactive des risques et la mise en œuvre des réorientations stratégiques nécessaires.
- L'**efficience** s'est améliorée également au fur et à mesure, mais elle a été fortement mise à l'épreuve par des évolutions contextuelles (socio-politiques, sanitaires) et l'inadaptation des outils contractuels dans un contexte de faible capacité des contractants potentiels.
- La **durabilité** potentielle des interventions demeure une question stratégique majeure à la fin de la période d'exécution, même si elle est plutôt prometteuse pour le portefeuille dans son ensemble. Le choix de continuer dans les mêmes secteurs prioritaires dans le cadre du nouveau programme est certainement crucial pour consolider les acquis parfois encore quelque peu fragiles et pour renforcer l'appropriation au niveau des acteurs locaux.

Analyse de la performance du portefeuille pays

Pertinence

Le programme de coopération s'est toujours positionné dans un fort alignement stratégique avec les priorités de la Belgique et du Gouvernement guinéen, malgré les évolutions politiques et stratégiques dans les 2 pays. Le portefeuille s'inscrit totalement dans le « Programme de Référence Intérimaire de la Transition » (PRI), par rapport à ses axes prioritaires (en particulier l'axe 4 intitulé « action sociale, emploi et employabilité »), mais aussi en matière d'analyse des enjeux nationaux (évaluation de la situation de fragilité par exemple). Les interventions d'**Entreprena** étaient bien en phase avec les priorités du PRI et se sont inscrites dans les orientations fixées par le Plan National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle - PNIASAN (2018-2025) ou encore la Lettre de Politique Nationale du Contenu Local (2022). Elles se sont fortement focalisées sur

l'emploi décent, l'employabilité des femmes et des jeunes et la promotion du contenu local⁸⁶, qui s'est imposée au cours des dernières années comme une priorité nationale.

- La **promotion du contenu local** a été spécifiquement adressée par l'**IEU**⁸⁷, avec des interventions structurantes pour faire émerger des entreprises locales compétitives, mais aussi des actions au niveau de l'écosystème permettant d'accompagner les grands donneurs d'ordre – miniers, grandes entreprises guinéennes et internationales, secteur public dans leur démarche d'identification de PME sous-traitantes de qualité. De fait, l'ensemble des interventions du portefeuille Entreprena, a contribué à cette priorité en favorisant le développement d'une offre locale compétitive au sein des différents secteurs prioritaires.
- L'**IEA** a participé à la mise en œuvre des orientations stratégiques du pays en contribuant notamment à **l'accroissement de la productivité des filières ciblées** retenues - ananas, mangue, pomme de terre, à la modernisation des infrastructures et aménagements productifs et en facilitant l'accès au financement agricole des MPME agricoles. L'IEA a joué aussi un rôle catalyseur (en collaboration avec les DRAE et d'autres acteurs de changement au niveau d'OP et d'ONG locales) dans l'intégration des enjeux de la transition agroécologique dans les politiques nationales et régionales.
- L'**IEF** a souscrit aux orientations stratégiques du pays en développant des approches et outils sur mesure pour accompagner l'autonomisation économique des femmes. Le projet de réforme du cadre juridique et règlementaire sur les droits des femmes en Guinée a également été soutenu activement par l'intervention.
- En promouvant une approche de gouvernance participative sur le territoire du Mont Gangan, l'**IEV** s'est basée sur les priorités locales pour faire émerger et accompagner des initiatives contribuant à la lutte contre le changement climatique et stimulant l'accroissement de la résilience des communautés locales. Les appuis au développement des pratiques agroécologiques et des filières (piment, miel, avocat), et à la promotion de l'écotourisme étaient également bien alignés aux politiques et plans nationaux et locaux.
- En matière de **droits sexuels et reproductifs**, le portefeuille est resté en cohérence totale avec le plan stratégique national de la santé maternelle, du nouveau-né, de l'enfant, de l'adolescent et des jeunes (SRMNIA 2020-2024). Ce plan vise à réduire les taux alarmants de violences basées sur le genre et de mutilations génitales féminines qui placent la Guinée en queue des classements mondiaux en la matière. She decides s'est alignée aussi sur les priorités du PRI (cf. volets relatifs à l'accès aux services de santé reproductive et à la protection sociale, y compris les VBG). Après la MTR, l'ancrage institutionnel de l'intervention au niveau central des 2 ministères de tutelle s'est fortement amélioré, renforçant ainsi l'articulation des initiatives réciproques. La collaboration plus étroite a permis aussi la mise en place et le renforcement d'une cellule technique et d'un pool de formateurs au sein de la direction de la promotion féminine et du genre (MPFEPV). Ceux-ci se sont penchés sur l'élaboration des outils en lien avec le guichet unique VBG.
- L'intervention **CAPACITA** s'est avérée un instrument bien adapté à la situation de fragilité en Guinée et les approches d'intervention développées ont globalement permis de répondre aux besoins et enjeux importants de renforcement de capacités. Toutefois, le design (hybride) de CAPACITA est resté peu propice à une plus-value

⁸⁶ Une loi sur le Contenu local (L/2022/0010/CNT du 22 septembre 2022) a été promulguée afin de fixer un cadre juridique imposant aux projets d'investissements publics et privés de mieux contribuer au développement de l'économie nationale et à l'amélioration des conditions de vie des populations. Elle traduit la volonté du Gouvernement de faire de la MPME un véritable moteur de croissance inclusive et réductrice des inégalités socio-économiques.

⁸⁷ L'IEU est aussi particulièrement en ligne avec la stratégie Act For Impact d'Enabel qui vise à soutenir l'émergence de foyers de créativité et d'innovation en Afrique et le développement de solutions flexibles et sur-mesure pour adresser des enjeux comme les inégalités économiques et sociales ou l'urbanisation.

transversale d'envergure pour les autres interventions du programme, malgré le recentrage de son résultat 1 (après la MTR) qui a permis d'intégrer des thématiques « orphelines » du portefeuille (travail décent et mobilité/migration notamment).

Efficacité

D'une manière générale, les interventions du portefeuille ont eu à mener des démarches permanentes d'adaptation à l'environnement local changeant et ont fait preuve d'une gestion proactive des risques.

- L'IEU a pu atteindre ses objectifs fixés, tant au niveau du nombre de MPME accompagnées sur mesure, que de l'amélioration de leur performance technique, économique ou sociale. L'intervention a relativement vite atteint sa vitesse de croisière grâce à une approche agile et le déploiement en parallèle de plusieurs actions structurantes⁸⁸. L'atteinte des résultats s'explique également par une bonne prise en compte du contexte et une gestion proactive des risques et des opportunités, notamment dans le cadre du ciblage des MPME, la mobilisation du secteur privé (cf. Score Inc.) et le développement de nouvelles solutions sur mesure en fonction des nouveaux besoins constatés en cours de route. Suite aux défis d'exécution rencontrés par le partenaire GRET pour la mise en œuvre de la facilité d'investissement et d'innovation, des mesures ont été prises par l'intervention pour limiter l'impact auprès des entreprises (recrutement RH dédiées, mobilisation services supports).
- Malgré la réalisation tardive de certains chantiers à effet de levier important (aménagements agricoles, chambres froides, système de financement approprié), l'IEA a pu améliorer considérablement la compétitivité des entrepreneurs agricoles actifs dans les filières ananas/mangue et pomme de terre. L'intervention a pu s'appuyer sur les acquis du programme de démarrage (DAKMA) et a pris en compte les contraintes clés⁸⁹ relatives à la compétitivité des entrepreneurs agricoles dans les filières ciblées. Afin d'atteindre ses bonnes performances (opérationnelle/financière) l'équipe d'intervention a dû faire preuve de souplesse et d'agilité et faire face aux défis relatifs à la crise Covid19 et aux changements institutionnels dans le secteur.
- L'efficacité de l'IEF a été affectée par la réalisation tardive de certains chantiers à effet de levier important (chambres froides, CAEF-Kaloum, système de financement approprié), mais une performance globale satisfaisante a néanmoins pu être enregistrée au terme du programme. L'IEF a pu améliorer la compétitivité des activités économiques de plus de 3000 entrepreneures et affecter positivement l'environnement des affaires pour les femmes, notamment à travers la mise en œuvre en parallèle de plusieurs projets phares (Pépites, Espoir, etc.) qui ont apporté des accompagnements complémentaires et sur-mesure. L'intervention a également pu s'adapter aux multiples défis contextuels et aux nombreux changements de son département d'ancrage.
- L'IEV a su s'adapter à la courte période de mise en œuvre et ce malgré un blocage institutionnel de plusieurs mois avant le lancement en septembre 2022. A travers un ensemble d'actions intégrées et bien priorisées, l'IEV a pu poser les bases d'une gouvernance collective du territoire du Mont Gangan et développer des initiatives qui

⁸⁸ (i) la constitution d'un pipeline d'entreprises à fort potentiel, (ii) le recrutement de cohortes d'entreprises aux profils diversifiés (profils accélération vs. profils incubation, profils urbains vs. profils ruraux, ...), (iii) la négociation de partenariats à forte valeur ajoutée pour les entreprises et pour l'écosystème (ONT, BSTP, secteur privé) (iv) la mise en place d'approches pilotes pour relever les défis liés au recrutement ou encore celui de l'accès au marché.

⁸⁹ accès au financement (équipement, fonds de roulement), accès à l'accompagnement technique, accès aux infrastructures de qualité

lient dans les terroirs villageois d'intervention la protection des ressources naturelles, l'agriculture durable et l'écotourisme.

- Après un démarrage tardif et dans un contexte très évolutif **CAPACITA** est parvenu à valoriser les recommandations de la MTR et à améliorer sa performance globale grâce à l'action combinée de réorientations stratégiques (l'abandon de l'appui portuaire pour intégrer les thématiques travail décent et mobilité/migration) et de recours réguliers aux Accords de Coopération permettant la mobilisation flexible d'expertise belge pour des études, coaching ou formations (coopération public-public très appréciée par les pairs). L'effet complémentaire et transversal de CAPACITA sur les autres interventions du programme -disposant déjà des moyens propres importants pour assurer le renforcement de capacités de leurs partenaires respectifs- est toutefois resté en deçà des attentes. Les approches adoptées (cocreation et coaching) et les initiatives de « parcours d'accompagnement » ont permis de collaborer plus efficacement avec les partenaires ciblés et de renforcer leurs capacités (techniques, managériales, gestion) surestimées lors de la formulation du projet.
- Malgré le fait que le rythme de croisière des actions structurantes n'ait été atteint que tardivement (retard dans le démarrage, mobilisation non programmée sur la riposte Covid), les cibles fixées à la fin de l'intervention **She decides** sont généralement atteintes, voire dépassées et des résultats inattendus ont même été enregistrés en fin de parcours. L'efficacité de She decides s'est améliorée surtout suite au démarrage du financement basé sur les résultats (FBR), aux avancées relatives au dispositif 'Guichet Unique' et aux affinements apportés aux approches et outils clés de l'intervention (méthodologies de sensibilisation de groupe, utilisation de solutions digitales, suivi affiné des résultats via les enquêtes ICAP...). L'équipe a dû faire preuve de souplesse et d'agilité afin de faire face aux défis relatifs à la crise Covid19 et aux changements d'interlocuteurs dans un processus de transition politique.

Efficience

- Bien que les notes finales soient plutôt positives (6 x cotation B), l'efficience des interventions a été un sérieux défi au cours des 5 années de mise en œuvre. Pourtant, les ressources humaines, matérielles et financières étaient disponibles (dans des délais raisonnables) pour l'ensemble des interventions.
- Sur le plan des ressources humaines, les recrutements se sont poursuivis à un rythme élevé en raison du turnover important (surtout au niveau des effectifs nationaux) et des besoins de redimensionnement des équipes d'intervention pour être plus compatible avec l'ambition fixée (cas de l'IEU par exemple). Un effort particulier a été apporté à l'accompagnement des nouveaux collaborateurs, le processus d'accueil et d'induction a été mieux formalisé et systématisé.
- Sur le plan de la gestion des ressources financières, les interventions ont veillé à convertir de façon économe les ressources en résultats concrets – approche Value for money. Ces efforts se sont intensifiés sur la période 2022 et une partie de 2023 (période de clôture), du fait de la survenue d'un triple phénomène (i) d'inflation généralisée entraînant une augmentation des salaires décidée par Enabel Bruxelles, (ii) de hausse des prix des intrants/fournitures en raison de la guerre en Ukraine, augmentant mécaniquement les montants des marchés, et (iii) de dégradation d'environ 30% de l'euro face au GNF. Le cumul de ces trois facteurs contextuels et externes à Enabel a impacté négativement l'efficience du portefeuille.
- En ce qui concerne la préparation des contrats, la rigidité des procédures de contractualisation d'Enabel et l'augmentation permanente des conditions contraignantes de type « know your counterpart », ont contribué à la non attribution

de marchés publics (environ 30% depuis le début du portefeuille) et le non octroi de certains subsides. Etant donné que ces contrats étaient souvent liés à des investissements à effet de levier important, des volets complémentaires relatifs aux appuis 'soft' ont ensuite également été affectés négativement. Pour la mise en œuvre des conventions de subsides, certains bénéficiaires contractants ont montré une capacité d'absorption insuffisante, due principalement à une déficience en ressources humaines (capacité, instabilité) ou à un mode opératoire complexe impliquant divers niveaux de responsabilité des acteurs concernés (cas des subventions d'équipement adossées au crédit par exemple.). Dans d'autres cas, les opérations mises en perspective n'étaient pas forcément bien compatibles avec l'instrument de subvention d'Enabel (cf. abondement fonds de garantie pour la FPFD).

- Ces situations ont donné lieu aux retards de démarrage et à de multiples recentrages et clôtures tardives des conventions conclues. Loin de s'améliorer, cette situation risque encore de s'aggraver en Guinée dans la mesure où certaines entreprises ou prestataires proposant des services de qualité ont commencé à renoncer à postuler en raison de la complexité des processus.
- La transition politique et la crise Covid19 ont bien entendu également eu des effets préjudiciables sur la mise en œuvre du portefeuille malgré la souplesse et l'agilité des équipes d'intervention (voir supra).

Durabilité potentielle

La durabilité potentielle demeure une question stratégique majeure au terme du programme, même si elle est plutôt prometteuse pour l'ensemble des interventions (6 x cotation B). Les appuis ont été conçus de façon à être durables avec de nombreuses activités de structuration et de renforcement de capacités, un travail sur les processus et sur l'accompagnement à moyen terme afin d'induire des changements profonds et durables dans les pratiques et les comportements.

Les appuis apportés ont également été intégrés au maximum dans les dispositifs nationaux et ont généralement bénéficié d'un bon portage institutionnel⁹⁰. Il convient toutefois de rester vigilants sur la fragilité de ces processus, au regard de la capacité des acteurs, du temps limité de mise en œuvre du portefeuille et en raison du démarrage tardif d'un certain nombre de chantiers structurants.

Au niveau du pilier 1 Entreprena, les approches d'accompagnement ont été conçues et abordées de façon à favoriser la durabilité.

- Les programmes d'accompagnement sur-mesure de l'IEU ont permis de faire émerger de nouveaux paradigmes (état d'esprit, culture de travail, gestion de la performance), permettant des changements durables au sein des entreprises. Dans la majorité des cas, les entreprises se distinguent désormais par des processus de production et de commercialisation plus solides et des équipes mieux outillées. Au-delà des résultats atteints au niveau de chaque entreprise, une dynamique de construction d'une communauté de PME ayant tissé des liens durables propices aux partenariats d'affaires, partage d'expériences et de réseaux a été observée, notamment à travers l'organisation d'évènements fortement mobilisateurs⁹¹. D'autres initiatives (coaching/mentorat entre entreprises, stimulation collaborations

⁹⁰ p.ex. au travers de la dynamique des comités techniques de suivi organisée au niveau d'Entreprena, ou encore le cadre de concertation territorial à Kindia

⁹¹ Score Inc. Day, Saison Touristique, et des expériences uniques comme les voyages d'études – Tourisme au Rwanda, Construction et Travaux publics en Côte d'Ivoire et Digital et Innovation à Paris

au sein d'un même secteur et avec des MPME basées à l'intérieur du pays) ont également promu des acquis qui ont tendance à perdurer au-delà du programme et l'association d'un nombre de partenaires privés⁹² et publics (ONT, BSTP) de taille à l'approche Cluster4Scale⁹³ aura certainement aussi produit des effets durables. On note néanmoins que l'appropriation par le Ministère de tutelle⁹⁴ ou par des agences clés comme l'APIP a été freinée par les changements institutionnels observés en 2021. De même, l'appropriation au niveau des incubateurs aurait pu être plus importante.

- La démarche et les stratégies de l'IEA ont été bien comprises et appropriées par les principales parties prenantes de l'intervention. Les MPME agricoles ont été outillées pour devenir plus compétitives grâce à leurs performances, à leur réseau de relations et dans un cadre adapté. La collaboration du projet avec l'administration a été globalement satisfaisante et l'ensemble de parties prenantes ont été impliquées dans le suivi opérationnel périodique. Au terme de la mise en œuvre, certains risques sont toujours d'actualité quant à la durabilité des effets de l'intervention. Ils sont liés aux capacités des partenaires et des services publics (ressources humaines, moyens de travail, etc.) et à l'instabilité institutionnelle dans un contexte de transition politique. Enfin, afin de consolider les acquis de l'intervention, il est crucial que le nouveau programme focalise sur la mise à l'échelle des bonnes pratiques agricoles/agroécologiques, la gestion entrepreneuriale, l'accès au financement, ainsi que l'exploitation et la maintenance des infrastructures.
- L'approche de co-construction avec les principales parties prenantes (organisations faitières, services étatiques, bénéficiaires) a été privilégiée dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des opérations de l'IEF. Au terme du programme, les femmes entrepreneures ont été outillées pour devenir plus compétitives grâce à leurs performances, à leur réseau de relations et dans un cadre plus propice. L'IEF s'est beaucoup investie dans le transfert de compétences (opérationnelles, managériales, organisationnelles) aux organisations de la société civile (FEPAF-BG, FPPD, autres OSC féminines) et aux partenaires institutionnels (DGCAEF, APIP, communes). Dans le cadre de l'opérationnalisation de l'outil finance inclusive, des agents de relais communautaires ont été outillés pour la démultiplication de l'initiative après le retrait de l'opérateur de mise en œuvre. Le développement des grappes selon les filières (programme Pépites), le processus de mentorat dans les filières agricoles en Basse Guinée (projet PEFFA) et l'aboutissement du projet de réforme du cadre juridique et réglementaire en matière d'autonomisation économique des femmes constituent d'autres éléments favorables pour la pérennisation des acquis de l'intervention.
- Compte tenu de la courte période de mise en œuvre, il était d'autant plus important pour l'IEV de mettre en place des approches et des actions avec un grand potentiel de durabilité. L'approche de gouvernance participative (adoptée dès la conception de l'intervention), le déploiement des initiatives d'appui en phase avec les priorités locales et l'implication étroite des communautés villageoises, STD et élus locaux dans la réalisation des activités de promotion de l'agroécologie, de l'écotourisme et de la protection des sites d'intérêt écologiques ont certainement favorisé la durabilité des réalisations. Par ailleurs, les formations, sensibilisations et dotations en moyens

⁹² grandes sociétés du secteur minier et de la construction comme Rio Tinto et Winning Consortium Simandou et BATIPRO

⁹³ Approche développée dans le cadre du programme Score Inc. mixant « Accélération d'entreprise » et « Structuration de cluster /grappe sectorielle ». Concrètement, l'approche a consisté en la mobilisation d'un noyau d'acteurs privés et de structures publiques autour d'une feuille de route commune pour accompagner le développement de deux secteurs cibles, l'Hospitalité et le Tourisme, et la Ville Durable et la Construction.

⁹⁴ Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME

roulant, équipement informatique, outils et équipement agricole et supports de communication, sont venus renforcer l'implication et l'appropriation des activités par l'ensemble des parties prenantes. L'institutionnalisation du dialogue entre les acteurs du territoire du Mont Gangan à travers le cadre de concertation constitue également une bonne démonstration de l'appropriation des activités par les parties impliquées.

- La durabilité potentielle des opérations de **She decides** reste plutôt mitigée à la fin de l'intervention. Des initiatives comme 'Kouyé' (outil numérique), les formations collectives (assurant la continuité de service), le REC-maternité, les discussions transformatrices de genre et les dispositifs de sensibilisation communautaire ont certainement un beau potentiel de durabilité et le MPFEPV dispose de nombreux atouts au terme de She decides pour opérationnaliser et pérenniser le modèle de guichet unique dans le cadre de la prise en charge holistique des survivantes des VBG. Or, la situation est différente notamment pour le FBR qui enregistre à la fin du projet une internalisation insuffisante de la part du partenaire de tutelle, malgré la progression significative des indicateurs sanitaires et la satisfaction des structures de santé à la base et des bénéficiaires finaux.
- Malgré son design peu propice aux appuis d'envergure, la possibilité de préserver et de reproduire bon nombre d'acquis de l'intervention **CAPACITA** est très probable. Ceci, dans la mesure où, beaucoup d'efforts ont été investis dans le renforcement institutionnel d'un nombre d'organisations partenaires (INFP, ONCQ, UGANC, ANAIM...) les rendant plus performantes dans l'exercice de leurs mandats respectifs et facilitant le portage institutionnel des actions réalisées. Les approches de cocréation (CAPACITA/partenaires), de formation-action et d'apprentissage par les pairs ont clairement promu une meilleure appropriation des actions mises en œuvre. La mobilisation des expertises belges en soutien aux partenaires guinéens a facilité l'établissement des partenariats solides qui vont au-delà de l'appui de Enabel (ANAIM/POABI, INFP/Egmont). Certaines actions de CAPACITA n'ont malheureusement pas pu être menées à terme suite à leur démarrage tardif (p.ex l'action de WSM sur le travail décent, la mobilisation de la diaspora). Elles nécessiteront des démarches de consolidation dans le cadre du nouveau portefeuille.

Evaluation externe de la performance des interventions

Globalement, on note un très fort alignement entre les auto-évaluation conduites par les équipes et les évaluations externes qui in fine rejoignent les conclusions des auto-évaluations.

Critères	MTR	ETR	Auto-évaluation	Commentaires
Entreprena⁹⁵				
Pertinence	A	na	A	(+) Toutes les évaluations s'accordent sur la pertinence du pilier Entreprena dans la conception et le ciblage des groupes cibles, l'alignement avec les politiques nationales (PNDS, SDSP et PRI) et avec les priorités de la DGD dans sa stratégie d'accompagnement des états partenaires fragiles.
Efficacité	B	A	A	(-) La note B de la MTR s'explique par le retard relatif accusé dans la réalisation de certaines études nécessaires à la détermination des besoins réels des groupes cibles et de certaines infrastructures. Pendant la première phase de la mise en œuvre de Entreprena, plusieurs facteurs ont pesé sur l'exécution, notamment temps de démarrage des projets dans un environnement relativement nouveau et complexité des procédures. (+) La mise en œuvre de mesures de mitigations combinées à des approches d'agilité et de gestion proactive des risques ont permis d'atteindre la vitesse de croisière et réaliser les objectifs fixés et les résultats attendus.
Efficience	B	na	B	(+) Les ressources ont été transformées de façons économes dans l'atteinte des résultats. Les ressources humaines mobilisées ont des profils très adaptés et diversifiés (personnel local et expatrié) et cela a été un facteur déterminant dans la capacité du pilier Entreprena à mettre en œuvre les interventions. (-) La note B s'explique par une série de contraintes conjoncturelles et structurelles qui ont pesé sur l'exécution : pandémie du covid 19, dévaluation de l'euro face au franc guinéen (jusqu'à 30%), changement de régime intervenu le 05 septembre 2021, capacités insuffisantes de certains partenaires de mise en œuvre et complexité des procédures.
Durabilité	B	B	B	(+) Les conditions de durabilité ont été soutenues par : (i) une intégration de ces enjeux tout au long de la phase de mise en œuvre, (ii) un niveau satisfaisant de participation des partenaires (mécanismes de pilotage, mise en œuvre de certaines activités), (iii) mise en place et introduction d'outils et pratiques innovants conçus dans le cadre d'approches de co-construction, (iv) renforcement de capacités des parties prenantes dans le cadre de transfert de compétences, (v) approches d'accompagnement sur mesure visant à favoriser la durabilité des effets des interventions. (-) Plusieurs facteurs pèsent sur le processus de durabilité : (i) insuffisance de capacités au niveau des partenaires –secteur publics, partenaires d'exécution (ii) faible niveau d'appropriation des approches par les partenaires publics et par certaines cibles du secteur privé

⁹⁵ Les experts de l'évaluation finale ont considéré la pertinence de ce pilier comme acquise, ils se sont concentrés sur les critères d'efficacité et de durabilité, dans une perspective de projection vers le nouveau portefeuille.

