Rapport d’évaluation du projet pour la mobilité entrepreneuriale entre la Côte d'Ivoire et la Belgique (PEMCIV / PEM N’Zassa)

CIV21001

Côte d’Ivoire

Cota Asbl

Rapport final

Mai 2026

enabel.be

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre la Côte d'Ivoire et l'Union Européenne. Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants. Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, l'Union Européenne ou les autorités de la Côte d'Ivoire.

Table des matières

Fiche du projet **4**
Acronymes **5**
Remerciements **6**
Équipe d'évaluation **6**
1 Historique et contexte **7**
2 Objectifs et méthodologie **8**
2.1 Objectifs de l'évaluation 8
2.2 Domaine d'évaluation 9
2.3 Les utilisateurs de l'évaluation 10
2.4 Méthodologie de l'évaluation 10
2.5 Contraintes et limites de l'évaluation 12
3 Analyse et constats **13**
3.1 Analyse de la performance 13
3.2 Analyse approfondie 17
4 Analyse transversale **33**
4.1 Défis multidimensionnels 33
4.2 Limites du projet PEM N'Zassa 36
5 Enseignement stratégique **40**
6 Conclusions **41**
7 Recommandations **44**
8 Leçons apprises **49**

Fiche du projet

Titre	Pilot for Entrepreneurial Mobility between Belgium and Ivory Coast (PEM – CIV)
Code du projet	CIV 21001
Zone de mise en oeuvre	Côte d'Ivoire et Belgique
Secteur(s) prioritaires(s) Global Challenge(s)	Transitions démographiques (Mobilité humaine)
Pays partenaire(s)	Côte d'Ivoire
Institution(s) partenaire(s)	Bailleur : Union Européenne Partenaires de mise en œuvre : AGENCE CI PME ; AVSI ; FLANDERS INVESTMENT TRADE – FIT ; BELUCI ; PwC ; Pali Pali_MASA ; OFFICE DES ETRANGERS
Budget total	4.800.000 €
Date de début et de fin de la convention spécifique	octobre 2022 – mars 2026
Impact	Contribuer au renforcement du capital humain ivoirien et de la gouvernance de la mobilité
Outcome	Améliorer la valeur ajoutée créée par les petites et moyennes entreprises ivoiriennes (PME)
Outputs	1. Des petites et moyennes entreprises ivoiriennes sont identifiées et soutenues dans leurs mises en relation d'affaire avec des entreprises européennes 2. Des talents PMEntrepreneurs et salariés participent à une mobilité internationale construite sur des relations d'affaires établies ou potentielles avec des acteurs économiques européens. 3. Le dialogue sur la mobilité circulaire en Côte d'Ivoire et Belgique est alimenté par la capitalisation de l'expérience pilote entre les acteurs publics et privés (ivoiriens et européens mais aussi sénégalais, si pertinent).
Période couverte par l'évaluation	octobre 2022 – février 2026

Acronymes

AVSI	Association des Volontaires pour le Service International
AWEX	Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CD	Country Director/Directeur.rice pays
CIV	Côte d'Ivoire
CSA	Country strategic advisor/Conseiller.ère stratégique pays
FIT	Flanders Investment & Trade
ICC	Industries Culturelles et Créatives
ICMPD	International Centre for Migration Policy Development
M&E	Monitoring & Evaluation
MEL	Monitoring, Evaluation & Learning
MTR	Mid-Term Review
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OG	Objectif général (Impact)
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OS	Objectif spécifique (Outcome)
OVO	Ondernemers voor ondernemers
PGM	Programme Manager/Chef.fe de programme
PJM	Project Manager/Chef·fe de projet
PME	Petites & moyennes entreprises
PO	Project Officer/Chargé·e de projet
QE	Question d'évaluation
RM	Regional Manager/Chef·fe régional·e
ROM	Result-Oriented Monitoring
TDR	Termes de référence
ToC	Théorie du Changement
UE	Union Européenne

Remerciements

Les évaluateurs tiennent à exprimer leur profonde gratitude à l'équipe du PEM N'Zassa pour l'appui précieux apporté lors de la réalisation de cette mission à Abidjan. Leur disponibilité et leur accompagnement ont grandement facilité le déroulement des activités d'évaluation sur le terrain.

Ils adressent également leurs sincères remerciements à l'ensemble des partenaires du projet pour le temps consacré aux échanges ainsi que pour le partage de leurs expériences et de leur engagement dans la mise en œuvre des activités du projet. Une reconnaissance particulière est adressée aux entrepreneurs belges et ivoiriens, ainsi qu'aux membres de la diaspora, qui ont accepté de partager avec franchise leur expérience de la mobilité circulaire entrepreneuriale et les dynamiques de partenariats développées dans le cadre du projet.

Équipe d'évaluation

Expert 1 – Aly Tandian - Chef de mission

Le Pr. Aly Tandian, apporte une expertise de tout premier plan sur les dynamiques de mobilité, d'entrepreneuriat et de gouvernance migratoire en Afrique de l'Ouest et en Europe. Sociologue, titulaire d'un doctorat et fort de plus de 25 ans d'expérience en recherche appliquée, évaluation et conseil stratégique, il a conduit de nombreuses missions financées par l'Union européenne, la Coopération suisse, l'OIM et de grandes ONG internationales, notamment en Côte d'Ivoire, au Niger, au Burkina Faso et au Sénégal. 2 Son parcours combine une connaissance fine des politiques de migration et de mobilité circulaire, une expertise reconnue sur les diasporas et l'entrepreneuriat migrant1, ainsi qu'une solide pratique de l'évaluation qualitative et participative. Cette double compétence scientifique et opérationnelle constitue une plus-value déterminante pour analyser PEM-CIV à la fois comme projet pilote de mobilité entrepreneuriale et comme levier stratégique de gouvernance des migrations et de développement économique transnational.

Expert 2 – Cynthia Lavison - Experte internationale associée

Mme Cynthia Lavison apporte à la mission une expertise internationale de tout premier plan en matière d'entrepreneuriat inclusif, de politiques publiques et d'évaluation des dispositifs de soutien aux PME. Économiste et politiste, formée à Sciences Po et à l'École Polytechnique, elle a exercé pendant près de dix ans comme analyste et cheffe de projet au sein de l'OCDE, où elle a conduit et supervisé des évaluations stratégiques de politiques et de projets d'entrepreneuriat dans de nombreux pays, avec un focus particulier sur les femmes, les personnes migrantes, les jeunes et les publics vulnérables.

Elle a notamment dirigé des revues de politiques d'entrepreneuriat inclusif pour des gouvernements et institutions européennes, développé des méthodologies et outils d'évaluation de référence (dont le Better Entrepreneurship Policy Tool), et formulé des recommandations directement utilisées pour la conception et la réforme de projets publics. Cette combinaison d'expertise méthodologique, de connaissance fine des enjeux de genre et de migration, et de pratique du dialogue politique de haut niveau constitue une plus-value majeure pour analyser PEM-CIV comme dispositif pilote de mobilité entrepreneuriale et d'inclusion économique.

Backstopping-COTA: Corentin MONDON et Jenny BROUET

Enabel • Agence belge de coopération internationale • Société anonyme de droit public à finalité sociale
Rue Haute 147 • 1000 Bruxelles • T +32 (0)2 505 37 00 • enabel.be

1 L'entrepreneur migrant désigne une personne qui, ayant connu une expérience migratoire (dans un autre pays ou à l'intérieur de son propre pays), crée, développe ou reprend une activité économique dans son pays d'installation ou de retour. L'entrepreneur migrant joue souvent un rôle important dans le développement économique, car il contribue à la création d'emplois, au transfert de savoir-faire, à l'innovation et à la dynamisation des économies locales. Toutefois, il peut aussi faire face à des contraintes spécifiques, telles que l'accès limité au financement, les difficultés administratives ou la reconnaissance partielle de ses compétences.

1 Historique et contexte

Le projet pilote pour la mobilité entrepreneuriale entre la Côte d'Ivoire et la Belgique-PEMCIV dénommé PEM N'Zassa (qui signifie mélange en langue Akan) financé par l'Union Européenne (UE) a pour objectif de favoriser la croissance économique inclusive de la Côte d'Ivoire par la valorisation de son capital humain et le renforcement de la gouvernance de la mobilité. Ce projet pilote vise à contribuer à la fois au partenariat entre l'Afrique et l'Europe ainsi qu'au dialogue politique belgo-ivoirien sur les questions liées à la migration et à la réalisation des Objectifs de Développement durable, en particulier les Objectifs du Développement Durable (ODD) 8.1 (Croissance économique durable) et 10.2 (Inclusion sociale, économique et politique).

Le PEM N'Zassa a notamment pour objectif de proposer un modèle de mobilité circulaire pour 120 entrepreneurs et salariés de Petites et Moyennes Entreprises (PME) ivoiriennes qui ont développé un projet entrepreneurial innovant, et pour qui la mobilité en Belgique représente une opportunité de créer de la valeur ajoutée. Le but étant de renforcer les compétences de tous les acteurs impliqués dans le processus de mobilité circulaire et/ou temporaire autour d'un projet professionnel ou d'une entreprise existante. Cela inclut les acteurs publics et privés concernés et bien sûr les entreprises belges et ivoiriennes sous leurs différentes formes.

Cette approche s'inscrit dans la continuité de projets similaires conduites par Enabel, notamment le PEMSEN (PEM WECCO) au Sénégal et les projets THAMM et PALIM au Maroc, et vise à tester l'approche Global Skills Partnership du Centre for Global Development dans le contexte ivoirien. Sa stratégie de mise en œuvre repose sur un modèle en quatre phases (préparatoire, pré-mobilité, mobilité, post-mobilité) et opère simultanément à trois niveaux : micro (entrepreneurs et salarié·e·s bénéficiaires), méso (structures intermédiaires et fournisseurs de services) et macro (cadre politique et de coopération bilatérale). Cette architecture à niveaux multiples vise à produire des effets durables au-delà des seuls bénéficiaires directs, en contribuant à la transformation de l'écosystème entrepreneurial et au dialogue politique sur la mobilité circulaire entre la Côte d'Ivoire et la Belgique. Le projet contribue également aux priorités du Plan National de Développement ivoirien 2021-2025, qui fait du développement du capital humain et de la promotion des PME des leviers centraux de transformation structurelle, dans un contexte où la Côte d'Ivoire ne dispose pas encore d'une politique migratoire nationale formellement endossée.

La mise en œuvre du projet PEM N'Zassa repose sur une dynamique partenariale structurée, mobilisant un ensemble d'acteurs institutionnels, économiques et de la société civile, tant en Côte d'Ivoire qu'en Europe. Cette architecture collaborative vise à renforcer l'efficacité opérationnelle du projet, à soutenir la mobilité entrepreneuriale et à favoriser la création de valeur durable pour les entreprises bénéficiaires.

Le projet s'appuie sur des institutions publiques et des acteurs de la coopération internationale, notamment Enabel, la GIZ, l'Union européenne, ainsi que l'Ambassade de Belgique en Côte d'Ivoire. En Côte d'Ivoire, des institutions publiques telles que la Direction Générale des Ivoiriens de l'Extérieur et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat contribuent également à la mise en œuvre.

Ces collaborations visent à renforcer la cohérence des politiques publiques, à faciliter les mobilités entrepreneuriales, à soutenir l'accès aux dispositifs administratifs (notamment en matière de mobilité internationale) et à inscrire le projet dans une logique de coopération durable.

Le projet collabore avec des structures d'accompagnement entrepreneurial et des organisations de mise en œuvre telles que l'Association des Volontaires pour le Service International, Fidaexpert, ou encore OVO. Ces partenaires contribuent au renforcement des capacités des entrepreneurs, à la préparation à la mobilité, au coaching, à l'accompagnement stratégique et au développement de compétences techniques et managériales. Leur rôle est essentiel pour assurer la qualité de l'accompagnement et la professionnalisation des bénéficiaires.

Le projet mobilise également des acteurs du secteur privé et des réseaux économiques, notamment la Chambre de commerce belge et luxembourgeoise de Côte d'ivoire (BELUCI), FineAfrique, Repat Africa – Cluster Twist, ou encore Pali Pali / MASA.

Ces collaborations visent à faciliter l'accès aux marchés, à encourager les investissements, à favoriser les transferts de compétences et à promouvoir la création de partenariats économiques durables entre entrepreneurs ivoiriens, européens et membres de la diaspora.

La mobilisation des compétences de la diaspora constitue un axe stratégique du projet, notamment à travers des organisations telles que le Réseau des Ivoiriens Diplômés de la Diaspora. Par ailleurs, des institutions impliquées dans la gestion des flux migratoires en Belgique, telles que l'Office des étrangers, participent indirectement à la facilitation des mobilités entrepreneuriales.

L'objectif est de renforcer les échanges de compétences, de soutenir les trajectoires d'internationalisation des entreprises et de consolider les liens économiques transnationaux.

L'ensemble de ces partenariats s'inscrit dans une logique de complémentarité visant à maximiser les effets du projet à différents niveaux. Ils contribuent au renforcement de l'accompagnement technique et entrepreneurial des bénéficiaires, tout en facilitant la mobilité internationale et le développement des échanges économiques. Par ailleurs, ces collaborations permettent de mobiliser les ressources du secteur privé et de la diaspora, favorisant ainsi la création de partenariats économiques durables. Enfin, elles participent à l'ancrage de l'action du projet dans un cadre institutionnel et politique pérenne, condition essentielle pour assurer la continuité et la durabilité des résultats obtenus.

Ainsi, la collaboration avec ces partenaires constitue un levier central de mise en œuvre du projet, contribuant à la fois à son efficacité opérationnelle, à la durabilité de ses résultats et à son impact sur l'écosystème entrepreneurial et la coopération internationale.

Le PEM N'Zassa a proposé aux entrepreneurs ivoiriens des dispositifs visant à optimiser leurs mobilités professionnelles, notamment à travers des formations pré-départ sur le contexte belge et la participation à des événements de réseautage. Ces actions ont permis la conclusion d'une trentaine de partenariats portant sur l'accès aux financements, les contrats commerciaux, le développement de nouveaux produits et services ainsi que le transfert de technologies. Plus largement, grâce aux voyages d'affaires, aux mises en relation et aux activités de réseautage, l'approche du PEM vise à connecter les écosystèmes entrepreneuriaux et à favoriser la création de partenariats stratégiques durables entre opérateurs économiques belges et africains.

2 Objectifs et méthodologie

2.1 Objectifs de l'évaluation

Conformément à la politique d'évaluation d'Enabel, l'évaluation des projets vise à renforcer la redevabilité vis-à-vis des pays partenaires, des donateurs et des autres parties prenantes, tout en alimentant les processus d'apprentissage et de prise de décision. Les enseignements tirés des évaluations contribuent ainsi à améliorer les projets futurs et, le cas échéant, à orienter les phases ultérieures d'un projet.

L'évaluation du projet PEM N'Zassa intervient dans les derniers mois de sa mise en œuvre. Elle a pour objectif d'analyser les résultats obtenus, les approches mobilisées et les enseignements à tirer dans la perspective de l'éventuel développement d'initiatives similaires. Le projet étant conçu comme un projet pilote, il teste des approches innovantes d'Enabel à l'interface entre mobilité humaine et développement du secteur privé.

L'évaluation poursuit un double objectif : redevabilité et apprentissage. Elle examine l'évolution de la performance du projet depuis le ROM réalisé par l'Union européenne en septembre 2024, ainsi que la mise en œuvre des recommandations issues de cet exercice. Dans cette perspective, elle actualise l'appréciation de la performance du projet au regard des critères d'évaluation de l'OCDE-CAD, avec une attention particulière portée à l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

Elle examine également les conditions de durabilité et de consolidation des résultats, ainsi que les perspectives de réplicabilité dans le cadre d'un éventuel autre projet.

Deux objectifs spécifiques structurent l'évaluation :

- Objectif 1 : Évaluer la performance du projet et la mise en œuvre des recommandations issues du ROM.
- Objectif 2 : Tirer des enseignements sur les approches mises en œuvre aux niveaux micro, méso et macro.

Sur le plan géographique, le PEM N'Zassa est mis en œuvre dans un double espace, articulant des projets en Côte d'Ivoire et en Union Européenne (en particulier en Belgique). Cette configuration transnationale constitue un élément structurant du dispositif, dans la mesure où la mobilité internationale des bénéficiaires représente un levier central du projet. L'évaluation a ainsi pris en compte les dynamiques institutionnelles, partenariales et entrepreneuriales dans ces deux espaces, afin d'analyser les interactions entre les contextes d'origine et d'accueil, ainsi que leur contribution aux objectifs d'internationalisation et de renforcement des capacités.

En ce qui concerne la localisation des entreprises soutenues, on observe une forte concentration géographique à Abidjan, où se situent 76 % des bénéficiaires. Cette prédominance s'explique notamment par le poids économique de la capitale, la densité de son tissu entrepreneurial, la présence d'infrastructures structurantes et la proximité des dispositifs d'accompagnement. Par ailleurs, 23 % des entreprises bénéficiaires sont implantées dans l'intérieur du pays, ce qui traduit une certaine ouverture territoriale du Projet au-delà du principal pôle économique. Enfin, une proportion marginale (1 %) est localisée à San Pedro, ville portuaire stratégique mais faiblement représentée dans l'échantillon des entreprises accompagnées.

Cette distribution territoriale appelle une lecture analytique à double niveau. D'une part, elle reflète la réalité de la concentration des activités économiques formelles en milieu urbain, en particulier dans la capitale. D'autre part, elle soulève des enjeux d'équité territoriale et de diffusion des opportunités offertes par le Projet vers les régions périphériques. Dans cette perspective, l'évaluation intègre une attention particulière aux disparités spatiales afin d'apprécier la portée inclusive du PEM N'Zassa et sa capacité à contribuer à un développement entrepreneurial plus équilibré sur le plan national.

2.2 Domaine d'évaluation

L'évaluation du projet PEM N'Zassa couvre l'ensemble des activités mises en œuvre dans les deux espaces de mise en œuvre du projet, la Côte d'Ivoire et la Belgique/l'UE, afin d'analyser les interactions entre les contextes d'origine et d'accueil dans le cadre de la mobilité entrepreneuriale.

Elle concerne principalement des entreprises actives dans des secteurs stratégiques pour la transformation économique, notamment l'agroalimentaire, le digital, l'économie verte ainsi que les industries culturelles et créatives. Ces secteurs présentent un fort potentiel d'innovation, de création de valeur et d'intégration aux marchés internationaux.

L'analyse vise à apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact du Projet, en examinant les dynamiques d'accompagnement, de renforcement des compétences et d'internationalisation des entreprises bénéficiaires.

L'évaluation analyse les effets préliminaires du projet à trois niveaux :

- micro, auprès des entrepreneurs et salariés bénéficiaires ;
- méso, au niveau des structures intermédiaires et des fournisseurs de services ;
- macro, en lien avec les dynamiques institutionnelles et de coopération.

Elle se base sur une analyse de la mise en œuvre opérationnelle des résultats intermédiaires observés chez les bénéficiaires et prend en compte de la dimension contextuelle et territoriale et les contraintes structurelles susceptibles d'influencer la durabilité des effets.

Ainsi, le domaine d'évaluation dépasse la simple vérification des réalisations pour analyser les processus de transformation initiés par le projet, dans la perspective d'apprécier sa valeur ajoutée et la durabilité de ses effets.

2.3 Les utilisateurs de l'évaluation

Ils regroupent l'ensemble des acteurs concernés par ses résultats, qu'ils soient directement impliqués dans la prise de décision ou affectés par ses conclusions. Ils incluent notamment les décideurs susceptibles d'utiliser les enseignements de l'évaluation pour orienter les choix stratégiques, ajuster la mise en œuvre du Projet ou définir de nouvelles priorités. Ils comprennent également les parties prenantes dont les pratiques, les collaborations ou le positionnement dans l'écosystème du Projet peuvent être influencés par les conclusions et recommandations formulées. La prise en compte de ces différents utilisateurs vise à renforcer la pertinence, l'utilité et l'appropriation des résultats de l'évaluation

2.4 Méthodologie de l'évaluation

2.4.1 Méthodologie de collecte de données

Une matrice d'évaluation, présentée dans le rapport de démarrage validé par Enabel, a constitué le cadre structurant de l'évaluation et de la collecte de données en Belgique et en Côte d'Ivoire. À la suite de la réunion de démarrage du 2 février, cette matrice a été revue par les évaluateurs afin de concevoir des outils adaptés à la collecte des données. Les consultants et l'équipe de Cota ont ensuite examiné et ajusté ces instruments pour les rendre pleinement compatibles avec la nature et la qualité des informations disponibles, et pour garantir une présentation des constats cohérente et fluide.

Après validation finale, les outils de collecte ont été déployés, et la collecte des données primaires (revue documentaire) et secondaires (entretiens individuels semi-directifs et entretiens approfondis) a été effectuée conformément aux modalités méthodologiques prévues. Cette approche a permis d'assurer la rigueur, la fiabilité et la triangulation des analyses, garantissant ainsi la robustesse des conclusions formulées dans le cadre de l'évaluation.

La collecte de données s'est déroulée en plusieurs étapes. Elle a débuté par une analyse documentaire des documents transmis par Enabel, complétée progressivement par des demandes d'informations supplémentaires, notamment les coordonnées de personnes ressources et les données de suivi des différentes cohortes.

