Enabel

Résumé exécutif

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

CIV21001

Cote d'Ivoire

COTA ASBL

Avril 2026

Agence belge de développement

enabel.be

Présentation de l'évaluation

Le projet Pilot for Entrepreneurial Mobility between Belgium and Ivory Coast, dénommé PEM N'Zassa (« mélange » en langue Akan), est financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Enabel. Il vise à contribuer à 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, en proposant un modèle de mobilité circulaire à 120 entrepreneurs et salariés de Petites et Moyennes Entreprises (PME) ivoiriennes. Son architecture opère simultanément à trois niveaux : micro (bénéficiaires directs), méso (structures intermédiaires) et macro (cadre politique et de coopération bilatérale). Elle s'inscrit dans les ODD 8.1 et 10.2 ainsi que dans le Plan National de Développement ivoirien 2021-2025. La mise en œuvre repose sur une dynamique partenariale structurée mobilisant des acteurs institutionnels, économiques et de la société civile en Côte d'Ivoire et en Belgique, notamment Enabel, la GIZ, BELUCI, Association des Volontaires pour le Service International (AVSI), le Cluster TWIST, l'Office des étrangers, le Ministère ivoirien du Commerce et les réseaux de la diaspora ivoirienne. Le budget total est de 4.800.000 euros pour une période courant d'octobre 2022 à avril 2026.

L'évaluation poursuit une double finalité de redevabilité et d'apprentissage. Elle examine l'évolution de la performance du projet depuis le Result Oriented Monitoring (ROM) réalisé par l'UE en septembre 2024, apprécie les résultats obtenus selon les critères OCDE/CAD et tire des enseignements sur les approches mises en œuvre aux trois niveaux, dans la perspective d'une éventuelle phase 2. Ses principaux utilisateurs sont Enabel, la Délégation de l'Union européenne en Côte d'Ivoire, les partenaires de mise en œuvre et les institutions publiques ivoiriennes et belges impliquées dans la coopération entre la Côte d'Ivoire et l'Union européenne.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités menées en Côte d'Ivoire et en Belgique depuis le démarrage du projet, avec une attention particulière portée à la période postérieure au ROM (octobre 2024 à mars 2026). La collecte de données s'est déroulée en deux phases : une première phase de terrain en Côte d'Ivoire du 11 au 21 février 2026, combinant enquêtes, focus groupes et réunions de travail avec l'équipe projet ; une seconde phase conduite simultanément en Belgique et en Côte d'Ivoire du 23 février au 6 mars 2026, principalement par entretiens en ligne. La méthodologie repose sur une approche qualitative combinant revue documentaire (une vingtaine de documents analysés), entretiens semi-directifs et approfondis auprès de 51 interlocuteurs (29 entrepreneurs bénéficiaires, 6 représentants Enabel, 7 partenaires institutionnels, 3 structures d'appui et 5 acteurs économiques européens et de la société civile), focus groupes différenciés par secteur, genre et profil de mobilité, ainsi qu'un atelier de restitution organisé le 20 février 2026. Les conclusions reposent sur une triangulation systématique des sources.

Constats

Constats selon la performance globale

Cohérence	B	Le PEM N'Zassa présente une bonne cohérence interne. Le projet combine formation, mentorat, accompagnement personnalisé et mobilité entrepreneuriale de manière intégrée, sans effet doublon identifié au sein du portefeuille Enabel. Des synergies concrètes ont été développées avec les projets TEI Cacao Durable, VABICUI, et MIGRET avec des résultats probants pour les entrepreneurs ayant bénéficié des deux dispositifs, notamment en termes de partenariats signés et de financements obtenus. Le Trade Development Centre d'Enabel a également été mobilisé lors du Sommet mondial du Cacao à Bruxelles en 2024.