She Decides⁹⁶

Pertinence	B	na	A	<p>(+) Le pilier 2 s'aligne parfaitement à la priorité du pays dans le domaine de la promotion de droit de l'homme et de la lutte contre les violences basées sur le genre d'autant plus que la Guinée est classée deuxième pays en matière d'excision derrière la Somalie. Le score B de la MTR était dû au faible ancrage institutionnel du pilier au niveau central. Après la MTR, cette faiblesse a été corrigée à travers entre autres le recrutement et la mise en place d'une assistance technique au sein du ministère de la promotion féminine et de l'enfance et des personnes vulnérable, l'appui à la mise en place d'une cellule technique et d'un pool de formateurs au niveau de la direction nationale de la promotion féminine et de l'enfance.</p>
Efficacité	C	A	A	<p>(-) Le score C de la MTR était basé sur le retard plus ou moins critique de certaines activités au moment de la MTR, l'insuffisance du système de suivi-évaluation et l'absence de la prise en compte des activités du pilier dans la planification des ministères d'ancrage.</p> <p>(+) Après la MTR, la tendance s'est renversée malgré la persistance des défis liés à la pandémie de covid et le changement politique ayant entraîné des changements au niveau des directions des ministères partenaires. L'approche agilité/souplesse des équipes ont permis l'atteinte voire même le dépassement de l'outcome et les résultats attendus à la fin de la mise en oeuvre.</p>
Efficience	C	na	B	<p>(-) Plusieurs facteurs contraignants ont conduit le pilier à ne pas exploiter tout le potentiel des ressources mis à disposition : (i) pandémie de Covid 19 (nécessité de réorientation de certaines ressources pour contribuer à la stratégie de riposte de la Guinée), (ii) dévaluation de l'euro face à la monnaie locale a entraîné la réduction du volume des activités et le retard dans la mise en œuvre des activités par les partenaires contractants mobilisés, (iii) procédures de contractualisation complexes et chronophages. Le score C de la MTR mentionnait également l'absence de fil conducteur entre les activités et le focus « Opérations » et non stratégique des équipes en plus de facteurs ci-haut cités.</p> <p>(+) Après la MTR, des mesures de mitigation ont été mis en place et ont contribué à améliorer la situation et attribué le score B.</p>
Durabilité	B	B	B	<p>(+) Plusieurs actions ont été mises en place pour améliorer l'appropriation et la durabilité des effets du pilier : adaptation des approches et innovations à la capacité des partenaires locaux (conversation transformatrice, l'outil ICAP) et le transfert de compétences (gestion de l'application Kouyé), la rénovation et l'équipement du Guichet unique pour la prise en charge holistique des survivantes des VBG, etc.</p> <p>(-) Cependant, l'ancrage institutionnel de certaines approches et le niveau d'appropriation se sont relevés très faibles (c'est le cas du FBR) et le retard accusé dans le cadre de la mise en œuvre de certaines infrastructures (Guichet unique) entre autres constituent des facteurs qui influencent négativement la durabilité des effets du pilier.</p>

⁹⁶ Les experts en charge de l'évaluation finale de She Decides se sont concentrés sur l'évaluation des critères d'efficacité, d'impact et de durabilité dans une logique prospective vis-à-vis du nouveau portefeuille

CAPACITA

Pertinence	B	A	B	<p>(+) Le pilier CAPACITA s'est révélé très pertinent dans le contexte de la Guinée considérée comme un pays très fragile en termes de qualité des ressources humaines, avec une cohérence et un alignement avec les priorités du gouvernement guinéen sur le plan de la réponse aux besoins de renforcement des capacités du capital humain, de la performance de l'administration publique, ainsi que de la stratégie belge. La pertinence en termes de renforcement de capacités s'est accentuée surtout après les événements politiques en 2021 ayant entraîné les départs massifs à la retraite et le rajeunissement de l'administration publique.</p> <p>(-) Cependant, le positionnement hybride du pilier à la fois comme un guichet financier et un projet à part entière avec des activités planifiées (résultat 1) est resté peu adapté à apporter une valeur ajoutée aux autres piliers du programme d'où le score B.</p>
Efficacité	C	B	B	<p>(-) Le score C de la MTR était motivé par l'absence d'une stratégie claire du processus d'identification des offres de formation, de la qualité insuffisante du système de suivi et évaluation et l'absence de clarté sur la spécificité de CAPACITA au sein du portefeuille.</p> <p>(+) Face à ce constat, des réponses adéquates ont été apportées après la MTR. Il s'agit principalement de l'amélioration de la qualité du système de suivi et évaluation, la flexibilité face au contexte très mouvant du pays, les approches de co-création, la démarche plus proactive et de coaching adaptées autour des parcours de compétences et la mobilisation massive de l'expertise technique belge à travers le recours aux contrats cadre. Ce qui a permis d'améliorer le niveau du score à la fin de l'intervention (score B).</p>
Efficience	C	na ⁹⁷	B	<p>(-) Le score C de la MTR s'explique par le fait que l'équipe mobilisée pour la mise en œuvre du pilier est relativement insuffisante (2 opérationnels et 1 assistant administratif), le retard dans la mise en œuvre des projets soumis par les partenaires entraînant une sous consommation budgétaire, la nécessité de réaliser une réorientation du résultat 1 et le positionnement hybride (ni projet ni guichet financier), etc.</p> <p>(+) Après la MTR, des actions concrètes ont été entreprises pour améliorer cette situation. La réorientation du résultat vers une thématique transversale du portefeuille (travail décent), l'amélioration des processus d'évaluation des requêtes soumises par les partenaires, le recours à l'approche e-learning pendant le covid pour continuer les offres de formation entre autres, ont permis d'atteindre globalement l'objectif et les résultats attendus du pilier</p>

⁹⁷ Critère non noté par les évaluateurs externes qui se sont concentrés sur les résultats atteints et les conditions de durabilité, dans une perspective prospective vis-à-vis du nouveau portefeuille.

Durabilité	C	B	B	<p>(-) La MTR a pointé le doigt sur l'absence d'une étude sur les enjeux de renforcement de capacité pendant la phase de la formulation du portefeuille qui aurait facilité une pré identification des certains partenaires clés notamment les EPA et une absence de théorie de changement pour démontrer comment les activités menées pourraient contribuer à l'atteinte des résultats.</p> <p>(+) Pendant la mise en œuvre de CAPACITA des actions concrètes ont été mises en place dans le but de renforcer la durabilité des effets (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). A titre d'exemple, l'INFP a pu concevoir et piloter un parcours de renforcement de compétences suite à l'accompagnement de l'institut Egmont. Le renforcement de capacités des structures publiques dans leurs rôles et mandats facilite le portage institutionnel des compétences transférées. Enfin on peut noter l'établissement de partenariats solides entre des structures belges et guinéennes (cas de l'ANAIM et le port Anvers). Cependant, la fragilité du contexte et de certains partenaires publics fait que la question de durabilité est toujours un enjeu majeur pour le portefeuille.</p>
------------	---	---	---	---

Thèmes transversaux

Dans le chef du **pilier 1 - Entreprena**, la prise en compte des problématiques liées à l'Environnement et au changement climatique, au Genre, la Digitalisation et l'Emploi décent est intervenue à trois niveaux principalement : i) le choix des clusters / filières prioritaires, ii) la sélection des MPME, iii) la mise en œuvre d'appuis spécifiques en lien avec cette thématique, telle que l'IEF par exemple. Le **pilier 2 - She decides**, par nature était une action spécifique en matière de lutte contre les inégalités de genre. Le **pilier 3 - CAPACITA** quant à lui s'est avéré un instrument adéquat pour adresser les thématiques transversales qui ne faisaient pas l'objet d'actions spécifiques au niveau des autres interventions du portefeuille.

Panorama de réalisations en lien avec les thèmes transversaux



Environnement et changement climatique

La partie agricole du portefeuille a été naturellement en pointe sur ce sujet. L'IEA, tout comme l'IEF, ont élaboré des solutions adaptées aux réalités locales dans un souci de promotion agroécologique. Il s'agissait notamment de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), la mise en place de systèmes d'irrigation moins consommateurs d'eau, d'utilisation sur les cultures de films plastiques biodégradables, ou de conception de chambres froides à énergie solaire. Un travail a également été mené pour une consommation raisonnée d'intrants chimiques, ainsi que pour introduire des itinéraires techniques appropriés tels que l'abandon de la monoculture (cf. ananas), la rotation des cultures ou la pratique du labour croisé avec l'enfouissement de la matière organique (pomme de terre). Profitant notamment de la forte hausse du prix des intrants et du retrait progressif des subventions de l'Etat,

la promotion de la production et de l'utilisation du compost⁹⁸, ainsi que le recours à des fertilisants naturels ont été facilités. Par ailleurs, pour augmenter la productivité sans avoir recours à une mécanisation polluante et peu respectueuse des sols, l'IEA a fait la promotion de la culture attelée via la formation des bouviers, le renforcement d'artisans fabricants de matériel agricole local et l'appui à l'acquisition des charrues⁹⁹. Dans le cadre de l'accès à la subvention d'équipement adossée au crédit, une discrimination positive était recherchée pour des équipements ou biens durables ayant peu ou pas d'impact négatif sur l'environnement. Grâce à la facilitation d'Entreprena, les services techniques déconcentrés de Mamou et Kindia ont formé des auxiliaires de défense des cultures à la protection de l'environnement. Plusieurs séminaires ont été tenus avec les parties prenantes (Kindia et Mamou) pour identifier les acquis et les pistes pour un meilleur ancrage de la problématique dans les pratiques agricoles et savoirs faire paysans, tout comme dans les plans d'action des structures de l'Etat (cf. CRADER, DRAE). Ces événements se sont avérés assez initiateurs d'une réflexion plus approfondie sur ces questions à mener dans le cadre du nouveau programme (priorité 1).

Au niveau de l'IEF, une formation sur les techniques de transformation agro-alimentaire a permis de sensibiliser les entrepreneures sur l'utilisation des énergies renouvelables et leur inciter à la valorisation des résidus des produits agricoles (p.ex production de l'huile de mangue, savon et détergent).

L'IEV a focalisé sur la préservation des ressources naturelles et le développement économique durable autour de filières économiques respectueuses de l'environnement, telles que la filière apicole ou l'écotourisme. Les autres filières accompagnées comme le piment ou l'avocat ont précisément eu pour objet de faire la promotion des pratiques agroécologiques sur le territoire menacé autour du Mont Gangan. La question environnementale était -bien entendu- au cœur du diagnostic territorial (démarche à la fois rétrospective et prospective), mené de façon participative au début de l'intervention, des séances¹⁰⁰ d'information, de sensibilisation et de formation¹⁰¹ à l'ensemble des parties prenantes, et du dialogue entre acteurs à travers du cadre de concertation qui s'est avéré un instrument intéressant pour éveiller la conscience des participants, faire le bilan environnemental et proposer des voies d'atténuation et d'adaptation pour une gestion durable du territoire¹⁰²¹⁰³.

L'intégration du thème 'environnement' a également fait l'objet d'un accompagnement spécifique par l'IEU, avec l'appui à la structuration d'entreprises issues des clusters Ville Durable & Construction et Hospitalité & Tourisme dans le cadre de la promotion des modes de production et de consommation plus durables et plus respectueux de l'environnement. On citera par exemple des services de pressing faisant appel à des produits biodégradables, développement d'activités de compostage et de tri des déchets. Dans le cadre de la mise en œuvre de la facilité

⁹⁸ *synergie avec SANITA autour du Centre de compostage de Kindia*

⁹⁹ *en partenariat avec l'ONG spécialisée RGTA-DI*

¹⁰⁰ *À travers des supports de communication adaptés (boîtes à images, affiches, dépliants et livrets) produits et distribués avec l'appui de l'IEV.*

¹⁰¹ *L'éducation environnementale à l'endroit du jeune public s'est tenue à travers la réalisation de 2 sessions de classes vertes au bénéfice de 63 élèves et 5 enseignants identifiés comme les premiers « éco-ambassadeurs » de la zone d'intervention.*

¹⁰² *Afin de mieux situer les enjeux environnementaux, une carte illustrative du couvert forestier de la zone d'intervention a été produite avec l'appui de l'IEV.*

¹⁰³ *Les recommandations relatives aux bonnes pratiques agroécologiques ont été faites selon la classification du territoire du Mont Gangan en 4 types de paysages ou agrosystèmes. Ceci afin d'appliquer les bonnes pratiques au bon endroit pour plus d'impact.*

d'innovation et d'investissement, les projets intégrant les enjeux de préservation de l'environnement ont été prioritaires et la thématique a été valorisée également dans le cadre de la structuration du cluster Hospitalité & Tourisme, avec notamment le lancement de la Saison Touristique sur la thématique de « Kindia, à la découverte d'un tourisme durable » en synergie avec l'IEV et l'IEA.

Vu le volume très réduit de requêtes des partenaires sur la thématique et la faible priorisation par l'intervention, l'environnement et le changement climatique n'ont été que faiblement intégrés dans les différentes actions de **CAPACITA**¹⁰⁴ et n'ont pas fait l'objet d'un monitoring spécifique (seulement 10% du budget dépensé avait un lien spécifique avec la thématique).

Genre

Dans le pilier **Entreprena**, outre l'intervention spécifique dédiée à l'entrepreneuriat féminin, l'aspect genre a été intégré dans le choix des filières cibles (par exemple le cluster Hospitalité & Tourisme¹⁰⁵). La dimension d'intersectionnalité a également été prise en compte dans la sélection et l'accompagnement des bénéficiaires du pilier 1.

- Le niveau d'inclusion féminine a été pris en compte notamment dans le processus de sélection des entreprises par l'IEU avec l'objectif de viser 25% de femmes dirigeantes et/ou fondatrices de l'entreprise. Au final, le seuil de 40% de femmes fondatrices ou dirigeantes au sein des MPME accompagnées a été atteint, en partie grâce au focus mis sur le secteur Hospitalité & Tourisme (plus de 60 entreprises accompagnées). L'approche d'accompagnement sur-mesure a également été propice à l'inclusion féminine, compte tenu des disponibilités souvent plus réduites (cumul d'activités diverses) et des besoins spécifiques des femmes. De plus, l'IEU a réussi à intégrer au sein de la communauté Score Inc. de nombreux profils de femmes entrepreneures inspirantes et l'approche PIT¹⁰⁶ (met l'accent sur la confiance en soi) intégrée dans les parcours d'accompagnement s'est montrée particulièrement pertinente pour adresser certains des défis rencontrés par les femmes entrepreneures.
- Dans les filières agricoles en Guinée, les femmes sont particulièrement représentées, y inclus dans les filières accompagnées par l'IEA et l'IEF (pomme de terre, ananas et mangue). Plusieurs actions d'appui leur étaient dédiées telles que le dispositif de finance inclusive (cf. groupements féminins d'épargne et de crédit - GFEC) qui a permis de toucher 1.338 femmes dont 2/3 ont bénéficié de crédits pour mettre en œuvre des activités génératrices de revenus. La subvention d'équipement adossée au crédit a proposé des taux spécifiques pour les femmes. Le programme Pépites a fourni à 180 femmes des appuis sur mesure dans les grappes agrobusiness et textile, et le programme Espoir a accompagné l'autonomisation économique de 318 filles vulnérables (y comprises des personnes handicapées) au niveau des CAEF. Des changements de fond ont également été impulsés et accompagnés à travers les cadres de concertation (10 sessions) sur les droits entrepreneuriaux des femmes et le développement de boîtes à outils pour l'accompagnement des femmes qui entreprennent. Autant d'acquis sur lesquels le prochain portefeuille pourra capitaliser.
- L'IEV a pris en compte la dimension genre à travers le choix des filières cibles (forte présence des femmes dans tous les maillons des filières piment et avocat), la vulgarisation des foyers améliorés (réalisée d'ailleurs par des femmes) et la stimulation d'une forte participation des femmes aux formations et sensibilisations.

¹⁰⁴ des appuis à l'ANAIM comprenant des activités environnementales liées au secteur minier et portuaire et une étude sur les conséquences des pratiques de travail des PME sur l'environnement, pilotée par WSM

¹⁰⁵ se distingue par la forte représentation des femmes en son sein, avec près de 50% de femmes dirigeantes

¹⁰⁶ Personal initiative training

De manière globale, Entreprena s'est efforcé d'adopter une approche mettant à contribution les hommes (maris modèles, chefs religieux et coutumiers, leaders d'opinions, dirigeants des faitières...) pour déconstruire les préjugés et stéréotypes qui freinent l'autonomisation des femmes.

Des disparités de genre s'observent aussi dans les dispositifs de renforcement de capacités en Guinée. Beaucoup de femmes restent confrontées à des difficultés d'accès aux opportunités de formation alors qu'elles peinent déjà à accéder au marché de travail et à s'y maintenir. **CAPACITA** a veillé à une participation plus équitable des femmes aux différentes actions de renforcement de capacité réalisées. A ce titre, 75% du budget total dépensé par CAPACITA était 'genre sensible' ou directement lié aux activités de promotion du genre et de la lutte contre les VBG souvent intégrées dans les modules de formation ou les parcours d'accompagnement. Le taux de participation des femmes aux formations s'est accru au fur et à mesure (43% en 2023) et sur la durée de l'intervention 1.562 femmes ont été renforcées, soit 41% de l'effectif total formé. En facilitant l'accès des femmes 'fonctionnaires' aux actions de renforcement de capacités, CAPACITA s'est efforcée à contribuer à l'objectif d'une plus grande féminisation des cadres de l'administration et d'encouragement de la progression de leurs carrières.

She decides a constitué par nature une action spécifique en matière de lutte contre les inégalités du genre. Se fondant sur l'approche des droits humains, la question du genre a été prise en compte dans sa stratégie d'intervention et à travers de multiples actions affirmatives et réalisations concrètes :

- l'adoption d'une approche d'intervention globale qui s'écarte d'une logique de "victimisation" des femmes en s'appuyant aussi sur les hommes/garçons et la promotion des masculinités positives ;
- la réalisation à grande échelle des sensibilisations et des conversations transformatrices¹⁰⁷ (consacrées aux relations de genre, la déconstruction de ses stéréotypes et la lutte contre les VBG) qui ont stimulé une véritable intégration des hommes dans la réflexion et les actions (changement de comportement) sur l'égalité de genres (cf. baromètre ICAP) ;
- une attention particulière a été portée sur le genre en ce qui concerne l'accès à l'information, le ciblage des groupes cibles, la participation des femmes/filles dans des activités et des équipes opérationnelles et décisionnelles, etc.

Par ailleurs, She decides a stimulé un travail global en interne au portefeuille pour promouvoir l'aspect genre lors des recrutements et adopter un langage plus inclusif dans la communication et le rapportage.

Digitalisation

Si l'intégration effective de cette dimension a pu être timide dans les premières phase de mise en œuvre du portefeuille en raison d'un environnement¹⁰⁸ peu propice (comme souligné dans la MTR), des réalisations concrètes ont quand même pu être enregistrées en fin de parcours.

Grâce aux formations et appuis multiformes des interventions d'**Entreprena**, une proportion croissante d'entrepreneur.e.s utilisent désormais des outils numériques ayant des effets positifs sur leur visibilité et notoriété, leurs achats et ventes de produits et services au sein des filières.

La composante digitalisation a été intégrée dans le choix des secteurs prioritaires et dans la sélection des entreprises accompagnées par l'**IEU**. En plus de l'accompagnement de plus de

¹⁰⁷ prévoyaient des débats/réflexions sur des questions de relations de genre et de violences au niveau conjugal invitant les participants H/F à jouer des rôles constructifs pour la promotion de l'équité de genre et de la SSR dans leurs familles et leurs communautés

¹⁰⁸ l'infrastructure numérique reste faible en Guinée, ce qui ne favorise pas le développement de la digitalisation (qualité, accessibilité, coût de la connexion internet et du matériel IT)

20 entreprises actives dans le digital, l'intervention -en collaboration avec les autres volets du pilier, a accompagné la digitalisation des entreprises évoluant dans des secteurs divers avec des appuis à la prise en main d'outils digitaux de management, de comptabilité ou de marketing digital. L'émergence de PME innovantes du digital, qui collaborent entre elles et avec des PME évoluant dans d'autres secteurs d'activités, a également été stimulée. La participation de plusieurs de ces entreprises du pipeline Score Inc. à la Vivatech (juin 2023) a constitué un momentum important pour stimuler la collaboration et favoriser des partenariats entre elles ou avec des acteurs internationaux.

La Fédération des Planteurs de la Filière Fruit (FEPAF) a été accompagnée par l'IEA pour l'élargissement de sa plateforme digitale (<https://fepafguinee.org>) à de nouveaux services de mise en relation entre acteurs de la filière ananas pour l'achat de rejets, la commercialisation de l'ananas fruit et les services d'appui technique de la fédération. De plus, la FEPAF a réalisé le géoréférencement des plantations d'ananas et de mangue. En ce qui concerne la Fédération des Producteurs du Fouta-Djalou (FPFD), l'IEA a appuyé la digitalisation de la collecte des données au niveau des exploitations, mais également au niveau des prix et des quantités disponibles sur certains marchés de collecte et terminaux.

L'IEF a accompagné le développement de 3 applications digitales ; (i) le forum APACED¹⁰⁹, cadre de concertation virtuel sur les droits entrepreneuriaux des femmes, (ii) la plateforme d'enregistrement et de suivi des entreprises au niveau de l'APIP et (iii) l'application pour l'auto-apprentissage en alphabétisation fonctionnelle.

Des acteurs écotouristiques (hôteliers, restaurateurs, guides), parties prenantes de l'IEV, ont bénéficié des formations en marketing et digitalisation leur permettant d'utiliser des réseaux et plateformes numériques pour faciliter la gestion de leurs activités et améliorer leur visibilité.

Plus de la moitié (57% cf. digital budget scan) du budget dépensé par CAPACITA a été en rapport avec des activités liées à des trajets « e-learning », à la mobilisation des équipements NTIC (>100 ordinateurs, projecteurs...), à la digitalisation des services (archivage, gestion des courriers) ou encore à l'innovation (développement d'une plateforme Moodle facilitant l'enseignement en ligne). De nombreux acteurs (DGGE, MATD, MPCI, ANAIM, services déconcentrés, collectivités locales...) ont bénéficié des appuis multiformes sur mesure en NTIC (formations, équipements...) et la plupart d'entre eux ont été accompagnés dans l'utilisation pratique des nouvelles connaissances et outils acquis avec l'appui des coachs (stagiaires informaticiens). Plus de 500 personnes ont pu améliorer leur niveau d'accès et d'utilisation des outils informatiques et bureautiques, adaptés à leurs besoins. Les partenaires accompagnés ont pu améliorer la qualité de leurs services produisant également des effets positifs sur les autres interventions du portefeuille.

De son côté, **She decides** a implémenté plusieurs approches et initiatives innovantes de digitalisation dans sa zone d'intervention. Le « REC¹¹⁰ maternité¹¹¹ » a clairement amélioré la qualité de la prise en charge et du suivi des clientes dans les centres de santé pilotes. De plus, l'outil a généré des statistiques fiables et consultables en temps réel sur des consultations prénatales et des accouchements, bien qu'elles ne soient pas encore connectées à l'outil de gestion d'information sanitaire (DHIS2¹¹²), utilisé au niveau national. Le renforcement des plateformes digitales ('Kouyé' et 'Hello ado') a fortement contribué à l'éducation 'sur mesure' des adolescents et des jeunes en matière de SSR et VBG. Les applications créent un espace sûr, particulièrement favorable pour les (jeunes) femmes,

¹⁰⁹ Amélioration Participative des Conditions d'Égalité de Droits et d'Autonomisation Économique des Femmes/Filles

¹¹⁰ Registre électronique de consultation

¹¹¹ a été introduit dans 15 centres de santé dans la région de Kindia et Mamou ce qui était une innovation pour la Guinée

¹¹² Des outils numériques 'open source' et couvrant tous les services d'une même formation sanitaire sont recommandés pour la collecte des informations sanitaires.

assurant l'anonymat pour trouver des réponses aux questions sensibles généralement proscrites dans la société.

L'utilisation de l'outil 'Kobo collect', introduit auprès des partenaires en charge des sensibilisations communautaires, a permis un suivi efficace de la progression des indicateurs.

En utilisant davantage les outils numériques, les **interventions d'Enabel en Guinée** ont pu réduire certaines charges liées à la communication (téléphonique), à l'impression des visuels et au transport et le paiement électronique des indemnités a renforcé la sécurité des employés et agents des partenaires (notamment lors des déplacements).

Emploi décent

Le portefeuille Guinée, à travers son approche holistique d'appui au secteur privé, est intervenu sur l'ensemble des axes de l'Agenda du Travail Décent de l'OIT, qui englobe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui touchent à leur vie et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes. Des initiatives déployées par chacune des interventions étaient complétées par une action transversale d'envergure de CAPACITA, spécifiquement dédiée à la promotion du travail décent.