Une première phase de collecte a été menée en Côte d'Ivoire du 11 au 21 février 2026, combinant enquêtes de terrain et réunions de travail avec l'équipe du projet afin de clarifier certains aspects du dispositif et de partager les premiers constats. Un atelier de restitution organisé le 20 février a permis de discuter et de valider les résultats préliminaires avec les parties prenantes, contribuant ainsi à renforcer la crédibilité et l'appropriation de l'évaluation.

Une seconde phase de collecte s'est déroulée du 23 février au 6 mars, simultanément en Belgique et en Côte d'Ivoire, principalement à travers des entretiens réalisés en ligne.

La revue documentaire a ainsi permis d'établir un état des lieux initial du projet et de mieux comprendre son contexte de mise en œuvre. Une vingtaine de documents ont été analysés, incluant des conventions et accords, des documents de suivi et d'évaluation (cadre logique, rapports d'activité, matrice de résultats), ainsi que des documents connexes relatifs à l'organisation et au fonctionnement du Projet. Cette analyse, réalisée lors de la phase de cadrage, a également permis d'examiner les recommandations issues de la mission ROM menée un an auparavant et d'apprécier leur niveau de mise en œuvre. Elle a ainsi contribué à consolider la compréhension des activités, des réalisations et des enjeux du projet.

Afin d'assurer la robustesse des analyses, les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de différentes catégories d'acteurs impliqués dans le projet ou concernés par ses effets. Les constats présentés dans ce rapport reposent sur un croisement systématique des informations issues de ces différentes sources, permettant une triangulation des points de vue entre bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre, acteurs institutionnels et acteurs de la mobilité.

En complément à ces entretiens semi-directifs, des entretiens approfondis ont été menés auprès de différentes parties prenantes du projet PEM N'Zassa afin d'obtenir une compréhension fine de sa mise en œuvre, de ses effets et de ses dynamiques institutionnelles. Ils ont permis d'analyser la cohérence entre les orientations stratégiques du Projet, leur mise en œuvre opérationnelle et les résultats observés, tout en identifiant les facteurs de succès et les contraintes rencontrées.

En complément, des focus groupes ont été organisés avec des entrepreneurs bénéficiaires afin d'analyser leurs perceptions collectives, de comparer leurs expériences et d'identifier les dynamiques communes au sein du Projet. Ces échanges ont également permis d'examiner les conditions de durabilité du modèle et les facteurs favorisant la consolidation des acquis.

Enfin, des réunions de travail et ateliers de restitution ont permis de discuter les premiers résultats de l'évaluation avec les acteurs du projet afin de confronter les interprétations et d'enrichir les recommandations formulées.

Pour des informations complémentaires sur la méthodologie d'évaluation, nous invitons le lecteur à se reporter au document d'annexes fourni séparément au rapport d'évaluation

2.4.2 Échantillonnage

L'échantillonnage retenu pour l'évaluation du projet PEM N'Zassa repose sur une approche raisonnée visant à garantir la diversité des points de vue et la représentativité des principales catégories d'acteurs impliqués dans le projet. Compte tenu du caractère qualitatif de l'évaluation, les participants ont été sélectionnés de manière stratégique en fonction de leur rôle dans la conception, la mise en œuvre ou les effets du Projet.

En plus d'entrepreneurs bénéficiaires (29), l'échantillon inclut des acteurs du pilotage et de la mise en œuvre du projet (Enabel - 6, partenaires institutionnels ivoiriens et représentants institutionnels belges et européens - 7, structures d'appui à l'entrepreneuriat - 3), ainsi que des acteurs économiques européens et des structures intermédiaires et de la société civile (5) notamment incluant des membres de la diaspora (1) mobilisés par le Projet. Cette diversité a permis de croiser les perspectives entre acteurs stratégiques, opérationnels et bénéficiaires. L'échantillonnage couvre les trois niveaux du projet.

Au niveau micro, il inclut des entrepreneurs et entrepreneuses bénéficiaires ayant participé aux activités d'accompagnement et de mobilité. Au niveau méso, des structures intermédiaires telles que des incubateurs, chambres de commerce et fournisseurs de services ont été interrogées afin d'analyser l'appropriation de l'approche et les transformations organisationnelles. Au niveau macro, des représentants d'institutions publiques et d'acteurs impliqués dans la coopération bilatérale ont été rencontrés afin d'examiner les effets institutionnels et politiques du projet.

La sélection des entrepreneurs bénéficiaires a intégré une diversification sectorielle, incluant notamment l'agroalimentaire, l'économie verte, les industries culturelles et créatives, le digital et d'autres secteurs tels que la logistique ou la santé. Une attention a également été portée à la dimension de genre afin d'identifier d'éventuels différenciations dans les besoins et les effets du Projet.

Afin de garantir la diversité des points de vue et la qualité des informations recueillies, une attention particulière a été accordée à la composition des focus groupes. Ceux-ci ont été constitués selon différentes logiques de regroupement : entrepreneurs appartenant au même secteur et au même site, entrepreneurs d'un même secteur situés sur des sites différents, bénéficiaires ayant réalisé une double mobilité, entrepreneurs ayant obtenu des financements significatifs, ainsi que participants ayant suivi les formations sans avoir effectué de mobilité. Des sessions spécifiques ont également été consacrées aux femmes entrepreneures afin de mieux comprendre leurs expériences et défis particuliers.

- Focus group avec des hommes bénéficiant d'une double mobilité, évoluant dans le secteur de l'économie verte et exclusivement à Abidjan ;
- Focus group avec des hommes évoluant dans le secteur de l'agro-alimentaire et dans des sites différents (Bouaké et Man) ;
- Focus group avec des femmes évoluant dans le secteur de l'agro-alimentaire et dans des sites différents (Abidjan et Bouaké) ;

- Focus group avec des hommes uniquement évoluant dans le secteur de l'agro-alimentaire et dans des sites différents (Abidjan, Bouaké, Man et Soubré) ;
- Focus groups avec des femmes uniquement évoluant dans le même secteur de l'agro-alimentaire et dans le même site (Abidjan).

Cette organisation a permis de comparer les trajectoires entrepreneuriales et d'analyser les effets différenciés du projet selon les profils et les parcours des bénéficiaires. Afin de faciliter l'expression des participants, certains entretiens et focus groups ont été structurés à partir d'articles de presse consacrés au projet. Utilisés comme supports projectifs, ces articles ont favorisé une parole plus libre et permis de confronter perceptions des acteurs, discours médiatique et données institutionnelles. Cette approche a contribué à enrichir l'analyse qualitative et à renforcer la triangulation des sources.
Certaines dimensions n'ont toutefois pas pu être systématiquement prises en compte dans la stratégie d'échantillonnage, notamment la taille des entreprises, le niveau de participation au projet ou la localisation géographique des bénéficiaires, en raison des contraintes liées à la disponibilité des données et au calendrier de l'étude. Ces éléments constituent des limites méthodologiques à considérer dans l'interprétation des résultats.

2.5 Contraintes et limites de l'évaluation

L'évaluation du PEM N'Zassa s'est déroulée dans un contexte marqué par plusieurs contraintes méthodologiques et opérationnelles susceptibles d'influencer la portée, la profondeur et l'interprétation des résultats. En premier lieu, la durée limitée allouée au processus évaluatif a restreint l'ampleur de la collecte des données, tant en ce qui concerne le nombre d'entretiens, de focus groupes et de visites de terrain que le temps disponible pour l'analyse approfondie des informations recueillies. Cette contrainte temporelle a également réduit les possibilités d'exploration fine des trajectoires individuelles, des dynamiques organisationnelles et des effets différenciés du Projet, tout en limitant la capacité d'ajuster la méthodologie en cours de collecte ou de procéder à des vérifications et triangulations systématiques.

La participation variable des bénéficiaires et des partenaires, liée notamment à leurs contraintes professionnelles et à leurs déplacements, a par ailleurs restreint l'accès à certaines personnes ressources clés. Le recours partiel à des entretiens à distance, bien que nécessaire, a pu réduire la richesse des interactions et la profondeur des échanges. De plus, l'absence d'une base de données exhaustive et structurée sur les entreprises participantes (notamment en ce qui concerne leurs caractéristiques organisationnelles, leur niveau d'engagement ou leurs indicateurs de performance) a limité les possibilités d'échantillonnage stratégique et la conduite d'analyses comparatives robustes.

La complexité intrinsèque du projet, impliquant une diversité d'acteurs opérant à différents niveaux (micro, méso et macro) et dans des secteurs variés, rend également délicate toute généralisation des résultats. Cette hétérogénéité renforce la pertinence d'approches qualitatives, mais accroît simultanément la sensibilité des conclusions aux biais de perception, de mémorisation ou d'autoévaluation inhérents aux méthodes déclaratives. Ces biais appellent une interprétation prudente des résultats et soulignent la nécessité de trianguler les sources d'information.

Enfin, la conduite d'une évaluation dans un laps de temps restreint peut accroître les risques de sélection non représentative des participants, limiter la diversité géographique ou sectorielle des profils inclus et réduire les possibilités de validation des résultats auprès des parties prenantes. Dans ces conditions, les résultats produits doivent être compris comme indicatifs, offrant une lecture éclairante mais nécessairement partielle des effets du Projet.

Dans l'ensemble, ces contraintes n'invalident pas la pertinence des conclusions formulées, mais elles impliquent l'adoption d'une posture analytique prudente et nuancée. Elles soulignent l'importance de la triangulation méthodologique, de la complémentarité des sources de données et de la transparence quant aux conditions de production des résultats, afin de garantir la robustesse et la crédibilité de l'évaluation.

3 Analyse et constats

3.1 Analyse de la performance

PERTINENCE	A	B	C	D

En Côte d'Ivoire, de nombreux entrepreneurs évoluent dans des contextes marqués par une forte informalité, des difficultés d'accès à l'accompagnement spécialisé et une faible ouverture vers des marchés internationaux. Bien que le PEM N'Zassa s'adresse à des TPME ayant atteint un niveau certain de formalisation, il répond directement à ces besoins en proposant un accompagnement structuré et personnalisé. En effet, le ciblage correspond à une population entrepreneuriale présentant un potentiel de croissance et d'internationalisation mais n'ayant pas le degré de formalisation ni les outils nécessaires pour se lancer sur le marché européen. Le projet répond donc à un réel besoin et les résultats montrent que la sélection a permis la participation d'entreprises à même de tirer parti de la structure actuelle du projet dans un temps relativement court. Il pourrait être élargi à des TPE moins développées dans une itération future adaptée. A titre d'exemples, les porteurs de projets dans l'agro-transformation, l'économie digitale et l'économie verte ont bénéficié d'un diagnostic associé à un plan d'action personnalisé, d'un coaching sectoriel et d'un boot camp leur permettant de monter en compétences et d'effectuer des améliorations réalistes préalables à la contractualisation avec des partenaires européens, notamment en termes de structuration et standardisation. Certains ont bénéficié de formations ciblées en structuration d'entreprise, leur permettant de clarifier leur modèle économique et de mieux se positionner sur le marché local. Des entrepreneurs ont engagé des démarches de formalisation (immatriculation, structuration comptable) afin de répondre aux exigences de partenaires et de clients plus structurés. Ces améliorations semblent également avoir bénéficié aux opportunités sur les marchés locaux.

Le projet est pertinent dans la mesure où il s'inscrit dans les dynamiques économiques propres à Abidjan, pôle majeur de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire. Il cible des secteurs porteurs et renforce des compétences clés pour répondre à la concurrence locale et régionale. Dans le secteur du digital et du numérique, certains bénéficiaires ont structuré leur offre et renforcé leur crédibilité auprès de clients institutionnels et privés à Abidjan.

La mobilité entrepreneuriale proposée par le PEM N'Zassa est particulièrement pertinente pour des entrepreneurs ivoiriens confrontés à des limites d'accès aux réseaux internationaux. Les séjours de mobilité ont permis l'exposition à de nouveaux modèles d'affaires, la compréhension des normes de qualité et de commercialisation internationales et l'accès à des réseaux professionnels jusque-là peu accessibles. Des entrepreneurs ont adapté leur packaging, leurs standards de qualité ou leur stratégie commerciale à la suite des échanges avec des partenaires européens, améliorant ainsi leur compétitivité.

Les rôles et responsabilités des partenaires, formateurs et équipes de terrain sont clairement définis, permettant une mise en œuvre fluide et un suivi continu des progrès des entrepreneurs. Des coaches locaux ont été impliqués dans la préparation et le suivi des entrepreneurs. Des entrepreneurs accompagnés ont bénéficié d'un suivi post-formation structuré, permettant de mesurer l'évolution de leurs compétences et la concrétisation de leurs projets, assurant ainsi la cohérence entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus.

COHÉRENCE	A	B	C	D

Le projet combine formation, mentorat, accompagnement personnalisé et mobilité entrepreneuriale de manière intégrée. Le PEM N'Zassa bénéficie d'une bonne cohérence interne. Le projet est bien intégré dans le portefeuille des programmes de soutien aux TPME et entrepreneurs de Enabel. Aucun effet doublon n'a été identifié, et des synergies concrètes ont été créées entre les projets, afin de tirer parti de leur complémentarité, notamment avec les projets TEI Cacao Durable (qui soutient des productrices et producteurs de cacao) et VABICUI (valorisation de la biomasse énergie et de la cuisson propre). Ces synergies semblent avoir été bénéfiques aux entrepreneurs concernés. Par exemple, la synergie du PEM N'Zassa avec TEI Cacao durable a permis à certains entrepreneurs de bénéficier des deux projets, avec des résultats très positifs (partenariats signés, 4 entrepreneurs ayant obtenu des financements conséquents) qui se situent dans le haut des bénéficiaires du PEM, avec une dynamique similaire dans une moindre mesure pour les entrepreneurs combinant participation au PEM et à VABICUI. Le PEM a également mobilisé le Trade Development Centre d'Enabel lors du sommet mondial du Cacao à Bruxelles en 2024.

La cohérence externe est moins poussée, mais clairement prise en compte et mise en place de manière adaptative au cours du projet, en réponse aux besoins identifiés. Une collaboration a été créé avec le projet SEADE (financé par l'UE) autour d'une cohorte de 9 entrepreneurs du PEM N'Zassa du secteur digital pour mis en œuvre par l'accélérateur Bond'Innov. Le PEM N'Zassa s'inscrit dans une logique de synergie avec les acteurs locaux et institutionnels d'Abidjan, en évitant les duplications et en renforçant les structures existantes et l'ancrage territorial du projet. La collaboration avec un incubateur et des structures d'appui local a permis d'adapter les contenus pédagogiques aux réalités du terrain et aux profils des bénéficiaires et de faciliter la mise en réseau avec d'autres entrepreneurs, tout en respectant les priorités de développement économique de la région. Des partenariats ad hoc ont également été mis en place au cours du projet avec des acteurs de soutien nationaux, notamment un relais vers une formation sur la recherche de financement auprès de Côte d'Ivoire PME, lien créé à la suite des apprentissages de la première vague de mobilité. Un relais vers l'agence Côte d'ivoire Export (CI Export) a aussi été mise en place en 2026, pour permettre à 10 entreprises sélectionnées du PEM de bénéficier d'un suivi sur ce sujet.

EFFICACITÉ	A	B	C	D

Le PEM N'Zassa a globalement atteint ses objectifs, en mobilisant des entrepreneurs et en leur offrant un accompagnement structuré. Les entrepreneurs ont bénéficié d'un diagnostic et d'un plan d'action personnalisé, d'un suivi avec un coach sectoriel, d'un boot camp de préparation à la mobilité et de soutien ad hoc en fonction de leurs problématiques propres. La majorité des entrepreneurs interrogés identifient spontanément des exemples concrets de renforcement de compétences entrepreneuriales (gestion, marketing, finance, RH…), et un certain nombre rapportent un renforcement de leur modèle d'affaires (notamment via une diversification des activités). Par exemple, un entrepreneur dans le secteur de l'agro-transformation a participé aux formations sur la gestion d'entreprise et au mentorat individuel, ce qui lui a permis de formaliser son activité et de mieux structurer ses finances. L'objectif de renforcer les compétences entrepreneuriales est ainsi clairement atteint.

Le projet a également rempli ses objectifs liés à la mobilité, qui a permis l'acquisition de compétences, ainsi que le passage effectif à l'international de PME aux activités préalablement locales. 125 entreprises ivoiriennes ont effectué une mobilité, excédant l'objectif de 120 mobilités fixé par le projet.

La mobilité et les échanges internationaux ont permis aux bénéficiaires d'acquérir de nouvelles compétences et d'élargir leurs réseaux. La préparation en amont (pré matching, établissement d'un itinéraire d'évènements et de rdv) a permis d'optimiser la mobilité relativement courte pour la plupart des entrepreneurs. Plusieurs entrepreneurs interrogés rapportent l'acquisition de compétence, la découverte de nouvelles techniques ou de nouvelles activités et l'adoption d'innovations dans la structuration de leurs activités à la suite des apprentissages faits durant la mobilité.

De nombreux entrepreneurs rapportent également des apprentissages concernant les standards européens, les attentes en termes de packaging et marketing et les possibles débouchés alternatifs. Ces apprentissages se traduisent dans des adaptations concrètes et la transformation des entreprises pour être prêtes à l'export, certaines en cours de projet, et d'autres, envisagées pour le futur. Le projet a également favorisé des partenariats commerciaux et des collaborations durables. À la suite de nombreuses rencontres (740 entreprises européennes rencontrées), 27% des bénéficiaires ont signé un ou plusieurs partenariats avec des entreprises rencontrées lors des activités du PEM N'Zassa (55 contrats et accords de principe signés, proche des 60 visés par le projet), et d'autres ont entamé des discussions pour des partenariats commerciaux qui sont en cours de formalisation (340 partenariats en cours de discussion). Sur 85 entreprises ayant réalisé une mobilité, l'opérateur de mise en œuvre Fida Expert a rapporté, 30 contrats signés, 25 accords de principes. Cela a permis de sécuriser des débouchés pour leurs produits et de générer des revenus supplémentaires. Cela remplit l'objectif d'utiliser la mobilité pour accélérer ou faciliter l'accès aux marchés internationaux.

L'efficacité du projet se mesure aussi à sa capacité à répondre aux besoins réels des entrepreneurs et à s'adapter aux contraintes locales. Les sessions de formation et le mentorat ont été ajustés pour tenir compte des horaires et des disponibilités des entrepreneurs ivoiriens, maximisant ainsi la participation et l'impact des actions. L'utilisation stratégique de soutien sectoriel ciblé (coaches, synergies avec d'autres Projets) permet également de décupler l'efficacité du projet.

EFFICIENCE	A	B	C	D

L'efficience du PEM N'Zassa apparaît globalement satisfaisante au regard des ressources mobilisées et des résultats obtenus. Le projet a optimisé ses moyens en combinant formations collectives, mentorat individuel et mobilités entrepreneuriales organisées en cohortes, tout en s'appuyant sur des structures locales d'accompagnement. La coordination avec des partenaires institutionnels et la création de synergies avec d'autres projets ont également permis de limiter les coûts et d'éviter les duplications. Il est à noter que les bénéficiaires ont signé des partenariats financiers conséquents, concentrés cependant en un petit nombre : 4 coopératives cacaoyères ont bénéficié de financements pour un montant combiné de EUR 1.34 million, auprès du fonds d'investissement belge Kampani. Une autre coopérative, CAYAT, a signé un partenariat avec Puratos Cacao West Africa SA pour un investissement de plus de EUR 550 000 pour la construction d'un centre de fermentation et de séchage des fèves de cacao. Ce total de près de EUR 2 million est une somme conséquente rapportée au budget du pilote (EUR 4.8 millions), qui souligne l'effet de levier possible de ce type de projet.
Toutefois, la mise en œuvre du dispositif dans un calendrier relativement court a parfois réduit les possibilités d'optimisation logistique (coordination des cohortes en fonction des évènements sectoriels, évitement des congés européens, groupage des activités de préparation à la mobilité, etc.).
La gouvernance multi-acteurs, bien qu'indispensable pour un Projet à dimension transnationale comme le PEM N'Zassa, nécessite un effort constant de coordination, et a pu ralentir la prise de décisions.

DURABILITÉ	A	B	C	D

Le projet contribue à renforcer de manière durable les compétences entrepreneuriales des bénéficiaires et la formalisation et la structuration durable des entreprises ce qui favorise leur pérennité et leur compétitivité sur le marché local et régional. Les formations, le mentorat et la mobilité ont permis aux entrepreneurs d'acquérir des savoir-faire transférables à long terme. La majorité des entrepreneurs interrogés rapportent des changements concrets mis en œuvre dans leur activité, s'inscrivant sur la durée. Plusieurs rapportent également des changements d'état d'esprit qui impacteront durablement leur manière de faire des affaires (identification de nouveaux marchés, identification de l'importance de certaines pratiques, etc.) Par exemple, des entrepreneurs dans l'agro-transformation, après avoir suivi la formation en gestion et participé à une mobilité en Belgique, continuent d'utiliser les outils de gestion appris pour améliorer la planification et la structuration de leurs entreprises, même plusieurs mois après la fin du projet.

De même, des bénéficiaires du secteur numérique à Abidjan ont consolidé leur portefeuille clients et maintiennent des partenariats établis pendant le projet, ce qui leur permet de sécuriser des revenus réguliers et de développer progressivement leur activité.