		La cohérence externe est moins avancée mais a été construite de manière adaptative au fil du projet. Des partenariats ad hoc ont été noués avec des acteurs nationaux, notamment un relais vers une formation sur la recherche de financement auprès de Côte d'Ivoire PME, initié à la suite des apprentissages de la première vague de mobilité, ainsi qu'un relais vers CI Export en 2026 permettant à dix entreprises sélectionnées de bénéficier d'un accompagnement spécialisé. La collaboration avec des incubateurs et structures d'appui local a permis d'adapter les contenus aux réalités du terrain tout en respectant les priorités de développement économique de la région.
Pertinence	**A**	Le PEM N'Zassa répond à des besoins structurels avérés : informalité des entreprises, faible accès à l'accompagnement spécialisé et ouverture limitée aux marchés internationaux. Le ciblage est adapté, visant des TPME disposant d'un potentiel de croissance mais manquant des outils nécessaires pour accéder au marché européen. Les entrepreneurs des secteurs de l'agro-transformation, du digital et de l'économie verte ont bénéficié d'un diagnostic personnalisé, d'un coaching sectoriel et d'un bootcamp générant des améliorations concrètes en matière de structuration et de standardisation, avec des retombées positives également sur les marchés locaux. La mobilité en Belgique a permis l'exposition à de nouveaux modèles d'affaires et l'accès à des réseaux professionnels internationaux jusque-là inaccessibles. Les rôles des partenaires et équipes de terrain sont clairement définis, assurant cohérence et suivi continu. Le dispositif pourrait être élargi à des Très Petites Entreprises (TPE) moins formalisées dans une phase ultérieure.
Efficacité	**A**	Le PEM N'Zassa a globalement atteint ses objectifs. Les entrepreneurs ont bénéficié d'un parcours d'accompagnement structuré (diagnostic personnalisé, coaching sectoriel, bootcamp, soutien ad hoc) dont les effets sont concrets et largement rapportés : renforcement des compétences en gestion, marketing, finance et ressources humaines, clarification des modèles d'affaires et diversification des activités. L'objectif de mobilité est dépassé, avec 125 entreprises ayant effectué un séjour en Belgique pour un objectif initial de 120. La préparation en amont des mobilités (pré-matching, établissement d'itinéraires de rendez-vous et d'événements) a optimisé l'impact de séjours relativement courts. Au contact de 740 entreprises européennes, 27% des bénéficiaires ont signé un ou plusieurs partenariats (55 contrats et accords de principe, proche de l'objectif de 60), et 340 partenariats supplémentaires sont en cours de formalisation. Les apprentissages réalisés durant la mobilité se traduisent par des adaptations concrètes en matière de packaging, de standards de qualité et de stratégie commerciale, certaines déjà mises en œuvre en cours de projet, d'autres envisagées pour le futur. L'efficacité du projet tient également à sa capacité d'adaptation aux contraintes locales, notamment par l'ajustement des sessions de formation aux disponibilités des entrepreneurs, et par le recours stratégique à des coachs sectoriels et aux synergies avec d'autres projets du portefeuille Enabel.
Efficience	**B**	L'efficience du PEM N'Zassa est globalement satisfaisante. Le projet a optimisé ses ressources en combinant formations collectives, mentorat individuel et mobilités en cohortes, tout en s'appuyant sur des structures locales et en développant des synergies avec d'autres projets du portefeuille Enabel pour limiter les coûts et éviter les duplications. L'effet de levier financier est notable : 4 coopératives cacaoyères ont obtenu des financements combinés de 1,34 million d'euros auprès du fonds d'investissement belge Kampani, soit une somme conséquente rapportée au budget total du pilote de 4,8 millions d'euros.