- En plus de l'amélioration des revenus et des conditions de vie des entrepreneur.e.s agricoles, les interventions **IEA** et **IEF** ont apporté une attention particulière aux conditions de travail dans les exploitations agricoles, traditionnellement concernées par le travail des enfants et par des conditions de travail dangereuses. C'est ainsi que des équipements et des formations sur les bonnes pratiques de protection phytosanitaire ont été mis à disposition des paysan.n.e.s et de leurs organisations. La promotion d'outillages adaptés (dont traction animale, subventions d'équipement) a atténué conséquemment la pénibilité des travaux champêtres et le recours à des pratiques agroécologiques a eu un impact positif sur la santé tant des travailleurs agricoles que des consommateurs.
- L'aspect 'emploi décent' représentait également un critère de sélection important des entreprises accompagnées par l'IEU. Au cours de l'accompagnement -en synergie avec les autres interventions d'Entreprena, un accent a été mis sur la qualité de l'emploi à travers des formations et une sensibilisation sur les problématiques de gestion d'équipes, de formalisation des emplois et de l'importance d'investir dans le capital humain¹¹³. Des appuis ont été apportés pour développer des espaces de travail adaptés, promouvoir l'utilisation d'outillage adapté, responsabiliser les employés et évaluer la mise en œuvre des mesures de santé et sécurité sur le lieu de travail. Environ 70 jeunes ayant bénéficié des formations professionnalisantes courtes (programme Score Inc.) ont été insérés dans des entreprises accompagnées¹¹⁴ sous forme de stages pratiques ou de contrats d'embauche (via une subvention salariale temporaire prise en charge par l'IEU) et on estime¹¹⁵ qu'environ 100 emplois ont été directement créés par la mise en place de ce pilote d'insertion
- La moitié (49% cf. budget scan) du budget total de **CAPACITA** a été consacrée aux activités liées à la promotion des droits humains et du travail décent. Surtout le recentrage du Résultat1 a permis de focaliser plus sur ces thématiques et de mettre

¹¹³ Des personnes ressources de certaines entreprises d'ancrages ont été mobilisées pour partager leurs expériences avec les MPME bénéficiaires sur la gestion des ressources humaines (formalisation contractuelle, droit et bien-être au travail, santé sécurité, perspective de développement de carrière etc.).

¹¹⁴ comme comptable, agent commercial, animateur culturel...

¹¹⁵ suivis effectués par les coaches et les équipes de mise en œuvre de Score Inc.

en œuvre un projet pilote spécifiquement dédié à la promotion du travail décent, à travers un subside (850 KEUR) à l'acteur belge WSM et ses partenaires guinéens (syndicats et mouvements mutualistes). Cette action transversale a permis de poser les bases d'une meilleure prise en compte de cette thématique par l'ensemble des interventions Enabel en Guinée (portefeuille bilatéral et projets pour tiers) en renforçant les connaissances¹¹⁶ des parties prenantes (formations et sensibilisations sur l'accès aux emplois décents, la sécurité sur le lieu de travail...) et en mettant en place des opérations pilotes de protection sociale¹¹⁷ (suite à la réalisation d'une étude nationale à ce sujet) et de dialogue social.

- **She Decides** n'est pas intervenue directement sur l'emploi, mais a créé des conditions favorables pour le travail décent pour les femmes vulnérables, notamment sur le volet protection sociale. De plus, grâce à ses actions sur la planification familiale, She Decides a aidé les femmes à travailler tout en contrôlant leur santé sur le plan sexuel et reproductif.

Enfin, notons que toutes les **interventions du portefeuille** ont exigé de leurs partenaires et contractants le respect des règles de travail décent : rémunération correcte, sécurité sur le lieu de travail, âge des travailleurs, etc. Ces points d'attention faisaient partie des exigences pour les attributions de marchés publics, ils étaient régulièrement rappelés et contrôlés au niveau des entreprises prestataires.

En interne, **Enabel en Guinée** respecte et promeut également ces orientations : bilan médical complet et confidentiel de tous les agents (tel que requis par le code du travail), accès aux mécanismes de protection sociale, accent sur la formation continue des collaborateurs et accompagnement aux parcours d'évolution de carrière. Le dialogue social avec des représentants délégués du personnel a également été mis en place récemment.

¹¹⁶ 1.725 personnes (dont 48% de femmes) des fédérations paysannes, BTP, chantiers écoles et CAEF ont été formées sur les différents aspects liés aux droits au travail, environ 400.000 personnes ont été sensibilisées sur différentes thématiques (hygiène-santé-sécurité, droits au travail, élaboration des CV, ...)

¹¹⁷ La mise en place d'une mutuelle de santé à Soumbalako au profit des producteurs.rices a été soutenue. 766 personnes (66% de femmes et jeunes) ont été affiliées avec une prise en charge sanitaire effective depuis août 2023.

Synergies et complémentarités

Synergies et cohérence stratégique interne du portefeuille

Au cours des premières années de mise en œuvre, une tendance à l'exécution des différentes interventions en silos était perceptible au sein du portefeuille et ce malgré des liens stratégiques évidents. Surtout **à partir de 2022, la mise en œuvre des synergies est passée à une nouvelle échelle** en exploitant mieux la complémentarité des cibles, des approches, des outils et des partenaires mobilisés.

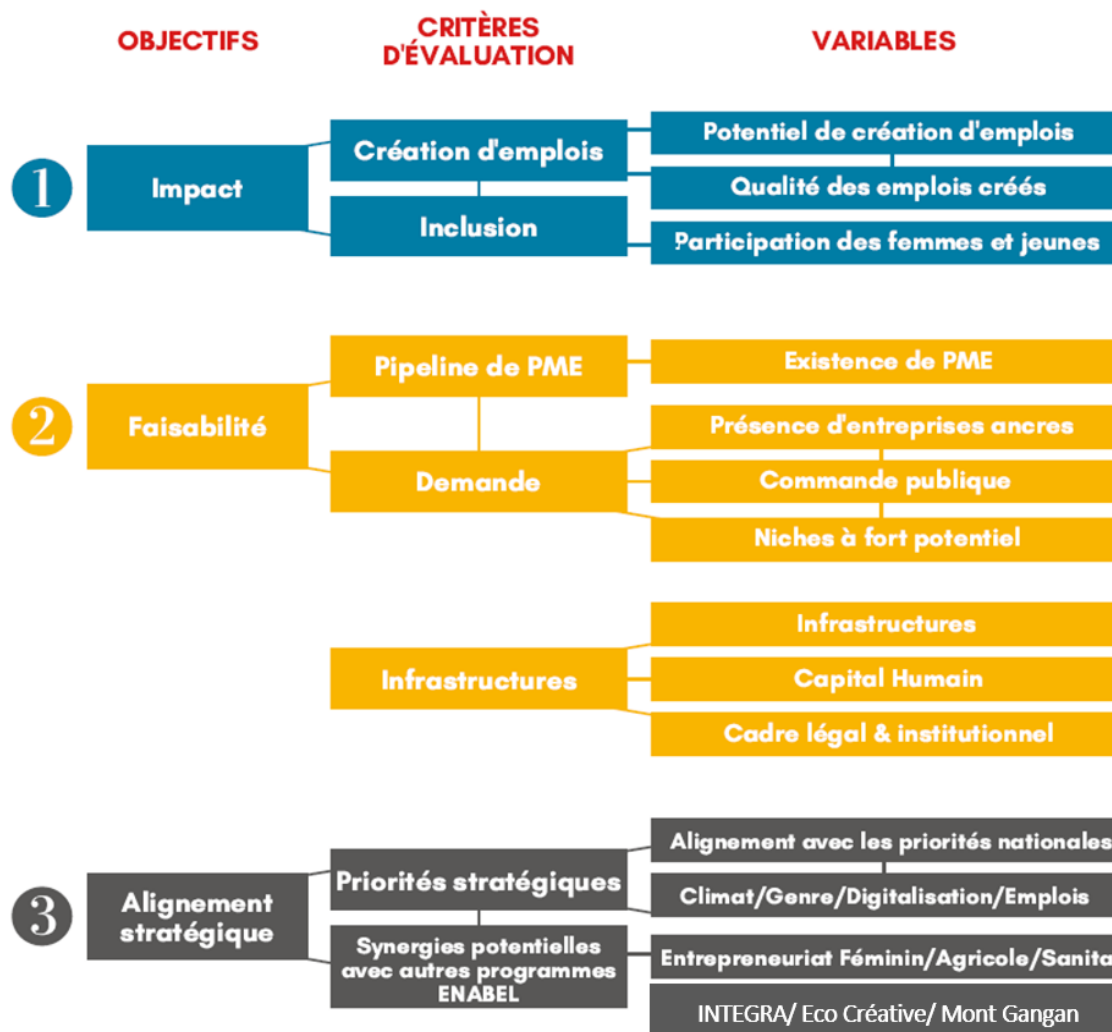
Le pilier **Entreprena** s'est structuré progressivement comme un ensemble de solutions sur-mesure répondant de façon complémentaire aux besoins de différents profils d'entrepreneur.e.s, de communautés locales et de partenaires institutionnels. Des synergies concrètes ont été développées :

- IEV, IEU et IEA ont œuvré de façon concertée à l'émergence d'une filière écotouristique¹¹⁸ dans la zone de Kindia ;
- le hub entrepreneurial a été conçu et mis en œuvre de façon concertée par les différentes interventions afin de répondre aux besoins des entrepreneur.e.s du programme évoluant dans la zone de Kindia ;
- plusieurs investissements structurants comme l'acquisition des chambres froides, la rénovation de CAEF-Kaloum ou l'APIP Mobile ont été réalisés par les différentes interventions ;
- des outils comme l'appui financier aux entrepreneur.e.s agricoles (subvention d'équipements adossée au crédit, finance inclusive), ou encore des méthodologies d'accompagnement comme la promotion de l'excellence opérationnelle ou la formation des entrepreneur.e.s sur les enjeux de digitalisation ont été déployés auprès de plusieurs cibles des interventions ENTREPRENA.

On notera que la matrice de priorisation des filières porteuses, conçue par l'IEU lors de la phase de démarrage afin d'identifier les clusters cibles, tout en intégrant les synergies en amont des réflexions s'est avéré être un outil conceptuel adapté - pour le programme Entreprena, ainsi que pour le reste du portefeuille Guinée, pour continuer à intégrer et renforcer des synergies au cours de la phase d'exécution.

¹¹⁸ Panorama des différentes actions menées par intervention (i) IEV - formation de coopératives et de communautés impliquées sur ces mêmes territoires), (ii) IEU - développement de produits et services écotouristiques à travers l'accompagnement d'entrepreneur.e.s de croissance, (iii) IEA - promotion des techniques innovantes d'agroécologie favorisant le développement de circuits agricoles courts faisant appel à du compostage

Matrice IEU de priorisation des filières porteuses



L'intention initiale était de concevoir le projet **CAPACITA** -au moins partiellement, comme un véritable **outil de transversalité et de complémentarité pour l'ensemble du portefeuille**, mais son design plutôt contraignant s'est avéré vite peu propice à une plus-value transversale d'envergure. De plus, les autres interventions bilatérales étaient déjà bien dotées de budgets pour répondre aux besoins de renforcement de capacités de leurs partenaires respectifs. En dépit de cette situation, le recentrage du Résultat 1 de CAPACITA après la MTR (voir supra) a permis de traiter en profondeur les thématiques en lien avec la promotion du travail décent et la mobilisation de la diaspora. L'apport transversal (direct ou indirect) de CAPACITA s'est amélioré aussi par des recours réguliers aux Accords de Coopération permettant la mobilisation flexible des expertises publiques (notamment belges) pour des études, coaching ou formations au bénéfice des acteurs et partenaires de

l'ensemble d'interventions¹¹⁹¹²⁰. La mise en œuvre du portefeuille a été ponctuée par de nombreuses autres synergies, selon les opportunités et besoins identifiés au fur et à mesure :

- **CAPACITA** est intervenue en synergie avec **She decides** à travers des appuis en e-learning (SSR, VBG), la mise en place du Master (+ Doctorat) en Santé Publique (UGAN), et l'étude de faisabilité sur la Couverture Santé Universelle (CSU). Ces différents appuis ont contribué à une meilleure prise en compte de la problématique SSR par les programmes d'enseignement, au renforcement de capacités des professionnels et managers de santé et à un éveil de conscience général sur la problématique.
- Entreprena (via l'**IEF**) a réalisé le diagnostic organisationnel et opérationnel des CAEF, ce qui a permis à **CAPACITA** d'être plus effective dans le renforcement des compétences des dirigeant.e.s des CAEF et dans l'appui à l'élaboration des plans d'entreprise pour les 5 CAEF de la Guinée.
- La collaboration entre **She decides et Entreprena** s'est située au niveau des Centres d'Autonomisation des Femmes (CAEF)¹²¹. She Decides a mené des actions de sensibilisation en lien avec le COVID et la SSR y compris la dotation de matériel (d'hygiène). L'IEF a apporté des appuis pour développer les activités économiques des CAEF à Kindia, Mamou et Pita. Une extension de cet accompagnement concerté à d'autres CAEF (en particulier celui de Dubréka où se situe le guichet unique) constituera une véritable opportunité d'appuis multiformes (sanitaire, psychosocial, économique, juridique) aux personnes vulnérables, dont les survivant.e.s des VBG.

¹¹⁹ Plus de 500 agents et cadres avec lesquels travaillent les autres interventions à différents niveaux (central, déconcentré et décentralisé) ont bénéficié d'un accroissement de connaissances sur l'utilisation de la bureautique et des outils informatiques (Word, Excel, PowerPoint et Internet) et ont pu améliorer la qualité des services rendus.

¹²⁰ Il s'agit notamment de deux parcours d'accompagnement de 50 hauts cadres de l'Administration Publique guinéenne dans les régions de Conakry, Kindia et Mamou pour l'acquisition de nouveaux savoir-faire (techniques, managériaux, IT) et savoir être dans la conduite de l'action publique.

¹²¹ Un contrat tripartite a été signé à ce titre (She decides/IEF/CAEF).

Synergies et complémentarité avec les projets pour tiers

En complément du portefeuille bilatéral, Enabel exécute plusieurs projets financés par l'Union Européenne. L'ensemble bilatéral + UE est conçu de manière cohérente et il est appréhendé, animé et coordonné de manière globale¹²². Chaque projet apporte sa contribution à l'objectif de croissance durable et inclusive et l'ensemble est suivi par le même organe de gouvernance interne dénommé « country portfolio management board (CPMB)».

Les projets pour tiers de Enabel en Guinée se présentent de la sorte (fin 2023)¹²³ :



D'importantes synergies et complémentarités ont pu être valorisées entre le portefeuille bilatéral et ces interventions financées par l'Union Européenne.

En premier lieu, on note que l'intervention d'Appui à l'Emergence de l'**Economie Créative**, « Guinée Créative » a été conçue de façon à compléter l'intervention Entrepreneuriat Urbain. Cette intervention lancée en septembre 2021 a en effet été largement inspirée du cadre de résultats d'IEU, avec un focus particulier sur l'économie créative. Ainsi, les deux interventions ont pu exécuter un nombre important de synergies en lien avec le renforcement de l'écosystème des incubateurs (incluant un appui spécifique pour les incubateurs adressant les besoins des filières économie créative), la valorisation du « Made In Guinea » (expositions de produits locaux, boutique duty-free de l'aéroport...) et la vulgarisation de la loi portant sur le contenu local.

Les synergies entre l'IEU et les interventions pour tiers SANITA et INTEGRA avaient également été intégrées dès la phase de planification stratégique et de priorisation des filières cibles. Ainsi, en ciblant le cluster Ville Durable & Construction, l'IEU a complété l'offre de services proposée par SANITA aux PME de collecte et de tri des déchets. L'IEU a en effet proposé une offre spécifique pour les entreprises de déchets les plus structurées, permettant

¹²² à l'image du Comité de Pilotage du pilier 1 du portefeuille bilatéral (Entreprene) qui s'est ouvert à l'intervention « Guinée Créative » financée par l'UE.

¹²³ A côté de ces actions d'envergure, un petit projet de sensibilisation et d'information sur les risques de la migration dangereuse a également été lancé fin 2023 sur financement de l'Office des Etrangers belge (139 KEUR). Sa durée de mise en œuvre est limitée (4 à 5 mois).

de renforcer la dynamique de renforcement du secteur impulsée par SANITA. Des synergies plus ponctuelles ont également été actionnées entre **IEU** et **INTEGRA** sur les problématiques de formation et d'insertion de jeunes guinéens. Ainsi, des PME issues du programme Score Inc. ont participé aux Journées Opportunités INTEGRA pour découvrir le vivier de jeunes professionnels formés par ce projet.

Une autre expérience réussie concerne la collaboration **IEA/INTEGRA/She decides**. INTEGRA mobilisait des jeunes sur le chantier hydroagricole de Daboyah afin de réaliser la piste d'accès au site et d'effectuer certains travaux d'aménagement via l'approche HIMO (maçonnerie, plomberie, ferrailage, creusement de tranchées). Les jeunes bénéficiaires d'INTEGRA intéressés par la production agricole ont été placés en stage au sein de l'organisation FEPAF appuyée par l'IEA pour s'implanter sur le site aménagé. Parallèlement, She Decides a profité de la mobilisation (plusieurs centaines de jeunes) pour organiser des conversations transformatrices permettant d'aborder les questions sensibles des violences basées sur le genre.

Avec **SANITA**, l'**IEA** a travaillé sur la promotion du compost issu de déchets ménagers dans les exploitations agricoles. SANITA a appuyé la collecte des déchets triés et la gestion technique du centre de compostage à Kindia. L'IEA a appuyé la gestion entrepreneuriale du centre et la diffusion du compost à travers des champs écoles paysans et des parcelles de démonstration (filières ananas et maraichère). De plus, l'IEA a facilité le contact de SANITA avec les acteurs de la recherche agricole et les structures actives dans la valorisation du compost à Kindia. L'**IEV** a collaboré avec **SANITA** dans le cadre de la préparation du diagnostic territorial et l'utilisation du compost dans les parcelles agroécologiques.

Les synergies IEA-IEV/SANITA montrent l'interrelation territoriale qui pouvait être établie entre la zone urbaine et la zone rurale. En effet, les déchets organiques produits en zone urbaine peuvent servir de compost au milieu rural qui à son tour fournit des produits de bonne qualité au milieu rural notamment les marchés et ménages des aliments sains pouvant servir le marché urbain.

L'**IEF** est intervenue en synergie avec **INTEGRA** dans le cadre de la rénovation du centre de teinturerie de Yéwolé (Kindia). INTEGRA a réalisé les travaux de rénovation via un chantier-école. L'IEF a appuyé la structuration de la coopérative des teinturières. INTEGRA a également renforcé les capacités techniques des bénéficiaires d'IEF de la filière couture au sein du CAEF de Cameroun (Conakry) pour la fabrication de serviettes hygiéniques recyclables¹²⁴. De son côté, l'IEF a mis à disposition des entrepreneur.e.s expert.e.s en techniques de transformation agroalimentaire¹²⁵ pour élargir le champ d'insertion des apprenants d'INTEGRA dans les champs écoles paysans à Mamou, Dalaba et Pita.

D'autres synergies développées par l'**IEF** concernaient les programmes **SANITA1 & 2**, avec par exemple la mise en place d'un partenariat avec la mairie de Manéah dans le cadre de la gestion d'une infrastructure de stockage, ou encore **Guinée Créative** qui a fait profiter d'opportunités à des entrepreneures d'EIF - exposition de produits à l'aéroport dans le corner Made In Guinea, sélection et préparation d'entrepreneures pour la participation au CANEX (Creative Africa Nexus), un évènement dédié aux industries culturelles et créatives à Abidjan.

She decides est intervenue en synergie avec **INTEGRA** à travers la réalisation des sensibilisations auprès des jeunes sur la SSR (l'équipe Kouyé) et la tenue des conversations transformatrices sur le genre et les VBG auprès des apprenant.e.s des chantiers écoles (voir

¹²⁴ 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. Également, les fonds d'épargne facilités par INTEGRA ont permis à ces bénéficiaires de démarrer plus ou moins leurs activités économiques.

¹²⁵ de la mange, courge, orange, ananas, tomate et papaye soit en jus, purée et confiture

supra)¹²⁶. Cette collaboration constituait pour **She decides** un grand gain de temps pour l'identification des groupes cibles spécifiques et des économies d'échelle en terme logistique. Des sessions de sensibilisation ont également été organisées par **She decides** à travers la projection du film « A qui la faute ». Celui-ci a été réalisé par la lauréate du Festival Panafricain du Cinéma et de la Télévision de Ouagadougou avec l'appui de **Guinée Créative**.

Des synergies ont également été exploitées entre les interventions pour tiers (**INTEGRA, SANITA, Economie créative**) et **CAPACITA** dans le cadre de l'action pilote 'travail décent' et le projet de mobilisation de la diaspora guinéenne (voir supra). La complémentarité entre **CAPACITA** et le programme **SANITA** s'est concrétisée aussi à travers des actions de renforcement des capacités dans le cadre de la gouvernance locale. Des entités décentralisées et déconcentrées dans la zone d'intervention de **SANITA** (communes de Kassa, Coyah, Dubréka, Manéah et l'intercollectivité de Kindia) ont bénéficié des formations et des appuis en études.

Notons encore que le programme **PAIED/FP** (Programme d'appui à l'insertion et à l'emploi décent par la formation professionnelle/UE) était en lancement lors de la clôture du portefeuille bilatéral. Des synergies et complémentarités sont à envisager avec le nouveau portefeuille (et les autres interventions pour tiers) dans le cadre de la mobilisation du secteur privé pour renforcer l'offre en formation professionnelle, la réalisation des études de marché, ou encore l'appui à l'ONFPP, en vue de promouvoir une meilleure adéquation formation-(auto)-emploi.

¹²⁶ Des réflexions spécifiques ont été menées sur les « filles qui tombent ». Il s'agit de « crises » durant lesquelles les filles perdent le contrôle d'elles-mêmes avec des risques importants pour leur sécurité en particulier sur les chantiers écoles.

Autres synergies et complémentarités

Dès la conception du portefeuille, et en ligne avec son positionnement de facilitateur, Enabel a stimulé des synergies avec d'autres **acteurs**, notamment de la **coopération belge** en Guinée ; le POABI¹²⁷, l'institut Egmont, la VUB¹²⁸, l'IMT¹²⁹ et WSM¹³⁰ comme acteurs importants de renforcement de capacités des bénéficiaires cibles de CAPACITA ; les ONG Trias, Eclasio et Lady Agri étaient partenaires d'exécution d'Entreprena et Memisa et l'IMT ont étroitement collaboré avec She Decides.

Dans les domaines du genre et de la lutte contre les VBG, She Decides a soutenu un nombre important d'initiatives européennes :

- participation à la task force 'genre'¹³¹ (DUE, Ambassades d'Espagne, France et Belgique, GIZ, AFD) pour l'organisation d'événements¹³² et l'élaboration de messages communs ;
- collaboration avec la GIZ pour développer et promouvoir l'outil numérique Kouyé ;
- synergie avec Expertise France pour l'appui au numéro vert 116.

L'**IEA** a collaboré étroitement avec le projet de REFILA¹³³ (financé par l'UE, exécuté par l'ONUUDI et CCI) dans le cadre des appuis concertés à la FEPAF pour le développement commercial de l'ananas de Guinée. L'intervention a également actionné des synergies avec le COLEAD (ex-COLEACP) pour la diffusion des bonnes pratiques de production de la pomme de terre en Guinée.

L'**IEU** a pris plusieurs initiatives pour travailler de façon concertée avec l'écosystème sur les enjeux de développement du secteur privé en Guinée. A l'initiative du Ministère des Investissements Publics Privés, l'IEU a accompagné le processus d'évaluation et d'actualisation de la Stratégie de Relance du Secteur Privé en Guinée. Dans ce cadre, un nombre important de partenaires au développement – USAID, Agences des Nations Unies incluant ONUUDI, ITC, PNUD, mais également GIZ, IFC ont été associés à l'exercice. Certaines synergies ont été identifiées et mises en œuvre, avec un hackathon co-organisé par Enabel et le PNUD, ou encore des appuis complémentaires apportées par Enabel et IFC à des événements majeurs au sein de l'écosystème comme le Salon des Entrepreneurs de Guinée (SADEN). Enfin, l'IEU a éclairé les acteurs économiques belges, actifs en Guinée ou désireux d'y entreprendre, sur les dynamiques de structuration du secteur privé accompagnées par Enabel. L'organisation de sessions B2B spécifiques pourraient s'avérer utiles pour faciliter des dynamiques partenariales entre ces acteurs¹³⁴.

L'**IEF** a appuyé l'entrée guinéenne pour la 1^{ère} édition du prix AWA et a coorganisé les foires "Talents des femmes"¹³⁵ en partenariat avec Lady Agri.

Une visite d'étude au Bénin a permis aux cadres et parties prenantes de l'**IEV** et de l'**IEA** d'échanger des expériences avec les interventions d'Enabel DEFIA et TAERA dans le domaine de la transition agroécologique, de s'inspirer de bonnes pratiques et de tirer de leçons pour la poursuite des actions dans le contexte guinéen. Cette pratique d'échange

¹²⁷ Port of Antwerp-Bruges International

¹²⁸ Vrije Universiteit Brussel

¹²⁹ Institut de Médecine Tropicale

¹³⁰ ONG We Social Movement

¹³¹ Des tentatives (timides) pour mieux harmoniser les interventions UE dans le domaine (en cours ou prévus) n'ont pas produit de véritables résultats.

¹³² comme la journée du droit des femmes, les 16 jours d'activisme etc.

¹³³ Projet de Relance de la Filière Ananas

¹³⁴ Certains alumni de la communauté Score Inc. se sont proposés de faciliter ce type d'activités à l'avenir.