Le PEM N'Zassa a créé des réseaux et partenariats durables, en reliant les entrepreneurs ivoiriens à des partenaires locaux et internationaux, favorisant des collaborations au-delà de la durée du projet. Plusieurs entrepreneurs ivoiriens ont conservé des contacts établis lors des mobilités et des sessions de mise en réseau, ce qui leur permet de continuer à accéder à des opportunités commerciales et à des conseils techniques même après la fin officielle du projet. Cependant, un bon nombre d'entrepreneurs n'a pas été en mesure de nouer des partenariats, ou ont éprouvé des difficultés à entretenir les dialogues entamés sans la médiation du Projet, bien que les objectifs de taux de partenariat du projet soient réalisés à 92%. Certains obstacles (accès au financement, besoin de soutien technique à la contractualisation) complexifient la pleine concrétisation de l'internationalisation pour certains entrepreneurs. Cela souligne la pertinence d'un suivi plus long pour renforcer et décupler la durabilité des résultats en permettant aux entrepreneurs d'être appuyés dans leurs démarches sur un temps plus long, cohérent avec ce type de développements entrepreneuriaux.

L'implication de structures locales d'accompagnement et d'incubateurs contribue à l'appropriation institutionnelle des pratiques du projet, renforçant sa pérennité. Des incubateurs locaux (Impact Hub Abidjan, ZEBOX West Africa (Abidjan), ADN Factory (Abidjan), Incubateur INP-HB, etc.) pourraient intégrer certains modules de formation et méthodologies du PEM N'Zassa dans leurs Programmes réguliers, permettant de transmettre durablement les acquis à de nouveaux entrepreneurs. Cependant, une telle intégration n'a pas encore été constatée.

Au niveau de l'écosystème, le PEM N'Zassa a soutenu la formalisation de la Chambre Ivoirienne de Commerce et d'Industrie de Belgique (CICIBE) et accompagné la signature d'un Mémorandum of Understanding (MoU) entre le Cluster Twist (Belgique) et le ministère de la Communication (Côte d'Ivoire) en vue du développement d'un cluster audiovisuel en Côte d'Ivoire. S'ils se pérennisent, ces développements permettraient des structures intermédiaires plus fortes en soutien des PME ivoiriennes à l'export. Un regard à long terme permettra d'évaluer la durabilité de ces développements, notamment la création effective du cluster, qui pourrait être ralentie en l'absence de soutien financier et institutionnel lié au PEM.

IMPACT	A	B	C	D

L'impact du projet PEM N'Zassa est particulièrement visible et amplifiable au niveau des entrepreneurs et de leurs pairs. Au niveau micro, l'impact du projet sur les entrepreneurs concernés est concret. Les participants ont dans l'ensemble renforcé leurs capacités entrepreneuriales. Nombre d'entre eux ont adopté de nouvelles pratiques professionnelles, comme l'amélioration des processus de production, l'introduction de nouveaux standards de qualité, l'intégration d'outils numériques pour la gestion et la communication. La mobilité entrepreneuriale a conduit à la création de partenariats commerciaux entre certains entrepreneurs ivoiriens et des partenaires européens (accords de distribution pour des produits transformés localement, collaborations techniques, financement). Pour un certain nombre d'entrepreneurs, elle a également facilité une ouverture à des marchés extérieurs et une montée en gamme de produits destinés à l'export ou à des segments plus exigeants du marché local. Le projet a également eu un impact sur les trajectoires individuelles des bénéficiaires, en renforçant leur confiance, leur capacité de projection et leur légitimité en tant qu'entrepreneurs. Ces changements se traduisent par une plus grande capacité à négocier avec des partenaires, à solliciter des financements et à s'inscrire dans des programmes de développement à moyen et long terme. On assiste à l'émergence d'entrepreneurs plus autonomes, mieux outillés et davantage insérés dans des dynamiques économiques durables.

Des effets indirects ont également été constatés, comme les partenariats entre entrepreneurs ivoiriens, ou des bénéficiaires devenant parfois des relais locaux, partageant les compétences acquises avec d'autres entrepreneurs et participant à la diffusion de bonnes pratiques. Un potentiel d'impact plus large est présent dans le vivier des bénéficiaires les plus dynamiques : ils pourraient être vecteurs de transmissions de bonnes pratiques entre pairs, représentants des PME ivoiriennes pour l'établissements de missions commerciales plus larges, et rôle modèles pour valoriser l'entrepreneuriat innovant, notamment les femmes. Des mesures de mobilisation des « alumnis » du PEM comme ambassadeurs auprès de l'écosystème au sens plus large ne sont cependant pas planifiées.

Au niveau structurel, le PEM N'Zassa a permis le renforcement d'acteurs intermédiaires clés : le PEM N'Zassa a impulsé la formalisation de la Chambre Ivoirienne de Commerce et d'Industrie de Belgique (CICIBE). Le PEM a également joué un rôle de facilitateur dans la signature d'un Mémorandum of Understanding (MoU) entre le Cluster Twist (Belgique) et le ministère de la Communication (Côte d'Ivoire) pour des échanges de pratiques et un appui en vue du développement d'un cluster audiovisuel en Côte d'Ivoire, une initiative qui faciliterait les échanges entre les PME du secteur des deux pays si elle est réalisée. Ces développements sont encourageants et suggèrent un impact structurel plus large s'ils sont pérennes : la fin du programme PEM et donc de son rôle d'intermédiaire et de soutien financier potentiel peut ralentir ou compliquer les efforts en cours en vue du développement du cluster, par exemple. Au niveau macro-structurelles et institutionnelles, le projet vise à influencer les dialogues de haut niveau pour rendre l'environnement plus propice à l'internationalisation des PMEs. Bien que le projet ait un fort potentiel de transformation systémique, il affiche des résultats plus modérés à ce niveau. La lenteur des réformes structurelles demande un suivi à long terme pour mesurer pleinement les effets des activités.

3.2 Analyse approfondie

3.2.1 Amélioration de la valeur créée par les PME ivoiriennes (Q1)

L'analyse de la mise en œuvre du PEM N'Zassa met en évidence des résultats globalement satisfaisants, bien que différenciés selon les objectifs poursuivis. Le projet est d'abord parvenu à identifier et mobiliser un nombre significatif de PME, grâce à des activités de prospection, des appels à manifestation d'intérêt et la mobilisation des réseaux institutionnels et professionnels des partenaires. Si la mobilisation quantitative apparaît satisfaisante, la diversité géographique et sectorielle des entreprises participantes demeure plus limitée, certains secteurs ou territoires étant moins représentés.

Par ailleurs, le projet a effectivement permis la réalisation de mobilités entrepreneuriales, offrant aux dirigeants de PME l'opportunité de découvrir d'autres écosystèmes économiques, de participer à des visites d'entreprises et à des rencontres professionnelles, et de renforcer leurs compétences techniques et relationnelles ainsi que leur capital de réseau. 125 entreprises ivoiriennes ont effectué une mobilité, excédant l'objectif de 120 mobilités fixé par le projet.

Les activités de mise en relation, notamment les rencontres B2B et les événements de réseautage, ont également favorisé l'émergence de partenariats économiques exploratoires et l'identification d'opportunités de coopération commerciale ou technique. Sur 85 entreprises ayant réalisé une mobilité suivie, l'opérateur de mise en œuvre Fida Expert a rapporté 740 entreprises européennes rencontrées, 30 contrats signés, 25 accords de principes et 340 partenariats en cours de discussions. Sur les entreprises ayant signé des contrats, 9% étaient dirigées par des femmes. Certains entrepreneurs ont obtenu des résultats très significatifs : 4 entreprises du secteur agro-alimentaire filière Cacao (UPAS, Scamed, Socopanab, YEYASSO), suivis également par le projet TEI Cacao Durable ont signé un contrat de financement avec le fonds d'investissement belge Kampani pour un montant total combiné de EUR 1.34 million. Une autre, CAYAT, a conclu un partenariat industriel et d'approvisionnement avec une filiale du Groupe Belge Puratos NV incluant un investissement pour la construction d'un centre de fermentation et de séchage des fèves à hauteur de EUR 500 000.

Toutefois, la formalisation de collaborations durables reste encore limitée : cela est apparent à la fois dans le nombre important de partenariats potentiels en cours de discussions, et dans les entretiens avec un échantillon d'entrepreneurs, qui rapportent nombre de changements entamés ou planifiés, mais également des opportunités identifiées mais nécessitant des investissements pour leur mise en œuvre, ralentissant ou bloquant temporairement leur réalisation. Cela s'explique notamment de la durée relativement courte du projet et du temps nécessaire pour concrétiser des partenariats économiques. La signature effective de 55 accords de principes et contrats représente une réalisation de 92% de l'objectif du projet.

Enfin, les retombées économiques directes, notamment en termes d'augmentation du chiffre d'affaires, apparaissent plus nuancées. Une enquête end-line était prévue en fin de projet pour évaluer l'évolution des chiffres d'affaires des participants, mais cette enquête n'est pas disponible au moment de l'élaboration du présent rapport. Les retombées sont donc évaluées à partir d'appréciations qualitatives. Si certaines entreprises ont pu améliorer leur positionnement stratégique et identifier de nouveaux débouchés commerciaux, les effets économiques tangibles demeurent encore modérés à court terme et devraient se manifester davantage sur le moyen et long terme, à travers la valorisation des réseaux, des connaissances acquises et des opportunités de marché identifiées.

Le PEM N'Zassa a optimisé ses ressources en combinant formations en groupe, mentorat individuel et mobilité entrepreneuriale, tout en s'appuyant sur des structures locales d'accompagnement. Le programme a été organisé de manière séquencée, avec des activités organisées dans le temps pour permettre la combinaison de plusieurs niveaux d'intervention et une articulation avec les phases de mobilité (avant, pendant, après). Le programme fait un usage ciblé des activités les plus onéreuses (e.g. un suivi individuel là où cela est incontournable), combiné avec des activités spécialisées par secteur lorsqu'une distinction est pertinente (coaching, identification d'évènements pertinents, accompagnement technique), et enfin des activités communes à tous les participants (bootcamps, préparation culturelle…). Cela permet une utilisation raisonnée des ressources sans sacrifier outre mesure la valeur ajoutée apportée par l'accompagnement sectoriel ou personnalisé pour le développement des PMEs. Des activités additionnelles ont également été proposée en fonction des besoins spécifiques des entrepreneurs. Plusieurs entrepreneurs ont participé à des ateliers collectifs sur la gestion financière, puis ont bénéficié d'un suivi individuel, permettant de maximiser l'impact pédagogique avec un coût limité, au lieu de formations entièrement individuelles plus coûteuses. Les mobilités ont été organisées en cohortes, parfois coordonnées par secteur pour permettre la participation à des évènements communs.

L'efficience a été renforcée par la coordination entre les équipes de terrain, les partenaires institutionnels et les structures locales, permettant de réduire les délais et d'éviter les duplications. Grâce à la collaboration avec un incubateur local[2], les sessions de formation ont pu être programmées de manière groupée, limitant les coûts logistiques et facilitant la participation des entrepreneurs tout en garantissant la qualité de l'accompagnement. La création de synergies avec d'autres projets sectoriels Enabel et avec des agences ivoiriennes a également permis d'augmenter l'efficience du projet sans peser sur ses coûts.

Les activités du projet ont été conçues pour produire des résultats multiples avec un minimum de redondances. La mobilité entrepreneuriale ne se limite pas à un séjour à l'étranger, mais est complétée par un suivi avant et après le départ, renforçant l'impact et la valeur ajoutée de chaque session. Par exemple, un entrepreneur du secteur agroalimentaire a suivi une mobilité de deux semaines en Belgique, puis a reçu un mentorat post-mobilité pour adapter les techniques observées à son entreprise locale. Cette combinaison a permis d'obtenir un résultat concret (amélioration de la qualité et du packaging de ses produits) sans mobiliser des ressources supplémentaires importantes.

2 Un exemple emblématique est la collaboration entre le programme PEM N'Zassa et l'écosystème d'incubation porté par le MASA (Marché des Arts du Spectacle d'Abidjan) à travers son dispositif MASA Lab. Le MASA Lab fonctionne comme un incubateur spécialisé dans les industries culturelles et créatives, offrant formation professionnelle, mentorat, accompagnement à la structuration des projets et mise en réseau avec des partenaires internationaux.

Globalement, le projet a produit des résultats concrets et mesurables (formalisation des entreprises, création de partenariats, adoption de nouvelles pratiques professionnelles) proportionnels aux moyens engagés, et pour un volume de bénéficiaires ambitieux ce qui illustre une bonne efficience.

L'investissement en mobilité et mentorat pour un groupe restreint d'entrepreneurs ivoiriens a permis d'obtenir des partenariats commerciaux durables et la formalisation de plusieurs entreprises, représentant un rapport coûts–résultats positif.

L'analyse de la durabilité du projet met en évidence des capacités variables des PME bénéficiaires et des institutions partenaires à pérenniser et à internaliser les acquis après la fin du financement. Du côté des PME, le projet a contribué au renforcement des compétences entrepreneuriales, notamment en matière de gestion, de stratégie commerciale, de marketing et d'internationalisation, tout en favorisant l'élargissement des réseaux professionnels et l'exposition à de nouveaux marchés. Certaines entreprises rapportent des recrutements, l'entrée sur de nouveaux marchés, et l'élargissement de leurs portefeuilles d'activités et de leurs champs de prospection.

Témoignage d'un entrepreneur de l'économie verte

« Ma participation à la mobilité professionnelle m'a permis de découvrir des technologies innovantes, des modèles d'organisation plus performants et de nouvelles approches en matière d'économie circulaire. Cette expérience a profondément enrichi ma vision du développement de mon entreprise. Mais c'est surtout le suivi de la post-mobilité qui m'a permis de transformer ces apprentissages en changements concrets. Grâce à cet accompagnement, j'ai pu adapter progressivement les solutions observées à la réalité de mon contexte local, en tenant compte de mes ressources, de mes contraintes techniques et des exigences du marché. Les échanges réguliers avec les conseillers m'ont aidé à résoudre certains blocages, à affiner mon modèle économique et à structurer mes projets d'investissement. J'ai également bénéficié d'un appui pour améliorer mes processus de production et renforcer la qualité de mes produits recyclés. Aujourd'hui, mon entreprise est mieux organisée, plus efficace et davantage tournée vers l'innovation durable. Le suivi de la post-mobilité a été déterminant pour passer de l'apprentissage à l'action, et pour inscrire les transformations engagées dans la durée. Sans cet accompagnement, il m'aurait été difficile de concrétiser pleinement le potentiel de ce que j'avais appris lors de la mobilité ».

Toutefois, la capacité à transformer ces acquis en résultats durables demeure différenciée : les entreprises disposant de structures de gestion solides et d'une vision stratégique claire apparaissent mieux à même d'intégrer ces apprentissages, tandis que les PME de plus petite taille ou moins formalisées peuvent rencontrer des contraintes financières, humaines ou organisationnelles limitant la consolidation des acquis. Plusieurs entrepreneurs rapportent avoir mis en pause ou renoncé à des partenariats faute de financement pour les investissements requis.

Du côté des institutions partenaires, le projet a permis d'acquérir une expérience dans l'organisation de mobilités entrepreneuriales, la gestion de programmes internationaux et la coordination interinstitutionnelle. Certaines institutions disposant de ressources stables sont susceptibles d'institutionnaliser ces pratiques, notamment en poursuivant les activités de mise en réseau et d'accompagnement des PME. Néanmoins, les structures plus limitées sur le plan budgétaire ou logistique pourraient éprouver des difficultés à maintenir ces initiatives sans appui externe.

La durabilité des acquis dépend ainsi de plusieurs facteurs, parmi lesquels la capitalisation des bonnes pratiques, la consolidation des réseaux entre acteurs économiques et institutionnels, la mise en place de mécanismes de suivi post-projet et le renforcement des capacités organisationnelles et financières des acteurs impliqués. Ces éléments apparaissent déterminants pour assurer la continuité et l'impact à long terme des initiatives engagées.

L'évaluation du PEM N'Zassa met en évidence des effets globalement positifs mais différenciés selon la maturité des entreprises et leur niveau d'implication dans le projet. Le projet a contribué au renforcement des compétences entrepreneuriales et du capital humain, notamment en matière de gestion, de marketing, de commerce international et d'innovation.

Les mobilités entrepreneuriales ont favorisé l'apprentissage par l'expérience, l'échange de bonnes pratiques et le développement de capacités en coopération et en réseautage. Elles ont également permis à plusieurs entreprises d'identifier de nouvelles opportunités économiques, d'accéder à de nouveaux partenaires et d'améliorer leur visibilité sur les marchés, bien que les effets sur le chiffre d'affaires demeurent encore progressifs. Par ailleurs, certaines PME ont amélioré leur organisation interne, leurs processus de gestion et leur culture d'innovation.

Témoignage d'un entrepreneur du secteur Agroalimentaire

« Avant de participer aux séances de rencontres B2B, il m'était difficile de trouver des clients fiables et de développer mon réseau commercial au-delà de ma région. Ces séances ont été extrêmement enrichissantes. Elles m'ont permis de rencontrer directement des distributeurs, des grossistes et des partenaires potentiels dans un cadre structuré et ciblé. Chaque rencontre était préparée en fonction des besoins de mon entreprise, ce qui a rendu les échanges concrets et efficaces. J'ai pu présenter mes produits, obtenir des retours sur la qualité et la présentation, et identifier des opportunités de collaboration immédiates. Actuellement, j'ai élargi mon réseau professionnel, sécurisé de nouveaux contrats et renforcé la visibilité de mes produits sur le marché. Aujourd'hui, mon entreprise a élargi sa clientèle et développé des partenariats stratégiques durables. Les rencontres B2B ont été un véritable levier pour transformer des contacts potentiels en collaborations concrètes et porteuses de croissance ».

À l'échelle de l'écosystème entrepreneurial, le projet a contribué au renforcement des réseaux et des partenariats entre entreprises, institutions publiques et partenaires techniques, favorisant la consolidation de relations locales et transnationales. La participation d'entreprises innovantes a également produit un effet d'entraînement, sensibilisant d'autres acteurs économiques à l'importance de l'internationalisation et de la mobilité entrepreneuriale. Le projet a également permis de sensibiliser les entrepreneurs et leurs réseaux aux opportunités liées à l'internationalisation. Certains entrepreneurs rapportent avoir découvert de nouveaux débouchés et opportunités non-pressenties avant leur participation au PEM. Certains entrepreneurs des premières cohortes ont joué un rôle de relai en informant d'autres entrepreneurs du projet et des bénéfices de l'internationalisation : un entrepreneur du secteur digital d'Abidjan rapporte avoir encouragé un entrepreneur ami à postuler et l'avoir soutenu dans ses démarches pré-mobilité.

En outre, le projet a eu des répercussions sur l'écosystème migratoire ivoirien en valorisant le rôle des diasporas et des mobilités entrepreneuriales dans le développement économique. Les échanges transnationaux ont permis de mobiliser les compétences et les réseaux de la diaspora, tout en contribuant indirectement à renforcer les opportunités économiques locales et la coopération entre acteurs locaux et diasporiques.

3.2.2 Adéquation des approches d'accompagnement avec les besoins des PME et de leurs salariés et les objectifs du projet (Q2)

L'évaluation de la pertinence du parcours entrepreneurial dans le cadre du PEM N'Zassa vise à apprécier l'adéquation des différentes étapes du dispositif (la sélection, l'accompagnement, le coaching et la préparation à la mobilité) avec les besoins et les niveaux de maturité des acteurs ciblés, notamment les salariés, les TPE et les PME. L'analyse met en évidence des résultats globalement positifs, tout en révélant certaines limites selon les profils des participants et les secteurs d'activité.

La phase de sélection a permis d'identifier des entreprises présentant un potentiel entrepreneurial et une capacité à tirer profit des mobilités internationales, ce qui a favorisé la participation de PME relativement structurées. En début du projet, il a été décidé de recentrer la sélection en priorité sur des entreprises ayant un degré de formalisation et de maturité suffisants pour bénéficier pleinement d'une mobilité. En pratique, cela s'est traduit par une majorité de PME plutôt que de TPE, du fait de leur capacité plus importante à effectuer les changements et efforts de formalisation nécessaires préalables à l'internationalisation. Bien que ce choix soit conscient et cohérent avec la structuration du programme, les TPE et les salariés disposant de moins d'expérience ont été moins ciblés, limitant leur capacité à bénéficier pleinement du projet. La couverture géographique du projet est également concentrée sur certaines régions, notamment Abidjan. Cette couverture, bien que notable quant à la portée territoriale du projet, semble cependant cohérente par rapport aux restrictions liées au format du pilote et à l'intensité du suivi proposé.

Concernant l'accompagnement et le coaching, les activités proposées ont contribué au renforcement des compétences en gestion, marketing, stratégie et internationalisation. Les formats combinant ateliers collectifs et sessions individuelles se sont révélés adaptés aux PME ayant déjà un certain niveau de maturité. Toutefois, pour les TPE ou les participants moins expérimentés, certains contenus ont pu apparaître trop génériques ou insuffisamment accessibles, et l'adaptation sectorielle des activités est reste inégale.

La préparation à la mobilité entrepreneuriale a globalement couvert les dimensions logistiques, culturelles et commerciales nécessaires aux missions internationales. Le suivi administratif à la formalisation et au dossier de visa a été efficace et a été crucial dans le processus. Il a permis un taux d'acceptation d'environ 90%, et une préparation adaptée pour des entrepreneurs peu familiers avec les démarches. Cependant, les temps courts du projet combinés aux délais d'obtention de visa hors du contrôle du projet PEM ont conduit à des retards de départ qui suggèrent qu'un temps plus long de préparation pré-mobilité serait bénéfique. Les participants disposant d'une expérience préalable de l'international ont cependant été les mieux placer pour capitaliser sur ces dispositifs, tandis que ceux ayant une maturité organisationnelle plus faible ont parfois rencontré des difficultés à exploiter pleinement les opportunités offertes.