		Deux limites tempèrent néanmoins ce constat. Le calendrier relativement court a réduit les possibilités d'optimisation logistique, notamment en matière de coordination des cohortes selon les événements sectoriels, d'évitement des congés européens et de groupage des activités de préparation. Par ailleurs, la gouvernance multi-acteurs, indispensable pour un projet à dimension transnationale, a généré un effort constant de coordination et a pu ralentir certaines prises de décision.
Durabilité	C	Le projet contribue au renforcement durable des compétences entrepreneuriales des bénéficiaires. Les formations, le mentorat et la mobilité ont permis l'acquisition de savoir-faire transférables, et la majorité des entrepreneurs interrogés rapportent des changements concrets et durables dans leurs pratiques, ainsi que des évolutions d'état d'esprit impactant leur manière de faire des affaires sur le long terme. Des entrepreneurs en agro-transformation continuent d'utiliser les outils de gestion appris plusieurs mois après la fin du projet, et des bénéficiaires du secteur numérique maintiennent des partenariats établis durant le projet. Les réseaux et partenariats créés constituent un capital relationnel potentiellement durable, mais leur pérennité est inégale. Un nombre significatif d'entrepreneurs éprouve des difficultés à entretenir les dialogues entamés sans la médiation du projet, et des obstacles structurels (accès au financement, besoin d'appui à la contractualisation) freinent la pleine concrétisation de l'internationalisation pour certains. Cela souligne la pertinence d'un suivi post-projet plus long, cohérent avec les temporalités réelles du développement entrepreneurial. Au niveau institutionnel, le projet a soutenu la formalisation de la Chambre Ivoirienne de Commerce et d'Industrie de Belgique (CICIBE) et accompagné la signature d'un Memorandum of Understanding (MoU) entre le Cluster Twist et le ministère ivoirien de la Communication en vue du développement d'un cluster audiovisuel. Ces développements sont prometteurs mais restent fragiles en l'absence de soutien financier et institutionnel pérenne. L'intégration des méthodologies du PEM N'Zassa par les incubateurs locaux, bien qu'envisageable, n'a pas encore été constatée.
Impact	B	Au niveau micro, l'impact du projet est concret et tangible. Les entrepreneurs ont adopté de nouvelles pratiques professionnelles (amélioration des processus de production, introduction de standards de qualité, intégration d'outils numériques) et développé des partenariats commerciaux avec des entreprises européennes. La mobilité a facilité pour certains une ouverture vers des marchés extérieurs et une montée en gamme de leurs produits. Au-delà des aspects économiques, le projet a renforcé la confiance des bénéficiaires, leur capacité de projection et leur légitimité entrepreneuriale, se traduisant par une plus grande aptitude à négocier, à solliciter des financements et à s'inscrire dans des dynamiques de développement à moyen terme. Des effets indirects de diffusion entre pairs ont également été observés, et le vivier des bénéficiaires les plus dynamiques représente un potentiel de transmission de bonnes pratiques encore insuffisamment mobilisé, faute de dispositif alumni formalisé. Au niveau méso, le projet a impulsé la formalisation de la CICIBE et facilité la signature d'un Memorundum of Understanding entre le Cluster Twist et le ministère ivoirien de la Communication en vue du développement d'un cluster audiovisuel. Ces avancées sont encourageantes mais restent fragiles, la fin du projet pouvant ralentir les efforts en cours en l'absence d'un relais institutionnel et financier. Au niveau macro, les résultats sont plus modérés. Bien que le projet présente un potentiel de transformation systémique, la lenteur des réformes structurelles et l'influence encore limitée sur les dialogues politiques de haut niveau appellent un suivi à long terme pour en mesurer pleinement les effets.

Constats selon les questions d'évaluation spécifiques

Q1. Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'améliorer la valeur créée par les petites et moyennes entreprises ivoiriennes ?

Le projet a globalement atteint ses objectifs, avec des résultats satisfaisants bien que différenciés. 125 entreprises ivoiriennes ont effectué une mobilité, excédant l'objectif de 120. Sur 85 entreprises dont la mobilité a été suivie, l'opérateur Fida Expert a rapporté 740 entreprises européennes rencontrées, 30 contrats signés, 25 accords de principe et 340 partenariats en cours de discussion. La signature de 55 accords et contrats au total représente 92% de l'objectif du projet. Quatre coopératives cacaoyères ont signé des financements avec le fonds Kampani pour un montant combiné de 1,34 million d'euros. Le dispositif séquencé (avant, pendant, après mobilité), combinant formations collectives, coaching sectoriel et mentorat individuel, a permis une utilisation raisonnée des ressources avec un rapport coûts-résultats positif.