¹³⁵ ont permis de mettre en lumière les talents des femmes en présence des chancelleries étrangères, du gouvernement Guinéen, des institutions internationales et autres acteurs impliqués dans l'autonomisation et la promotion de la femme

d'expériences dans le domaine de l'agroécologie serait certainement aussi très bénéfique entre collectivités sœurs en Guinée¹³⁶.

Principaux constats et conclusions

Dialogue politique et partenariat stratégique

Le lead du dialogue politique est assuré par le poste diplomatique à Conakry, avec une contribution active d'Enabel sur ses domaines d'expertise. Le comité mixte paritaire de concertation (CMPC) s'est tenu chaque année, accompagné des visites de terrain, permettant aux dirigeants politiques des parties belge et guinéenne de constater les réalisations concrètes des interventions et de prendre conscience des défis et opportunités de mise en œuvre.

Depuis le changement de régime (fin 2021), le dialogue avec les autorités s'est basé sur la vision politique et la stratégie d'intervention du nouveau pouvoir en place, détaillées dans le « Programme de Référence Intérimaire (PRI) 2022-2025 » qui opérationnalise la feuille de route de la transition et qui est venu remplacer le PNDES. Les changements institutionnels survenus depuis le démarrage du portefeuille ont impacté directement les partenariats stratégiques d'Enabel en Guinée. Des restructurations importantes de l'administration publique ont été opérées avec le rajeunissement des effectifs et la mise en retraite d'un nombre important de fonctionnaires, et les compétences 'Coopération Internationale'¹³⁷, 'Agriculture'¹³⁸ et 'droits et autonomisation des femmes'¹³⁹ ont changé de Ministère d'ancrage. Au total, on comptabilise quatre changements de configuration et de compétences au sein du Ministère dédié à la Coopération Internationale en quatre ans. Ce transfert de responsabilités s'est accompagné de modifications d'interlocuteurs et de reconfigurations pour la gestion du portefeuille, en particulier dans les compositions des Comités de Pilotage et les autres espaces de gouvernance des interventions¹⁴⁰. Les changements d'équipes ont nécessité de reprendre un travail de discussion autour du contenu et des modalités de mise en œuvre des interventions, mais ils constituaient également une opportunité de redynamiser le dialogue technique et stratégique avec les autorités guinéennes autour de la gestion concertée du portefeuille en cours et la co-création du nouveau programme (2023-2027) entamée en 2022. A cet effet, Enabel a saisi l'occasion de partager avec les principaux partenaires institutionnels les enseignements du portefeuille actuel et les propositions d'orientations pour une prochaine phase. Le processus de formulation a ensuite été lancé par Enabel dès le début de l'année 2023 sur base de la lettre d'instruction de la partie belge.

Il est à noter que l'effet de la déconcentration des services de l'Etat d'une part et la présence accrue des équipes Enabel à l'intérieur du pays d'autre part, a permis d'entretenir un dialogue stratégique et technique de qualité au niveau des territoires¹⁴¹ dans lesquels Enabel déploie ses actions (axe Conakry-Kindia-Mamou). Si les complications institutionnelles autour du démarrage de l'intervention économie verte ont été révélatrices d'une opportunité, c'est bien celle de mieux connaître les dynamiques locales et de pouvoir construire avec elles. On note également l'importance de maintenir le bon niveau d'interaction et de communication avec les services centraux lorsque des approches de territorialisation sont privilégiées.

¹³⁶ p.ex. entre l'inter-collectivité de Kindia et le Parc National du Moyen-Bafing (PNMB)

¹³⁷ Après avoir été intégrée aux Affaires Etrangères, la Coopération Internationale a connu un nouveau changement de tutelle en se rattachant au Ministère du Plan.

¹³⁸ désormais dans le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE)

¹³⁹ Intégrés dans le Ministère de la Promotion Féminine, de l'Enfance et des Personnes Vulnérables (MPFEPV).

¹⁴⁰ comme le cadre de concertation (gouvernance territoriale) mis en place dans le cadre de l'IEV

¹⁴¹ aussi avec les collectivités, malgré le remplacement des conseils communaux par des délégations spéciales

Dans le cadre de la concertation entre PTF, Enabel participe aux réunions des Etats membres de l'UE en Guinée via son Représentant Résident. Les échanges sont notamment focalisés sur les projets TEI (team Europe initiatives) intégrés dans le Programme Indicatif Multi-annuel 2021-2027 dont les 3 axes prioritaires sont : transition et économie verte, développement humain et démocratie, gouvernance et gestion de la migration. De nombreuses synergies et complémentarités ont déjà été opérées (voir infra) et elles seront encore renforcées dans le cadre du prochain programme, conformément aux objectifs de l'UE et des Etats Membres de tendre vers une programmation concertée.

Expertise

Afin de mieux maîtriser l'atteinte des résultats dans un contexte de fragilité, la réponse d'Enabel a été de recruter et de contracter au sein des interventions davantage de ressources humaines et d'expertises (nationales et internationales, internes et externes) qu'initialement planifié. En effet, les dispositifs de mise en œuvre, envisagés lors de la phase de formulation, n'avaient pas suffisamment tenu compte de la faiblesse du capital humain et de la nécessité de renforcer les capacités de toutes les parties prenantes, en ce compris les prestataires ou des bénéficiaires contractants de subsides¹⁴².

Ressources humaines d'Enabel

Durant la mise en œuvre du portefeuille, Enabel en Guinée a poursuivi sa croissance graduelle, mais en 2022 l'effectif de personnel s'est stabilisé. En 5 ans, le staff national des interventions bilatérales et pour tiers en Guinée est ainsi passé de quelques dizaines à plus de 200 personnes, complétées par une 30aine d'expatriés. **La combinaison de profils issus du secteur privé (en partie de la diaspora guinéenne) et du monde du développement peut certainement être considérée comme un mix intéressant.**

La mobilisation des ressources internes a toujours représenté un enjeu majeur pour Enabel en Guinée, car au-delà des recrutements de nouveaux collaborateurs, on a continué à observer un turnover important du personnel -notamment dans les fonctions de cadres- valorisant leur expérience avec Enabel pour accéder à des postes plus élevés ou plus rémunérateurs auprès d'autres employeurs de la place. Pour faire face à ces défis, l'équipe RH de la Représentation s'est étoffée en 2022 avec l'ouverture d'un nouveau poste dédié au recrutement, en appui à la HR Officer. Pour l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs, le processus d'induction s'est structuré et systématisé davantage et les outils de formation en ligne ont été mieux valorisés¹⁴³.

L'organigramme d'Enabel/Guinée (représentation et projets) était globalement complet fin 2022 et la représentation d'Enabel a bien anticipé la fermeture du programme bilatéral en mettant en œuvre une stratégie de transition (processus de clôture et d'accompagnement des RH s'étalant sur toute l'année 2023) pour limiter au maximum la perte de RH entre les deux portefeuilles et réintégrer un maximum de collaborateurs via des recrutements internes. Le nombre de départs anticipés a ainsi pu être limité, malgré la signature tardive de la convention spécifique du nouveau programme.

Expertises diverses

Lors de la mise en œuvre du portefeuille, de l'expertise plus ponctuelle (externe et interne, de courte et de moyenne durée) a également été mobilisée et ce par l'intermédiaire de marchés publics, de conventions de subsides, d'accords de coopération et de missions de backstopping. Le déficit généralisé de capacité au niveau des services techniques déconcentrés, mais aussi au niveau des prestataires privés et de la société civile (ONG locales, associations) a régulièrement causé des difficultés à contracter des organismes et prestataires

¹⁴² 30% de marchés publics infructueux, échecs de la plupart des services publics lors des scans organisationnels visant à accorder des subsides, tissu associatif faible avec des capacités d'absorption limitées.

¹⁴³ tels que des formations sur l'intégrité, la sécurité (B-Safe) et la communication authentique (organisée en présentiel)

capables de satisfaire aux exigences contractuelles, que ce soit pour des marchés publics ou pour des subsides. Cette problématique est abordée davantage dans la section sur les modalités opérationnelles.

Pendant sa mise en œuvre, l'intervention CAPACITA a capitalisé sur un nombre de modèles d'apport en expertises intéressants :

- la mobilisation flexible d'expertise publique (notamment belge) pour des études, coaching ou formations à travers l'instrument 'Accord de Coopération' a été considérée comme une expérience réussie ; l'approche d'apprentissage par les pairs a d'ailleurs été particulièrement appréciée¹⁴⁴ ;
- des parcours de renforcement de capacités réalisés en alternance/perlé et sur la durée s'avèrent être très favorables à une acquisition effective de savoirs et à la production de changements durables (niveau individuel et organisationnel) ;
- l'approche de co-construction, qui a caractérisé tout le processus de renforcement de capacités (identification des besoins, élaboration des actions, etc.) a fortement favorisé la performance et l'appropriation (elle est toutefois très fastidieuse) ;
- l'approche 'apprentissage par l'action'¹⁴⁵ a été très appréciée comme dispositif de coaching interactif ; elle favorise l'utilisation concrète et directe des acquis de la formation, adaptée à la réalité du milieu de travail.

Modalités opérationnelles

Modalités de partenariat

L'exécution des interventions du portefeuille s'est faite sous la responsabilité d'Enabel dans une logique de partenariat avec les autorités nationales et locales concernées et en impliquant aussi étroitement d'autres acteurs de la sphère (para-) publique, de la société civile et du secteur privé.

Au début de la mise en œuvre, une Lettre d'Entente¹⁴⁶ a été signée entre Enabel et le Ministère guinéen en charge de la coopération internationale (MCIA). Elle a précisé les principes, la portée et les modalités du partenariat opérationnel entre Enabel, le MCIA et les Ministères sectoriels impliqués dans la mise en œuvre des interventions du portefeuille.

Un protocole d'accord spécifique a également été conclu avec le Ministère de l'Agriculture (en 2020) dans le cadre de la mise en œuvre de l'Entreprena (IEA). Il a régi (i) l'accompagnement par l'IEA des services techniques agricoles dans l'exercice de ses fonctions et (ii) les conditions de mobilisation des agents publics (DRA, DPA, BTGR, ANASA) dans le cadre de l'intervention. Comme il n'y avait pas de besoin spécifique, cette disposition n'a pas été adoptée par les autres interventions du portefeuille.

Malgré les changements institutionnels et d'autres défis contextuels (voir supra), les comités de pilotage liés aux 3 piliers ont été organisés systématiquement. Le copil du pilier « Entreprena » s'est ouvert à une 5^{ème} intervention d'appui à l'entreprenariat, à savoir « Guinée créative », financée par l'Union Européenne, mais totalement intégrée au dispositif du portefeuille bilatéral.

En plus des organes formels de gouvernance (CMPC, Copils), des espaces de dialogue et de suivi opérationnel ont été créés au niveau des interventions du portefeuille. Des comités techniques de suivi ont été mis en place au niveau des interventions IEA et IEF, réunissant

¹⁴⁴ Etablir des pools de formateurs guinéens (ou de la sous-région) pour renforcer l'administration publique constitue certainement une opportunité pour la suite.

¹⁴⁵ ce mode d'apprentissage n'est pas encore intégré dans les dispositifs classiques de renforcement de capacité en Guinée

¹⁴⁶ Cet accord de partenariat est venu compléter et préciser les dispositions partenariales retenues dans les conventions légales (convention générale, convention spécifique) et le dossier technique du portefeuille.

¹⁴⁷ Le fonctionnement précis des organes de pilotage (Copils, comités de suivi) a été décrit dans des Règlements d'Ordre Intérieur (ROI).

périodiquement les équipes d'intervention, les services techniques déconcentrés, les bénéficiaires-contractants des actions subsidiées, les institutions financières (IMF), les OPA, et les bénéficiaires finaux eux-mêmes. Ce dispositif de missions conjointes de terrain, suivies par des sessions de partage de constats et d'enseignements, a bien stimulé l'apprentissage mutuel, l'identification des synergies et la co-construction entre parties prenantes. Le format de Comités de pilotage, couplé à des visites de terrain visant à valoriser les réalisations et les apprentissages s'est avéré être un élément essentiel du renforcement de la collaboration entre Enabel et la partie nationale. L'effort fourni par l'Administration guinéenne de maintenir une continuité dans les profils mobilisés pour participer à ces Comités de pilotage s'est également avéré être un facteur décisif pour renforcer la qualité de la participation au sein des Comités de pilotage. Ainsi, après plusieurs Comités de pilotage qui s'étaient caractérisés par des discussions stratégiques limitées, ces cadres de pilotage ont regagné de l'intérêt après la mise en place des visites de terrain et la stabilisation de profils clés ayant un bon niveau d'engagement. D'autres espaces d'échanges et de suivi ont été mis en place au niveau des autres interventions du portefeuille favorisant également le partage d'expérience et l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

Panorama de visites de terrain et sessions d'échanges organisées en marge et dans le cadre des Comités de pilotage en région



Le partenariat avec les acteurs institutionnels (publics) a également été concrétisé au travers des contrats d'exécution dans le cadre de la mise en œuvre des interventions. Ces contrats, qui ont pris la forme de convention de subside ou plus souvent d'accord opérationnel, ont formalisé la contribution des parties prenantes publiques à l'atteinte des résultats du portefeuille. Les exigences du scan organisationnel rendaient en pratique l'outil subside non utilisable auprès des structures publiques guinéennes du fait de la structuration trop limitée qui caractérise souvent ces organisations. Ainsi, en pratique c'est l'outil d'accord opérationnel qui a pu être déployé pour collaborer avec le secteur public. Dans un contexte de fragilité, les modalités de mobilisation et d'incitation des agents publics dans l'exécution des opérations d'Enabel sont restées un sujet d'importance qui n'a pas trouvé de solution satisfaisante pendant la mise en œuvre du portefeuille. Une proposition a été faite pour définir un cadre réglementaire fixant les modalités et conditions de mise à disposition

temporaire d'agents de la fonction publique. Cette proposition n'a malheureusement pas été validée¹⁴⁸ et l'alternative proposée (subsidés) a été considérée inappropriée dans le contexte donné (voir infra). Dans le cadre du prochain programme, Enabel envisage -en complémentarité avec les dispositions incitatives prévues dans les CSub- l'attribution des primes de performance¹⁴⁹ additionnelles aux agents de l'Etat impliqués dans la mise en œuvre des interventions. Les principes et les modalités globales de ce mécanisme ont été décrits dans le document de portefeuille validé et seront élaborés davantage au démarrage des nouvelles interventions. A ce titre, il est important de prendre en compte le fait que ces primes ne sont pas éligibles au niveau des interventions financées par l'UE qui se déroulent dans les mêmes zones et impliquent souvent les mêmes acteurs.

Des partenariats et des collaborations avec des organismes de la société civile (organisations des membres, ONG...) et du secteur privé (entreprises, banques commerciales, IMF...) ont également constitué un levier intéressant pour l'atteinte des objectifs du portefeuille. L'appréciation de la performance de ces collaborations est reprise dans le chapitre suivant.

Modalités opérationnelles

Les outils et procédures d'Enabel étaient d'application dans la mise en œuvre opérationnelle du portefeuille. Les modalités contractuelles étaient définies par le cadre légal et réglementaire belge applicable.

Une cellule¹⁵⁰¹⁵¹ support « Contractualisation », mutualisant des ressources humaines spécialisées pour apporter un appui aux interventions en matière de marchés publics, de subsidés et d'accords de coopération, a été mise en place peu après le démarrage des opérations d'Enabel en Guinée. Pour la période de mise en œuvre du programme bilatéral, **125 dossiers de contrats** ont été traités pour un total d'environ **27 millions €**.

- Les équipes d'intervention ont surtout eu recours aux **marchés publics**. 83 marchés de plus de 25 k€ (travaux, équipements, services/expertises), souvent à plusieurs lots, ont été traités pour un montant total de plus de 13,5 millions €. On note que l'utilisation de cet outil est contrainte par le fait que le droit belge s'impose dans le cadre des passations de marché. Ceci était parfois source d'incompréhension de la part du partenaire et les modalités de participation aux Comités d'évaluation (membre du Comité d'évaluation souvent pour une durée de plusieurs jours ou membre observateur) ne rendaient pas non plus l'exercice aisé. Néanmoins, une fois la dynamique engagée, l'exercice pouvait être très formateur, à la fois pour les équipes Enabel et pour les partenaires.
- Les **subsidés** à des acteurs de mise en œuvre privés (surtout) et publics représentaient un montant total d'environ 9,7 millions € (28 CSub ont été signées).
- En 5 ans, 14 **accords de coopération** public-public ont été signés dans le cadre de la mobilisation d'expertise publique (notamment belge) pour des études, coaching ou formations pour une valeur totale d'un peu plus de 1 million €.

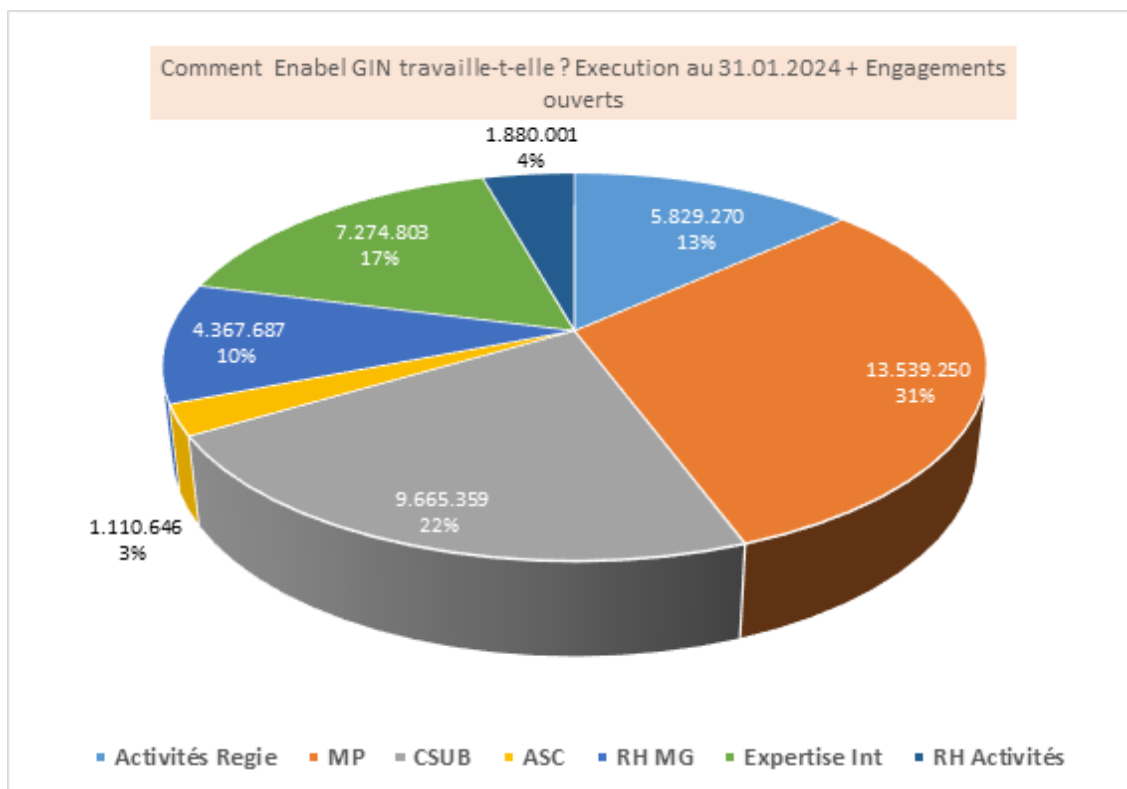
Dans un contexte de fragilité (voir supra), les **ressources humaines** constituaient également un moyen d'action conséquent représentant 31% du budget total dépensé.

La figure dessous donne un aperçu de différentes natures de dépenses (y compris les engagements encore ouverts au 31/01/2024) et leurs poids respectifs dans l'exécution financière du portefeuille.

¹⁴⁸ elle avait pourtant déjà été expérimentée en Guinée dans le cadre du programme de démarrage (2016-2018) et ont prouvé leur efficacité, notamment dans le cadre du suivi technique des activités agricoles (BTGR-Kindia)

¹⁵⁰ Composée de deux experts internationaux et de 5 gestionnaires de marchés publics nationaux dont 2 Experts Contractualisation et Administration (ECA).

¹⁵¹ La cellule a fonctionné à coûts partagés entre les interventions du portefeuille bilatéral et les programmes financés par l'UE.



152

Comme mentionné plus haut, l'**inadaptation des outils contractuels** (complexes et rigides) au contexte local a induit des effets négatifs sur les résultats du portefeuille et n'a certainement pas favorisé des réponses rapides en cas des besoins urgents. A ce titre, le principal risque opérationnel en Guinée demeure la difficulté à sélectionner les entreprises et prestataires capables de satisfaire aux exigences contractuelles et suffisamment performants/solides pour exécuter les travaux et prestations conformément aux engagements contractuels, que ça soit pour des marchés publics ou des subsides¹⁵³. D'ailleurs, cette situation n'est pas seulement valable pour des opérateurs locaux. Les mêmes questions se sont posées notamment au niveau des ONGs internationales, bénéficiaires-contractantes des subsides, quant au temps nécessaire à leur efficacité et, d'autre part, quant à leur capacité de mobilisation des ressources humaines adéquates et à les remplacer en cas d'instabilité du personnel. Beaucoup d'efforts ont pourtant été déployés en matière de suivi de la mise en œuvre des CSUB et l'outil était aussi de mieux en mieux maîtrisé en interne (voir avis de l'audit ci-dessous).

Les modalités opérationnelles de la Guinée ont été auditées en 2022 par la Cour des Comptes belge. A l'issue de la mission, les auditeurs ont jugé que « l'évaluation de la passation des marchés publics sélectionnés est globalement très satisfaisante » et « les principes généraux importants des marchés publics (comme l'égalité, la non-discrimination, la transparence, la proportionnalité et la concurrence) sont respectés ». Concernant les subsides, la mission note « une grande amélioration dans le suivi des dépenses des subsidiés. Enabel Guinée a fait de grands efforts et a développé des outils de suivi tant financiers qu'opérationnels [...] Nous notons aussi que le capacity building des subsidiés a porté ses fruits. Les analyses des contrôleurs de gestion sont rigoureuses ».

¹⁵² Légende graphique : MP = marché public ; CSUB = Convention de Subside ; ASC = Accord Spécifique de Coopération, RH MG = Ressources Humaines Moyens Généraux, Expertise Int = Expertise Internationale, RH Activités = Ressources Humaines Activités

¹⁵³ La situation est particulièrement difficile pour une intervention comme She Decides où les thématiques abordées supposent une confiance entre les organisations sélectionnées et les bénéficiaires finaux alors que les ONG répondant à ces critères ne sont pas souvent éligibles comme bénéficiaires.

Dans le cadre de la gestion des marchés publics, Enabel Guinée a fait des efforts considérables pour développer une proactivité auprès des soumissionnaires potentiels pour les encourager à répondre aux appels d'offres, les rassurer sur le sérieux et la transparence de nos procédures et les encourager à investir le marché guinéen jugé peu attractif. Le travail de prospection était également de plus en plus systématique sans toutefois parvenir à des résultats très probants.

Les **réflexions sur l'adaptation et une meilleure appropriation des modalités** dans un contexte de fragilité n'ont pas eu de suite claire lors de la mise en œuvre du portefeuille et devront être mises à l'ordre du jour dans le démarrage du nouveau programme. Toutefois, trois **nouveaux outils de contractualisation** des partenaires locaux ont été conçus ou formalisés : (i) la lettre d'entente (voir supra), (ii) l'accord opérationnel, et (iii) le MOU de réseautage. Ces supports formalisent des relations de coopération avec les acteurs locaux, mais ils ne constituent pas des outils d'engagement budgétaire. **L'accord opérationnel** en particulier constitue un instrument intéressant et accessible pour concrétiser des collaborations avec des partenaires institutionnels et des associations locales (organisations de membres) en Guinée pour lesquels les procédures de subside s'avèrent être trop exigeantes¹⁵⁴¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Toutefois, l'accord ne peut financer que la prise en charge du transport, du logement et des per diems.

¹⁵⁵ Plusieurs accords opérationnels ont été signés à partir de 2022, en particulier avec des communes partenaires et des organisations de membres.

Gestion des risques

Pendant la période de mise en œuvre du portefeuille, la prise en compte des hypothèses de base et la gestion des risques de toutes sortes ont constitué une préoccupation majeure constante. Les risques ont fait l'objet d'une révision et d'une mise à jour continue, au niveau de chaque intervention, mais également au niveau portefeuille pays, dans le cadre du 'Country Portfolio Management Board' (voir matrice des risques pays en annexe 2).