Enfin, si le parcours apparaît globalement aligné avec les secteurs ciblés par le projet, certaines TPE évoluant dans des secteurs émergents ou informels ont perçu le dispositif comme moins adapté à leurs besoins spécifiques.

Enfin, il est à noter que comme toute approche pilote, et a fortiori tout projet proposant un accompagnement entrepreneurial direct, le nombre de bénéficiaires direct est nécessairement limité. Si les effets sont probants sur la structuration des entreprises et la création effective de partenariats, les retombées économiques seront observables sur un temps long, et les retombées sur l'écosystème plus large devra aussi être estimé dans cette temporalité. Des mesures multiplicatrices (utilisations de rôles modèles issus du projets, encouragement de l'apprentissage entre pairs post-mobilité et stratégie de valorisation des produits de capitalisation) pourraient élargir l'impact du projet.

L'analyse de l'accompagnement mis en œuvre dans le cadre du PEM N'Zassa montre que les approches adoptées ont été globalement efficaces pour atteindre les objectifs intermédiaires du projet, notamment en matière de renforcement des compétences, de développement du capital relationnel et de structuration des démarches entrepreneuriales. Les activités de coaching, de mentorat et les ateliers pratiques ont permis aux participants d'acquérir ou de consolider des compétences en gestion, stratégie d'entreprise, marketing, innovation et gestion de projet. Les salariés ont également bénéficié de transferts de savoir-faire liés à l'internationalisation et à la coopération économique, favorisant ainsi une meilleure appropriation des opportunités offertes par les mobilités.

Par ailleurs, l'accompagnement a contribué à optimiser la capitalisation des expériences de mobilité, en aidant les entrepreneurs à préparer les rencontres professionnelles, à valoriser les visites d'entreprises et à structurer les contacts établis lors des missions. Les outils fournis, tels que les guides, les sessions préparatoires et le suivi post-mobilité, ont facilité l'identification de pistes de coopération et l'initiation de projets de collaboration. Toutefois, la transformation de ces opportunités en partenariats économiques concrets s'est révélée variable, les entreprises les plus structurées étant davantage en mesure de concrétiser ces opportunités, tandis que d'autres ont principalement renforcé leur réseau et leur connaissance des marchés internationaux. De plus, l'expérience de terrain a fait émerger l'importance de renforcer la dynamique sectorielle des mobilités, pour maximiser encore les synergies. Certains entrepreneurs partis avec des pairs rapportent des dynamiques d'entraînement positives, mais d'autres regrettent la diversité sectorielle trop large de leur cohorte.

Témoignage d'un entrepreneur de l'Économie verte

« Mon entreprise est spécialisée dans la transformation des déchets de cajou en briquettes de biomasse pour remplacer le charbon de bois. C'est un secteur très technique, qui mêle chimie, thermodynamique et gestion des déchets. J'avais besoin de rencontrer des experts en valorisation énergétique, de visiter des unités de méthanisation, et de comprendre les modèles économiques de l'économie circulaire en Europe. (…) Le voyage PEM N'Zassa m'a emmené en Belgique avec un groupe extrêmement hétérogène. Il y avait des producteurs de jus, des stylistes, des développeurs d'applications, et même un sculpteur.

Chaque jour, nous passions d'un sujet à l'autre. Le matin, nous visitions une exploitation agricole ; l'après-midi, un incubateur de start-up numériques. C'était stimulant intellectuellement, mais trop dispersé. (…) Le seul moment vraiment utile pour moi a été une visite d'une entreprise de recyclage à Bruxelles, mais elle était trop courte et je n'ai pas pu poser toutes mes questions techniques. Les autres participants, qui n'étaient pas du tout intéressés par ce sujet, s'ennuyaient visiblement. J'ai senti que je les empêchais, par ma simple présence, de profiter pleinement d'autres visites qui les auraient plus concernés. (…) Je plaide pour des mobilités thématiques resserrées. Une semaine entière consacrée à l'économie verte, avec des visites ciblées et des ateliers techniques, aurait cent fois plus de valeur pour moi qu'un mois de mobilité généraliste. Le PEM N'Zassa a les moyens de faire ce saut qualitatif. »

Dans l'ensemble, les approches d'accompagnement apparaissent cohérentes avec les objectifs du projet, visant à favoriser l'internationalisation des PME, à renforcer les capacités entrepreneuriales et à créer des opportunités de partenariat économique. Si les retombées économiques directes, notamment en termes d'augmentation du chiffre d'affaires, restent encore progressives, les actions menées ont posé des bases solides pour des impacts durables. L'efficacité du dispositif apparaît ainsi plus marquée pour les PME matures et structurées, tandis que les TPE ou les participants moins expérimentés bénéficient principalement d'un renforcement de leurs compétences et de leur capital relationnel.

Ces constats soulignent l'importance, pour les futurs projets, de mieux différencier les modalités d'accompagnement selon le niveau de maturité des participants, de renforcer l'adaptation sectorielle des contenus et de consolider les outils de diagnostic préalable afin d'ajuster plus finement les parcours aux besoins réels des bénéficiaires.

3.2.3 Efficacité des stratégies mises en place pour la mobilisation des entreprises européennes et de la diaspora en vue de concrétiser des partenariats (Q3)

L'analyse des stratégies de mobilisation déployées dans le cadre du PEM N'Zassa montre qu'elles ont été globalement pertinentes, bien qu'elles présentent certaines limites liées à la diversité des attentes des acteurs et à la spécificité des secteurs économiques.

Du côté des entrepreneurs ivoiriens, les stratégies ont permis de cibler des partenaires européens et diasporiques possédant une expérience internationale, une expertise sectorielle et une connaissance des marchés correspondant aux besoins identifiés des PME. Cette mise en relation a favorisé l'identification d'opportunités commerciales, le transfert de savoir-faire techniques et managériaux, ainsi que l'élargissement du réseau professionnel à l'international. Toutefois, pour les PME moins matures ou de petite taille, certaines interactions ont été moins directement exploitables, indiquant que la pertinence du dispositif varie selon le profil des entreprises.

Concernant les partenaires européens et diasporiques, leur mobilisation a été cohérente avec leurs objectifs professionnels et institutionnels. Ces acteurs ont été sélectionnés en fonction de leurs liens avec les secteurs ciblés, de leur capacité à accompagner les PME et de leur intérêt pour la coopération économique. Les échanges ont souvent été mutuellement bénéfiques, même si certains partenaires exprimaient des attentes orientées vers des collaborations plus structurées ou des projets à long terme, ce qui n'était pas toujours compatible avec la temporalité du projet. **La mobilisation s'est avérée globalement efficace, même si une sensibilisation supplémentaire pourrait être bénéfique afin de parer aux inquiétudes de certains partenaires européens les moins expérimentés à l'international dans la région. L'intermédiation de l'équipe du PEM et l'effet de labélisation implicite de Enabel et de l'UE ont permis de partiellement atténuer ces défis.**

En ce qui concerne la mobilisation de la diaspora, deux organisations ont été appuyées par le PEM : le Réseau ivoirien des Diplômés de la Diaspora (RIDD), pour l'ouverture d'une antenne à Bruxelles, et la création de la Chambre de Commerce ivoirienne Belgique-UE (CICIBE). Les contacts diasporiques se sont mobilisés sur de nombreux évènements professionnels lors des mobilités. Toutefois, l'institutionnalisation de cette mobilisation reste encore partielle. La mobilisation diasporique demeure majoritairement opportuniste et ponctuelle, dépendant des engagements individuels des acteurs, et non structurée par des fonds dédiés ou mécanismes financiers pérennes, une gouvernance stable assurant la continuité et la coordination des initiatives, des processus formalisés d'intégration de la diaspora dans les stratégies

économiques nationales. La création de la CICIBE est en ce sens un signal fort et sa consolidation aura un impact notable sur la pérennisation des effets du projet.

Le PEM N'Zassa a ouvert la voie à une mobilisation efficace de la diaspora, générant des opportunités de mentorat, d'investissement et de transfert de compétences. Pour maximiser l'impact et la durabilité, il est nécessaire de formaliser ces dispositifs, d'instaurer des mécanismes financiers et de gouvernance stable, et d'intégrer la diaspora de manière structurée dans l'écosystème entrepreneurial et les stratégies économiques nationales.

Dans l'ensemble, les stratégies de mobilisation ont permis de répondre aux besoins de renforcement des compétences et de réseaux des PME ivoiriennes, de mobiliser des partenaires disposés à partager expertise et opportunités, et de créer des conditions favorables à la coopération transnationale et au développement entrepreneurial, tout en soulignant la nécessité d'adapter certaines interactions à la maturité et aux caractéristiques des entreprises ciblées.

L'analyse des stratégies de mobilisation mises en œuvre dans le cadre du PEM N'Zassa révèle une efficacité réelle mais différenciée selon les types de ressources mobilisées et les secteurs concernés. Le projet a déployé plusieurs mécanismes favorisant la création de partenariats, notamment des missions de mobilité entrepreneuriale en Europe, des rencontres B2B, des activités de réseautage, des formations et du coaching pré-mobilité, ainsi que des événements de promotion économique impliquant des chambres de commerce, des institutions publiques et des réseaux diasporiques. Ces dispositifs ont permis d'établir des espaces d'interaction structurés entre les écosystèmes entrepreneuriaux ivoirien, européen et diasporique, constituant un facteur clé pour l'émergence de collaborations durables.

Les résultats observés témoignent de retombées tangibles : 229 PME ivoiriennes accompagnées, 130 mobilités réalisées et 55 partenariats d'affaires conclus (soit un taux de réalisation de 92% de l'objectif du projet), générant près d'un million d'euros de contrats commerciaux. Les bénéfices ont été différenciés selon les acteurs. Pour les entrepreneurs ivoiriens, les mobilités ont favorisé l'accès à de nouveaux marchés européens, l'acquisition de compétences techniques et commerciales, ainsi que le développement de réseaux transnationaux.

Pour les entreprises européennes, les partenariats ont offert un accès privilégié au marché ivoirien et des opportunités d'investissement dans des secteurs porteurs tels que l'agroalimentaire, l'économie verte, le numérique et les industries culturelles. Pour les acteurs de la diaspora, le projet a renforcé leur rôle d'intermédiaires économiques et institutionnels, notamment par l'animation de réseaux comme la Chambre ivoirienne de commerce et d'industrie de Belgique et Europe.

La signature de partenariats mutuellement bénéfiques et permettant aux entreprises ivoiriennes de se positionner stratégiquement sur la chaîne de valeur est un résultat positif du programme. Certains aspects de soutien favorisant ce type de partenariats ont pu être développés (e.g. sensibilisation juridique ad hoc, accompagnement des entrepreneurs à mieux structurer et valoriser leur offre commerciale) et pourraient être reprises et étendues dans d'autres projets similaires.

3.2.4 Efficacité des activités du projet destinées aux structures intermédiaires et fournisseurs de services (Q4)

L'évaluation du PEM N'Zassa met en évidence que le projet a significativement contribué à renforcer la compréhension et l'intégration de la mobilité entrepreneuriale au sein de l'écosystème ivoirien par les structures intermédiaires, telles que les chambres consulaires, incubateurs, organisations professionnelles et structures d'accompagnement. À travers les ateliers, formations, missions de mobilité et activités de mise en réseau avec des partenaires européens, ces structures ont appris à considérer la mobilité non seulement comme un outil d'échanges ponctuels, mais également comme un levier stratégique pour l'internationalisation des PME, le transfert de compétences et l'accès à de nouveaux marchés, élargissant ainsi leur perception des opportunités offertes par les partenariats transnationaux.

L'analyse du PEM N'Zassa montre que plusieurs structures intermédiaires impliquées ont progressivement intégré l'internationalisation des PME dans leurs pratiques d'accompagnement, en valorisant la mobilité entrepreneuriale comme levier d'apprentissage et d'accès à de nouveaux marchés. Concrètement, elles ont orienté leurs services vers la promotion des partenariats économiques, la facilitation des mises en relation avec des acteurs européens, l'identification d'opportunités de coopération internationale, l'accompagnement à l'export et la préparation des entrepreneurs à des environnements économiques transnationaux. Cette évolution a renforcé leur rôle d'intermédiation, traduisant un changement de perception et d'approche dans l'appui à l'entrepreneuriat. Cependant, ces dynamiques restent fragiles du fait d'un manque de ressources internes pour pérenniser ces changements après la fin du projet.

Le PEM N'Zassa a contribué au renforcement des capacités institutionnelles et relationnelles des acteurs intermédiaires. Les interactions développées entre structures ivoiriennes, entreprises européennes et réseaux de la diaspora ont permis l'élargissement des relations entre acteurs publics, privés et associatifs, le développement de nouveaux réseaux, l'accès à des bonnes pratiques internationales et l'amélioration du positionnement stratégique des structures au sein de l'écosystème entrepreneurial ivoirien. À titre d'exemple, le PEM a joué un rôle de facilitation dans la signature d'un MoU entre le Cluster Twist et le ministère de la Communication. En ce qui concerne les initiatives diasporiques, le projet a soutenu la création de la CICIBE, portée par des entrepreneurs de la diaspora et visant à l'adhésion des alumnis du PEM souhaitant rejoindre le réseau pour faciliter les échanges transnationaux, ainsi que la création d'une antenne à Bruxelles du RIDD. Ces développements posent les jalons d'une possible pérennisation des collaborations au-delà du projet. Cependant, ces initiatives restent en cours de développement et leur ancrage dépendra de leur capacité à mobiliser d'autres ressources, notamment financières.

Par ailleurs, l'expérience du projet a permis à certaines organisations de repositionner leur rôle stratégique au sein de l'écosystème entrepreneurial, en se présentant comme facilitateurs de l'internationalisation des PME et de la coopération transnationale, renforçant ainsi leur visibilité et leur légitimité auprès des entrepreneurs et des partenaires institutionnels. La durabilité de ces changements dépendra de leur capacité à institutionnaliser les acquis, à mobiliser des ressources propres et à inscrire la mobilité entrepreneuriale et la coopération internationale dans leurs stratégies de mise en œuvre à long terme. Ces propos sont soutenus par nos interlocuteurs au niveau de la Direction générale des Ivoriens de l'Extérieur et du ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Promotion des PMEs.

3.2.5 Contribution du PEM N'Zassa à l'évolution des relations politiques et des cadres de coopération entre la Belgique et la Côte d'Ivoire (Q5)

L'évaluation du PEM N'Zassa met en évidence que le projet a contribué à faire évoluer les échanges et certaines pratiques de coopération entre la Belgique et la Côte d'Ivoire, en introduisant la mobilité circulaire et entrepreneuriale comme instrument de partenariat économique et d'interaction entre écosystèmes entrepreneuriaux, en l'absence de coopération bilatérale entre la Belgique et la Côte d'Ivoire.

Cependant, les changements observés concernent principalement les pratiques de collaboration entre acteurs économiques et intermédiaires, tandis que l'intégration de la mobilité entrepreneuriale dans les cadres formels de coopération bilatérale reste limitée. La pérennisation de ces dynamiques dépendra de la capacité des institutions belges et ivoiriennes à capitaliser sur les acquis du projet, à renforcer les dispositifs de soutien à la mobilité entrepreneuriale et à inscrire ces approches dans des stratégies de coopération économique à long terme. Il est également à souligner que les temps longs des changements structurels sont en tension avec les temps courts d'un projet pilote. Les perspectives d'évolution visées ne sont donc pas observables dans les temps du projet, et dépendront de la pérennisation de la dynamique sur un temps long après la clôture du PEM. Les transformations induites dans les relations politiques et les cadres de coopération entre la Belgique et la Côte d'Ivoire présentent donc un potentiel de durabilité, mais que leur maintien dépend largement de l'institutionnalisation des acquis du projet dans les politiques publiques et les dispositifs bilatéraux. Premièrement, le projet a favorisé le renforcement des échanges institutionnels et économiques entre les deux pays.

Les missions de mobilité, rencontres B2B, événements économiques et activités de mise en relation ont créé des espaces de dialogue réguliers entre entreprises, structures d'accompagnement, organisations professionnelles et institutions publiques, consolidant ainsi des canaux d'échanges plus directs et améliorant la connaissance mutuelle des opportunités économiques.

Deuxièmement, le projet a promu une approche renouvelée de la mobilité, considérée non seulement sous l'angle migratoire mais également comme levier de coopération économique et d'innovation entrepreneuriale. Les mobilités organisées ont démontré concrètement comment les déplacements temporaires d'entrepreneurs peuvent faciliter le transfert de compétences, la création de partenariats commerciaux et l'exploration de nouveaux marchés, alimentant ainsi le dialogue institutionnel autour de la notion de mobilité circulaire qualifiée. Par ailleurs, le projet a renforcé le rôle de la diaspora ivoirienne en Belgique, en valorisant son rôle de médiation économique et institutionnelle. La mobilisation des réseaux diasporiques a permis de faciliter les échanges commerciaux, l'accès aux marchés et la création de partenariats entre entreprises des deux pays. Le projet donc a contribué à ouvrir un espace de dialogue politique et économique entre acteurs publics, institutions de coopération et acteurs entrepreneuriaux, en articulant les enjeux de migration, de développement économique et d'internationalisation des PME. Il a ainsi démontré que la mobilité des entrepreneurs peut constituer un outil de coopération économique et de transfert de compétences, et non uniquement une question migratoire.[3]

Enfin, le PEM N'Zassa a favorisé l'émergence de nouvelles formes de coopération entre structures intermédiaires, notamment chambres de commerce, incubateurs et organisations d'appui aux PME, consolidant des relations professionnelles durables susceptibles de soutenir des initiatives conjointes en matière d'accompagnement, d'innovation et d'internationalisation.

Par ailleurs, les expériences de mobilité professionnelle encadrée ont mis en évidence le potentiel de la mobilité circulaire pour la création de partenariats économiques, le transfert de compétences et l'accès à de nouveaux marchés. Ils pourraient ouvrir les discussions sur des approches innovantes du développement des PME via l'élaboration de programmes de mobilité professionnelle ciblés et l'intégration de la mobilité entrepreneuriale dans les politiques de développement du capital humain et d'internationalisation des PME. Au-delà des ambitions du projet pilote, ces enseignements pourraient nourrir les réflexions sur les dispositifs de visa pour les entrepreneurs et une prise en compte possible des enjeux différenciés des PME par rapport à des entreprises transnationales de grande taille, afin de permettre un renforcement des échanges commerciaux avec les PME ivoiriennes et les entreprises européennes par rapport à d'autres débouchés possibles d'internationalisation.

Cependant, plusieurs limites structurelles peuvent restreindre la pérennisation de ces transformations : l'absence d'ancrage formel de la mobilité entrepreneuriale dans les politiques nationales, la dépendance aux financements de la coopération internationale et la fragilité des mécanismes institutionnels permettant de maintenir les plateformes de dialogue et de coopération créées par le projet. La durabilité des acquis dépendra donc de la capacité des institutions des deux pays à institutionnaliser et consolider les pratiques développées par le PEM N'Zassa.

3 Des dispositifs comme le PEM N'Zassa illustrent une évolution importante car ils créent des espaces hybrides de dialogue entre acteurs publics, institutions de coopération et secteur privé. Ils repositionnent la migration comme un outil de circulation des compétences, un vecteur d'internationalisation des PME et un levier de co-développement économique. Des cadres de dialogue institutionnels existent à travers plusieurs plateformes qui structurent les échanges. C'est le cas du Dialogue UE-Afrique sur la migration et la mobilité qui aborde la migration dans une perspective globale (gestion, développement, diaspora) mais qui traite encore peu spécifiquement de la mobilité entrepreneuriale. Le Processus de Rabat, un cadre important incluant l'Afrique de l'Ouest, avec une approche migration–développement, mais davantage centré sur les politiques publiques que sur les PME. Il y a également, les initiatives portées par la Commission européenne et la CEDEAO qui intègrent des dimensions de mobilité, d'intégration régionale et d'emploi. Ce sont des cadres qui ne ciblent pas encore pleinement la mobilité des entrepreneurs comme levier économique structurant.

3.2.6 Synergies avec les autres projets en cours mis en œuvre par Enabel ou d'autres acteurs belges et internationaux en Côte d'Ivoire (Q6)

L'évaluation du PEM N'Zassa souligne que la complémentarité avec d'autres initiatives d'Enabel et des projets d'acteurs de la coopération internationale a contribué à renforcer l'efficacité du projet, notamment en matière de développement des compétences, d'insertion économique et d'internationalisation des PME ivoiriennes. Aucun doublon n'a été identifié au sein du portefeuille de projets Enabel, et le projet a fait un travail de repérage d'initiatives potentiellement complémentaires portées par d'autres acteurs locaux et de la coopération internationale. Cette complémentarité a permis de créer des synergies opérationnelles avec les programmes existants, par le partage d'expertise, la mobilisation d'acteurs déjà impliqués et l'articulation entre mobilité entrepreneuriale et besoins en compétences sur le marché du travail.