Les retombées économiques directes sur le chiffre d'affaires restent progressives : l'enquête end-line prévue n'est pas disponible au moment de la rédaction du rapport, et les effets tangibles devraient se manifester davantage à moyen et long terme. La durabilité des acquis est différenciée : les PME structurées intègrent mieux les apprentissages dans la durée, tandis que les plus petites rencontrent des contraintes financières et organisationnelles limitant la consolidation, plusieurs entrepreneurs rapportant avoir mis en pause des partenariats faute de financement. Des effets d'entraînement ont été observés à l'échelle de l'écosystème, certains bénéficiaires jouant un rôle de relais vers d'autres entrepreneurs.

Q2. Dans quelle mesure les approches mises en place pour l'accompagnement des très petites, petites et moyennes entreprises ainsi que des salariés ont-elles permis de répondre aux besoins et attentes des groupes cibles ? Des adaptations de l'approche sont-elles nécessaires ?

Les approches d'accompagnement sont globalement efficaces et cohérentes avec les objectifs du projet. La phase de sélection a permis d'identifier des entreprises ayant un potentiel réel de bénéficier des mobilités, avec un recentrage délibéré en début de projet sur les PME ayant un degré de formalisation et de maturité suffisant. Les formats combinant ateliers collectifs et sessions individuelles se sont révélés adaptés pour ces profils. Les activités de coaching et de mentorat ont permis aux participants d'acquérir des compétences en gestion, marketing, stratégie et internationalisation. Le suivi administratif des dossiers de visa a été efficace, avec un taux d'acceptation d'environ 90%.

Des limites ont néanmoins été identifiées. Les TPE et salariés moins expérimentés ont été moins bien ciblés et ont parfois rencontré des difficultés à exploiter pleinement les opportunités offertes. Certains contenus ont paru trop génériques et l'adaptation sectorielle est restée inégale. La diversité sectorielle trop large de certaines cohortes a limité la valeur des mobilités communes pour les profils très spécialisés. La transformation des opportunités en partenariats concrets est variable, les entreprises les plus structurées étant davantage en mesure de concrétiser ces opportunités.

Les adaptations nécessaires pour une phase 2 incluent une meilleure différenciation des modalités d'accompagnement selon le niveau de maturité des participants, un renforcement de la dynamique sectorielle des mobilités, un allongement du temps de préparation pré-mobilité, et des mécanismes multiplicateurs (rôles modèles, apprentissage entre pairs) pour élargir l'impact au-delà des bénéficiaires directs.

Q3. Dans quelle mesure les stratégies mises en place pour la mobilisation des entreprises européennes et de la diaspora ont-elles été efficaces et ont-elles permis de concrétiser des partenariats win-win ?

Les stratégies de mobilisation déployées (missions B2B, événements de réseautage, coaching pré-mobilité, mobilisation de réseaux diasporiques et consulaires) se sont révélées globalement pertinentes et efficaces. Elles ont permis d'établir des espaces d'interaction structurés entre les écosystèmes entrepreneuriaux ivoirien, européen et diasporique. Les résultats sont tangibles : 229 PME accompagnées, 130 mobilités réalisées et 55 partenariats conclus, représentant 92% de l'objectif et générant près d'un million d'euros de contrats commerciaux. La dimension win-win est attestée : les entrepreneurs ivoiriens ont accédé à de nouveaux marchés et acquis des compétences techniques et commerciales, tandis que les entreprises européennes ont bénéficié d'un accès privilégié au marché ivoirien dans des secteurs porteurs. L'intermédiation de l'équipe PEM et l'effet de labélisation d'Enabel et de l'UE ont facilité la mise en relation et atténué les réticences de certains partenaires européens moins expérimentés dans la région.