- Les risques liés aux conséquences de **l'instabilité socio-politique** du pays ont été une constante depuis le démarrage du portefeuille en 2019, avec un point d'orgue en 2021 suite aux élections contestées, aux mobilisations sociales et au changement de pouvoir. Les relations de coopération entre la Guinée et les principaux PTF n'ont pas été rompues et les programmes en cours se sont poursuivis, mais les changements gouvernementaux ont eu un impact sur les comités de pilotages et les autres espaces de gouvernance du programme belge¹⁵⁶¹⁵⁷ et comportaient des risques importants à gérer relatifs au maintien d'un réseau fiable et d'un dialogue ouvert avec le gouvernement guinéen, à un moment où Enabel en avait vraiment besoin pour concevoir conjointement le prochain programme de coopération.
- La **crise Covid19**¹⁵⁸ a mis une grande pression sur l'offre de soin déjà réduite, notamment à l'intérieur du pays, et a eu des conséquences énormes sur les conditions de vie des populations, surtout les plus fragiles. La pandémie a bien entendu également eu un effet préjudiciable sur la mise en œuvre du portefeuille ; elle a occasionné des réorientations et mobilisations non programmées sur la riposte Covid et provoqué d'énormes défis à gérer relatifs à la bonne santé des effectifs, au transport, au travail en présentiel¹⁵⁹, à l'organisation des réunions/événements, etc.
- Pendant les deux dernières années d'exécution du portefeuille, les budgets opérationnels et de gestion ont été soumis à de fortes pressions en raison de l'action cumulée de plusieurs **facteurs financiers** externes¹⁶⁰.
 - L'inflation généralisée en Guinée et l'appréciation du franc guinéen a profondément impacté les budgets disponibles entraînant un ajustement à la hausse des coûts¹⁶¹¹⁶².
 - La « **TVA pour tiers** » perçue dans le cadre des marchés de services attribués à des firmes étrangères ne disposant de résidence fiscale en Guinée a également impacté le budget des interventions. Cette taxe de 15%, distincte de la TVA ordinaire, n'était ni connue ni comptabilisée au moment de la formulation du portefeuille. A travers des transferts budgétaires entre interventions, des réajustements au sein des interventions et la mobilisation de la réserve budgétaire du portefeuille, les équipes ont réussi à atténuer les effets de ces facteurs externes sur les budgets et sur l'atteinte des résultats.

¹⁵⁶ la tutelle de la Coopération Internationale a notamment changé de Ministère de rattachement en passant des Affaires Etrangères au Ministère du Plan

¹⁵⁷ Avec la nécessité de reprendre un travail de discussion autour du contenu et des modalités de mise en œuvre des interventions en cours avec de nouveaux interlocuteurs.

¹⁵⁸ venant se surajouter aux résurgences régulières d'autres maladies virales épidémiques (voir contexte)

¹⁵⁹ les possibilités de télétravail sont réduites dans le contexte guinéen : accès à internet et à l'électricité aléatoires, logements pas toujours adaptés pour travailler dans de bonnes conditions, résistance et culture professionnelle selon laquelle un « vrai » travail se réalise uniquement au bureau, sécurisation du matériel informatique non garantie... .

¹⁶⁰ Ont donné lieu à une augmentation des coûts de 25 à 40% selon la nature

¹⁶¹ Certains contrats libellés en euros ont dû faire l'objet d'avenants pour inclure la possibilité d'une révision budgétaire liée aux cas de force majeure.

¹⁶² Face au risque de défaut d'exécution de plusieurs prestataires, Enabel a dû activer une procédure d'urgence permettant d'indemniser sous conditions certains contractants afin de leur permettre de tenir leurs engagements.

- **La signature tardive de la nouvelle CS** a entraîné des craintes par rapport au **démarrage effectif du nouveau programme**, avec des risques RH (fuite des ressources, instabilité des équipes), de développement (non continuité des appuis) et réputationnel (annonce faite d'un démarrage en Q4 2023). Ces sujets ont fait l'objet d'une attention permanente de la part de la Représentation d'Enabel. Dans le cadre de la fidélisation des effectifs une stratégie de transition a été mise en œuvre pour limiter au maximum la perte de RH entre les deux portefeuilles.
- Par ailleurs, suite à une forte croissance des programmes et budgets à gérer depuis le démarrage de la coopération belge en Guinée, le risque de voir les **équipes de management et les services support sous-dimensionnés** par rapport aux attentes était déjà réel depuis un certain temps.
- Au niveau opérationnel, **l'inadaptation des outils contractuels** (exigeants) au contexte local a induit des effets négatifs sur les résultats du portefeuille et n'a certainement pas favorisé des réponses rapides en cas de besoin urgent. A ce titre, le principal risque opérationnel demeure la difficulté à sélectionner les entreprises et prestataires capables de satisfaire aux exigences contractuelles et suffisamment performants/solides pour exécuter les travaux et prestations conformément aux engagements contractuels, que ça soit pour des marchés publics ou des subsides. Les réflexions sur la simplification et l'adaptation des modalités dans un contexte de fragilité n'ont pas eu de suite claire lors de la mise en œuvre du portefeuille et devront être mises à l'ordre du jour dans le démarrage du nouveau programme afin de minimiser ce risque majeur. Entre temps, une série de démarches ont été envisagées en vue de l'application plus efficace des procédures contractuelles (MP, CSub) et de l'amélioration de la performance des entreprises/prestataires, et des outils de contractualisation plus accessibles (accord de coopération) ont été conçus (voir supra).
- La prise en compte de la **sécurité des biens et des personnes** a toujours été prioritaire en Guinée et s'est renforcée encore à partir de 2022 suite à la prise de fonction d'un conseiller sécurité¹⁶³ au niveau de la Représentation. Quelques événements majeurs (explosion/incendie dans le port pétrolier, suite de l'évasion de prison des accusés du 'procès de 28 septembre') et des situations d'insécurité régulières notamment liées aux manifestations et regroupements ont bien confirmé le besoin d'une gestion sécuritaire renforcée.
- Le **risque d'accident routier**¹⁶⁴¹⁶⁵ et la situation sanitaire en Guinée ont également fait l'objet d'une attention permanente.
- Enfin, les risques de **fraude et de corruption** ont fait l'objet de mesures de prévention et de sensibilisation, mais également des contrôles et un traitement systématique des cas suspects. Des rapports d'incidents ont été envoyés régulièrement au bureau intégrité à Bruxelles et les nouveaux collaborateurs Enabel en Guinée ont systématiquement suivi la formation-sensibilisation prévue à cet effet.

¹⁶³ Ce dernier apporte appuis et conseils à toutes les interventions du programme pays. Il a formulé des recommandations pour la mise à niveau de la sécurité des différents bureaux à Conakry et en régions, a renforcé les liens avec les autorités de sécurité (police et gendarmerie), mais aussi avec les services de santé locaux.

¹⁶⁴ le caractère multi sites du portefeuille et les interactions permanentes entre les territoires impliquent des déplacements très réguliers des équipes et des partenaires de mise en œuvre

¹⁶⁵ Afin d'éviter les accidents corporels majeurs (aucun cas depuis le démarrage en 2019), Enabel a équipé tous ses véhicules d'un système de « car tracking » permettant de mieux réguler la vitesse et d'éviter les conduites en dehors de heures autorisées. Ce système permet également de bloquer tout véhicule à distance en cas de vol.

2 Modifications apportées au portefeuille pays

La principale modification apportée au portefeuille 2019-2023 consistait au rajout d'une **nouvelle intervention** intitulée « Développement du potentiel d'économie verte » par l'affectation d'un montant de **1,65 M€** du budget de la réserve¹⁶⁶ du portefeuille (début 2022). Cette intervention, qui s'est ajoutée au Pilier 1 (Entreprena), a répondu au besoin exprimé par le partenaire guinéen d'appuyer les communautés, autorités et acteurs économiques locaux dans le cadre de la gestion durable et la valorisation du potentiel d'économie verte du Mont Gangan (voir supra).

Au cours de l'année 2022, plusieurs **transferts budgétaires entre interventions** et des **recentrages au sein des interventions** sont intervenus (et dûment approuvés par les autorités compétentes) suite à l'évaluation de la situation budgétaire du portefeuille et à la tenue de l'évaluation à mi-parcours.

- Afin de couvrir l'impact de la hausse des coûts des matières premières importées, la hausse générale des prix¹⁶⁷ et la moins-value enregistrée suite à l'appréciation du franc guinéen¹⁶⁸, une modification budgétaire au sein du pilier **Entreprena** a été opérée pour un montant de 1,37 M€ permettant d'assurer les engagements pris en matière d'infrastructures sur les interventions IEA et IEF.
- Une révision du contenu, sans impact budgétaire, du R1 de **CAPACITA** après la MTR visant la réorientation¹⁶⁹ des activités d'appui au Port de Conakry vers l'autorité nationale en charge de la gestion portuaire (ANAIM) et l'intégration de deux thématiques stratégiques qui n'étaient pas inscrites dans le portefeuille initial (la promotion du travail décent et la mobilisation de la diaspora guinéenne).
- Une revue à la hausse du **budget dédié à l'Expertise** à partir des interventions IEU, IEV, She Decides et CAPACITA qui a permis de faire face aux augmentations salariales liées à l'indexation des salaires¹⁷⁰, de prolonger les contrats du personnel international jusqu'en fin de CS, de prendre en charge les ressources supplémentaires recrutées pour accélérer la mise en œuvre du portefeuille (Expert FBR, Renfort de l'intervention Entreprena Urbain, Logisticien International, PO Monitoring Evaluation, PO Genre), et de couvrir le coût des postes non prévus à l'origine du portefeuille (Intervention Manager « Economie Verte », Intervention Manager Capacita, Country Finance Manager).

Mi-2023, Enabel a proposé de **mobiliser le solde de la réserve budgétaire du portefeuille (1,2 M€)** pour couvrir les besoins des interventions exposées à des risques budgétaires opérationnels dans la phase de clôture. Cette hausse du budget global est venue s'ajouter aux **dernières modifications budgétaires** effectuées au sein des interventions :

- Une révision finale des **budgets opérationnels** pour faire face à l'inflation toujours élevée et à la poursuite de l'appréciation du franc guinéen vis-à-vis l'euro début 2023 ;
- Une revue à la hausse¹⁷¹ des **budgets du personnel** de l'ensemble des interventions pour couvrir l'impact d'une seconde indexation salariale opérée (inflation) ;

¹⁶⁶ Une réserve budgétaire de 3,1 Millions € a été prévue dans le Programme bilatéral GIN 2019-2023.

¹⁶⁷ L'inflation généralisée en 2022 s'est traduite par une forte augmentation des coûts de mise en œuvre des activités

¹⁶⁸ Après une longue période de stabilité avec des taux variant entre 10.000 à 10.500 GNF pour 1 Euro, le cours a connu une envolée temporaire à 11.000 puis 12.000 avant de chuter brutalement autour de 8.500.

¹⁶⁹ Suite au constat que les préalables et conditions d'appui n'étaient plus réunies dans un contexte de changements institutionnels majeurs au niveau du Port de Conakry.

¹⁷⁰ décidée par Enabel (tous les pays) afin de maintenir des conditions de vie et de travail décent à l'ensemble de son personnel

¹⁷¹ Cette augmentation budgétaire n'avait pas été planifiée à hauteur de besoin jusqu'à la fin du portefeuille (c'est-à-dire en incluant les indemnités de fin de contrat du personnel du portefeuille en clôture, calculées sur la base des 3 derniers mois).

- L'impact budgétaire de la « **TVA pour tiers** » perçue dans le cadre des marchés de services attribués à des firmes étrangères ne disposant de résidence fiscale en Guinée. Cette taxe¹⁷², distincte de la TVA ordinaire, n'était ni connue ni comptabilisée au moment de la formulation du portefeuille¹⁷³ ;
- Une revue à la hausse du budget de **She decides** de manière à réaliser correctement les opérations de réhabilitation et d'équipement du guichet unique¹⁷⁴ ;
- La mobilisation au niveau d'**Entreprena** des fonds supplémentaires notamment pour des investissements agricoles structurants (nécessaires au développement des filières et à l'amélioration du maillage territorial des infrastructures publiques) et pour l'accompagnement des MPME urbaines prometteuses.

L'ensemble de ces modifications budgétaires sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Modifications du Portefeuille des interventions

Intervention	Budget Initial 2019	Budget Modifié Final	Modification
GIN1701411 <i>Entreprenariat Agricole</i>	11.500.000 €	12.710.000 €	1.210.000
GIN1800311 <i>Entreprenariat Féminin</i>	3.500.000 €	4.010.000 €	510.000
GIN1800211 <i>Entreprenariat Urbain</i>	10.000.000 €	9.170.000 €	-830.000
GIN1701311 <i>PDFEE/Capacita</i>	5.000.000 €	4.950.000 €	-50.000
GIN1701511 <i>PDSR/She Decides</i>	5.000.000 €	4.960.000 €	-40.000
GIN2100111 <i>Economie Verte</i>		1.650.000 €	1.650.000
GIN1701611 <i>Expertise</i>	6.900.000 €	7.550.000 €	650.000
GIN1901111 <i>Reserve budgétaire</i>	3.100.000 €	- €	-3.100.000
Total	45.000.000 €	45.000.000 €	- €

¹⁷² Enabel a été saisie en 2023 par la Direction Générale des Impôts aux fins de recouvrement de cette TVA pour tiers.

¹⁷³ La Convention Spécifique régissant le portefeuille prévoyait la prise en charge des impôts et taxes conformément à la législation guinéenne.

¹⁷⁴ les estimations de coûts avaient été sous-évaluées lors de la formulation

3 Leçons apprises

Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel

Les principales leçons apprises concernant le **portefeuille dans son ensemble** sont les suivantes :

- i. La coopération gouvernementale entre la Guinée et la Belgique a débuté rapidement sa phase opérationnelle. Or **la connaissance fine et la compréhension du contexte** sont des atouts majeurs pour déterminer et atteindre les objectifs d'un programme de coopération. Enabel a déjà œuvré pour réduire l'écart qui existe avec les pays dans lesquels une expérience plus longue a permis de développer la connaissance des besoins locaux des bénéficiaires, la connaissance des fonctionnements sociaux à travers une analyse approfondie des habitudes, des croyances et des coutumes, la connaissance des partenaires avec lesquels renforcer les logiques d'actions communes et enfin la connaissance des prestataires envers lesquels il est possible de déléguer une partie de l'action pour atteindre davantage de résultats. En Guinée, cet effort est encore à poursuivre et à capitaliser dans les années à venir.
- ii. **L'enjeu de trouver la bonne dynamique partenariale** malgré un contexte peu propice marqué par un changement de régime, quatre changements d'interlocuteurs institutionnels au niveau du Ministère de la Coopération en 4 ans, des modalités d'exécution d'Enabel qui ne laissent pas une grande place au partenaire, couplé à une fragilité structurelle du partenaire qui pourraient faire des Comités de pilotage des chambres de validation plutôt que des instances de pilotage stratégique. Le portefeuille de coopération a finalement trouvé un équilibre intéressant en proposant des visites de terrain valorisant les résultats et permettant de créer le lien entre les parties-prenantes, et en incitant le partenaire à proposer des représentants au sein des instances de pilotage avec le bon niveau d'interlocuteur et le bon niveau d'engagement. Le renforcement de la dynamique partenariale a également permis de renforcer l'approche de co-construction dans le cadre du développement du nouveau portefeuille de coopération.
- iii. Les **ambitions de ce portefeuille** – sur les aspects d'outcome mais aussi de budget – restaient globalement **démesurées compte-tenu de la fragilité du contexte** et de la **durée d'intervention**. La fragilité du contexte, vraisemblablement sous-estimée lors de la formulation a particulièrement pesé sur les capacités d'exécution de l'écosystème, des cibles mais aussi d'une grande partie des partenaires d'exécution. La durée d'intervention a quant à elle largement été mise à mal par la survenue d'évènements majeurs comme la pandémie de Covid 19 mais aussi par la recomposition du paysage institutionnel suite au changement de régime de septembre 2021. Malgré cette limite, Enabel a su agir dans un contexte de fragilité et atteindre des résultats tangibles au bénéfice direct des populations.
- iv. **La lourdeur et la complexité des procédures** impliquent de longs délais avec pour conséquence une surcharge de travail pour les gestionnaires d'intervention. Les procédures (marchés publics, subsides, accords de coopération) sont complexes et pas toujours bien maîtrisées ni par les équipes projet, ni par les équipes de support. Cette situation accroît les risques d'annulations des procédures de passation ou à tout le moins de multiples allers-retours entre les gestionnaires et les services supports. Ceci **nuît considérablement à l'impact recherché** et, in fine, affecte la crédibilité d'Enabel, tant auprès des bénéficiaires que des prestataires tout en mettant inutilement les équipes sous pression.
- v. Globalement, le portefeuille se caractérise par de **bons résultats portés par la pertinence des projets, l'agilité et la robustesse des équipes ainsi qu'un suivi**

continu des risques et problèmes pesant sur l'exécution. On notera que la mise en place d'un format de suivi mensuel permettant de faire le point avec les équipes opérationnelles et les équipes support une fois par mois a permis de renforcer la qualité du suivi et les efforts de coordination des différents services dans un contexte de mutualisation des services supports. Enabel a également mis un accent particulier sur le recrutement additionnel de **ressources humaines nationales et internationales** (davantage qu'initialement planifié). En effet, les dispositifs de mise en œuvre n'avaient pas tenu compte de la **faiblesse du capital humain et de la nécessité de renforcer les capacités de tous les partenaires**, en ce compris les prestataires ou des bénéficiaires contractants de subsides. Ce dispositif d'appui de proximité s'est avéré une plus-value très importante.

- vi. Le portefeuille se caractérise également par la **concrétisation de nombreuses synergies** au cours de la mise en œuvre. Les Program Managers ont joué un rôle clé dans l'identification et la mise en œuvre de ces synergies à forte valeur ajoutée. Les synergies les plus abouties ont permis d'accompagner des changements structurels comme le développement d'activités de compostage et de valorisation des déchets dans la zone de Kindia ou la promotion de l'écotourisme en Guinée.
- Enfin, une leçon majeure à l'issue de ce portefeuille tient au fait qu'Enabel a su développer en 5 ans une **forte crédibilité** au sein de l'écosystème guinéen et en particulier au sein des cibles. La qualité des expertises mobilisées, les approches sur-mesure, le déploiement d'approches de terrain au plus près des cibles sont des éléments forts de l'ADN d'Enabel. Néanmoins, si les partenaires du portefeuille sont globalement satisfaits de l'appui, ils s'interrogent sur la durée limitée de l'accompagnement par rapport à la nécessité d'accompagner l'enracinement, la consolidation et l'appropriation. **La pérennisation des dynamiques existantes** demande encore une réflexion collective dont les préalables sont à peine entamés en termes de capitalisation, de communauté de pratiques et de dialogues technique et politique. Les rapports d'évaluation (à mi-parcours et finale) et le Comité Mixte Paritaire de Concertation se rejoignent sur l'absolue nécessité de prolonger et renforcer les axes d'intervention du portefeuille clôturé, permettant ainsi de bâtir sur l'expérience et la crédibilité développées.

Leçons apprises Pilier 1 (Entreprena)

Six leçons principales se distinguent également à l'échelle du portefeuille ENTREPRENA :

- i. ENTREPRENA s'est distingué au sein de l'écosystème par le déploiement de **solutions sur-mesure à forte valeur ajoutée et à fort impact**. Les différentes interventions du programme ont en effet proposé une palette de services complémentaires composés d'éléments d'appuis techniques mais aussi d'appuis financiers, des approches cluster, et l'introduction d'innovations sur une diversité de thématiques - agroécologie, contenu local, gestion de la performance à travers l'excellence opérationnelle... Les processus d'apprentissage ont également été soutenus par une série de voyages d'études, au Bénin sur les enjeux de transformation agricole et de transformation agro-écologique, au Rwanda pour le cluster Tourisme ou encore en Côte d'Ivoire pour le cluster BTP.
- ii. De riches enseignements sont aussi à tirer des **différents types de partenariats et approches testées dans le cadre d'une série de pilotes innovants** - (a) En termes de profils des partenaires de mise en œuvre, on note une forte valeur ajoutée des partenaires spécialisés. Ainsi selon les thématiques, les partenaires ayant un ADN secteur privé et/ ou entrepreneurial, ou encore une spécialisation sur les enjeux d'agroécologie, se sont montré particulièrement impactants et ont démontré en moyenne de meilleurs résultats que certains partenaires d'exécution généralistes

s'étant positionné de façon ambitieuse sur des sujets d'accès au financement sans toujours comprendre la cible et les mécanismes à mettre en place. (b) Des enseignements ont également été identifiés sur les enjeux d'accès au financement – de nombreuses approches ont été testées, fonds de garantie, fonds d'amorçage, subventions adossées à un crédit ou encore finance inclusive. De premiers travaux de capitalisation sont en cours et permettent de capturer les principaux enseignements – avec notamment la constitution d'une boîte à outils par IEF et IEA. Ce travail sera poursuivi dans le cadre du démarrage du prochain portefeuille, (ii) Des approches pilotes présentant des leçons utiles sur des sujets phares comme la transition écologique ou les enjeux de formation - insertion – ainsi, IEV présente un bilan intéressant en termes d'approches pour la diffusion de pratiques agro-écologique et le développement d'une conscience environnementale, et la mise en place d'un cadre de concertation local tandis qu'IEU a testé des formats prometteurs de formation professionnelle en mobilisant des acteurs privés sur des sujets de formation pratique ciblée (sécurité, cuisine, etc.).

- iii. Le programme ENTREPRENA s'est démarqué par ses approches pour accompagner **la construction d'un écosystème local et de logiques endogènes durables**. Ainsi IEA et IEF ont mis en place un réseau de producteur.ice.s leaders (plus de 94) permettant de pérenniser la diffusion de bonnes pratiques de production de la pomme de terre, IEU a formé près d'une vingtaine de business coachs au sein de l'écosystème, des ambassadeurs des différentes communautés d'entrepreneur.e.s et des clusters prioritaires ont aussi progressivement émergé, permettant de pérenniser les mécanismes de collaboration entre les cibles.
- iv. Le programme a œuvré à la **construction de communautés fortement visibles** au sein de l'écosystème, **avec des liens solides soutenant une dynamique cluster innovante**. Cette dynamique contribue à la **pérennisation des résultats**, avec le développement de logiques partenariales qui soutiennent les entreprises dans leurs trajectoires de croissance.
- v. Le programme a aussi été marqué par un **fort focus sur l'inclusivité** – (a) une approche genre a été mise en œuvre de façon spécifique avec IEF mais aussi de façon transverse à travers les autres interventions qui ont affiché une belle performance en matière de ciblage de profils de femmes entrepreneures, (b) le déploiement des services à l'intérieur du pays a été largement effectif, avec à la fois des profils d'entrepreneur.e.s issus de l'intérieur du pays et le déploiement de services dédiés à cette cible (APIP Mobile, hub entrepreneurial, ...).
- vi. Néanmoins, le programme reste marqué par les **enjeux de durabilité** - (i) de façon générale, les **cibles d'entrepreneur.e.s et l'écosystème restent exposés à de nombreux risques et difficultés** en lien avec l'accès au foncier qui reste particulièrement problématique, le contexte de crises économiques et sociales récurrentes dont une sérieuse qui montre ses prémices fin 2023, (ii) des **points d'attention spécifiques relatifs à la gestion durable des infrastructures structurantes** (aménagements (hydro)agricoles, infrastructures de stockage) réalisées par Entreprena (et avant par le programme de démarrage) et des bases pour leur gestion (entretien préventif, redevance eau...). La gestion durable de ces investissements est un thème relativement nouveau dans le contexte guinéen et le retour d'expérience indique que l'accompagnement doit s'inscrire dans la durée, vraisemblablement au-delà de la période de mise en œuvre du portefeuille clôturé (surtout pour les ouvrages réalisés à la fin des interventions). Ces défis montrent la pertinence d'assurer une continuité d'actions en appui au secteur privé et à l'insertion professionnelle dans le cadre du prochain portefeuille.

Leçons apprises Pilier 2 (She Decides)

Plusieurs leçons et apprentissages marquent également le projet She Decides :

- i. Plusieurs **approches innovantes** ont été **testées avec succès** ou introduites de façon prometteuse à des **stades pilotes**. Ainsi les **conversations transformatrices** constituent un outil simple pour libérer la parole et inclure des approches genre sensibles et la thématique des VBG dans les interventions¹⁷⁵. Il peut être intéressant de voir dans quelle mesure cet outil peut être testé à plus grande échelle. De même, la mise en place à Dubréka d'un « **Guichet unique** » (centre intégré) constitue une réalisation importante dans le cadre de la prise en charge holistique des survivantes des VBG. La pleine opérationnalisation de ce centre reste un enjeu important et si menée à bien, ce pilote pourrait représenter une opportunité pour proposer des solutions concrètes dans d'autres zones du pays. Le plein engagement de l'Etat, et l'adaptation de ces approches pilotes par l'écosystème local restent des prérequis importants pour accompagner une mise à l'échelle.
- ii. Pour un impact durable, la formation et l'accompagnement des acteurs communautaires impliqués dans les dispositifs de **sensibilisation et de référencement** est une priorité. Cela passe notamment par la mise en œuvre de plans de formation et d'accompagnement sur les aspects techniques (VBG) et méthodologiques plus soutenus. De plus, des approches plus diversifiées sont à stimuler pour la sensibilisation - lors d'événements sportifs et culturels, marchés hebdomadaires, implication leaders religieux et coutumiers...) et le dispositif est à élargir à d'autres acteurs pertinents (monde associatif, ONG, acteurs publics dans d'autres secteurs...). La coordination et la régulation (cf. contenu et qualité des messages à harmoniser) sont également à renforcer.
- iii. Les **médias sociaux et applications digitales** se présentent comme un moyen très efficace d'information et de sensibilisation dans le domaine des droits sexuels et reproductifs, dans la mesure où la solution numérique repose sur les habitudes des jeunes ciblés. Les applications créent un espace sûr, particulièrement favorable pour les filles et femmes, assurant l'anonymat pour trouver des réponses aux questions sensibles généralement proscrites dans la société. Les outils numériques sont également très aptes pour l'éducation complète à la santé sexuelle dans les écoles et pour les sensibilisations dans les centres de santé.
- iv. Enfin, il est important de mieux prendre en considération le **risque de saupoudrage** et le besoin de renforcement des synergies, en particulier avec les acteurs belges et leurs partenaires intervenant dans la zone (dans le domaine de la couverture médicale et des systèmes mutualistes par exemple). Un recentrage sur les domaines les plus porteurs a été envisagé pour le prochain programme.