Parmi les projets, Enabel, les synergies créées avec les projets TEI Cacao Durable (qui soutient des productrices et producteurs de cacao) et VABICUI (valorisation de la biomasse énergie et de la cuisson propre) sont particulièrement notables. Ces synergies semblent avoir été bénéfiques aux entrepreneurs concernés. Le TEI Cacao a permis d'identifier des entrepreneurs et entrepreneuses pour le PEM, et de leur proposer un suivi complémentaire avec une spécialisation technique sectorielle. La collaboration avec le TEI Cacao a été très bénéfique dans l'identification de partenaires commerciaux et techniques potentiels en Europe (matching), le diagnostic spécifique des besoins de structuration préalables à l'internationalisation, l'identification de point de renforcement du plan d'affaires, et l'appui technique à la mise à jour des infrastructures et méthodes. La connaissance profonde des acteurs du marché, des opportunités commerciales et des prérequis techniques a été complémentaire des appuis axés sur la mobilité du PEM.

Anecdotiquement, cette synergie semble avoir permis aux entrepreneurs d'obtenir des résultats plus concrets que la moyenne : 4 entrepreneurs ayant bénéficié de cette complémentarité ont signé des partenariats pour financement direct, et une autre a fait les démarches pour obtenir une certification Fair Trade et l'a obtenu. Ces partenariats ne sont pas les seuls noués lors du PEM, mais sortent du lot par leur envergure et leur degré d'aboutissement dans un temps assez court. De même, des entrepreneurs suivis par le VABICUI ont pu bénéficier du PEM dans la filière économie verte, avec des résultats également encourageants (partenariats signés).

Le PEM N'Zassa a pu bénéficier de certains apprentissages du projet pilote PEM'Wecco, une initiative similaire mise en œuvre au Sénégal de fin août 2021 à fin décembre 2024, dans les limites du chevauchement conséquent entre les deux programmes (le PEM N'Zassa a commencé fin 2022), qui ne permet pas les mêmes ajustements que des pilotes séquencés.

Le PEM a également mobilisé le Trade Development Centre d'Enabel lors du sommet mondial du Cacao à Bruxelles en 2024. Le projet PEM N'Zassa a également collaboré avec le projet Awa pour la tenue de la première édition des Awa Days. Cet évènement, organisé les 26 et 27 juin 2024 à Abidjan, a eu pour objectif de promouvoir le travail des femmes entrepreneures talentueuses. La première édition a mis en avant les industries créatives et culturelles. Cet évènement a notamment permis de lancer l'appel à manifestation de la seconde cohorte du PEM N'Zassa et le lancement de la 3eme édition du prix Awa. Deux lauréates de ce projet ont été soutenues par le PEM N'Zassa (Adja Soro (Studio Kä - 1er prix catégorie innovation Prix Awa 2024) et Edith Kouassi (Ecoplast Innov - 1er prix catégorie innovation Prix Awa 2023)).

Enfin, des synergies ont été recherchées avec le projet MIGRET, qui vise la réintégration des migrants en retour. Ces synergies ont porté sur des activités de dialogue sur la mobilité internationale et de concertation entre acteurs via un atelier pratique sur la mobilisation de la diaspora et une plateforme de dialogues.

L'évaluation du PEM N'Zassa met en évidence que les mécanismes de coordination et les efforts de capitalisation des connaissances issus d'autres projets ont contribué à renforcer la cohérence des projets d'Enabel . Ces dispositifs ont permis d'optimiser l'action du projet en assurant une meilleure articulation entre les initiatives de coopération, les priorités nationales et les dynamiques de l'écosystème entrepreneurial ivoirien.

Les mécanismes de coordination institutionnelle et opérationnelle ont impliqué Enabel, les partenaires institutionnels ivoiriens, les organisations d'appui aux entreprises et d'autres acteurs de la coopération internationale. Ces espaces de concertation ont favorisé le partage des orientations stratégiques, l'harmonisation des approches d'accompagnement des PME et de mobilité entrepreneuriale, et la prévention des duplications d'activités avec d'autres projets, renforçant ainsi la cohérence globale des interventions et l'inscription du projet dans une logique d'écosystème.

La capitalisation des connaissances issues d'autres projets a également joué un rôle clé. L'expérience accumulée dans les domaines de l'entrepreneuriat, du développement du secteur privé et de la mobilité professionnelle a permis d'adapter des méthodologies éprouvées, d'intégrer des bonnes pratiques en matière de mobilité circulaire et de coopération économique internationale, et de mobiliser des réseaux institutionnels et professionnels existants pour faciliter les mises en relation entre entrepreneurs ivoiriens et partenaires européens. Ces apprentissages ont contribué à améliorer la conception et la mise en œuvre des activités du projet tout en réduisant les risques d'inefficacité.

Grâce à ces mécanismes, le PEM N'Zassa s'est inscrit dans une approche intégrée, combinant la promotion de la mobilité entrepreneuriale, le renforcement des capacités des PME, la mobilisation de la diaspora et des réseaux économiques internationaux, et l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial local.

Le projet PEM N'Zassa a également collaboré avec le projet Awa pour la tenue de la première édition des Awa Days. Cet évènement, organisé les 26 et 27 juin 2024 à Abidjan, a eu pour objectif de promouvoir le travail des femmes entrepreneures talentueuses. La première édition a mis en avant les industries créatives et culturelles. Cet évènement a notamment permis de lancer l'appel à manifestation de la seconde cohorte du PEM N'Zassa et le lancement de la 3eme édition du prix Awa. Deux lauréates de ce projet ont été soutenues par le PEM N'Zassa (Adja Soro (Studio Kä - 1er prix catégorie innovation Prix Awa 2024) et Edith Kouassi (Ecoplast Innov - 1er prix catégorie innovation Prix Awa 2023)).

Cependant, certaines limites subsistent, notamment un niveau de coordination stratégique insuffisant entre projets, des calendriers et priorités divergents, une capitalisation des connaissances parfois insuffisamment systématisée et l'absence de mécanismes formels pour faciliter la planification conjointe et l'articulation entre projets complémentaires. Dans certains cas, les complémentarités se sont ainsi développées de manière opportuniste plutôt que dans le cadre d'une stratégie intégrée. La consolidation de ces acquis permettrait de renforcer la cohérence et l'efficacité des interventions futures

3.2.7 Effets inattendus du projet (Q7)

L'évaluation du PEM N'Zassa met en lumière des effets qui, bien que non anticipés dans la conception du projet, ont influencé son déploiement et ses résultats. Ces effets inattendus se répartissent entre dynamiques positives, générant des impacts multiplicateurs, et effets négatifs ou ambivalents, liés à des risques de marginalisation ou de dépendance.

Parmi les effets positifs, on compte des impacts non anticipés, ainsi que des canaux d'impact inattendus :

- **Les mobilités et activités préparatoires ont favorisé la création de liens informels entre entrepreneurs ivoiriens des cohortes**, débouchant sur un renforcement des réseaux locaux, l'intégration de réflexes collaboratifs, et quelques collaborations commerciales entre entrepreneurs ivoiriens. « *Entre entrepreneurs on se parle on essaie de se partager les opportunités, j'ai l'impression de continuer à vivre le programme* » Une entrepreneuse du secteur de l'économie verte. Ces liens ont des débouchés concrets : « *pour un appel d'offre, j'ai contacté un autre entrepreneur du PEM qui a un service complémentaire qu'on a intégré à notre offre* » rapporte cette entrepreneuse. Ces liens semblent s'inscrire dans la durée : les entrepreneuses de Havilah (produits alimentaires au chocolat) et de Tout au Cacao (coopérative de production de cacao) ont noué un partenariat commercial pour la création d'un nouveau produit. Le partenariat initial était pour 2000 kg de cacao, et a été augmenté à 10 000 kilos suite au succès commercial de la collaboration. De même la créatrice de bijoux de Yelen'Art a noué un partenariat durable avec DJSchool pour qui elle a créé des pièces sur mesure. Yelen'Art a également reçu plusieurs commandes d'un entrepreneur rencontré dans le PEM qui commande ses boutons de manchettes

pour ses cadeaux commerciaux au lieu du champagne qu'il offrait par le passé. D'autres entrepreneurs rapportent faire appel à des pairs du PEM en priorité, à la fois par esprit d'entraide, mais aussi du fait des synergies qui ont émergé spontanément lors des échanges et qui ont révélé des opportunités porteuses.

- **Les mobilités et l'accompagnement associé ont renforcé les capacités entrepreneuriales des bénéficiaires et impulsé des restructurations de modèles économique et un renforcement de la gestion entrepreneuriales, parfois en l'absence de partenariat signé.** Cet impact sur le potentiel de croissance des entreprises suggère une portée positive du projet qui va au-delà des partenariats concrétisés.

Témoignage d'un entrepreneur Homme – Producteur de cacao

« Notre coopérative était déjà engagée dans une cacao-culture durable, mais nous cherchions à aller plus loin. Le changement climatique menace directement notre modèle : sans forêt, pas de pluie ; sans pluie, pas de cacao. La mobilité en Belgique organisée par le PEM N'Zassa a été une révélation. Au-delà des rendez-vous avec des acheteurs de cacao durable, le programme nous a fait découvrir une entreprise innovante qui transforme les coques de cacao en énergie et en compost. J'ai immédiatement compris le potentiel pour notre coopérative.

Depuis mon retour, nous avons lancé un projet pilote de production de biochar à partir des coques de cacao. Ce biochar, incorporé au sol, améliore sa fertilité et stocke du carbone pendant des décennies. Nous réduisons ainsi nos déchets, nous enrichissons nos sols et nous contribuons à la lutte contre le réchauffement climatique. Trois bénéfices en une seule action. Le PEM N'Zassa nous a ouvert les yeux sur une vérité essentielle : nos déchets agricoles ne sont pas des déchets, ce sont des ressources. En nous connectant à des modèles circulaires européens, le projet nous aide à développer des solutions locales au défi climatique. C'est une approche brillante et terriblement efficace ».

- **Les participants ont souvent relayé les acquis et méthodes observés lors des mobilités, contribuant à un effet multiplicateur** sur l'écosystème entrepreneurial, notamment en matière d'innovation, de gestion d'entreprise et d'internationalisation.
- **La mobilisation des diasporas a renforcé leur position comme intermédiaires économiques et facilitateurs de partenariats, contribuant à structurer des réseaux transnationaux durables.** La participation active du Cluster Twist n'était pas initialement prévue dans le projet. La collaboration s'est nouée spontanément à la suite de la participation du cluster à une mission économique dans lequel le PEM a été présenté comme un outil intéressant pour créer des partenariats. Cet intérêt spontané du PEM a débouché sur une collaboration informelle puis un soutien financier et de facilitation pour le développement d'une collaboration avec le ministère de la Communication et la signature d'un MoU. **Ce partenariat souligne la capacité du projet à s'adapter pour exploiter les opportunités concrètes de mise en œuvre des activités visant à renforcer les écosystèmes entrepreneuriaux. Bien que « spontanée », ce résultat rentre dans le champ des objectifs plus larges du PEM.**

En parallèle, certains effets négatifs ou ambivalents ont été identifiés tels que l'accès différencié aux opportunités, les frustrations des acteurs non bénéficiaires et le risque de dépendance.

Dans l'ensemble, les effets inattendus sont largement positifs révèlent un potentiel d'impact plus large que prévu, notamment via les dynamiques de réseau, la diffusion des connaissances et la valorisation de la diaspora. Toutefois, ils soulignent également la nécessité d'améliorer l'inclusivité, la transparence des mécanismes de sélection et la pérennisation des partenariats pour assurer la durabilité et l'équité dans les futures phases du projet.

Les mécanismes de suivi, d'apprentissage et de dialogue du PEM N'Zassa ont permis d'identifier ces effets inattendus en cours de projet. Ils ont également permis au PEM d'adapter ses activités en conséquence et de travailler à la capitalisation des enseignements avec les partenaires de terrain.

Les principaux mécanismes d'identification comprennent :

- Les rapports périodiques, comptes rendus et outils de monitoring ont permis de détecter des dynamiques non anticipées, telles que la création de collaborations informelles entre entrepreneurs ou des obstacles rencontrés par certains profils d'entreprises pour accéder aux différentes composantes du projet.
- Les échanges avec entrepreneurs, structures d'accompagnement, partenaires institutionnels et acteurs de la diaspora ont mis en évidence à la fois des opportunités inattendues (nouveaux réseaux, partenariats indirects) et des frustrations ou besoins non anticipés. Les témoignages recueillis lors des ateliers et après les mobilités ont été particulièrement instructifs.
- Les réunions de coordination entre équipes projet, partenaires institutionnels et organisations d'appui ont permis d'analyser les dynamiques émergentes et d'évaluer leurs implications pour la mise en œuvre.

La prise en compte de ces effets inattendus a conduit à des ajustements opérationnels, renforçant la pertinence et l'efficacité du projet, tout en constituant une base solide pour la capitalisation des apprentissages et la réplicabilité des approches dans de futurs projets de mobilité entrepreneuriale.

La structuration en cohorte a permis des changements itératifs. Par exemple, le processus de candidature au projet PEM s'est avéré contraignant pour les entrepreneurs, notamment en ce qui concerne les justificatifs formels demandés. En réponse à cet écueil, il a été décidé par le comité de pilotage (Copil) de rendre optionnelle la soumission de certains documents qui peuvent être joints plus tard si la PME est retenue pour la mobilité.

Ces adaptations ont parfois pris la forme de collaborations externes : à la suite des apprentissages de la première vague de mobilité, le PEM a noué un partenariat ad hoc avec Côte d'Ivoire PME pour proposer aux bénéficiaires une formation sur la recherche de financement. Bien que cette solution n'offre pas d'opportunité de financement directe, elle permet de répondre partiellement à un besoin récurrent et de favoriser les liens avec les ressources locales d'apprentissage. Un relais vers l'agence Côte d'ivoire Export (CI Export) a également été mise en place pour en 2026, pour permettre à 10 entreprises sélectionnées du PEM de bénéficier d'un suivi sur ce sujet.

Les adaptations ont également été mises en œuvre de manière plus informelle par les partenaires de mise en œuvre. Par exemple, un besoin non anticipé qui est apparu en cours de projet est la nécessité d'un appui juridique à la contractualisation pour les entrepreneurs. Bien qu'il n'ait pas été proposé d'accompagnement juridique à proprement parler, le partenaire d'accompagnement FIDA'EXPERT a répondu à ce besoin en renforçant les informations proposées à ce sujet et en renforçant la sensibilisation sur les enjeux de la contractualisation.

3.2.8 Inclusion des femmes entrepreneures et réponse aux défis genrés (Q8)

L'évaluation du PEM N'Zassa met en évidence une participation réelle mais inégale des femmes entrepreneures aux différentes composantes du projet, reflétant les inégalités structurelles de l'écosystème entrepreneurial ivoirien. Les femmes représentaient 36% des mobilités effectuées de la Côte d'Ivoire vers l'Europe. Cependant, leur proportion était plus basse dans les candidatures : seules 15% des 342 PME candidates à la mobilité entreprises étaient dirigées par des femmes[4], Parmi les entreprises sélectionnées, les disparités de genre varient de manière notable d'un secteur à l'autre. Dans le secteur agro-alimentaire, les femmes étaient presque aussi nombreuses que les hommes. Elles étaient majoritaires dans le secteur des ICC. En revanche, elles étaient très peu représentées dans le secteur digital, l'économie verte et les autres secteurs[5]. Leur participation varie également, dans une moindre mesure, par région : 38% des entreprises participantes de Abidjan étaient gérées par des femmes (100 sur 265), 34% à l'intérieur du pays (27 sur 80) et 20% dans la région de San Pedro (1 sur 5), cependant, les disparités importantes de participations et le volume réduit de participants ne permettent pas de tirer de conclusions sur cet aspect.

4 Source : Fida Expert rapport final de mise en œuvre
5 Source : Suivi des mobilités Enabel

- La proportion plus faible de femmes reflète certainement leur faible représentation dans certains des secteurs ciblés, des contraintes d'accès au financement et aux réseaux professionnels, ainsi que de la moindre visibilité de leurs entreprises.
- Les femmes bénéficiaires ont accédé aux formations, coachings et activités de préparation à la mobilité, renforçant leurs compétences entrepreneuriales (développement commercial, innovation, internationalisation). Les partenaires d'implémentation rapport un niveau d'engagement fort dans le projet, et des effets importants pour certaines (par exemple dans le secteur cacao), potentiellement lié aux barrières structurelles qui limitent l'accès aux réseaux et aux ressources et rendent donc le projet particulièrement bénéfique. Néanmoins, les charges familiales ont pu compliquer la pleine participation pour certaines, mais il n'y a pas eu d'attrition plus importante chez les femmes que chez les hommes. L'accès limité aux réseaux dominés par les hommes et des ressources financières plus restreintes sont également susceptibles de freiner certaines activités de développement de long terme.
- Les femmes ont pu bénéficier d'opportunités de coopération, mais leur accès dépend de la taille et de la capacité d'investissement de leurs entreprises, de leur positionnement sectoriel et de leur intégration dans les réseaux internationaux.

Le projet a contribué à renforcer l'accès des femmes aux réseaux d'affaires, aux partenaires stratégiques et aux opportunités économiques. Les résultats suggèrent un impact globalement positif mais différencié, dépendant du profil des entrepreneuses et de leur capacité à mobiliser les ressources offertes par le projet.

D'abord, il y a un élargissement significatif des réseaux professionnels. La participation au PEM N'Zassa a offert aux femmes entrepreneures des opportunités de mise en réseau à travers les activités de mobilité, les rencontres professionnelles et les ateliers d'échanges. Ces espaces ont permis d'entrer en contact avec d'autres entrepreneurs, institutions d'appui et organisations professionnelles, de développer des relations d'affaires transnationales, notamment entre les pays partenaires du projet et de renforcer leur visibilité au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. Bien que ces effets aient été constatés pour les entrepreneurs des deux sexes, les effets sont susceptibles d'avoir un impact plus important pour les femmes qui tendent à avoir des réseaux commerciaux plus réduits. Pour certaines participantes, ces interactions ont contribué à rompre l'isolement entrepreneurial, souvent plus marqué chez les femmes en raison de leur sous-représentation dans certains réseaux économiques.

Témoignage d'une entrepreneuse. Industries culturelles et créatives

« Je dirige une petite entreprise dans le secteur des industries culturelles et créatives. Avant de participer aux séances de Bootcamp, je me sentais un peu isolée : je manquais de réseau, de visibilité et parfois même de confiance pour développer de nouveaux projets ou approcher des partenaires. Ces séances ont été une véritable bouffée d'air frais. Elles m'ont permis de rencontrer d'autres entrepreneurs du secteur, d'échanger sur nos expériences et de bénéficier de conseils très pratiques sur la gestion, le marketing digital et la structuration de mes projets.

Le Bootcamp ne se limitait pas à des formations théoriques : chaque session était interactive et orientée vers des résultats concrets. J'ai pu identifier des opportunités de collaboration, mieux comprendre les attentes de mes clients et revoir certaines stratégies pour rendre mon entreprise plus compétitive. Aujourd'hui, grâce à ces ateliers intensifs, je me sens plus confiante pour saisir de nouvelles opportunités et développer mon activité. Le Bootcamp a vraiment été un catalyseur pour mon parcours entrepreneurial ».

Ensuite, Le projet a facilité la mise en relation avec des partenaires économiques potentiels, notamment des entreprises partenaires, des organisations d'appui au secteur privé et des acteurs institutionnels impliqués dans la promotion des PME. Ces interactions ont parfois débouché sur des perspectives de coopération commerciale, des échanges de savoir-faire et de bonnes pratiques et des opportunités d'accès à de nouveaux marchés. Toutefois, la concrétisation de ces partenariats reste variable selon les secteurs d'activité et le degré de maturité des entreprises dirigées par les femmes.

Les informations sur les partenariats scellés sont à considérer avec précautions du fait du temps que peut prendre la contractualisation et de la collecte en cours de projet, laissant très peu de temps après la mobilité pour valider les contrats, notamment pour les dernières cohortes. Néanmoins, ces chiffres donnent un aperçu des effets différenciés par genre. Sur 112 entreprises en mobilité considérées, 34% étaient dirigées par des femmes. 24% des femmes et 36% des hommes ont signé des partenariats. Les femmes ont donc été moins nombreuses à formaliser des accords. Cependant, les femmes qui ont signé des partenariats en ont signé en moyenne légèrement plus que les hommes : 1,7 partenariats signé par entreprise (15 contrats répartis entre 9 entreprises), contre 1,5 chez les hommes (soit 40 partenariats répartis entre 27 entreprises). 3 entrepreneuses et 5 entrepreneurs ont signé plusieurs contrats.

Enfin, la participation au projet a permis à plusieurs femmes entrepreneures de bénéficier de nouvelles opportunités économiques, notamment grâce à l'accès à des informations sur les marchés internationaux, à la participation à des rencontres d'affaires et événements professionnels et à l'identification de niches de collaboration économique. Par exemple, la coopérative cacaoyère SCAMED, dirigée par une femme, a signé un partenariat de financement pour EUR 320 000 avec le fonds d'investissement Kampani. Elle est l'une des 4 entrepreneurs ayant signé pour des financements conséquents avec le fonds.

Il faut souligner que l'impact économique direct demeure hétérogène. Dans certains cas, les bénéfices se situent davantage au niveau du capital social et relationnel que dans la conclusion immédiate de contrats commerciaux. Ce décalage est fréquent dans les dispositifs de mobilité entrepreneuriale, où les effets économiques se manifestent souvent à moyen ou long terme.

La participation au PEM N'Zassa a contribué à renforcer le capital relationnel des femmes entrepreneures, en facilitant leur accès à des réseaux professionnels, à des partenaires potentiels et à de nouvelles opportunités économiques. Néanmoins, la transformation de ces relations en bénéfices économiques concrets demeure variable et dépendra largement sur le long terme de facteurs structurels et de la capacité des participantes à mobiliser les réseaux construits dans la durée.