Concernant la diaspora, deux organisations ont été appuyées : le Réseau ivoirien des Diplômés de la Diaspora (RIDD) pour l'ouverture d'une antenne à Bruxelles, et la CICIBE dont la création constitue un signal fort pour la pérennisation des effets du projet. Toutefois, la mobilisation diasporique demeure majoritairement opportuniste et ponctuelle, sans fonds dédiés, ni gouvernance stable, ni processus formalisés d'intégration dans les stratégies économiques nationales. Pour les PME moins matures, certaines interactions ont été moins directement exploitables, et certains partenaires européens exprimaient des attentes de collaborations plus structurées que ce que permettait la temporalité du projet.

Q4. Dans quelle mesure les activités du projet ont-elles permis aux structures intermédiaires de s'approprier l'approche et d'opérer des transformations dans leurs pratiques ?

Le projet a significativement contribué à renforcer la compréhension et l'intégration de la mobilité entrepreneuriale par les structures intermédiaires. Ces dernières ont progressivement appris à considérer la mobilité non plus comme un outil d'échanges ponctuels, mais comme un levier stratégique d'internationalisation des PME. Plusieurs structures ont intégré cette approche dans leurs pratiques d'accompagnement, en orientant les entrepreneurs vers des dispositifs de mobilité et en facilitant la mise en relation avec des partenaires étrangers. Certaines organisations ont repositionné leur rôle stratégique en se présentant comme facilitateurs de coopération transnationale, renforçant ainsi leur visibilité et leur légitimité, ce que confirment les interlocuteurs de la Direction générale des Ivoiriens de l'Extérieur et du ministère du Commerce. Le PEM a par ailleurs soutenu directement la création de la CICIBE et l'ouverture d'une antenne bruxelloise du RIDD, et joué un rôle de facilitation dans la signature d'un MoU entre le Cluster Twist et le ministère de la Communication.

Ces dynamiques restent toutefois fragiles. Les structures manquent de ressources internes pour pérenniser les changements après la fin du projet. Les initiatives en cours (CICIBE, MoU) posent les jalons d'une possible pérennisation, mais leur ancrage dépendra de leur capacité à mobiliser des ressources propres et à inscrire la mobilité entrepreneuriale dans leurs stratégies à long terme.

Q5. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à influencer ou nourrir l'évolution des relations politiques et des cadres de coopération entre la Belgique et la Côte d'Ivoire ?

Le PEM N'Zassa a contribué à faire évoluer les pratiques de coopération entre l'Union européenne et la Côte d'Ivoire en introduisant la mobilité circulaire entrepreneuriale comme instrument de partenariat économique, en l'absence de cadre de coopération bilatérale formelle préexistant entre les deux pays.

Le projet a créé des espaces de dialogue réguliers entre entreprises, structures d'accompagnement et institutions publiques des deux pays et en Europe, promu une vision renouvelée de la mobilité comme levier de coopération économique et non uniquement comme question migratoire, et favorisé l'émergence de nouvelles formes de coopération entre structures intermédiaires. Il a également renforcé le rôle de médiation économique et institutionnelle de la diaspora ivoirienne en Belgique.

Les changements observés concernent cependant principalement les pratiques de collaboration entre acteurs économiques et intermédiaires. L'intégration de la mobilité entrepreneuriale dans les cadres formels de coopération reste limitée. Plusieurs limites structurelles freinent la pérennisation : absence d'ancrage formel dans les politiques nationales, dépendance aux financements de la coopération internationale et fragilité des mécanismes institutionnels créés par le projet. Les temps longs des changements structurels sont par ailleurs en tension avec les temps courts d'un projet pilote : les perspectives d'évolution visées ne sont pas observables dans la durée du projet et dépendront de la pérennisation des dynamiques après sa clôture.

Q6. Dans quelle mesure les synergies avec d'autres projets d'Enabel ou d'acteurs internationaux ont-elles renforcé l'atteinte des effets du projet ?