¹⁷⁵ Elles pourraient également s'appliquer à diverses situations en dehors de la SSR/VBG. Cependant elles doivent bien s'adapter au contexte socio-anthropologique.

Leçons apprises Pilier 3 (CAPACITA)

CAPACITA s'est avéré être un **instrument pertinent, souple et bien adapté à la situation de fragilité** en Guinée. Les approches d'intervention développées ont globalement permis de répondre à un réel besoin de renforcement de capacités des partenaires guinéens. Deux enseignements se distinguent :

- i. L'importance de bénéficier d'une enveloppe de fonds non affectés afin de garantir une **agilité dans un contexte de fragilité** marqué par l'imprévisibilité de l'aide, une grande instabilité institutionnelle et de capacités d'exécution très limitées. Le « fonds flexible » que constitue Capacita a permis de positionner Enabel comme une agence de coopération ayant la plus grande capacité de réaction dans l'écosystème guinéen.
- ii. Ce fonds constitue aussi une opportunité importante de dédier des fonds à une compréhension plus fine du contexte. Ce fonds permet en effet d'aller plus loin que la réalisation de recherches académiques mais accompagne de façon concrète les processus de construction de solutions locales particulièrement adaptées au contexte, permettant ainsi de toujours améliorer nos réponses. Ce fonds est aussi particulièrement adapté à la promotion d'approches "peer to peer" permettant d'aborder les sujets prioritaires par des approches pragmatiques, orientées actions et renforcement de capacités.

Ces leçons apprises ont particulièrement guidé l'approche retenue dans le cadre de la formulation du prochain portefeuille.

Leçons apprises liées aux Interventions pour tiers

Les projets pour tiers sont porteurs d'un certain nombre de leçons qui peuvent être utiles à la réflexion et à l'enrichissement du portefeuille.

- i. On citera en 1^{er} lieu le programme Integra qui a développé une expertise unique en matière **d'insertion des jeunes non qualifiés**. Son offre de services s'étale sur 9 mois et permet aux jeunes de disposer d'un parcours d'insertion complet comprenant des formations en compétences de la vie, une éducation financière (y inclus une bancarisation systématique), des formations qualifiantes et enfin une expérience terrain avec les chantiers école. L'analyse des résultats montre que l'insertion est plus importante chez les jeunes filles que chez les garçons, qu'il existe beaucoup plus de débouchés en milieu rural qu'urbain, et que les migrants de retour s'insèrent mieux que les jeunes sans parcours de mobilité. La stratégie d'intervention est particulièrement appréciée par la partie nationale qui l'a valorisée dans le cadre de sa stratégie nationale d'emploi des jeunes. **L'orientation professionnelle**, en lien avec une connaissance approfondie du tissu économique d'une part et les compétences personnelles des bénéficiaires d'autre part, est une approche innovante en Guinée. Cette orientation doit être doublée d'un processus individualisé d'accompagnement à l'insertion sur le marché de l'emploi. C'est cette double démarche d'orientation professionnelle et d'accompagnement à l'insertion, qui permet d'atteindre des résultats durables en termes d'emploi.
- ii. En matière d'environnement, on retiendra que SANITA, en se focalisant sur la gestion et la valorisation des déchets, appuie l'émergence d'une **économie verte et circulaire** encore peu développée en Guinée. L'appui aux entreprises de gestion déchets et de recyclage a permis de créer quelques centaines d'emplois verts dans ce secteur.
- iii. Que ce soit pour Integra ou SANITA, la **réalisation d'infrastructures** agit comme un véritable levier pour améliorer l'environnement des affaires et le développement économique local, l'entrepreneuriat, la qualification professionnelle et la création d'emplois pour les jeunes. L'expérience montre que les infrastructures constituent un levier important pour l'émergence d'un secteur privé professionnel et durable et de partenariats publics-privés performants. Pour améliorer la durabilité des investissements, il y a une nécessité d'impliquer les communes dans les démarches d'autant que de nombreuses prérogatives leur sont accordées en matière de gestion et de pilotage du développement local. Ces investissements devraient être inscrits à leur patrimoine.
- iv. Au niveau de l'état civil, la période de démarrage a fait ressortir l'importance de prendre en considération la question stratégique du **partenariat avec des institutions gouvernementales**, en particulier dans des domaines de souveraineté nationale. Ainsi il est ressorti très nettement la nécessité de prendre en compte les modalités de mobilisation et de contribution des agents de l'Etat, le processus de formulation devrait considérer ces questions avec la partie nationale au moment de la signature de la convention pour éviter qu'elles n'émergent après le démarrage du projet.

Leçons apprises liées aux thèmes transversaux

L'intégration des thèmes transversaux a été une préoccupation centrale lors de la mise en œuvre des interventions ; elle a connu une prise en compte variable en fonction des thématiques.

Genre

- i. Le portefeuille Enabel Guinée mettait un accent particulier sur le genre, autant sous l'angle de la **promotion des droits** que de celui de la **promotion d'opportunités économiques**. La première leçon tient au fait que la **combinaison d'interventions généralistes** ayant un objectif spécifique en lien avec le genre, **couplées à des interventions dédiées à la cible féminine** a permis d'obtenir des résultats significatifs. Ainsi, au sein du programme ENTREPRENA, les différentes interventions ont été particulièrement intentionnelles en ciblant par exemple des filières où les femmes entrepreneures et les femmes en emploi étaient bien représentées, à l'instar de la filière Hospitalité & Tourisme qui compte 50% de femmes entrepreneures selon les études de démarrage menées en 2020. De même, le choix stratégique de proposer des approches sur-mesure a permis d'adresser de façon spécifique les besoins des cibles. Une intervention comme CAPACITA s'est aussi démarquée, avec des accompagnements spécifiques de femmes cadres au sein de l'Administration. On note d'ailleurs que l'agilité des interventions Enabel a permis de pouvoir accompagner de façon assez complète plusieurs de ces agences dirigées par des femmes (APIP, ONT, ...). Les interventions She Decide et IEF ont quant à elles apporté des solutions complémentaires pour adresser les enjeux de promotions des droits (sexuels, sociaux...) des femmes de façon structurante au sein de l'écosystème.
- ii. Les approches reposant sur une logique de **déconstruction des préjugés** et la promotion de modèles de masculinité positive se sont montrées particulièrement efficaces. Ainsi, She Decides a favorisé au travers des conversations transformatrices une véritable intégration des femmes et des hommes dans la réflexion et les actions stimulant plus d'égalité. Entreprena s'est efforcé à adopter une approche mettant à contribution les hommes (maris modèles, chefs religieux et coutumiers, leaders d'opinions, dirigeants des faitières...) pour déconstruire les préjugés et stéréotypes qui freinent l'autonomisation des femmes.
- iii. On notera aussi que les **outils numériques** comme 'Kouyé' créent un **espace sûr et accessible, particulièrement favorable pour les filles et femmes**, pour trouver des réponses aux questions sensibles sur la SSR généralement proscrites dans la société.
- iv. Enfin, le portefeuille a progressivement tissé des liens avec des **femmes et hommes issu.e.s du secteur privé, de la société civile ou encore de l'administration** qui pourraient se positionner comme **personnes relais et ambassadeur.rice.s de premier rang** pour renforcer et pérenniser les dynamiques de promotion des droits sociaux et économiques des femmes. Certains de ces profils ont d'ores et déjà initié des actions concrètes qui soutiennent cet effort. On citera par exemple le cas de la jeune Fatoumata Diawara, une entrepreneure IEU qui, inspirée par les approches de coaching et d'accompagnement qui lui ont été dispensées a pris l'initiative d'organiser dans son école des séances d'échanges et de partage visant à favoriser l'émancipation et le développement de la confiance en soi d'autres étudiantes. Ces dynamiques marquent également une opportunité de rendre encore plus effective l'intégration du genre au sein des interventions Enabel. En effet, l'accès à l'information, les modalités de ciblage et de recrutements dans le cadre des

appuis déployés ou encore la capitalisation sur les bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion des femmes gagneraient à être davantage renforcées.

Environnement et changement climatique

Le thème '**environnement et changement climatique**' est un thème prioritaire pour la coopération belge. Néanmoins ce thème ne disposait pas de toute la place qui devait lui revenir au sein du programme Guinée-Belgique. Au fil des ans, des actions de plus en plus nombreuses ont été menées autour de cette thématique, témoignant ainsi d'un poids croissant mais globalement encore limité au sein du portefeuille.

- i. Le portefeuille Enabel Guinée a contribué de façon importante à accompagner la **sensibilisation** et la **valorisation de pratiques, activité et business modèles propices aux enjeux de préservation de l'environnement et de lutte contre le changement climatique**. Ainsi le pilier 1 a été particulièrement en pointe avec au sein de l'intervention IEA des actions agricoles et agroécologiques comme la diffusion des techniques agricoles plus écologiques (dont le recours aux fertilisants naturels¹⁷⁶), la valorisation des résidus des produits agricoles, la promotion de la culture attelée, la conception de chambres froides à énergie solaire, ou encore la promotion des emplois verts. L'intervention IEU a également intégré cet enjeu dans la priorisation et la sélection des filières porteuses. Ainsi, le choix stratégique d'accompagner le cluster *Ville Durable & Construction*, a permis d'apporter des services d'accompagnement sur-mesure à des entreprises actives sur les enjeux de collecte et tri des déchets industriels, compostage tandis que le ciblage du cluster *Hospitalité & Tourisme* a permis d'accompagner le développement de circuits courts et organiques. Ces deux interventions ont veillé à travailler en synergie avec les projets SANITA Ville propre, permettant ainsi une prise en compte plus complète et plus intégrée de ces enjeux. Ces actions étaient particulièrement importantes pour accompagner progressivement l'émergence d'initiatives privés et publics s'adressant aux enjeux environnementaux.
- ii. Suite au démarrage de l'intervention Economie Verte en 2022, la question environnementale est apparue plus clairement au premier plan. Cette intervention a permis de placer avec succès les enjeux de **préservation des ressources naturelles et le développement économique durable étaient au cœur du diagnostic territorial et de l'agenda local**. Les séances d'information, de sensibilisation et de formation à l'ensemble des parties prenantes, et le dialogue entre les acteurs au sein du cadre de concertation ont posé des bases solides pour faire de cette problématique une priorité au niveau régional. On note que des synergies avec IEA et IEU ont également permis de renforcer la dynamique, avec la valorisation de sites écotouristiques intégrant des pratiques circulaires d'utilisation du compost ou encore la promotion du tourisme durable à Kindia dans le cadre du lancement de la Saison Touristique, en collaboration avec IEU et l'Office National du Tourisme. Cet événement a permis d'adresser les enjeux de préservation de l'environnement auprès d'une cible grand public (plus de 500 participants à l'évènement) et de souligner l'importance de préservation du patrimoine naturel. Ces différentes expériences montrent l'importance d'intégrer ces problématiques à des dynamiques de développement de filières – agricoles, touristiques, et aussi l'enjeu de proposer des formats innovants de sensibilisation – événements grands publics, prestations artistiques ou encore partenariats avec des écoles.
- iii. Malgré ces avancées, la thématique de préservation de l'environnement est traitée de façon encore trop limitée, à la fois en Guinée et dans le portefeuille Enabel. Pour

¹⁷⁶ l'explosion des coûts des engrais et autres intrants agricoles chimiques en Guinée a représenté une opportunité pour introduire de nouvelles pratiques culturales plus respectueuses de l'environnement, moins gourmandes en eau et meilleures pour la santé des populations.

maximiser l'impact, les interventions gagneraient à adopter des **approches plus ambitieuses et plus cohérentes** pour intégrer ces enjeux. De même, une approche davantage tournée vers une **évaluation fine des actions menées** et de leur impact – sur les enjeux d'infrastructure notamment, ou encore une **gestion proactive** des risques pourrait être pertinente. On note en effet que ces enjeux étant nouveaux, les approches de construction durables respectueuses de l'environnement, ou de sécurisation des zones foncières tout en préservant un équilibre économique, social et environnemental sont particulièrement pertinents dans ces contextes.

Digitalisation

Si l'intégration effective de la **digitalisation** a pu être timide dans les premières phases de mise en œuvre du portefeuille en raison d'un environnement¹⁷⁷ peu propice (comme souligné dans la MTR), des réalisations concrètes ont quand même pu être enregistrées en fin de parcours.

- i. Le digital est un puissant **levier de productivité**. A travers le ciblage de PME évoluant au sein de ce secteur, IEU a progressivement permis d'identifier et de d'améliorer la qualité de services de PME proposant des services et produits digitaux au sein de l'écosystème (impact sur le volet Offre), mais a aussi permis d'améliorer l'accès à la digitalisation d'une série de structures (impact sur le volet Demande). Ainsi avec la constitution d'un **pipeline d'entreprises digitales** proposant des services de qualité au sein de l'écosystème, d'autres PME, mais aussi des projets Enabel (INTEGRA, IEF) ou encore des structures de l'écosystème comme l'APIP ont pu bénéficier de services digitaux à forte valeur ajoutée. Ces services ont permis d'adresser différents besoins : des besoins logistiques - application de livraison à domicile, des besoins de visibilité – application de vente en ligne, ou encore des besoins d'information et de communication – applications de sensibilisation. Le développement d'une **offre locale de services digitaux** a permis de **mieux répondre aux besoins spécifiques** des structures évoluant en Guinée, les solutions proposées étant mieux adaptées au contexte. Cela a également permis d'intégrer des enjeux d'inclusion, des entrepreneur.e.s de l'intérieur du pays ayant eu accès à des services de formation ou à des applications de vente en ligne qui leur est accessible. Les applications développées contribuent aussi à l'amélioration de la compétitivité de filières prioritaires – chaînes de valeur agricoles, chaînes de valeur tourisme, puisqu'elles permettent par exemple d'adresser les problématiques d'accès (application proposant des services de mobilité) ou de partage d'information (plateforme sur les produits et services existants)
- ii. La concrétisation de ces collaborations, par l'intermédiaire ou non d'Enabel a été riche d'apprentissages. Un enjeu majeur pour **soutenir cette dynamique de façon durable**, alors même que les études de démarrage menées par IEU sur les filières porteuses montraient que les prestataires de solutions digitales locales rencontraient souvent des problèmes d'accès au marché, est de prévoir des **canaux de mise en relation et de networking** afin que les nouvelles équipes Enabel et leurs partenaires aient accès aux listes de PME proposant des services. Une approche de capitalisation, permettant de tirer des enseignements spécifiques sur les processus de digitalisation réussis et ceux ayant posés plus de problèmes pourraient être une source d'apprentissages importants dans le cadre du nouveau portefeuille
- iii. Malgré ces dynamiques encourageantes, on note que la **fracture numérique reste importante en Guinée**. Celle-ci est aggravée par les difficultés d'accès à une

¹⁷⁷ L'infrastructure numérique reste faible en Guinée, ce qui ne favorise pas le développement de la digitalisation (qualité, accessibilité, coût de la connexion internet et du matériel IT)

connexion de qualité et à un prix abordable. La fin de l'année 2023, marquée par des interruptions importantes de l'accès au réseau 3G et 4G illustre cette problématique.

Il est prévu que le nouveau programme guinéo-belge appuie et consolide les initiatives de digitalisation initiées (mise à échelle, perfectionnement du fonctionnement des applications...). Il pourra aussi jouer un rôle de premier client permettant le développement d'une offre compétitive de solutions digitales par des PME locales.

Emploi décent

Malgré des réalisations timides au cours des premières années d'exécution, l'enjeu de la promotion de l'emploi décent a été au cœur des préoccupations des interventions du portefeuille. Au cours des premières années du portefeuille, l'accent a surtout été mis sur la compréhension des enjeux d'emplois au sein des filières et entreprises cibles et sur l'identification de solutions adaptées au contexte. Des actions d'envergure ont ensuite été initiées dans les phases ultérieures de mise en œuvre du portefeuille. Plusieurs leçons se dessinent :

- i. Les **changements de mentalité et de comportements** sont un **prérequis essentiel** pour adresser la question de l'emploi décent dans le contexte de la Guinée. Ainsi, les différents accompagnements apportés dans le cadre de l'appui aux entreprises montrent que le défi est autant de sensibiliser l'employeur sur l'enjeu d'investir dans les ressources humaines, la formation et des conditions de travail décentes que d'accompagner la recrue sur la prise de conscience des enjeux de savoir-être au travail et de trajectoires de professionnalisation. Dans le cadre d'IEA, un accent particulier a été mis sur les enjeux de conditions de travail dans les exploitations (pratiques de protection phytosanitaire, promotion d'outillages adaptés, lutte contre le travail des enfants...), ainsi que sur la sensibilisation au fait que le recours à des pratiques agro écologiques a des effets positifs sur la santé tant des travailleurs agricoles que des consommateurs. Dans le cadre d'IEU, les premiers mois d'accompagnement étaient autant dédié au développement d'un mindset entrepreneurial qu'à la sensibilisation autour des enjeux de structuration d'équipes et de fidélisation et de rétention des ressources humaines. Des résultats tangibles ont été observés avec plus de 51% des entreprises accompagnées qui ont directement recruté dans le cadre des programmes d'accompagnement IEU, avec une prise en compte des enjeux de formalisation de l'emploi et de formation des recrues.
- ii. Afin d'accélérer la dynamique de création d'emplois, des **pilotes** reposant sur des **approches de formation et de mise en relation entre des jeunes recrues et des entreprises** ont été testés par IEU notamment. Ces pilotes ont permis de tirer des enseignements concrets en termes de types de structures de formation professionnalisantes (mobilisation d'acteurs privés proposant des services de formation pratiques autour des enjeux de cuisine, service client ou accueil), mais aussi en termes d'axes d'accompagnement à apporter tant sur les volets offre – appui à l'identification des besoins en recrutement au sein de l'entreprises, appui à la mise en place d'un processus de recrutement et d'intégration adapté, que sur les volets demande – formation sur des compétences pratiques en complément de compétences académiques, savoir-être en entreprise. L'action menée par Capacita et exécutée par WSM et ses partenaires, dédiée à la promotion du travail décent, a quant à elle permis de poser des bases en **renforçant les connaissances des parties prenantes** (formations et sensibilisations sur l'accès aux emplois décents, la sécurité sur le lieu de travail...) et en mettant en place des **opérations pilotes de protection sociale** suite à la réalisation d'une étude nationale à ce sujet et de dialogue social.

- iii. Enfin, il apparaît que la **promotion de modèles de réussite autour de nouveaux métiers et vocations professionnelles** est un vecteur important pour attirer les jeunes autour des métiers techniques ou au sein de filières traditionnellement peu attractives comme les filières agricoles. Les enjeux d'**inspiration** et d'**attractivité** auprès des publics cibles est un enjeu important pour obtenir des résultats probants sur les enjeux d'insertion de jeunes. Les réalisations menées dans le cadre du portefeuille 2018-2023 présentent à cet égard de nombreuses opportunités sur lesquelles pourra bâtir le prochain portefeuille.

Dans le cadre du nouveau programme il sera intéressant d'intensifier des partenariats entre Enabel, qui se positionne naturellement plus sur la partie « offre » de l'emploi décent (appui à l'entrepreneuriat et à la formation professionnelle), et des acteurs non étatiques qui se situent davantage sur la partie « demande » (capacités individuelles, plaidoyer, développement de politiques et veille aux droits). Le prochain portefeuille se doit aussi focaliser davantage sur le continuum formation-employabilité-entrepreneuriat-crédation d'emplois.

Questions d'apprentissage stratégique transversales au portefeuille

Les réorientations stratégiques opérées durant la mise en œuvre du portefeuille (voir supra) étaient certainement pertinentes et porteuses de résultats. Cette observation a également été faite lors de la MTR et récemment confirmée par l'évaluateur final.

Dans les phases finales de mise en œuvre, l'enjeu du portefeuille était davantage centré sur la consolidation des actions et réalisations, en particulier celles pour lesquelles le nouveau programme de coopération ne viendra pas assurer la continuité, et sur des exercices de capitalisation et d'(auto)évaluation finale qui ont permis de formuler de nombreux enseignements et leçons pour la suite.

Au niveau portefeuille, les points d'apprentissage stratégiques suivants méritent certainement une attention particulière :

- i. Pour fidéliser les ressources humaines, assurer la continuité et valoriser les bonnes pratiques, Enabel a dû tout mettre en œuvre pour **éviter un gap entre les 2 portefeuilles**. Les autorités nationales et le Poste/DGD ont été clairement conscientisés par Enabel sur l'enjeu, et une priorité absolue a été donnée à l'immense chantier de recrutements internes venant s'ajouter aux opérations de clôture.
- ii. Dans les opérations de préparation et de démarrage du nouveau programme, mettre en application les **enseignements stratégiques tirés du présent portefeuille** : mieux partir du contexte (prendre en compte les multiples dimensions de fragilité, faire des études socio-anthropologiques, mieux s'appuyer sur les savoirs locaux...), systématiser les démarches de co-construction avec le partenaire national, les services techniques et autres acteurs.
- iii. Mieux exploiter les opportunités de synergies et de passerelles entre les interventions du nouveau programme et favoriser l'**articulation entre les différentes dimensions de la résilience** dans une vision de **territoire portée par les acteurs**.
- iv. Adopter des **approches de communication spécifiques** et diversifiées, selon le genre, les tranches d'âges, ou encore le contexte socio-anthropologique.
- v. Mieux **communiquer sur les résultats de développement**, en systématisant les supports visuels, les iconographies et la cartographie.
- vi. Poursuivre les efforts de structuration et de meilleure **performance des services support** (finances, contractualisation et logistique).