L'évaluation du PEM N'Zassa révèle que les modalités de mise en œuvre ont permis une participation effective des femmes entrepreneures, mais que l'intégration d'une approche sensible au genre est demeurée limitée et partielle.

- Les critères de sélection reposaient sur le potentiel entrepreneurial, la pertinence des projets et la capacité à tirer profit des activités, sans mesures incitatives explicites pour les femmes (quotas, priorisation), et sans efforts dédiés pour informer les femmes entrepreneures. Les femmes étaient très sous-représentées parmi les candidats (15% selon Fida Expert). Cette approche a permis à certaines dirigeantes féminines d'accéder au dispositif, mais n'a pas compensé les inégalités structurelles existantes dans l'écosystème entrepreneurial.
- Les missions internationales, ont constitué un levier d'apprentissage et de réseautage. Toutefois, leur exigence logistique et temporelle, combinée aux charges familiales, contraintes financières et normes sociales, ont pu limiter l'accès pour certaines femmes, particulièrement sur le secteur agro-alimentaire. Des mesures de sensibilisation communautaires ou de flexibilité n'ont pas été utilisées. Cependant, il est à noter que seules 3 femmes et 5 hommes sélectionnés pour la mobilité n'ont pas pu l'effectuer pour des raisons diverses (contraintes personnelles et professionnelles, refus de visas…). Le projet a donc globalement été bien acceptée.
- Les formations, coachings et échanges ont renforcé les compétences des participantes, mais sans différenciation spécifique pour répondre aux obstacles féminins (accès au financement, réseaux professionnels, légitimité sectorielle). Bien que le recours au coaching et la personnalisation du suivi laissent en théorie, la place aux adaptations genrées, les obstacles différentiés doivent y être considérés de manière explicite. L'absence de mentorat ou de soutien ciblé constitue une limite notable.
- La logistique générale a assuré le bon déroulement des mobilités, mais elle n'a pas intégré de dispositifs explicites pour faciliter la conciliation vie familiale/professionnelle, renforcer la sécurité ou offrir une flexibilité adaptée aux contraintes de genre.

- L'intégration du genre reste un principe transversal implicite plutôt qu'un objectif opérationnel clairement défini. Cette lacune se traduit par l'absence d'indicateurs spécifiques et une collecte insuffisante de données désagrégées par sexe.
- Les participantes ont été confrontées à des obstacles limitant leur participation, notamment les charges familiales et sociales, l'accès restreint aux financements et ressources économiques, ainsi que la faible représentation des femmes dans certains secteurs ciblés par le projet.

Ces limites soulignent la nécessité d'une approche genre plus structurée et opérationnelle dans les futurs projets de mobilité entrepreneuriale pour garantir une participation inclusive et équitable.

En résumé, le dispositif a offert un soutien efficace aux femmes entrepreneures impliquées, pour qui la mobilité a généré des bénéfices réalisés (notamment en termes de renforcement des capacités et du business model et de partenariats commerciaux pour certaines) et potentiels (relations d'affaires entamées, nouveaux débouchés identifiés, adaptations structurelles planifiées). Les entrepreneuses rencontrées rapportaient, comme leurs homologues masculins, une bonne satisfaction par rapport à leur expérience. Cependant, sa conception et sa mise en œuvre n'ont pas systématiquement pris en compte leurs contraintes spécifiques. Le manque de mesures visant à faciliter les candidatures féminines limite l'inclusion effective, et l'absence de sensibilité au genre explicite contribue certainement en partie aux résultats moindre atteints par les femmes entrepreneures en moyenne, en combinaison bien sûr avec les facteurs structurels. Ces observations soulignent la nécessité d'intégrer une approche genre structurée et opérationnelle dans les futurs Programmes de mobilité entrepreneuriale afin d'améliorer l'accessibilité et l'impact pour les femmes entrepreneures.

Plusieurs enseignements pour améliorer l'intégration du genre dans les futurs dispositifs de mobilité entrepreneuriale peuvent être tirés.

- L'importance d'intégrer la dimension genre dès la conception des projets, à travers la définition d'objectifs explicites, l'élaboration d'indicateurs sensibles au genre et un suivi différencié des résultats.
- La nécessité de prévoir des mesures d'accompagnement spécifiques afin de faciliter la participation des femmes, telles que des projets de mentorat, des dispositifs de soutien à la mobilité et des actions de renforcement du leadership féminin.
- Le renforcement des partenariats avec des organisations spécialisées dans l'entrepreneuriat féminin et l'égalité professionnelle apparaît comme un levier pertinent pour améliorer l'expertise genre des projets.
- La valorisation des parcours de femmes entrepreneures ayant bénéficié du projet peut contribuer à renforcer leur visibilité et à encourager d'autres femmes à s'engager dans les réseaux économiques.

Ainsi, si le PEM N'Zassa a permis certaines avancées en matière d'accès des femmes aux formations, aux réseaux et aux opportunités de coopération internationale, l'expérience montre que l'intégration du genre gagnerait à être davantage systématisée et structurée afin de réduire les inégalités d'accès et d'accroître l'impact des projets sur l'entrepreneuriat féminin.

4 Analyse transversale

Les analyses présentées dans les sections précédentes répondent aux questions évaluatives structurées selon les critères du CAD. Toutefois, certains éléments identifiés au cours de l'évaluation relèvent de dynamiques plus larges qui traversent plusieurs dimensions du projet et ne peuvent être rattachés de manière exclusive à une seule question évaluative. Afin de préserver la cohérence analytique et d'éviter une fragmentation artificielle de ces constats, ces défis et limites sont présentés dans une section transversale dédiée. Cette approche permet de mettre en évidence les enjeux structurels du dispositif, qui influencent simultanément plusieurs critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité), tout en maintenant la lisibilité de l'analyse approfondie par question évaluative.

4.1 Défis multidimensionnels

4.1.1 Défis administratifs et réglementaires

La mise en œuvre du PEM N'Zassa a permis de générer des opportunités de collaboration significatives et de renforcer l'internationalisation des PME ivoiriennes. Néanmoins, l'expérience a révélé de nombreux défis et imprévus qui ont influencé l'efficacité et la pérennité des partenariats. Sur le plan administratif et réglementaire, les entrepreneurs ont rencontré de grandes difficultés pour fournir des documents justificatifs complets et standardisés, tant financiers que professionnels.

La méconnaissance des exigences contractuelles et juridiques européennes, combinée aux contraintes liées aux normes et certifications sectorielles, a complexifié la préparation de la mobilité. Les délais d'instruction des visas, parfois prolongés et accompagnés de demandes complémentaires, ont provoqué un manque de visibilité sur l'avancement des dossiers et ont entraîné des retards et départ pour certains entrepreneurs, et donc reports ou annulations de rencontres B2B, perturbant la dynamique des échanges. Par exemple, une entrepreneuse du secteur ICC a eu un retard de départ dû à un problème de visa. Elle a quand même pu partir, mais sa mobilité a été réduite à 8 jours, et elle a manqué un évènement et plusieurs rendez-vous qui n'ont pas pu être reportés. Elle reste très satisfaite de la mobilité et des apprentissages du programme, bien qu'elle n'ait pas pu nouer de partenariat.

La durée limitée des visas et les contraintes de séjour ont également restreint la flexibilité et la continuité des collaborations. Bien que la majorité des visas aient été acceptés, 9 ont été refusés, et plusieurs entrepreneurs ont dû décaler leur départ faute d'avoir reçu leur visa à temps : par exemple, certains entrepreneurs rapportent avoir dû refuser un rendez-vous proposé par un contact qui ne pouvait être fixé sur le temps très court et chargé de la mobilité. Un autre entrepreneur souligne le manque de flexibilité pour exploiter les opportunités identifiées sur place (par exemple, voyage vers une autre ville pour rencontrer un contact fait lors d'un salon, ou assister à un évènement non anticipé). Ce constat met en lumière l'importance d'un accompagnement administratif robuste et personnalisé pour les PME, et d'allouer un temps long aux démarches de visa pour éviter les refus, mais aussi les retards de mobilités très préjudiciables à l'expérience des participants. Cela permettra de faciliter leur accès aux opportunités de mobilité et de maximiser la conversion des projets en résultats tangibles. Il souligne aussi le rôle de l'implication d'une structure intermédiaire en mesure de « labeliser » les entrepreneurs candidats à la mobilité.

Témoignage d'une Femme entrepreneure apicultrice

« Je suis entrepreneure dans le secteur de l'apiculture en Côte d'Ivoire. Depuis plusieurs années, je gère ma petite entreprise de production de miel et je nourris le rêve de la moderniser, d'améliorer nos méthodes de production et de conservation, et de découvrir de nouvelles pratiques pour proposer un miel de qualité exportable. Lorsque j'ai appris que le PEM N'Zassa offrait une opportunité de mobilité vers la Belgique pour acquérir des compétences et établir des partenariats, j'ai immédiatement postulé avec beaucoup d'enthousiasme. La formation préparatoire était enrichissante et m'a permis de consolider mes connaissances, de mieux comprendre les standards internationaux et d'identifier les équipements et procédés innovants que je souhaitais introduire dans mon entreprise.

Malheureusement, ma demande de visa pour me rendre en Belgique a été refusée. Cette décision a été une véritable déception pour moi, car j'avais placé beaucoup d'espoirs dans ce déplacement pour transformer mon entreprise et renforcer sa compétitivité. Je pense que les petites entreprises comme la mienne rencontrent souvent des difficultés pour répondre aux exigences administratives complexes imposées par les autorités consulaires, et qu'un accompagnement plus structuré sur ce plan serait essentiel. Un soutien personnalisé pour remplir les dossiers, comprendre les documents requis et naviguer dans les procédures aurait sans doute permis d'éviter ce refus et de donner à davantage de PME la chance de profiter pleinement de la mobilité entrepreneuriale.

Malgré cette expérience, je reste motivée et convaincue de la valeur du PEM N'Zassa. Je souhaite que de futures cohortes bénéficient d'un encadrement renforcé afin que tous les entrepreneurs, y compris ceux des petites entreprises, puissent concrétiser leurs ambitions et contribuer au développement de secteurs comme l'apiculture, durable et porteur pour l'économie verte ».

4.1.2 Défis organisationnels et opérationnels

Les défis organisationnels et opérationnels se sont révélés tout aussi structurants. La difficulté pour les entrepreneurs à structurer et prioriser les projets internationaux, la dépendance à des chaînes d'approvisionnement locales fragiles et l'hétérogénéité du niveau de maturité des entreprises ont complexifié l'accompagnement.

La grande diversité de secteurs d'activités des entrepreneurs participants a créé un défi en termes d'identification des partenaires potentiels en Europe, avec des inégalités de résultats par secteurs, soulignant l'importance de l'implication de structures intermédiaires ayant une connaissance sectorielle approfondie, tant sur le plan technique que de connaissances du réseau, en particulier pour les activités de niche. Les agendas très denses et les temps restreints pour les rencontres B2B ont nécessité des présentations synthétiques et ciblées, mais ont aussi augmenté le risque de dispersion des opportunités et de perte de suivi.

La formalisation rapide des engagements écrits, la disponibilité des entreprises pour le suivi post-mobilité et la coordination à distance ont constitué des obstacles supplémentaires, mettant en évidence la nécessité de renforcer les dispositifs de suivi et de capitalisation post-mobilité.

Du point de vue financier et économique, la difficulté à mobiliser des ressources pour les certifications, l'acquisition d'équipements et la modernisation des entreprises a limité la capacité des PME à répondre aux exigences des partenaires européens. La démonstration d'une capacité immédiate à passer à l'échelle, exigée lors des échanges, s'est souvent révélée un obstacle pour les petites structures. Les contraintes de financement post-mobilité, combinées à la vulnérabilité aux fluctuations des coûts logistiques et de transport international, ont freiné la concrétisation de certains partenariats, tandis que l'incertitude sur la rentabilité économique à court et moyen terme a limité la prise de décision et l'engagement des entrepreneurs. Par exemple, un entrepreneur du secteur digital rapporte avoir trouvé un partenariat potentiel, qui n'a pas pu aboutir car un investissement de départ était nécessaire. Une entrepreneuse du secteur de l'économie verte mentionne qu'un projet en partenariat entamé à la suite du PEM a été mis en pause car le financement obtenu pour sa mise en œuvre (lié à USAID) a été suspendu. L'entrepreneuse repense le projet pour essayer de le réaliser sous une autre forme.

4.1.3 Défis techniques et de capacité productive

Les défis techniques et de capacité productive ont souligné le décalage entre les exigences élevées des partenaires européens et la réalité opérationnelle des PME ivoiriennes. La disponibilité limitée de données fiables sur les volumes, les délais et les capacités industrielles réelles a rendu difficile l'anticipation des besoins. La complexité des échanges techniques, notamment sur les certifications et les procédés industriels, et le besoin de mise à niveau des équipements et des processus ont montré l'importance de renforcer l'appui technique et industriel des bénéficiaires.

Les aspects commerciaux et stratégiques ont également constitué un enjeu majeur. La méconnaissance des pratiques commerciales européennes a limité l'efficacité des négociations, la structuration des stratégies de prix et de volumes, ainsi que la formalisation des conditions contractuelles.

La réticence de certains partenaires européens à s'engager sans évaluation physique des produits, combinée aux délais de validation interne des entreprises européennes, a freiné la concrétisation des collaborations. Le risque de désalignement stratégique au fil du temps et la difficulté à capitaliser pleinement sur les opportunités identifiées ont mis en évidence la nécessité d'un accompagnement structuré et de mécanismes de suivi adaptés.

4.1.4 Défis humains, culturels et managériaux

Les entrepreneurs en mobilité ont pu faire face à des défis humains, culturels et managériaux. Plusieurs entrepreneurs ont souligné la pertinence de la préparation interculturelle proposée, afin de faciliter les échanges mais aussi l'expérience quotidienne de la mobilité (déplacements, etc.). Certains entrepreneurs rapportent cependant le besoin d'une préparation plus poussée.

L'existence de réticences parmi les entrepreneurs belges et européens a pu constituer un défi. Les opérateurs de mise en œuvre rapportent que certaines entreprises européennes ont initialement exprimé une certaine méfiance envers les PMEs ivoiriennes (peur qu'il ne s'agisse pas de contacts professionnels sérieux mais d'escroqueries). La nécessité de formaliser les accords verbaux de rendez-vous par des lettres d'invitation a également conduit certains contacts potentiels à se rétracter. L'effet de labélisation d'Enabel et de l'UE a permis de partiellement contrer ces réticences en renforçant la crédibilité des entrepreneurs ivoiriens, mais d'autres pistes doivent être envisagées pour limiter la tension entre les demandes administratives (les lettres d'invitation renforcent les dossiers de visas) et la réalité des échanges commerciaux (les entrepreneurs européens sont habitués à une certaine informalité dans les échanges et surestiment la valeur contraignante d'une lettre d'invitation qu'ils perçoivent comme une formalisation prématurée de la prise de contact). Il pourrait être bénéfique quand cela est possible et pertinent de privilégier les courriers d'invitation par des structures intermédiaires et le recours aux justificatifs médiatisés par des tiers (itinéraires de rdv à un salon). Cela permettrait de fluidifier le développement de relations d'affaires avec les entrepreneurs européens, souvent rassurés après une première rencontre en face à face. Un travail de pédagogie est également nécessaire auprès des entreprises contactées pour « dédramatiser » les formalités administratives et contrer certaines idées reçues. Une activité de sensibilisation via support écrit, webinaires d'informations ou échanges directs pourrait expliciter la portée de certaines démarches administratives (par exemple, l'engagement limité d'une lettre d'invitation) et contrer les biais sur les relations commerciales avec des partenaires africains qui peuvent être présents chez les entrepreneurs européens, notamment ceux ayant peu ou pas d'expérience à l'internationalisation dans ces régions.

Certains entrepreneurs en mobilité ont pu être contraints par un manque d'assurance. Non habitués à négocier avec des partenaires européens certains ont pu rencontrer des difficultés à aborder les échanges sur un pied d'égalité. La prise de conscience de la valeur de leur offre commerciale dans les activités en amont a été un outil pour pallier cette tendance : certains entrepreneurs rapportent que le diagnostic, le bootcamp, et le coaching individualisé leurs ont permis de prendre la mesure de la valeur ajoutée qu'ils proposaient, ainsi que d'identifier de nouveaux débouchés pour leur activité, y compris plus hauts sur la chaîne de valeur. Comme pour d'autres facteurs de maturité entrepreneuriale, on observe des variations d'un entrepreneur à un autre, avec certaines PMEs bien préparées et confiante en amont des échanges. Ce constat souligne l'importance de la préparation de l'état d'esprit, afin de s'assurer que tous les entrepreneurs abordent les relations commerciales potentielles sous un angle égalitaire plutôt que depuis une posture d'aide. Un soutien juridique à la négociation contractuelle serait à ajouter pour renforcer les capacités de négociation et de transformation des entrepreneurs. Ce soutien serait particulièrement important lors d'une phase de pérennisation d'un futur projet de mobilité sur le format du PEM, car les relations commerciales sont susceptibles de se finaliser plusieurs mois après la mobilité, parfois après d'autres rencontres.

Parmi les leçons tirées, on note que la préparation administrative, juridique et interculturelle en amont est essentielle pour maximiser les retombées des mobilités. Les entreprises qui internalisent les connaissances acquises (techniques, normes et modèles organisationnels) bénéficient d'un impact plus durable que celles qui se limitent à la prospection commerciale.

La mise en place d'un suivi post-mobilité structuré, de dispositifs d'accompagnement technique et de financements dédiés permettrait de convertir plus efficacement les apprentissages en résultats économiques et environnementaux tangibles. Enfin, l'expérience du PEM N'Zassa confirme que l'articulation des dispositifs de mobilité avec les stratégies nationales de développement, de transition énergétique et d'innovation est déterminante pour créer un effet systémique et durable sur les entreprises et l'économie locale.

4.2 Limites du projet PEM N'Zassa

4.2.1 Ambition du projet et dépendance aux réformes structurelles lentes

Le PEM N'Zassa se caractérise par des ambitions élevées visant à transformer en profondeur le paysage de la migration, de l'emploi et de la mobilité des compétences. Ses objectifs couvrent plusieurs dimensions structurelles clés, telles que la création de valeur autour des cadres juridiques existant de la migration, la reconnaissance des qualifications professionnelles, l'amélioration des systèmes de données migratoires et le renforcement de la coopération institutionnelle entre pays partenaires. Ces transformations visent à créer un environnement favorable à la mobilité et à l'internationalisation des compétences, mais elles reposent sur des changements structurels qui s'inscrivent dans le long terme.

À titre d'exemple, le projet prévoit de favoriser le dialogue multipartite entre la Côte d'Ivoire et la Belgique/l'UE en intégrant les aspects de mobilité légale (entrepreneuriale) et d'engagement des diasporas dans le dialogue sur la mobilité humaine. Toutefois, la mise en place de ce dialogue et le développement des changements institutionnels qui peuvent en découler peuvent prendre plusieurs années, souvent au-delà de la durée d'un projet financé. Cette réalité crée une tension entre les ambitions du projet et les résultats observables à court terme. En conséquence, bien que le projet ait un fort potentiel de transformation systémique, la lenteur des réformes structurelles limite la visibilité immédiate de ses impacts, nécessitant une planification prudente, une patience stratégique et un suivi à long terme pour mesurer pleinement les effets des actions.

4.2.2 Dépendance importante au financement international

Le PEM N'Zassa repose largement sur le financement international, principalement assuré par l'Union européenne, et sa mise en œuvre opérationnelle est assurée par Enabel. Cette structure financière présente des avantages, notamment en termes de ressources disponibles et de soutien technique, mais elle engendre également une forte dépendance externe.

Cette dépendance a plusieurs implications pour la pérennité du projet. D'une part, la continuité des dispositifs mis en place dépend directement de la disponibilité des financements internationaux, ce qui expose le projet à un risque en cas de réduction ou de retrait des fonds. Bien que le succès du projet (renforcement de compétences, levées de fonds privés significatifs) soit un signal fort pour les institutions nationales, elles peuvent éprouver des difficultés à maintenir seules les actions et dispositifs expérimentés, faute de ressources financières et techniques suffisantes. Cette situation peut limiter la capacité du projet à s'inscrire dans la durée, avec un risque réel d'arrêt ou de réduction significative des activités une fois la phase projet terminée.

P-473 Ainsi, si le financement international est un moteur essentiel du PEM N'Zassa, il souligne également la nécessité d'anticiper des stratégies de transfert de compétences, de cofinancement et d'appropriation nationale afin d'assurer la durabilité et l'impact à long terme des initiatives lancées dans le cadre du Projet.

4.2.3 Portée géographique limitée et forte concentration régionale

Le PEM N'Zassa concentre ses activités sur un nombre restreint de zones en Côte d'Ivoire, notamment Abidjan (38% des entrepreneurs), Bingerville, Bassam, Bangolo, Bonoua, Yamoussoukro, Aboisso, Toulepleu, Séguéla, Bouaflé, Daloa, Oumé, Adzopé, Man, Soubré, Korhogo, San Pédro (20%), Agboville, Tiassalé, Vavoua, Tanda et Méagui. Cette concentration régionale permet certes de concentrer les ressources et d'assurer un accompagnement plus ciblé et efficace dans ces zones, mais elle a également des limites importantes.