● Annexe 1. Cadre de résultats du portefeuille pays

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
Portefeuille					
O.G. : Croissance économique durable et inclusive sur l'axe Conakry, Kindia, Mamou (C-K-M)	ODD 1.2.1 Proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté national par sexe et âge (ODD Target 1.2.1) (DNS) Source : INS – données 2012	Conakry : 27,4% Kindia : 62,5% Mamou : 60,8%	Conakry : 25% Kindia : 50% Mamou : 50%	Conakry : 15,7% Kindia : 59,5% Mamou : 44,7%	<i>Pas de nouvelles études depuis 2019</i>
	ODD 8.1.1. Taux de croissance annuel du PIB réel (Source : Banque mondiale ¹⁷⁸)	7,6%	7% annuel	4,7% en 2022 ¹⁷⁹ Source : Banque mondiale	
O.S: Contribuer à la création d'emplois décents et de qualité et à l'augmentation de revenus stables et durables des hommes et des femmes entrepreneurs sur l'axe C-K-M	Nombre d'emplois à temps plein (équivalents) créés grâce à l'intervention désagrégés par sexe, urbain/rural, par région et par type d'entreprises Basé sur ODD 8.5.2 – indicateur liste DGD	Ananas : ~ 6.000 emplois, dont 2.400 directs et 3.600 indirect (Source : BES, 2018) Pommes de terre : ~30.440 emplois dont 7.860 emplois	Total : ~8020 emplois créés ; > 40% pour des femmes : Entrepreneuriat Agricole : 7.270 emplois ; Ananas : 8.616 emplois (+2616 emplois) ;	Total : 15.679 emplois (dont 9894 pour les femmes) Ananas : 5352 emplois Pomme de terre : 9693 emplois Mangue : 308 emplois	

¹⁷⁸ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=GN>

¹⁷⁹ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/guinea/overview#1>

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
		directs et 23.580 emplois indirects (Source FEPAP 2016-2017) Mangue : 530 emplois (Source : FEPAP + CDF, 2017-2018)	Pommes de terre : 34.744 (+4304) emplois ; Mangues : 880 emplois (+350) ;	<i>EF : 226 emplois EU : 100 emplois</i>	
	Accroissement des revenus nets moyens des bénéficiaires appuyés par l'intervention désagrégés par sexe, classes d'âge et par type d'entrepreneurs Basé sur ODD 2.3.2 -indicateur liste DGD	Ananas : 1.871 €/ ha (Source FEPAP-BES, 2017-2018) Pommes de Terre : 487 €/ha (Source : Afdi/FPPD, 2015) Mangue : 360€/ T commercialisé (Source : calculé à partir de l'étude de compétitivité	100% des bénéficiaires ont augmenté leurs revenus nets au moins 30% par rapport à 2018 100% des bénéficiaires ont augmenté leurs revenus nets au moins 20% pr à 2018 100% des bénéficiaires ont augmenté leurs revenu nets au moins	186% en moyenne <i>général (sur la base du chiffre d'affaires) pour les interventions dont 54% pour les femmes.</i> <i>EA : 264% EF : 176% EU : 120%</i>	

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
		à l'export de la filière mangue en Guinée, (CCI, 2016)	40% p r à 2018		
Intervention 1. Entrepreneuriat Agricole					
OI : Améliorer de manière inclusive et durable la compétitivité des entrepreneurs actifs dans les filières agricoles prioritaires, sur l'axe C-K-M	Augmentation du chiffre d'affaires globale des entrepreneurs agricoles et MPME dans la zone d'intervention, venant des ventes de leurs produits, désagrégé par filière et par type d'entrepreneur	14 984 550	50 162 270	54 599 000	Cible finale révisée (initialement : 28 720 220)
	Volume total de produits commercialisés et exportés, désagrégé par filière	35 762	119 646	125 132	Cible finale révisée (initialement : 75 164)
R1 : Les besoins de renforcement des filières sont identifiés par des études, la cartographie et la concertation des acteurs afin d'identifier les possibilités d'investissements structurants	Un plan de renforcement des filières est développé et approuvé par les acteurs	0	3	3	
R2. Les entrepreneurs des filières ont accès à des appuis à l'innovation et à des services de conseil à la gestion technique et économique qui intègrent la dimension de	Pourcentage de producteurs/entrepreneurs agricoles actifs au niveau des OP/interprofessions et utilisant les services d'appui mis en place ou renforcés (%)	0	50	77	

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
gestion durable des ressources naturelles	Nombre d'hectares de zones agricoles exploitées de manière durable (désagrégé par filière) Réf ODD 2.4.1.-liste DGD	0	2.213	3.463	Cible finale révisée (initialement : 250) Implémentation effective de la transition agroécologique
R3 : L'accès des entrepreneurs des filières aux services financiers est amélioré par l'articulation aux fournisseurs et l'introduction de produit financiers innovants	Nombre d'entreprises ou individuels opérant dans les filières, qui ont eu accès à un financement	0	1.600	1.404	
	Mécanismes et produits de financement adaptés aux besoins des acteurs de la filière	0	Au moins 3 nouveaux produits ou mécanismes financiers disponibles	3	<i>3 nouveaux produits développés par les IMF's partenaires (1. Crédit agricole cycle long – Début de production 2. Crédit agricole cycle long – Production en cours 3. Crédit agricole cycle long – Extension)</i>
R4 : Les acteurs publics et privés impliqués dans les chaînes de valeur améliorent la gouvernance des filières et contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires	Nombre d'infrastructures publiques structurantes réalisées dans le cadre du renforcement des filières prioritaires	0	12	12	
	Nombre de partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières à travers les mécanismes de facilitation renforcés par l'intervention	22	74	81	<i>Total : 81 partenariats : - 26 liens d'affaires dont 20 ententes entre entrepreneurs semenciers UGAS et producteurs et 1 entente entre Président UGAS et fournisseur d'engrais matérialisés par des bons de commandes - Ananas : 38 - Mangue : 15</i>
R5 : L'accessibilité et l'utilisation de nouveaux outils	Nombre d'innovations développées et/ou renforcées au sein des filières	0	3	2	Outils développés au niveau de FEPAF et FPPD (pas encore UGAS)

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
digitaux par les acteurs locaux sont améliorées	Niveau de l'utilisation des applications digitales par les entrepreneurs/MPME au sein des filières (%)	0	30%	26%	
Intervention 2. Entrepreneuriat Urbain					
O1 : Améliorer les performances économiques, techniques et sociales des entreprises (MPME existantes) dans les centres urbains de Conakry, Kindia et Mamou	Croissance du chiffre d'affaire des MPME accompagnées	0	81%	120%	
	Nombre d'entreprises ayant augmenté leur nombre d'employés ou renforcé la compétence de leurs équipes	0	61	95	
	Nombre d'entreprises qui font preuve d'une plus grande inclusivité	0	61	60	
R1 : Les MPME présentant des projets inclusifs et porteurs reçoivent un appui adapté à leurs besoins d'accélération et l'offre de services d'accompagnement et de développement est renforcée et facilitée.	Amélioration de la structuration ou efficience des opérations	0	91	136	
	Nombre de business coaches proposant des services d'accélération et d'incubation de qualité	0	15	20	
	Nombre d'incubateurs ayant renforcé et développé des services d'accompagnement appropriés aux besoins des entrepreneurs	0	5	4	
R2 : Les MPME urbaines ont un accès amélioré à une offre de services financiers adaptée et répondant aux besoins	Nombre d'individus ou entreprises qui ont obtenu un financement désagrégées par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise	0	30	76	<ul style="list-style-type: none"> - 25 femmes ; - 41 bénéficiaires du fonds prototypage - 27 bénéficiaires du fonds d'appui à l'innovation ;

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
					- 8 bénéficiaires du dispositif de co-investissement
	Volume des financements (Montant) désagrégées par sexe, par classe d'âge et par type d'entreprise	0	500.000€	1 200 000 €	Dont 990 000 € de la facilité innovation & investissement
R3 : Les MPME et les décideurs disposent des informations, des analyses, et espaces d'échange nécessaires pour créer un environnement propice à l'initiative et au développement économique inclusif.	Nombre d'évènements organisés pour promouvoir l'entrepreneuriat et le développement des clusters prioritaires	0	18	22	
	Nombre de feuilles de route mises en œuvre pour la compétitivité des clusters prioritaires	0	2	2	
	Nombre de MPME ayant développé un réseau de partenaires stratégiques ou opérationnels pour leur croissance	0	120	150	
	Nombre d'initiatives portées par le service public pour le développement de la compétitivité et la promotion de l'entrepreneuriat inclusif	0	1	1	
Intervention 3. Entrepreneuriat Féminin					
OI - Stimuler de manière inclusive et durable une meilleure valorisation et une compétitivité accrue des activités économiques des	Nombre d'Entreprises appuyées/accompagnées pendant la durée de l'Intervention, désagrégé par filière/cluster	1386	3678	3016	Cible atteinte à 82%

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
femmes entrepreneuses sur l'axe C-K-M	Taux de survie (enregistré plus d'un an) des nouvelles entreprises formalisées pendant la durée de l'intervention (%)	0	75%	81%	Cible atteinte à 108%
Résultat 1 : L'ensemble des communautés et parties prenantes impliquées dans le développement entrepreneurial est sensibilisé sur l'importance de l'empowerment des femmes et filles	% d'acteurs & parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial féminin sensibilisés qui démontrent un réel engagement pour une égalité genre de droits et chances	0	80%	84%	
	% de femmes/filles actives qui dispose d'un pouvoir d'action économique	0	80%	89%	
Résultat 2 : Les femmes et les filles disposent des compétences technico-économiques et professionnelles qui sont en adéquation avec les besoins du marché et qui favorisent l'auto-emploi	Augmentation du volume total de produits commercialisés, désagrégé par filière (%)	0	35%	102%	
	Nouvelles entreprises créées par des femmes pendant la durée de l'intervention, désagrégé par filière/Cluster (Aspirantes EF)	0	100	226	
	Augmentation du chiffre d'affaires, désagrégé par filière (%)	0	30%	176%	
Résultat 3 : Les femmes ont un accès amélioré aux instruments et services financiers adaptés intégrant	Nombre de femmes/filles qui ont obtenu un financement, désagrégé par filière/Cluster	0	1100	1275	Pomme de terre : 118 Clusters hospitalité & tourisme : 184 Ananas et mangue 14

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
de mesures incitatives à l'entrepreneuriat féminin					GFEC 959
	Volume des financements (Montant en Euro)	0	610000	699233,15	
Résultat 4 : Les femmes entrepreneurs utilisent et développent des applications des NTIC comme catalyseurs de développement et leviers d'innovation et adoptent d'autres approches innovatrices dans leur activité économique.	% d'entrepreneures/MPME de femmes utilisant des applications digitales (par type) dans le cadre de leurs activités économiques	0	30%	72.5%	
	Nombre d'innovations développées et/ou renforcées au sein des filières	0	2	3	2 boîtes à outils sur l'entrepreneuriat des femmes+ plateforme de stockage de la pdt
Résultat 5 : L'environnement d'affaires plus propice répond aux besoins et aspirations spécifiques des femmes entrepreneures et favorise l'égalité de droits et de chances.	Nombre d'infrastructures publiques structurantes réalisées	0	3	2	- Infrastructure de stockage et de vente de la pomme de terre et autres produits agricoles CAEF Kaloum
	Nombre de mécanismes participatifs communautaires fonctionnels mis en place et animés par les OSC féminines/bénéficiaires	0	10	11	
	Nombre de partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières	0	14	178	
	Nombre d'initiatives des services publics pour favoriser l'autopromotion économique des femmes et filles	0	2	3	2 éditions de foire "talent des femmes" et APIP-Mobil
Intervention 4. Economie verte					
OI – Appuyer les communautés, autorités et acteurs économiques locaux	Des propositions de gestion durable du territoire du Mont	0	10	54	Les cadres de concertations sont ici ceux tenus lors du diagnostic territorial et des 4 sessions du CCP du territoire des sites touristiques de Kindia

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
pour la gestion durable et la valorisation du potentiel d'économie verte du Mont Gangan.	Gangan issues des cadres de concertation				
	Un plan de gestion durable du territoire Mont Gangan	0	1	1	Fort des résultats du diagnostic territorial, des différents rapports d'études, de la consultation des acteurs clés et des résultats de mise en œuvre de la CSub, un plan de gestion intégré a été finalement produit.
	Des clusters développant des Activités d'Economie Verte pour le secteur agricole et l'écotourisme sont élaborées	0	5	3	Avant la fin du projet, les clusters écotourisme et avocat ont été mis en place. Le Cluster Piment a été également initié.
Résultat 1 : La gouvernance territoriale pour une gestion durable du territoire du Mont Gangan est améliorée.	% de membres des différents groupes prioritaires conscients sur les thèmes des campagnes d'information	0	25%	50%	Des thématiques comme : dégradation de l'environnement, biodiversité et services écosystémiques, conflit homme/faune, hygiène/salubrité et actions pratiques de conservation sont planifiés et seront réalisés à travers non seulement les classes vertes mais aussi par l'utilisation des supports de communication
	% d'acteurs formés participant dans la prise de décision pour une gestion durable du territoire du Mont Gangan	0	75%	100%	Tous les membres de la structure de gouvernance sont formés et participent dans la prise de décision pour une gestion durable du territoire des sites touristiques de Kindia.
	Une stratégie d'IEC validée	0	1	1	Une stratégie d'IEC a été élaborée dans le projet de plan de communication de l'IEV.
	Nombre et nature des supports de communication	0	210	1778	Supports utilisés par INSUCO lors du diagnostic territorial (Cadre de concertation et formations) et supports de communication produits
	Nombre et types de séances d'IEC	0	70	108	Il s'agit de : Cadre de concertation 7, ateliers 7 (Toc, lancement, formation OSC, formations structure de gouvernances, remise équipement, restitution études), mission préparatoire à la mise en œuvre des

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
					activités IEV 11, Mission de prise de contacts avec les autorités 6 et actions Csub (éclosio) 77
	Nombre de participants aux activités d'information, de sensibilisation, de formation et d'éducation (classes vertes et autres)	0	1000	1236	Les participants aux activités d'IEC sont repartis comme suit : actions Csub (éclosio) 909, Cadre de concertation 284, formation des OSC 32 et formation structure de gouvernance 17
	Nombre de cadres de concertations participatives	0	5	12	Cadres de concertation 7 et structure de gouvernance 4 et atelier des acteurs de développement de la Région 1
	Taux de participation aux cadres de concertations	0	100%	100%	
	Un mécanisme de gestion des réclamations	0	1	1	Ce mécanisme de gestion des réclamations sera géré par la structure de gouvernance/cadre de concertation
	Nombre d'acteurs formés pour la gestion durable du territoire	0	300	81	Formation des OSC 32, formation structure de gouvernance 17 et actions Csub (éclosio) 32
	Nombre et types de matériel et équipement mis à disposition	0	12	144	Ordinateurs 12, onduleurs 12, imprimantes multifonctions 12, agrafeuses 60, rallonges 36 et motos 12
Résultat 2 : Des initiatives pour développer des activités l'économie verte ont été appuyées	Nombre de groupements agricoles accompagnés dans une démarche de transition vers des systèmes de production plus durables	0	25	58	32 responsables de 11 groupements agricoles ont été formés sur les thématiques suivantes : Enjeux environnementaux du territoire des sites touristiques de Kindia ; création, gestion et fonctionnement des groupements/associations ; Gestion financière et comptabilité simplifiée des organisations ; Techniques de mobilisation des ressources
	Nombre d'acteurs formés sur les pratiques agroécologiques	0	150	587	Lors de la formation des 32 responsables de 11 groupements agricoles, des pratiques agroécologiques (paillage, compostage, rotation et association des cultures) ont été abordées/enseignées

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
	Nombre et types de pratiques agro écologiques	0	10	11	Il s'agit des pratiques agroécologiques suivantes : paillage, compostage, association des cultures, diffusion des biopesticides, haies antiérosives de vétivers, labour croisé, diguettes antiérosives, cordons pierreux, bouturage et Greffage, protection des têtes de sources, reboisement/pépinière agroforestière
	Nombre et types de filières/cva accompagnés	0	3	3	L'étude diagnostique pour la promotion de l'agroécologie et le développement des filières/CVA du territoire des sites touristiques de Kindia a permis à l'IEV de cibler trois produits (miel, avocat et piment)
	Nombre de ménages utilisateurs des foyers améliorés	51	1000	586	Dans le cadre de la mise en œuvre de la Csub, 36 monitrices (2 dans chacun des 18 villages ciblés) ont été formées et s'investissent dans la confection/vulgarisation des foyers améliorés.
	Nombre de clusters agricole et écotouristique créés et accompagnés	0	5	3	Sur la base des études (agroécologique et écotouristique) et des réalités du terrain, trois clusters ont été initiés.
	Nombre de circuits écotouristiques répertoriés et aménagés	0	7	4	Economie Verte a ciblé 4 sites pour des aménagements écotouristiques (Restauration, hébergement, point d'observation, embarcadère/débarcadère) autour desquels sont prévus des balises, dalots, marches et panneaux sur 4 sentiers identifiés par l'étude écotouristique.
	Nombre de personnes/ entrepreneur.es (personnes ressources de la communauté, secteur privé) accompagnées dans les métiers de l'écotourisme	0	100	101	Ecobenin a réalisé la formation des membres des communautés locales aux métiers adaptés à l'écotourisme (guidage touristique, hébergement, service restaurateur) et l'appui à la professionnalisation et au développement des entreprises d'écotourisme de la zone.

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
	Nombre et nature des investissements structurant réalisés	0	3	5	Il s'agit des types d'aménagement réalisées (écologie de Walia et sentiers pédestres).
	Nombre de visiteurs et évolution de la fréquence de visites	0	500	855	L'identification et l'aménagement des 4 circuits touristiques ont facilité les randonnées et augmenté le taux de fréquentation des sites
	% de satisfaction auprès des visiteurs/touristes sur l'attractivité du territoire du Mont Gangan	0	50%	50%	
Intervention 5 : Promotion des droits sexuels et reproductifs : Elle décide					
OS - L'accessibilité renforcée aux droits reproductifs et sexuels pour les femmes & enfants, les adolescents et les jeunes.»	Indicateur ODD 3.7.1. Proportion de femmes en âge de procréer (âgées de 15 à 49 ans) dont les besoins en planification familiale sont satisfaits grâce à des méthodes de contraception modernes.	Mamou: 23% Kindia: 27% Télimélé: 27%	Mamou: 26% Kindia: 35,1% Télimélé: 35,1%	Mamou: 27% Kindia: 36% Télimélé: 44%	Le rapport entre le nombre d'accouchements réalisés dans les formations sanitaires (centre de santé, poste de santé) par du personnel de santé qualifié (médecin, sages-femmes, infirmiers) et la population cible en consultation prénatale pendant la même période.
	Indicateur ODD 3.1.2. Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié.	Mamou: 18,8% Kindia: 15% Télimélé: 21%	Mamou: 24,4% Kindia: 18,8% Télimélé: 26,3%	Mamou: 56% Kindia: 27% Télimélé: 57%	Le pourcentage de femmes (15- 49 ans) qui désirent ne plus avoir d'enfant ou différer leurs prochaines grossesses, et qui utilisent actuellement une méthode moderne de contraception.
Résultat 1: Les détenteurs de droits sont appuyés tant au niveau individuel que collectif (groupements, associations, clubs, fondations, plateformes, réseaux)	Pourcentage de femmes participant à la prise de décision pour les propres soins de santé de la femme	Conakry: Femmes: 20% Hommes: 30% Kindia: Femmes: 38%	Conakry, Kindia et Mamou: 70%	Conakry Femmes: 74% Hommes: 88% Kindia Femmes: 82%	

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
		Hommes: 47% Mamou: Femmes: 62% Hommes: 51%		Hommes: 60% Mamou Femmes: 96% Hommes: 97%	
	Proportion des femmes qui pensent que l'excision ne doit pas continuer	Conakry: Femmes: 46% Hommes: 42% Kindia: Femmes: 20% Hommes: 22% Mamou: Femmes: 47% Hommes: 46%	Conakry, Kindia et Mamou: 50%	Conakry Femmes: 90% Hommes: 83% Kindia Femmes: 73% Hommes: 85% Mamou Femmes: 100% Hommes: 91%	
	Proportion d'hommes (15-49 ans) qui pensent qu'il est justifié qu'un homme batte sa femme	Conakry: Femmes: 94% Hommes: 93% Kindia: Femmes: 98% Hommes: 85% Mamou: Femmes: 73% Hommes: 80%	Conakry, Kindia et Mamou: 90%	Conakry Femmes : 99% Hommes : 98% Kindia Femmes : 100% Hommes : 95% Mamou Femmes : 100% Hommes : 100%	

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
Résultat 2 : Les droits sexuels et reproductif sont assurés par une offre de services complète et de qualité tant sur la SSR et les VBG	Taux de couverture CPN 4 et plus	Mamou: 59% Kindia: 45% Télimélé: 56% (Source : DHIS2 2020)	Mamou: 73,8% Kindia: 58,5% Télimélé: 70%	Mamou: 59% Kindia: 57% Télimélé: 69%	
	Un one stop center est créé et fonctionnel	0	1	0,75	
	Nombre de cas de VBG pris en charge au cours de la période (Violence sexuelle, Violence corporelle)	OSC: 0 CS et hôpitaux Mamou: 190 Kindia: 0 Télimélé: 6	OSC : 50 CS et hôpitaux Mamou: 238 Kindia: 120 Télimélé: 90	OSC : 0 CS et hôpitaux Mamou: / Kindia: / Télimélé: /	
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	Nombre (et durabilité) d'initiatives dans le domaine de DSSR développés avec des acteurs privés Source : Rapport annuel de résultats	0	10	9	
	Nombre de recherches-actions développées et menées correctement Source : Rapport annuel de résultats	0	2	2	

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
Intervention 6 : Projet de Formations, Etudes et Expertises					
OS - Les performances des parties prenantes de la coopération guinéo belge sont améliorées en phase avec les opportunités économiques et le développement du capital humain sur l'axe Conakry-Kindia-Mamou	OSI1- Pourcentage des personnes formées démontrant un changement de comportement dans l'exercice de leurs fonctions/mandats	0	6	6	INFP, ANAIM, ONCQ, CNFRSR, UGANC/CEA-PCMT, CEFOPED
	OSI2- Nombre d'organisations partenaires démontrant une performance améliorée	0	3 000	3 855	Données issues des rapports d'activités
	OSI3- Nombre total de personnes capacités sur les différentes thématiques du Programme de Coopération	0	75%	94%	Résultats d'enquête
	OSI4- Pourcentage d'organisations partenaires bénéficiaires des actions de renforcement de capacités démontrant une amélioration dans leur fonctionnement	0	75%	80%	Résultats d'enquête
R1 - Les compétences managériales et opérationnelles des partenaires de la coopération Guinée-belgique sont renforcées dans le domaine de travail décent et la gestion des infrastructures minières par le biais de formations, d'études et mise à disposition d'expertise	R1.I1- Nombre d'employeurs informés et sensibilisés sur l'offre du travail décent	0	30	0	Non réalisation de l'activité en lien avec l'indicateur
	R1.I2- Nombre de travailleurs/euses (avec au moins 40% de femmes) dont les connaissances ont été renforcées sur les 4 piliers du Travail Décent de l'OIT	0	1 300	1 725	
	R1.I3- Nombre de cadres et collaborateurs de la DGGE démontrant l'acquisition de	0	80	80	

Changements visés	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Valeurs finales obtenues	Commentaires
	nouvelles connaissances techniques et managériales en faveur de la mobilisation de la diaspora				
	R1.I4- Nombre de bénéficiaires des actions d'accompagnement résultant de la mobilisation de la diaspora pour une participation aux initiatives de développement	0	30	23	
	R1.I5- Nombre de cadres et collaborateurs de l'ANAIM dont les connaissances sont renforcées sur les thématiques liées à la gestion des infrastructures minières	0	150	140	
R2 - Les compétences des ressources humaines au sein des institutions/organisations acteurs du Programme de Coopération sont renforcées	R2I1- Nombre de personnes/jour formées sur les différentes thématiques du Programme	0	20 000	19 183	
	R2I2- Taux d'accroissement de nouvelles connaissances par les bénéficiaires des activités de renforcement des capacités	0	Plus 10 points de %	27	
	R2I3- Taux de satisfaction des bénéficiaires des formation réalisées	0	80%	88%	
R3 - Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d'expertises et d'études stratégiques	R3I1- Nombre d'études stratégiques réalisées	0	6	14	Données issues des rapports d'études
	R3I2- Proportion d'études réalisées suivies d'engagements (mise en œuvre des recommandations)	0	75%	78%	Résultat d'enquête

● Annexe 2. Gestion des risques

Portefeuille / Portefeuille Risque / Portefeuille Risque Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
Complexité du contexte institutionnel (aggravée par la période de transition post coup d'état), risque de tension voire de conflits entre administrations						
Formalisation de tous les cadres de concertation et de pilotage (ROI).	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Fait pour toutes les interventions hormis Etat Civil en raison d'un blocage institutionnel hors de la sphère de contrôle de Enabel.
Identification d'un point focal unique et permanent dans chaque Ministère technique	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Nouvelles nominations suite au coup d'état du 5 septembre, mais pérennité remise en cause suite à nouvelle réorganisation du Ministère de la Coopération.
Sollicitation du Ministère de la Coopération (signataire de la lettre d'entente) pour tous arbitrages institutionnels	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Changement d'interlocuteurs suite à la fusion du MCIA au sein des Affaires Etrangères (décision post coup d'état du 5 septembre) et nouveaux changements suite à la décision de novembre 2022 de réintégrer la Coopération au sein du Ministère du Plan (4ème rattachement différent en 4 ans !).
Difficulté d'absorption de la forte croissance, risque de voir les services support sous dimensionnés par rapport aux attentes						
Renforcement de la Support Unit, dans une logique d'appui et de service aux interventions	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	Accompli	Prise de fonction du CFM / Backstopping HQ de la Support Unit réalisé (Controlling + L&A), plan d'action validé et en cours de mise en œuvre. Un CSM a été recruté.
Mise en place d'outils standardisés (contrats cadres, accords tarifaires...).	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	Accompli	Un groupe de travail en place pour faire avancer ces dossiers (lead ECA, contribution IM , RAFI, PM).
Stabilisation de l'équipe en place et prudence dans la prospection de nouveaux contrats pour tiers	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Turn over du personnel national en baisse. Rétention des talents pour le nouveau portefeuille
Difficultés de recrutement et de maintien du personnel adéquat rendant les équipes peu stables (risque accru à l'approche de la fin du portefeuille).						
Recours à un prestataire externe pour les recrutements nationaux	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	

Portefeuille / Portefeuille Risque / Portefeuille Risque Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
Mise en place d'un HRO	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	HRO en place mais démission après 6 mois. Remplacement en urgence via la réserve. Formation continue et suivi de la titulaire à assurer, mission d'appui conseil
Suivi des périodes d'essai et des cercles de développement	DEV	Haute	Moyen	Haute	En cours	Continu avec rappels réguliers de la RR
Révision de la politique salariale du staff national	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Responsabilisation du HRO sur ce dossier
Mise en place d'une réflexion et d'un plan d'actions sur le travail décent au sein des interventions Enabel en Guinée (appui WSM).	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Etude WSM
Exploration des pistes de mobilisation de la diaspora guinéenne (en lien avec HQ mobilité et appel à proposition Capacita).	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Subside octroyé à GRDR pour expérimenter des actions de mobilisation de la diaspora
Communication active sur la préparation du prochain portefeuille et les diverses prospections, ainsi que sur les opportunités y afférent pour le personnel Enabel Guinée. Utilisation des espaces du type "we are Enabel Guinée" pour promouvoir ces messages.	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Sujet évoqué lors de la session "we are enabel" et lors du CPMB élargi de octobre 2022
Elaboration de plans de clôture des interventions intégrant une stratégie de gestion des talents permettant de fidéliser et de retenir les collaborateurs	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Les recrutements ont été réalisés à temps permettant ainsi de retenir les talents suivant les besoins du nouveau portefeuille
Fragilité des services publics diminuant les capacités de contribution aux interventions Enabel.						
Élaboration de stratégies de renforcement de capacités pour nos administrations partenaires	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Appuis de chaque intervention à son/ses administration(s) partenaire(s). Dispositif d'accompagnement sur la durée avec Institut Egmont via Capacita
Mise en place d'une politique d'indemnisation des fonctionnaires	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Dossier acté par le Comité mixte paritaire de concertation, note argumentaire transmise à

Portefeuille / Portefeuille Risque / Portefeuille Risque Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
mobilisés pour des tâches techniques dans le cadre de nos interventions						Bruxelles. Ouverture faite par HQ pour les nouveaux portefeuilles Pris en compte dans le nouveau manuel de procédure admin-finance.
Appui à l'accès des partenaires aux fonds de Capacita	DEV	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Révision de la stratégie d'intervention de Capacita, recours à des appels à proposition pour booster les requêtes.
Fraude et corruption						
Application d'une tolérance zéro pour les collaborateurs Enabel.	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Rappels effectués et quelques mesures disciplinaires déjà prises
Sensibilisation et formation de toutes les équipes, diffusion systématique des outils (code éthique, rapport d'incident...).	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Point focal en place, séances de sensibilisation réalisées et formation e-learning réalisée pour tous les collaborateurs.
Sensibilisation des partenaires institutionnels (y inclus Ambabel) à travers l'analyse de corruption réalisée dans le cadre de l'étude FRAME (identification de mesures mais aussi acceptation nécessaire d'un risque résiduel).	OPS	Haute	Moyen	Haute	En cours	Question prise en compte dans la note d'avis du prochain portefeuille et reprise dans le draft de lettre d'instruction.
Incapacité de nombreuses entreprises à exécuter les contrats et travaux conformément aux engagements.						
Allègement de certaines exigences non obligatoires quand cela est possible (approche HIMO par exemple)	PRIORITAIRE	Haute	Haute	Très Élevé	Accompli	Approche HIMO plus systématique et analysée au cas par cas.
Élaboration/développement de la base de données des prestataires (y inclus une « blacklist » des prestataires défaillants).	PRIORITAIRE	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Base de données existante, mise à jour continue
Rapportage plus rapide des Interventions en cas de défaut d'exécution, suivi plus régulier des travaux (recrutement si besoin de ressources humaines complémentaires, y compris DPO)	PRIORITAIRE	Haute	Haute	Très Élevé	Accompli	Attention continue de la part des interventions / Rappels réguliers de la RR / Plusieurs résiliations déjà effectuées.

Portefeuille / Portefeuille Risque / Portefeuille Risque Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
Élaboration de contrats cadres et accords tarifaires	PRIORITAIRE	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	En cours par ECA, RAFI, CSM et IM
Prospection de nouvelles entreprises et prestataires, en Guinée et dans la sous région	PRIORITAIRE	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	
Elaboration d'une stratégie Prospection pour tout le portefeuille, y inclus la formation des IM	PRIORITAIRE	Haute	Haute	Très Élevé	En cours	Contacts en cours avec BOSA
Instabilité du pays / climat politique détérioré avec un risque sécuritaire réduisant les possibilités de regroupements et de déplacements.						
Suivi du risque avec l'Ambassade	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Briefing hebdomadaire + partage des messages de sécurité (groupe whatsapp)
Implémentation et suivi du plan de sécurité pays	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	En cours	Voir plan d'actions issu de l'audit sûreté de septembre 2019
Préparation de l'ouverture d'un poste de Security Officer	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	Accompli	Processus de recrutement finalisé, prise de fonction programmée pour janvier 2023
Procédures exigeantes rendant difficile l'élaboration de réponses rapides, adaptées et efficaces (capacités limitées des opérateurs locaux)						
Sollicitation de HQ pour faciliter certaines procédures (octroi direct de certaines Conventions de subsides par exemple).	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Fait pour la riposte COVID d'urgence (octroi direct à Trias et FPF) et pour Capacita (IMT, Egmont). A poursuivre au cas par cas.
Simplification administrative des processus internes	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Travail avec le CFM. Pour la situation exceptionnelle COVID, mise en place d'une procédure accélérée "accords de partenariats", mais pas de prolongation du dispositif possible.
Prise de fonction d'un SC "déconcentré" à Conakry, pour suivre la Guinée et le Mali. Transformation attendue de ce poste en Country Finance Manager.	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Transformation du poste en "Country Finance Manager" réalisée. L'intéressé est en poste
Implémentation des nouveaux outils de contractualisation, en particulier les "accords opérationnels".	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Outils présentés en CPMB et diffusés à toutes les équipes avec appui MODOPS. Frais de communication intégrés. Premiers accords signés

Portefeuille / Portefeuille Risque / Portefeuille Risque Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
Analyse des possibilités de simplification des modalités contractuelles.	OPS	Haute	Moyen	Haute	Accompli	Etude réalisée.
Risque de non exécution d'une part importante des programmations en raison de la crise sanitaire COVID 19 (aggravée par la résurgence Ebola) et des mesures de restriction des déplacements/regroupements qui en découlent.						
Révision des objectifs des interventions selon un scénario "raisonnablement pessimiste"	OPS	Nulle		Nul	Accompli	
Identification d'actions spécifiques de riposte COVID qui pourraient compenser (en tout ou en partie) la baisse des activités initialement programmées.	OPS	Nulle		Nul	Accompli	Plan de riposte Guinée élaboré et partagé avec le Poste + HQ. Opérations spécifiques réalisées.
Mise en place d'une procédure accélérée de financement de certains opérateurs locaux chargés de la riposte COVID	OPS	Nulle		Nul	Accompli	Mise en place des "Accords de partenariats" et attribution de conventions de subsides en octrois directs.
Fixation des objectifs 2022 selon un scénario prudentiel	OPS	Nulle		Nul	Accompli	
Risque de réduction de la disponibilité des budgets pour financer les activités restant à exécuter, en raison de l'action cumulée d'une forte inflation (11% actuellement) et de la dépréciation importante de l'euro face au Franc Guinéen (environ 30%).						
Faire le monitoring de la situation des Marchés publics en cours et suivre les éventuelles demandes d'avenant des prestataires ayant déjà contractualisé.	FIN	Haute	Faible	Moyen	Accompli	Réalisé par les ECA, en lien avec les IM et équipes techniques.
Mettre à jour les planifications et calculs des moyens généraux, en incluant les impacts de la dépréciation de l'euro.	FIN	Haute	Faible	Moyen	Accompli	Réalisé par les RAF, en lien avec les IM et équipes techniques.
Echanges avec HQ et avec DUE pour officialiser le recours à l'article 38.9 permettant de réviser les prix des marchés en cours en raison de circonstances imprévues.	FIN	Haute	Faible	Moyen	Accompli	Accord de principe obtenu auprès de la DUE (réunion du 05/10), validation du processus par HQ (OPS et L&A).

Portefeuille / Portefeuille Risque / Portefeuille Risque Action	Catégorie	Probabilité	Impact potentiel	Importance	Statut	Etat d'avancement
Calcul des indemnités à accorder à chaque entreprise demandeuse, en appliquant le mode de calcul détaillé dans la note technique validée par HQ.	FIN	Haute	Faible	Moyen	Accompli	Réunion de cadrage méthodologique tenue le 24/10, calcul des indemnités pour chaque marché réalisé
Présentation à la DUE des différents scénarii envisageables pour Sanita (intervention la plus touchée) afin d'obtenir une décision de principe sur un éventuel financement additionnel.	FIN	Haute	Faible	Moyen	Accompli	2 réunions tenues avec la DUE, ouverture possible de solutions via la réserve SVP1 et l'affectation de certaines dépenses sur SVP2. Solution présentée au Copil du 2 décembre
Mise à jour des planifications SVP1 et SVP2 pour prendre en considération les options retenues.	FIN	Haute	Faible	Moyen	En cours	

● Annexe 3. Infographies

6 projets phares pour soutenir la croissance inclusive

(Situation fin 2023)



Belgique

partenaire du développement

Entrepreneuriat agricole	Entrepreneuriat urbain	Entrepreneuriat féminin	Économie verte	« She Decides »	CAPACITA
					
Améliorer la compétitivité des entrepreneurs dans les filières ananas, mangues et pommes de terre	Améliorer les performances économiques, techniques et sociales des MPME inclusives	Stimuler une meilleure valorisation et compétitivité des activités économiques des femmes entrepreneurs	Améliorer la gestion durable du territoire du Mont Gangan à travers la conservation, la valorisation de la nature et le développement local	Promotion des droits sexuels et reproductifs	Renforcement des capacités des acteurs de développement
 12,4M€	 8,5 M€	 3,9 M€	 1,6 M€	 5 M€	 5 M€



Entrepreneuriat agricole

L'ambition d'améliorer la compétitivité des entrepreneurs agricoles

Une amélioration de la compétitivité des opérateurs



Augmentation du chiffre d'affaires

54 599 000 € de chiffres d'affaires d'entrepreneurs agricoles et MPME venant des ventes de leurs produits
73 % d'augmentation du chiffre d'affaires global des entrepreneurs agricoles



Augmentation du volume de produits commercialisés

98 675 t de produits issus des filières commercialisées et exportés
71 % d'augmentation moyenne de volumes commercialisés

Un accès aux appuis technico-économiques et à l'innovation



Augmentation du nombre d'hectares exploités et des rendements

3463 hectares exploités de manière durable dans la zone d'intervention.
Les rendements ont augmenté de **18 à 30 T/Ha** pour la pomme de terre et de **30 à 60 T/Ha** pour l'ananas par une meilleure maîtrise des itinéraires techniques



77% de producteurs/ d'entrepreneurs agricoles

actifs au niveau des organisations paysannes et utilisant les services d'appui mis en place (68%) ou renforcés (86%)

Un meilleur accès aux services financiers



Accès au financement

1 404 entreprises ou individus opérant dans les filières ont eu accès au financement (contre 349 en 2021)



Nouveaux produits financiers

3 nouveaux produits financiers en faveur des entrepreneurs agricoles développés par 2 Institutions de Microfinance



Une amélioration de l'environnement des affaires et de la gouvernance



Infrastructures structurantes

12 infrastructures publiques structurantes prioritaires mises à la disposition des organisations paysannes qui les exploitent de manière durable (3 aménagements hydroagricoles, 7 magasins de stockage équipés, 2 chambres froides)



Partenariats commerciaux

81 partenariats commerciaux développés entre intervenants au sein des filières

Un impact sur l'emploi



Emploi

7540
emplois

4 014 emplois stabilisés dans la filière ananas
3 221 emplois stabilisés dans la filière pomme de terre
308 emplois stabilisés dans la filière mangue

Entrepreneuriat urbain

RÉSULTATS CLÉS



Entrepreneuriat urbain

L'ambition d'accompagner la croissance de MPME inclusives

Un impact concret sur la croissance et l'emploi



Des PME championnes à forte croissance

30% des PME accompagnées sont à forte croissance
+70% de Taux de Croissance Annuel Moyen (TCAM)



Des start-ups émergentes

40% des PME accompagnées améliorent leur offre de services et produits et gagnent des parts de marché
+30% Taux de Croissance Annuel Moyen



Des PME résilientes

25% des PME accompagnées doivent réinventer leur offre de produits et de services pour renforcer leur compétitivité et redynamiser leur croissance



Une montée en compétences des équipes

+75% des PME accompagnées renforcent leurs équipes à travers des formations et accompagnement à la structuration des équipes



Une dynamique de recrutement

49% des entreprises ont recruté suite à l'accompagnement dispensé

Des services sur-mesure différenciants et à forte valeur ajoutée



Score Inc.



Renforcement des équipes via la formation et le recrutement



Renforcement de la structuration de l'entreprise



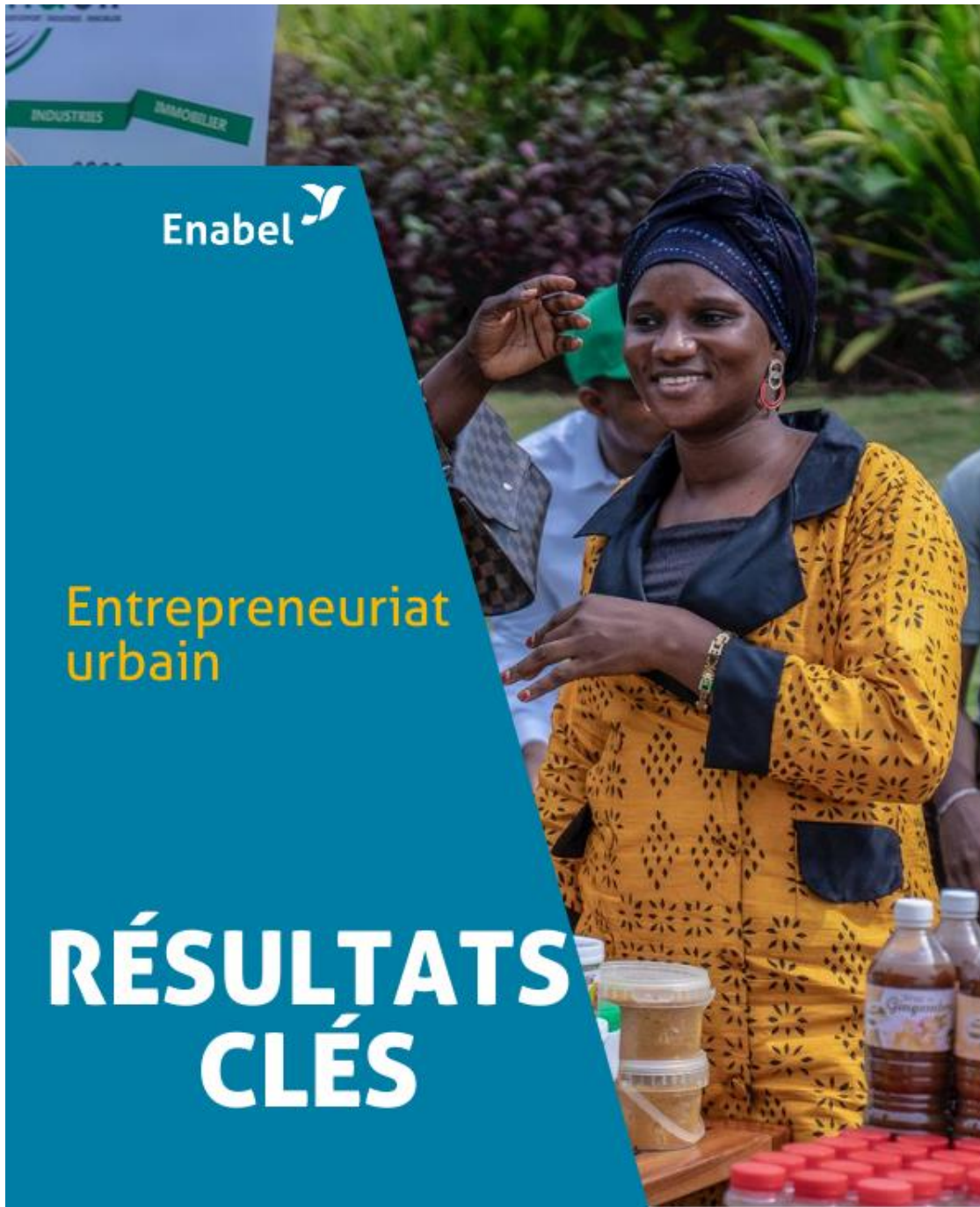
Développement commercial, accès au marché et accompagnement pour l'innovation et l'investissement



Excellence opérationnelle

90 PME et structures publiques initiées

30 Accompagnements personnalisés pour la mise en place d'une culture de performance au sein de l'entreprise et une amélioration mesurable des process



Enabel 

Entrepreneuriat
urbain

RÉSULTATS
CLÉS

Une communauté entrepreneuriale dynamique et inclusive

+150
PME

dans des programmes d'accompagnement sur-mesure et contribuant au dynamisme des trois clusters cibles – Hospitalité & Tourisme, Digital, Ville Durable et Construction

+500
aspirants entrepreneurs

initiés aux bases de l'entrepreneuriat à travers des workshops et hackathons organisés à l'intérieur du pays et au sein du hub entrepreneurial de Kindia

+25
Coachs et mentors

issus du secteur privé guinéen et sous-régional mobilisés (dont 19 coachs recrutés et formés par Score Inc.)

Un appui pour promouvoir l'innovation et l'investissement au sein des PME



Une facilitée dédiée....

Au montage de projets d'innovation et d'investissements à travers des services d'appui à la structuration de projets et des subventions

8
projets de co-investissement

27
projets d'innovation

40
projets de prototype

Plus d'**1.2** million d'EUR d'investissements cumulé

De nombreuses opportunités de visibilité, échanges et développement de liens d'affaires

+15
institutions partenaires

mobilisées pour activer des synergies

+10
événements phares

Score Inc. Day, Saison Touristique, Voyages d'Etudes, Vivatech...» autant d'expériences uniques qui ont permis de soutenir les dynamiques de clusters et de relations d'affaires

+3
clusters cibles

Hospitalité & Tourisme, Ville Durable et Construction



Entrepreneuriat féminin

RÉSULTATS CLÉS



Entrepreneuriat féminin

L'ambition de stimuler la compétitivité économique des entrepreneures

Un impact sur les activités économiques des entrepreneures

3026
MPME

appuyées/accompagnées de manière inclusive et durable

81%
nouvelles entreprises

enregistrées plus d'un an ou formalisées pendant la durée du projet ont survécu

Des acteurs sensibilisés sur l'empowerment des femmes et filles

78%

acteurs/parties prenantes
Entrepreneuriat féminin

sensibilisés et démontrant un réel engagement pour une égalité genre, de droits et chances

78%

femmes/filles actives

disposent d'un pouvoir d'action économique

Des compétences des entrepreneures en adéquation avec les besoins du marché

20,7%

Augmentation du volume total de produits commercialisés

Filières

Pomme de terre
Hospitalité & Tourisme
Ananas & mangue

210

Nouvelles entreprises créées par des femmes

Filières

Pommes de terre
Hospitalité & Tourisme
Ananas & mangue

54%

Augmentation du chiffre d'affaires

Filières

Pommes de terre
Hospitalité & Tourisme
Ananas & mangue



Un accès amélioré aux instruments et services financiers adaptés

1146

filles/femmes

accompagnées ont obtenu
un financement

345 246

€

de financement mobilisés dans le cadre
des subventions et des Groupements
féminins d'épargne et de crédit

Les NTIC comme leviers d'innovation dans leurs activités économiques

96,67%

entrepreneures

utilisent des applications digitales (par type)
dans le cadre de leurs activités économiques

4

innovations
digitales

développées et/ou renforcées au sein de
l'écosystème

Un environnement des affaires répondant aux besoins spécifiques des entrepreneures

11

mécanismes
participatifs

fonctionnels dans les communautés et
animés par des OSC féminines
bénéficiaires

127

liens d'affaires

développés entre intervenants au
sein des filières

2

initiatives

des services publics pour favoriser
l'autopromotion économique des
femmes et filles

24

journalistes

issus de médias représentatifs du pays
renforcés dans la prise en charge de la
problématique des droits des femmes

2

infrastructures

infrastructures publiques structurantes
réalisées



Économie verte

Développer le potentiel d'économie verte du territoire des sites touristiques de Kindia

Une amélioration de la gouvernance du territoire des sites touristiques de Kindia



Information, sensibilisation et éducation

- 909** personnes sensibilisées sur les enjeux environnementaux et le développement local
- 5** écoles pilotes ciblées pour des classes vertes
- 63** Eco ambassadeurs.drices formé.es dont 36 filles



Gouvernance participative

- 1** cadre de concertation participatif (CCP) formalisé (36 membres représentatifs)
- 1** Plan de Gestion Intégrée du territoire des sites touristiques de Kindia



Renforcement de capacités

- 3** types de dotation (informatique, moyens roulants et supports de communication) aux autorités administratives
- Des formations** des élus locaux sur les principes et le suivi et évaluation de la gouvernance collaborative



Gestion des ressources naturelles: couvert forestier

- 18** hectares mis en défens dans les 18 villages pilotes
- 10** reboisés dans 5 localités en appui aux STD Environnement
- 18** pépinières installées et 26 669 plants produits

Des initiatives pour développer l'économie verte appuyées



Transition agroécologique

- 1** étude diagnostique pour la promotion de l'agroécologie et le développement de filières/chaines de valeur ajoutée
- 10** champs Ecoles Paysans (CEP) dans 10 villages pour 100 paysan.nes volontaires dont 54 femmes
- 11** pratiques agro écologiques promues et 290 personnes formées sur les pratiques agro écologiques
- 23** tonnes de compost organique produit
- 26 669** plants forestiers en pépinières



Développement Filières/Chaines de valeur ajoutée

- 3** filières développées (piment, avocat et miel)
- 66** entrepreneurs accompagnés (formation et équipement)

RÉSULTATS CLÉS



Promotion écotourisme : destination Kindia

- 1 étude diagnostique sur la promotion de la destination Kindia
- 96 personnes formées en restauration, guidage, et hébergement
- 1 cluster écotourisme Kindia initié
- 1 aménagement (hébergement et restauration) écotouristique à Walla
- 4 sentiers pédestres aménagés
- 100 gilets de sauvetage mis à la disposition de piroguiers
- 1 saison touristique (2023-2024) appuyée

RÉSULTATS 2019-2023



Ensemble de droits
Sensibilisations Droits des femmes
Kouyé Sensibilisation
Droits sexuels et reproductifs
Genre
She Decides
FBR **#WeForHer**
Guichet unique
Conversations Hello Ado Femmes
Conversations transformatrices
Partners 4 Equality

«She Decides»

L'ambition de promouvoir les droits sexuels et reproductifs et lutter contre les violences basées sur le genre

She Decides dans son objectif d'améliorer l'accessibilité aux droits sexuels et reproductifs



Planification familiale

femmes en âge de procréer (15-49 ans) dont les besoins en planification familiale ont été satisfaits à travers des méthodes de contraception

Mamou : 56% contre 18,8% en 2018 | **Kindia : 27%** contre 15% en 2018 | **Télimélé : 57%** contre 21% en 2018



Accouchements assistés

accouchements assistés dans les centres de santé

Mamou : 27% contre 23% en 2018 | **Kindia : 36%** contre 27% en 2018 | **Télimélé : 44%** contre 27% en 2018

She Decides et ses résultats en termes de renforcement des détenteurs de droits



Sensibilisations

479 025 personnes sensibilisées, à travers plusieurs activités et campagnes, dont **51%** de femmes



Déploiement de l'application "Kouyé"

8 575 téléchargements dont **5892** utilisateur.trices actif.ves régulier.ères



Conversations transformatrices

1 581 personnes prises en charges dans le cadre des conversations transformatrices



Evolution des critères de changement

98% d'hommes pour qui il est injustifié de battre sa femme
81% de femmes participant à la prise des décisions pour ses propres soins de santé
87% de femmes qui pensent que l'excision ne doit pas continuer

RÉSULTATS 2019-2023



Défenseurs de droits
 Serodivertés
 Kouye
 Droits des femmes
 Serodivertés
 Droits sexuels et reproductifs
 She Decides
 #WeForHer
 Guichet unique
 Hello Ado
 Conversations transformatrices
 Fastlane Africa
 Partners 4alliance

She Decides et ses résultats en termes de renforcement des porteurs d'obligation



Prise en charge des VBG

359 cas de violences basées sur le genre pris en charge



Guichet unique VBG

1 site réhabilité à Dubreka
9 outils développés, entre autres : protocole de prise en charge holistique, guide de mise en place et gestion d'un guichet, critères de performance...



Décès maternel

0 décès maternel enregistré dans les structures sanitaires appuyées par le projet



Renforcement de capacités

1097 personnes formées sur le Financement Basé sur les Résultats, les Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence et le REC Maternité.



Diminution du nombre de cas de nouveaux nés référés suite au renforcement de capacités

0 cas de nouveaux nés référés dans les structures sanitaires appuyées par le projet



CAPACITA

Soutenir le renforcement de capacités des acteurs de développement en Guinée



FORMATIONS

30

actions de formations réalisées

3855

personnes capacitées, dont **41%** femmes

27%

d'accroissement du niveau des connaissances (pré-post test)

88%

de niveau globale de satisfaction des participants

94%

des personnes formées mettent en oeuvre les acquis

1725

personnes formées sur le droit du travail



ÉTUDES

14

études

réalisées dans divers domaines (santé, diaspora, agriculture, éducation, contrôle qualité, élevage, ...)

78%

des études réalisées ont été suivies d'engagements

2

capitalisations d'expérience

réalisées par l'Institut Egmont en appui à l'administration publique guinéenne ainsi que dans le cadre du PAMMOD visant la mobilisation de la diaspora guinéenne

RÉSULTATS CLÉS



EXPERTISES

975

personnes/
jour

dans le cadre de la mobilisation de l'expertise publique belge, dont 779 réalisées sur le terrain

6

EPA

renforcés dans leurs rôles et mandats pour améliorer la fourniture de services publics de qualité

4

outils
digitaux

déployées à travers 2 dispositifs de e-learning (Université Gamal de Conakry, Centre de formation et de recherche en santé rurale de Maferinyah) et 2 plateformes (Moodle et la gestion admin, finance)

1

mutuelle de santé mise en place avec 766 membres