En effet, une grande partie du territoire national reste exclue des activités, ce qui restreint la diffusion des bonnes pratiques et la visibilité du projet au niveau national. Cette focalisation limite également la portée continentale du PEM N'Zassa, car les modèles et dispositifs expérimentés dans ces régions ne bénéficient pas à d'autres zones d'Afrique susceptibles de tirer parti de ces expériences. Par conséquent, l'impact du projet sur la transformation des pratiques entrepreneuriales, sur la mobilité des compétences et sur l'internationalisation des entreprises reste concentré sur des niches géographiques, ce qui réduit le potentiel d'essaimage et de reproduction à plus grande échelle.

Bien qu'une portée géographique limitée soit inhérente à un projet pilote, de taille nécessairement réduite, cette situation souligne la nécessité d'envisager des stratégies de réplication et de diffusion progressive afin d'élargir l'accès aux dispositifs et de maximiser l'impact du projet sur l'ensemble du pays et, potentiellement, au-delà des frontières nationales.

4.2.4 Temps court, ancrage fragile

La question de la durée du projet et celle de l'appropriation institutionnelle constituent deux dimensions étroitement liées qui conditionnent fortement la consolidation des effets du PEM N'Zassa. Elles renvoient à la temporalité réelle des transformations économiques et organisationnelles d'une part, et à la capacité du système institutionnel national à internaliser les innovations introduites par le projet d'autre part.

Tout d'abord, le PEM N'Zassa s'inscrit dans une logique d'un financement sur un cycle relativement court, caractéristique de nombreux projets de coopération internationale. **Or, les transformations qu'il cherche à impulser relèvent de processus longs, progressifs et incertains.**

L'internationalisation d'une PME ne se limite pas à une mise en relation ou à une première opportunité commerciale. Elle implique généralement plusieurs étapes cumulatives : adaptation aux normes techniques et sanitaires, stabilisation de la qualité de production, sécurisation logistique, négociation contractuelle, tests de marché, montée en volume, puis consolidation commerciale. Ces étapes peuvent s'étendre sur plusieurs années avant de produire des résultats économiques tangibles et mesurables.

Dans ce contexte, le décalage entre la temporalité du projet et celle de la maturation entrepreneuriale crée un risque réel de discontinuité. De nombreux entrepreneurs amorcent des dynamiques prometteuses mais se retrouvent encore en phase d'expérimentation lorsque le projet arrive à son terme. Les résultats restent alors potentiels plutôt que consolidés.

Cette situation génère plusieurs effets structurants qui limitent la consolidation des dynamiques engagées. Elle fragilise d'abord les trajectoires entrepreneuriales en cours, faute d'accompagnement suffisant durant la phase critique de mise à l'échelle, moment où les entreprises doivent transformer les opportunités en résultats économiques durables**. Elle rend également difficile la mesure de l'impact réel du projet, dans** la mesure où les retombées économiques les plus significatives apparaissent souvent après la fin du financement. Par ailleurs, elle **peut entraîner un désengagement progressif des partenaires internationaux lorsque les relations nouées ne sont pas encore pleinement stabilisées** ni institutionnalisées. En d'autres termes, la fin du projet peut intervenir précisément au moment où l'accompagnement devient le plus stratégique : celui de la consolidation. Cet état de fait a été décuplé par les retards au démarrage du projet, qui ont encore diminué le temps disponible pour les suivis post mobilité, en particulier pour les dernières cohortes.

Parallèlement à cette contrainte temporelle, l'appropriation institutionnelle du modèle PEM N'Zassa en Côte d'Ivoire demeure partielle et hétérogène. Le projet mobilise effectivement de nombreux acteurs locaux (structures d'accompagnement, incubateurs, agences publiques, chambres consulaires) mais leur implication ne se traduit pas toujours par une intégration structurelle et durable des pratiques développées.

Dans plusieurs cas, les institutions nationales participent aux activités du projet (sélection des bénéficiaires, formation, coaching, organisation de mobilités), mais dans un cadre largement piloté et financé par le projet lui-même. Autrement dit, elles interviennent davantage comme partenaires opérationnels que comme porteurs institutionnels du modèle. Cette configuration révèle plusieurs limites structurelles importantes.

Elle traduit d'abord une dépendance financière et technique persistante, les structures locales ne disposant pas toujours de ressources propres suffisantes pour maintenir les dispositifs au-delà du cadre du projet. Elle met également en **évidence l'absence d'intégration formelle du modèle dans les politiques publiques, ce qui empêche sa normalisation administrative et sa stabilisation dans l'action publique.** Par ailleurs, l'institutionnalisation des méthodes et des outils demeure faible, ceux-ci restant largement associés au projet lui-même plutôt qu'au fonctionnement ordinaire du système national. Enfin, les capacités organisationnelles apparaissent inégales selon les territoires et les institutions, ce qui fragilise la diffusion homogène du modèle et limite son déploiement à grande échelle.

Ainsi, même lorsque les acteurs locaux acquièrent des compétences ou de nouvelles pratiques, celles-ci ne sont pas nécessairement transformées en dispositifs permanents. L'innovation reste dépendante du cadre temporaire du projet.

Ces deux facteurs ne s'additionnent pas simplement : ils se renforcent mutuellement. Une durée de projet courte limite le temps disponible pour construire une appropriation institutionnelle profonde. Inversement, une appropriation incomplète empêche la poursuite autonome des dynamiques initiées lorsque le projet s'achève.

Il en résulte un risque structurel de rupture de continuité dans la dynamique impulsée par le projet. Les entrepreneurs peuvent se retrouver privés d'un appui stratégique précisément au moment le plus décisif de leur développement, lorsque les initiatives engagées nécessitent un accompagnement renforcé pour être consolidées. Parallèlement, les institutions locales ne disposent pas toujours des capacités techniques, organisationnelles ou financières nécessaires pour assurer pleinement le relais et pérenniser les dispositifs mis en place. Dans ces conditions, les innovations organisationnelles introduites risquent de demeurer à l'état d'expérimentations ponctuelles, sans parvenir à s'institutionnaliser ni à s'inscrire durablement dans les pratiques du système économique et institutionnel. Cette situation est typique des projets et programmes de transformation structurelle opérant dans des environnements institutionnels en transition : les innovations émergent, mais leur stabilisation dépend d'un temps et d'un ancrage institutionnel supérieurs à ceux du cycle de financement.

En définitive, la durée limitée du PEM N'Zassa et l'appropriation institutionnelle encore partielle ne remettent pas en cause la pertinence ni la valeur des dynamiques engagées. Elles indiquent plutôt que le projet se situe dans une phase de transition entre expérimentation et institutionnalisation. Les trajectoires entrepreneuriales ont été enclenchées, les pratiques d'accompagnement ont été introduites, les réseaux internationaux ont été amorcés mais leur consolidation dépend désormais de la capacité à prolonger l'action dans le temps et à transférer pleinement la responsabilité aux institutions nationales. L'enjeu principal n'est donc plus seulement la mise en œuvre du projet, mais la transformation de ses acquis en mécanismes durables, autonomes et intégrés aux politiques publiques. C'est à cette condition que les effets initiés pourront se stabiliser, s'amplifier et produire des impacts économiques durables à l'échelle nationale.

Cette situation met en évidence le besoin crucial de capitaliser les expériences et les bonnes pratiques du Projet, de renforcer l'appropriation locale et de créer des mécanismes pérennes pour que les bénéfices du PEM N'Zassa puissent se prolonger au-delà de la phase pilote. La capitalisation et la systématisation des savoirs acquis sont ainsi essentielles pour assurer la durabilité et l'impact à long terme du projet.

4.2.5 Complexité institutionnelle et cohérence des différents niveaux de mise en oeuvre

Le PEM N'Zassa illustre parfaitement les défis liés à la coordination d'un projet multi-acteurs à l'échelle transnationale. En mobilisant un ensemble très large de partenaires internationaux et nationaux ainsi que les États partenaires, le projet repose sur une gouvernance complexe et multi-niveaux. Cette multiplicité d'acteurs, indispensable pour répondre aux enjeux croisés de migration, de mobilité des compétences et de développement économique, rend cependant la coordination particulièrement lourde.

Concrètement, la structure du projet implique la coopération simultanée entre plusieurs agences internationales et institutions publiques situées dans différents pays[6]. L'objectif affiché de renforcer la coordination entre acteurs institutionnels de la migration et de l'emploi est ambitieux mais ne se réalise pas de manière automatique.

Dans la pratique, cette complexité institutionnelle se traduit par plusieurs effets opérationnels notables. Les décisions prennent souvent plus de temps à être validées, car elles nécessitent l'aval de plusieurs partenaires, ce qui peut ralentir la mise en œuvre des actions sur le terrain. Par ailleurs, le chevauchement des responsabilités entre certains acteurs crée parfois des ambiguïtés et des tensions, nuisant à la clarté des missions et à la fluidité des opérations. Enfin, la nécessité de respecter les règles et exigences propres à chacun des partenaires engendre des procédures administratives lourdes, susceptibles de freiner la réactivité et l'agilité du Projet.

Cette analyse souligne que la gouvernance multi-acteurs, bien qu'indispensable pour un projet à dimension transnationale comme le PEM N'Zassa, nécessite un effort constant de coordination, de clarification des responsabilités et de simplification des procédures pour limiter les inefficiences et garantir que les objectifs stratégiques soient effectivement traduits en actions opérationnelles.

Un autre défi rencontré par le PEM a trait à sa structure ambitieuse visant à favoriser le dialogue institutionnel et améliorer la structuration des écosystèmes en plus de soutenir l'internationalisation et la structuration des PME. En pratique, si les liens entre les actions visant les entrepreneurs et celles visant les acteurs de l'écosystèmes ont été effectifs durant le programme, les liens avec les efforts au niveau du dialogue institutionnel sont plus ténus.

En effet, pour ces activités de haut niveau, le PEM N'Zassa adopte une approche largement technico-institutionnelle, axée sur des dimensions telles que les cadres juridiques, la certification, les systèmes de données et la coopération administrative entre institutions. Ces actions visent à impacter positivement la gouvernance de la migration et de la mobilité des compétences, à améliorer la fiabilité des informations et à renforcer la coordination institutionnelle entre pays partenaires.

Cette orientation technique et institutionnelle peut être en décalage avec les réalités sociales et les besoins immédiats des bénéficiaires. Les résultats tangibles pour les entrepreneurs eux-mêmes sont parfois peu visibles, ce qui peut nuire à la lisibilité de ces efforts. De plus, l'impact direct sur l'emploi et la création d'opportunités économiques peut être lent, car les bénéfices des réformes structurelles et institutionnelles se matérialisent souvent sur le moyen ou long terme.

Ainsi, si cette approche est essentielle pour renforcer les bases institutionnelles et réglementaires, elle souligne également l'importance de lier ces initiatives aux actions plus proches du terrain, centrées sur les bénéficiaires, et de développer des communications pédagogiques sur ces dimensions afin de rendre leurs résultats plus perceptibles.

---

6 Union Européenne (bailleur), Flanders Investment Trade - FIT, BELUCI, Office des Etrangers (Belgique), Enabel, Agence Côte d'Ivoire PME, Agence Côte d'Ivoire Export, ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Promotion des PMEs (Côte d'Ivoire), ministère de la Communication et des médias de Côte d'Ivoire.

5 Enseignement stratégique

Le PEM N'Zassa illustre le potentiel des projets de mobilité entrepreneuriale lorsqu'ils sont conçus comme des dispositifs systémiques combinant mobilité, accompagnement intensif, mobilisation de la diaspora et renforcement institutionnel. Les résultats observés confirment que l'impact réel dépend de la qualité de l'écosystème d'appui et de la capacité des institutions à pérenniser les mécanismes créés que du volume de mobilités organisées.

Le projet a démontré sa pertinence en ciblant les asymétries structurelles entre les PME ivoiriennes et les marchés européens, et en intégrant des phases préparatoires normatives qui ont transformé les entrepreneurs en partenaires commerciaux crédibles. L'efficacité et l'efficience sont attestées par la concrétisation de partenariats, la signature de contrats et la mobilisation d'investissements privés directs, avec un effet de levier particulièrement marqué dans le secteur cacao grâce à la synergie avec des projets sectoriels existants.

En matière d'impact, le PEM N'Zassa a favorisé la création d'institutions relais, comme la Chambre Ivoirienne de Commerce et d'Industrie Belgique-UE (CICIBE), promettant une pérennité des relations économiques bilatérales. Sur le plan des soft skills entrepreneuriales, le projet a permis un développement pratique et contextualisé des compétences comportementales, relationnelles et stratégiques, grâce à l'exposition internationale, aux masterclass et à l'accompagnement personnalisé.

Cependant, certaines limites restent à adresser. Le suivi longitudinal des compétences, l'adaptation sectorielle des activités, l'absence de modules explicites de développement personnel et la dépendance au financement public constituent des fragilités qui réduisent l'effet transformateur durable sur les entrepreneurs. La durabilité financière de l'ingénierie d'accompagnement n'a pas été expérimentée, limitant la reproductibilité à grande échelle.

Le PEM N'Zassa constitue néanmoins un laboratoire opérationnel précieux : il démontre qu'une approche intégrée, combinant mobilité, accompagnement sectoriel et développement des soft skills, peut générer des résultats tangibles en termes d'investissements, de partenariats durables et de densification institutionnelle. Les futures initiatives devraient s'appuyer sur ces enseignements pour renforcer le suivi post-projet, formaliser le développement personnel et tester des modèles hybrides de financement afin de maximiser l'effet transformateur et la pérennité des compétences entrepreneuriales acquises.

6 Conclusions

L'analyse montre que le PEM N'Zassa présente une forte performance opérationnelle et une cohérence stratégique élevée, particulièrement dans le renforcement des capacités entrepreneuriales, l'internationalisation économique, la mobilité entrepreneuriale et la création de réseaux transnationaux. Son impact est le plus visible dans les dimensions micro-économiques (compétences, structuration de projets, réseaux) et relationnelles (partenariats, visibilité).

En revanche, les dimensions macro-structurelles et institutionnelles affichent des résultats plus modérés : transformation de l'écosystème entrepreneurial, influence sur les politiques publiques, accès effectif au financement et institutionnalisation durable de la diaspora. Ainsi, le PEM N'Zassa apparaît comme un accélérateur d'opportunités entrepreneuriales plutôt qu'un transformateur systémique de l'environnement économique.

Ce constat met en évidence une forte performance des résultats opérationnels directement pilotables, une performance intermédiaire pour les résultats dépendant de dynamiques relationnelles externes, et une performance plus limitée pour les transformations institutionnelles.

Cette stratification est cohérente avec l'économie politique des projets pilotes de mobilité entrepreneuriale, dans lesquels les actions à contrôle direct produisent des résultats rapides, tandis que les transformations systémiques requièrent des temporalités longues, des processus d'appropriation multi-acteurs et une consolidation institutionnelle progressive, dans une temporalité différente de celles des projets ponctuels.

6.1 C1 : Un accompagnement complet, bien structuré, et réactif avec quelques limites

Le programme PEM N'Zassa propose un accompagnement multi-dimensionnel aux entrepreneurs pré-, per- et post-mobilité. Les dispositifs proposent à la fois un soutien administratif (formalisation, constitution de dossiers pour la mobilité, etc.) et une assistance technique **(**formations ciblées, mentorat individualisé, accès à des réseaux professionnels européens, mise en relation B2B, soutien à la mise en conformité aux standards européens). La combinaison de ces deux composantes s'attaque aux causes profondes de la faible internationalisation des PME ivoiriennes, en particulier l'informalité structurelle et le déficit de savoir-faire et de réseaux. Elle permet ainsi de créer un effet levier : les entreprises formalisées et mieux préparées deviennent plus compétitives, capables de saisir des opportunités à l'international et de contribuer à la structuration de filières durables et résilientes. Cette approche intégrée constitue donc un modèle de mobilité entrepreneuriale efficace.

L'accompagnement est structuré de manière stratégique par rapport aux ressources. Il combine 3 niveaux de flexibilité : activités collectives, activités sectorielles, et activités individuelles. Cela permet de maximiser la pertinence de l'accompagnement en contrôlant les ressources engagées. Il fait appel à des structures intermédiaires spécialisées dont les expertises complémentaires ont permis de renforcer les capacités organisationnelles du dispositif**.** L'engagement coordonné de ces partenaires de terrain renforce la solidité du PEM N'Zassa.

L'accompagnement est à la fois flexible et réactif : Il offre la possibilité de suivre des formations complémentaires en fonction des besoins aux entrepreneurs, et le projet a noué des partenariats en cours de mise en œuvre pour répondre dans la mesure du possible aux besoins non-anticipés. La structuration en phases est particulièrement propice aux apprentissages itératifs.

Cependant, l'accompagnement comporte des limites. L'accès au financement a été un facteur limitant la pleine réalisation des opportunités de partenariat et de développement de nombreux entrepreneurs. De plus, bien qu'un accompagnement sectoriel soit proposé, sa performance a été en pratique inégale : les secteurs bénéficiant d'une expertise sectorielle forte (synergie avec un programme spécialisé par exemple) ont enregistré des résultats plus probants que ceux pour lesquels le suivi ciblé n'était pas disponible (certaines niches du secteur ICC par exemple).

6.2 C2 : Un renforcement des capacités des PME important mais difficile à mesurer

Un résultat notable du PEM est l'impact positif des mobilités sur les compétences entrepreneuriales. Les mobilités ont favorisé de véritables processus d'apprentissage organisationnel, permettant aux entrepreneurs d'acquérir de nouvelles compétences, d'intégrer des pratiques innovantes et de repenser leurs stratégies de développement. Dans de nombreux cas, ces dynamiques d'apprentissage se révèlent plus structurantes et durables que la conclusion immédiate de contrats commerciaux, en contribuant à renforcer les capacités internes et la transformation à long terme des entreprises. Ces apprentissages sont rapportés par les entrepreneurs eux-mêmes et observés par les partenaires de mise en œuvre et les évaluateurs.

Cependant, la mesure rigoureuse de ces effets reste complexe. Cette complexité relève à la fois de facteurs structurels (temps longs de transformation, effets diffus, difficulté d'attribution), de limites inhérentes à la structuration du projet (absence de suivi au long-terme de la pérennisation des acquis), et de limites du dispositif de suivi (absence de monitoring sur temps long permettant de produire les indicateurs adaptés). Les indicateurs mobilisés par le projet semblent principalement mesurer l'exposition à l'intervention plutôt que ses effets. L'absence de démonstration systématique de changements comportementaux durables, d'amélioration mesurable de la performance économique ou de transformation des trajectoires entrepreneuriales suggère un possible biais d'évaluation centré sur l'offre de services plutôt que sur leurs effets structurels. L'examen sectoriel des résultats du projet[7] confirme une tension entre la performance opérationnelle du projet et l'incertitude quant aux transformations de long-terme. Une adaptation du système de monitoring et d'évaluation pourrait pallier cette lacune.

6.3 C3 : Des dynamiques relationnelles et une visibilité internationale significatives mais encore fragiles

Le PEM a permis d'impulser une dynamique relationnelle significative pour les entrepreneurs participants, avec de nombreux dialogues entamés et un nombre significatif de créations de partenariats économiques transnationaux[8]. **Cependant, la mise en relation, la formalisation d'accords et la coopération économique effective relèvent de niveaux analytiques distincts.** Sans différenciation entre connectivité relationnelle et interdépendance économique durable, l'intensité réelle de l'intégration économique demeure difficile à établir. La durabilité des relations initiées apparaît en outre potentiellement dépendante de la médiation institutionnelle du projet.

La mobilisation de la diaspora répond à la même logique de résultats initiaux prometteurs dépendant de facteurs sociaux, politiques et institutionnels exogènes. Si l'engagement initial d'acteurs diasporiques constitue un résultat significatif, son caractère encore largement événementiel et l'absence d'instruments structurants pérennes limitent sa portée systémique.

Enfin, la visibilité internationale élevée constitue un résultat important en termes de reconnaissance et de capital symbolique, mais elle demeure un indicateur intermédiaire dont la valeur dépend de sa conversion en opportunités économiques concrètes. Le PEM N'Zassa a réussi à accroître la visibilité internationale de ses entrepreneurs, renforçant leur légitimité et leur positionnement sur la scène mondiale. Néanmoins, cette visibilité reste principalement symbolique et préparatoire. Pour générer un impact économique direct et durable, cette visibilité doit être accompagnée de stratégies concrètes de commercialisation, de partenariats et de consolidation de la capacité productive et organisationnelle. En l'absence de mécanismes documentés de transformation de la visibilité en investissements, contrats ou accès durable aux marchés, le risque d'un découplage entre performance communicationnelle et performance économique réelle demeure.

7 Cf. Annexe 10 Distribution et effets du PEM N'Zassa par acteurs et d'activités

8 Cf. Annexes 7-8-9-10

6.4 C4 : Des dynamiques prometteuses dans l'écosystème transnational dont la pérennité reste à consolider

Le PEM N'Zassa a produit des progrès notables dans le renforcement de l'écosystème entrepreneurial local et le développement de liens avec les écosystèmes européens.

Un résultat central pour le PEM est son rôle moteur dans la création de la Chambre Ivoirienne de Commerce et d'Industrie Belgique-UE (CICIBE), une institutions relais susceptible de pérenniser les relations économiques bilatérales. En tant que structure collective de représentation portée par la diaspora, la CICIBE se propose d'être une interface durable et légitime entre la diaspora, les entrepreneurs ivoiriens et les institutions et entreprises belges. Si la CICIBE se maintient dans le temps, elle pourra constituer un effet levier puissant.

Le PEM a également joué un rôle de facilitateur dans la signature d'un accord entre le Cluster Twist (Belgique) et le ministère de la Communication (Côte d'Ivoire) pour des échanges de pratiques et un appui en vue du développement d'un cluster audiovisuel en Côte d'Ivoire. Ce partenariat témoigne d'un transfert effectif de compétences techniques et d'une volonté de structuration sectorielle à long terme. Cependant, l'intermédiation du projet PEM et de ses partenaires institutionnels ainsi que le soutien matériel ont été centraux dans le développement de ce partenariat, et sa mise en œuvre peut être freinée par la fin du projet et du soutien associé.

En revanche, l'impact sur l'écosystème local ivoirien est réel mais sa durabilité reste plus incertaine. En Côte d'Ivoire, les collaborations avec incubateurs, accélérateurs et institutions de soutien ont permis un accompagnement structuré des entrepreneurs, le partage de bonnes pratiques et le renforcement des capacités organisationnelles des structures d'appui, offrant ainsi une durabilité potentielle à court et moyen terme. Néanmoins, l'impact sur la transformation systémique reste limité. Les activités restent ponctuelles, la coordination institutionnelle est insuffisante et aucune réforme ou politique publique intégrée n'a encore été mise en œuvre. **Le PEM N'Zassa réalise des progrès réels en termes de structuration des acteurs, de renforcement des compétences et de consolidation des réseaux, mais demeure un catalyseur ponctuel plutôt qu'un transformateur institutionnel**. Il contribue significativement au développement entrepreneurial, mais pour devenir un moteur de transformation structurelle, il doit dépasser la logique de projet ponctuel et viser l'institutionnalisation et la coordination systémique.

6.5 C5 : Une transformation institutionnelle encore inachevée

La structuration institutionnelle apparaît comme la dimension la plus stratégique et simultanément la moins avancée. Le niveau moyen observé suggère que les mécanismes de coopération restent largement expérimentaux et que leur pérennisation demeure incertaine. L'absence d'ancrage formel dans les politiques publiques, la dépendance au financement externe et l'incomplète stabilisation des dispositifs de gouvernance indiquent que les résultats obtenus restent en grande partie dépendants de la dynamique du projet lui-même. **Pris dans leur ensemble, ces résultats dessinent une configuration typique des projets pilotes : une activation individuelle forte, une dynamique relationnelle significative mais encore fragile, et une transformation systémique inachevée.** La performance du dispositif est donc clairement établie en termes d'activation et de mise en œuvre, mais demeure conditionnelle en termes de transformation systémique.

L'enjeu stratégique central réside dès lors dans la transition du projet vers des mécanismes autonomes et institutionnalisés. La pérennité des partenariats en l'absence d'animation externe, la transformation de la mobilisation diasporique en engagement économique durable et l'intégration des mécanismes de coopération dans des cadres institutionnels stabilisés constituent les véritables tests de la portée structurelle du projet. **En définitive, la performance observée traduit une forte capacité d'activation entrepreneuriale et relationnelle, mais une consolidation encore partielle des fondements institutionnels nécessaires à la durabilité**. Le dispositif a généré des dynamiques significatives, mais celles-ci doivent encore être stabilisées, autonomisées et intégrées dans des structures permanentes pour produire des effets économiques durables.

7 Recommandations

Les recommandations formulées s'inscrivent dans une logique progressive visant à accompagner le passage d'un dispositif performant sur le plan opérationnel vers un modèle durable et institutionnalisé. Elles se structurent selon différents niveaux de mise en œuvre, allant de l'amélioration de la qualité du dispositif et de l'appropriation par les acteurs (niveau projet), au renforcement de l'écosystème de partenariats, jusqu'à l'intégration de la mobilité entrepreneuriale dans les politiques publiques et les cadres de coopération, afin de soutenir son passage à l'échelle. Les observations de l'évaluation ROM, menée à la fin 2024, sont cohérentes avec les conclusions du présent rapport. Malgré des retards de réalisation notables imputables aux délais de démarrage du projet (5 mobilités effectives au moment de la mission ROM), le rapport identifie déjà la pertinence du projet ainsi que son potentiel de contribution au capital humain des bénéficiaires. Il souligne aussi des points de vigilance et des recommandations. Sur sept recommandations principales, deux ont été mises en œuvre partiellement : on note notamment deux actions concrètes (organisation de 3 mobilités inversées de l'Europe vers la Côte d'Ivoire et prise en charge d'une seconde mobilité pour un très petit nombre d'entrepreneurs – 5). Les progrès sur trois recommandations sont difficilement mesurables, car elles ont trait à des activités qualitatives parfois déjà en cours sans indicateurs de suivi précis : plaidoyer, synergie entre partenaires, collaborations avec les acteurs locaux. Certains efforts semblent avoir été faits, dont la portée est difficile à mesurer. Enfin, deux recommandations et un ajustement n'ont pas été mis en application durant les derniers mois du projet (mise en place d'un soutien juridique, prolongation du projet et suivi étendu, révision du cadre logique pour inclure des indicateurs plus pertinents et adaptés). Ce constat doit cependant être nuancé : plusieurs recommandations nécessitaient une prolongation de la durée du projet qui n'a pas été mise en œuvre, expliquant partiellement les changements limités. Les limites concernant les indicateurs de suivi affectent également la mesure des changements. Enfin, le projet a choisi de maintenir les objectifs de nombre de bénéficiaires (élevé pour un pilote) en priorité : le projet a atteint ses objectifs, au-delà des attentes du ROM qui préconisait plutôt de privilégier les ajustements qualitatifs. Les recommandations ci-dessous préconisent donc des ajustements permettant de prévenir certains défis rencontrés par le PEM N'Zassa pour de prochains projets, y compris en termes de monitoring et d'évaluation.

7.1 R1 : Renforcer et élargir l'impact sur les entrepreneurs et le tissu entrepreneurial

Recommandation	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Optimiser la structuration et le suivi du parcours de mobilité afin d'améliorer l'inclusivité et la conversion en opportunités économiques	1, 2	• Enabel Bruxelles (équipe formulation des futurs projets) • Structures d'accompagnement partenaires	1	Court-Moyen terme	Opérationnel

Détails :

- **Envisager une structuration en phases du projet afin d'améliorer l'inclusivité et de concrétiser les résultats.** L'ajout d'une phase en amont et d'une phase en aval permettrait d'inclure une plus grande variété d'entreprises[9] et de continuer le suivi aux étapes cruciales de développement des partenariats. L'introduction d'une phase « pré-PEM » de structuration sur un temps plus long permettrait à des entreprises moins structurées, ou actives dans des secteurs ou des changements sont plus lents de

9 La sélection rigoureuse du PEM a valorisé les entreprises plus matures et structurés aux dépens des TPE et PME moins formalisées qui représentent une part majeure de l'écosystème entrepreneurial

profiter du PEM. Cette phase pourrait reprendre des éléments du module du PEM destiné aux entreprises sans mobilité, mais avec une passerelle claire vers la phase de mobilité une fois les objectifs de structuration atteints. Les entrepreneurs ayant atteint un niveau de structuration suffisant dans cette phase de pré-PEM pourraient ensuite accéder à la phase II (le PEM actuel) puis à troisième phase « post PEM » de suivi des partenariats et des résultats avec activités plus limitées (points de suivi, possible soutien à la recherche de montée en compétence, possible soutien technique à la contractualisation ou à la recherche de financement, collecte de données de suivi). Ce temps long permettrait également la continuation du rôle de facilitation et de labélisation pour le développement de partenariats entre acteurs méso et macro.

- **Renforcer le suivi des partenariats post mobilités**. Si le PEM propose une préparation robuste à la mobilité et un accompagnement pro-actif pendant le déplacement, le suivi après le retour est court et reste plus limité. Pour potentialiser pleinement les prises de contact entamées par les entrepreneurs, le projet PEM gagnerait à renforcer le suivi post-mobilité, notamment en termes d'appui à la contractualisation et de soutien au suivi des relations. Ce soutien post- mobilité serait nécessairement étalé dans le temps, pour répondre aux temporalités usuelles des relations commerciales. Une approche en phase permettrait d'étaler ce suivi dans le temps, en particulier dans les cas où des investissements intermédiaires sont nécessaires.

- **Ajuster le ciblage des entreprises bénéficiaires**. La sélection rigoureuse du PEM est un facteur déterminant dans ses résultats positifs car l'adhésion des entrepreneurs et leurs capacités d'absorption sont des facteurs centraux de l'impact sur les PMEs. Cependant, elle a pu contribuer également aux inégalités de participation régionales et sectorielles. Pour permettre une meilleure inclusivité du PEM sans sacrifier à son efficacité, des critères géographiques peuvent être ajoutés et de nouveaux secteurs peuvent être explorés. Pour refléter les apprentissages de terrain, les critères de mobilisation (motivation des entrepreneurs et engagement dans la démarche) peuvent prendre plus de poids afin d'ouvrir l'accès aux entreprises moins formalisées mais à bon potentiel de transformation. En cas d'une mise en œuvre en phases, des TPME moins matures mais très impliquées devraient être explicitement ciblées.

- **Élargir le suivi de monitoring et évaluation du projet et le prolonger sur un temps moyen à long.** L'introduction d'un suivi élargi des changements organisationnels et compétences entrepreneuriales permettraient de capturer avec plus de précision les effets collatéraux très positifs du PEM et de confirmer leurs débouchés sur la durée. Au vu des temporalités longues attendues pour la concrétisation des partenariats entamés dans un premier temps, et les retombées économiques concrètes desdits partenariats (chiffre d'affaires, emploi) dans un second temps, la prolongation du monitoring dans la durée permettrait de mesurer les impacts sur les entrepreneurs et les écosystèmes sur la durée, et d'éviter une possible sous (ou sur-) estimation des résultats.

- **Intégrer l'approche genre de manière transversale en veillant à un accès équitable aux dispositifs et à la prise en compte des contraintes spécifiques.** Le projet PEM, du fait de sa forte dimension de suivi individualisé se prête bien à une approche sensible au genre. Des efforts explicites pour attirer les candidatures de femmes entrepreneures (campagnes, ciblées, utilisations de rôles modèles) doivent être envisagées pour favoriser la participation. Les enjeux différenciés auxquels font face les entrepreneuses doivent être pris en compte dès la conception et des ajustements pour les accommoder doivent être prévus, notamment un suivi supplémentaire sur des sujets ciblés.

7.2 R2 : Consolider un parcours d'accompagnement déjà robuste en incluant un volet de financement, en renforçant l'ancrage sectoriel

Recommandation	Conclusion (s) liée (s)	Acteur (s) ciblé (s)	Niveau	Priorité	Type
Consolider un parcours d'accompagnement déjà robuste en incluant un volet de financement et en renforçant l'ancrage sectoriel	1, 2	• Enabel Bruxelles (équipe formulation des futurs projets) • Structures d'accompagnement partenaires	1	Court-Moyen terme	Opérationnel

Détails :

- **Envisager des partenariats avec des acteurs sectoriels spécialisés qui permettent d'améliorer significativement le matching et le conseil d'affaires**. Dans le secteur cacao, le programme Enabel CACAO a pu apporter cette expertise technique. Dans certains secteurs, l'absence d'acteur sectoriel spécialisé peut limiter les opportunités, par exemple dans les ICC où la diversité des secteurs ne permettait pas d'avoir un acteur de niche pour chaque marché. Les contacts avec des organisations sectorielles ou des intermédiaires structurants (e.g. clusters) dans les pays EU permettrait d'affiner le matching et de renforcer encore l'impact de la mobilité.
- **Inclure un soutien à la recherche de financement ou nouer un partenariat avec des structures à même d'accompagner les PME dans cette démarche.** La montée en gamme préalable à l'accès aux marchés nécessite un financement, et nombre de PME fonctionnent sur fonds propres et ont une connaissance limitée des opportunités de financement, et une capacité d'accès réduite à ceux-ci (manque de connaissance de montage de dossier financier, mais aussi obstacles à l'accès au financement des PMEs). L'accès au financement permet de débloquer les bénéfices complets de la mobilité. Un partenariat avec des acteurs financiers ou de soutien technique serait un levier de réalisation des partenariats.
- **Inclure explicitement dans la conception de la formation la préparation "mindset" des entrepreneurs** pour générer une prise de conscience de l'importance du renforcement des capacités en amont, et même indépendamment de la mobilité. L'utilisation d'entrepreneurs ayant bénéficié d'une édition PEM précédente pourrait être un outil intéressant. Cela sera particulièrement important dans un design ou une partie de la cohorte bénéficie d'un renforcement de cohorte sans mobilité, ou dans l'hypothèse d'un élargissement en phases (voir plus loin).
- **Prendre en compte le temps de préparation dans le calendrier d'activités**. La sélection d'entreprises et le mapping des entités intermédiaires sont cruciaux au bon déroulement du projet. Une meilleure prise en compte du temps nécessaire à cette phase préparatoire permettrait de dégager plus de temps pour les phases opérationnelles qui seront nécessaires aux groupements sectoriels des mobilités (par exemple, autour d'évènements ou de salons).

7.3 R3 : Valoriser les parcours entrepreneuriaux afin d'étendre l'impact stratégique du projet, notamment sur les questions de genre

Recommandation	Conclusion (s) liée (s)	Acteur (s) ciblé (s)	Niveau	Priorité	Type
Valoriser les parcours entrepreneuriaux afin d'étendre l'impact stratégique du projet, notamment sur les questions de genre	1, 2	• Enabel Bruxelles (équipe formulation des futurs projets) • Structures d'accompagnement partenaires	1	Court-Moyen terme	Opérationnel

Détails :

- **Mettre en valeur les "champions" et capitaliser sur le vivier développé par le PEM, par exemple via une labélisation ou un catalogue des entrepreneurs**. Le projet a investi de manière significative dans le diagnostic, l'évolution et le suivi de ses participants. Une mise en valeur de l'annuaire d'entreprises alumni du PEM pourrait être réutilisé afin de faciliter l'accès à de nouvelles opportunités (par exemple, participation à des missions économiques, valorisation de PME ivoiriennes à l'étranger, accès à d'autres programmes de soutien, ou mise en contact pour des opportunités d'investissements), et de faciliter les échanges entre pairs.
- **Associer les alumnis du programme de manière stratégique sous forme d'ambassadeurs.** Les entrepreneurs passés par le PEM sont à même d'illustrer les bénéfices du programme sur les PME et de convaincre de nouveaux bénéficiaires de l'importance stratégique du bootcamp, diagnostic et coaching, qui peuvent être sous-estimés. Le partage entre pairs et le réseautage sont également des facteurs à ne pas négliger dans ce cadre. L'utilisation d'anciens participants au PEM de pays voisins peut également permettre un réseautage régional bénéfique pour les écosystèmes locaux.
- **Valoriser le parcours des entrepreneurs, en particulier pour sensibiliser à l'entrepreneuriat féminin.** Les alumni peuvent jouer un rôle de "role models" pour inspirer, et ouvrir le champ des possibles pour les femmes entrepreneuses potentielles, et changer les regards sociaux sur l'entrepreneuriat féminin à l'aide d'histoires réussies. Les témoignages et échanges entre pairs sont des multiplicateurs potentiels et nécessitent peu ou pas de ressources additionnelles.

7.4 R4 : Renforcer l'ancrage du PEM dans son écosystème

Recommandation	Conclusion (s) liée (s)	Acteur (s) ciblé (s)	Niveau	Priorité	Type
Renforcer l'ancrage du PEM dans son écosystème en structurant les partenariats avec les entreprises européennes et la diaspora, en améliorant la gouvernance et en mettant en place un suivi stratégique, afin de favoriser des engagements durables	3, 4	• Acteurs institutionnels ivoiriens, belges et européens • Acteurs d'accompagnement	1 et 2	Court à Moyen terme	Stratégique

Détails :

- Structurer des partenariats durables avec les entreprises européennes et la diaspora, en clarifiant les modalités d'engagement et en **mobilisant des instruments financiers pour concrétiser les opportunités économiques.**

- Renforcer la gouvernance et la coordination entre acteurs et projets, en clarifiant les rôles et en instaurant des mécanismes réguliers de concertation.
- Mettre en place un suivi stratégique du dispositif permettant de mieux suivre la transformation des mises en relation en collaborations économiques effectives et d'intégrer les effets inattendus.
- **Prévoir un accompagnement progressif des acteurs intermédiaires, en prenant en compte les coûts possibles liés à la structuration.** Le renforcement des structures intermédiaires est un facteur potentiel fort de pérennisation des dynamiques du PEM après la fin du projet. Cependant, certaines dynamiques entamées mais inachevées peuvent pâtir de l'arrêt brutal du soutien ou de la collaboration. Des mécanismes explicites de transmission et de capitalisation doivent être intégrés aux activités auprès des intermédiaires, et une réduction progressive du soutien doit être privilégié quand cela est possible.

7.5 R5 : Intégrer la mobilité entrepreneuriale dans les cadres juridiques et les politiques publiques

Recommandation	Conclusion(s) liée(s)	Acteur (s) ciblé (s)	Niveau	Priorité	Type
Intégrer la mobilité entrepreneuriale dans les cadres juridiques et les politiques publiques, en positionnant le PEM comme un projet pilote de diplomatie économique. Expérimenter des dispositifs de facilitation de la mobilité et capitaliser les acquis afin d'éclairer les conditions de passage à l'échelle.	5	• Acteurs institutionnels et politiques transnationaux • Acteurs institutionnels ivoiriens, belges et européens	2 et 4	Moyen terme	Stratégique

Détails :

- **Expérimenter des mesures de facilitation de la mobilité** (procédures administratives, dispositifs simplifiés) à travers des pilotes encadrés, en documentant leurs résultats.
- **Capitaliser de manière structurée les acquis du projet** (résultats, modèles testés, conditions de réussite) afin d'alimenter le dialogue politique et d'éclairer les conditions de passage à l'échelle.

7.6 R6 : Positionner la mobilité entrepreneuriale comme un levier structurant de coopération économique

Recommandation	Conclusion(s) liée(s)	Acteur (s) ciblé (s)	Niveau	Priorité	Type
Positionner la mobilité entrepreneuriale comme un levier structurant de coopération économique en consolidant son intégration dans les cadres de coopération et en mobilisant les acteurs institutionnels pour soutenir son passage à l'échelle.	5	• Acteurs institutionnels ivoiriens et européens • Acteurs politiques transnationaux • Bailleurs	2 et 4	Moyen terme	Stratégique

Détails :

- Inscrire la mobilité entrepreneuriale dans les cadres de coopération bilatérale et les priorités stratégiques des partenaires.
- Mobiliser les acteurs institutionnels et les bailleurs pour soutenir le développement et la pérennisation du dispositif.
- Capitaliser et valoriser les résultats du projet afin de renforcer son positionnement comme modèle de coopération économique et faciliter son passage à l'échelle.

8 Leçons apprises

L1-Les dispositifs de mobilité économique peuvent générer des transformations sectorielles au-delà de leurs objectifs initiaux, notamment par l'exposition aux normes de marché.

Le PEM N'Zassa, mis en œuvre entre la Côte d'Ivoire et la Belgique dans des secteurs tels que l'agroalimentaire, l'économie verte, les ICC et le digital, visait principalement à renforcer l'internationalisation des PME. Toutefois, l'évaluation montre que les mobilités ont également favorisé un renforcement des compétences et l'adoption de pratiques plus durables, notamment à travers l'exposition aux normes européennes, aux technologies vertes et à des modèles économiques circulaires.

Ces dynamiques se sont traduites par des évolutions dans les pratiques productives (optimisation des ressources, valorisation des déchets, amélioration des standards de qualité et de traçabilité) et par une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux par les entreprises bénéficiaires. Un mécanisme central a été l'exposition des PME ivoiriennes aux exigences du marché européen (qualité, traçabilité, durabilité) initialement perçues comme des contraintes, mais progressivement intégrées comme des référentiels structurants pour améliorer les processus de production, renforcer la compétitivité et accéder à de nouveaux segments de marché.

Leçon apprise : Les projets d'internationalisation économique peuvent agir comme des vecteurs indirects de transformation écologique et organisationnelle, notamment via l'appropriation progressive des normes commerciales et réglementaires. Il est dès lors pertinent d'anticiper et de valoriser ces externalités dès la conception des projets, en accompagnant les entreprises dans leur montée en gamme, en intégrant les standards comme outils de transition vers des modèles plus durables, et en mettant en place des indicateurs adaptés et des mécanismes de suivi permettant de capter ces effets au-delà des objectifs initiaux.

L2. L'apprentissage constitue un résultat central des mobilités, mais nécessite des dispositifs dédiés pour être converti en résultats économiques

L'un des apports majeurs du PEM N'Zassa réside dans les apprentissages générés par les mobilités (acquisition de compétences, évolution des modèles d'affaires, appropriation de standards internationaux). Ces processus d'apprentissage organisationnel ont souvent produit des effets plus durables que la conclusion immédiate de partenariats commerciaux.

Cependant, l'évaluation met en évidence un décalage entre ces acquis et leur traduction en résultats économiques concrets (investissements, contrats, gains de productivité), en raison de contraintes liées à l'accès au financement, à l'environnement des affaires ou à la capacité d'absorption des entreprises.

Leçon apprise : Les dispositifs de mobilité doivent être conçus comme des processus en deux temps : (i) génération d'apprentissage et (ii) conversion en résultats économiques. Sans accompagnement post-mobilité structuré (financement, coaching, mise en relation ciblée), les acquis restent partiellement exploités. L'intégration de mécanismes de suivi et d'appui après les mobilités est donc essentielle pour maximiser l'impact des projets.