Aucun doublon n'a été identifié au sein du portefeuille Enabel, et le projet a activement repéré des initiatives complémentaires. Les synergies avec les projets TEI Cacao Durable, MIGRET et VABICUI sont particulièrement notables. La synergie avec TEI Cacao a permis d'identifier des entrepreneurs pour le PEM et de leur proposer un suivi technique sectoriel complémentaire, couvrant le diagnostic de structuration, le renforcement du plan d'affaires et l'appui technique. Les résultats sont probants : 4 entrepreneurs ayant bénéficié de cette double complémentarité ont signé des financements directs, et une cinquième a obtenu une certification Fair Trade. Des entrepreneurs suivis par VABICUI ont également bénéficié du PEM dans la filière économie verte, avec des partenariats signés à la clé. Le projet a par ailleurs capitalisé sur les apprentissages du PEM'Wecco au Sénégal, dans les limites du chevauchement entre les deux programmes qui ne permet pas les mêmes ajustements que des pilotes séquencés.

Les mécanismes de coordination institutionnelle et opérationnelle ont favorisé le partage des orientations stratégiques, l'harmonisation des approches et la prévention des duplications. Des limites subsistent néanmoins : la coordination stratégique inter-projets est insuffisante, les calendriers et priorités divergent parfois, et certaines complémentarités se sont développées de manière opportuniste plutôt que dans le cadre d'une stratégie intégrée. La capitalisation des connaissances communes reste insuffisamment systématisée.

Q7. Quels sont les effets inattendus du projet (positifs et/ou négatifs) ?

Les effets inattendus sont largement positifs et révèlent un potentiel d'impact plus large que prévu.

Parmi les effets positifs, les mobilités et activités préparatoires ont favorisé la création de liens commerciaux entre entrepreneurs ivoiriens au sein des cohortes, s'inscrivant pour certains dans la durée : le partenariat entre Havilah et Tout au Cacao, initialement pour 2 000 kg de cacao, a été porté à 10 000 kg suite au succès de la collaboration, et Yelen'Art a noué plusieurs partenariats commerciaux durables avec des pairs du PEM. Les mobilités ont également impulsé des restructurations de modèles économiques et un renforcement de la gestion entrepreneuriale, parfois en l'absence de partenariat signé, suggérant une portée positive allant au-delà des seuls contrats concrétisés. Les participants ont relayé les acquis observés lors des mobilités, contribuant à un effet multiplicateur sur l'écosystème. La participation du Cluster Twist, non prévue initialement, a débouché sur la signature d'un MoU avec le ministère ivoirien de la Communication.

Ces effets inattendus ont été identifiés grâce aux mécanismes de suivi et de dialogue du projet, qui ont également permis des ajustements opérationnels en cours de route : simplification du processus de candidature, partenariat ad hoc avec CI-PME pour des formations sur la recherche de financement, relais vers CI Export pour 10 entreprises sélectionnées en 2026, et renforcement de la sensibilisation juridique à la contractualisation par Fida Expert.

Des effets négatifs ou ambivalents ont également été identifiés : frustrations des acteurs non bénéficiaires liées à la sélectivité du programme, risque de dépendance à la médiation institutionnelle du projet pour entretenir les partenariats, et accès différencié aux opportunités selon les profils d'entreprises.

Q8. Dans quelle mesure les actions mises en œuvre par le projet ont-elles permis d'inclure les femmes entrepreneures, mais aussi d'assurer que l'approche de mobilité réponde à leurs défis particuliers (ex : accès au financement, conciliation, type de réseaux) ? Quelles leçons peut-on tirer ?

La participation des femmes est réelle mais inégale. Les femmes représentent 36% des mobilités effectuées, mais seulement 15% des 342 PME candidates étaient dirigées par des femmes, reflétant les inégalités structurelles de l'écosystème entrepreneurial ivoirien. Les disparités varient selon les secteurs : les femmes sont presque aussi nombreuses que les hommes dans l'agroalimentaire et majoritaires dans les Industries Culturelles et Créatives (ICC), mais très peu représentées dans le digital, l'économie verte et les autres secteurs.

Les effets pour les femmes bénéficiaires sont globalement positifs. Le projet a contribué à élargir leurs réseaux professionnels, à renforcer leurs compétences entrepreneuriales et à faciliter leur mise en relation avec des partenaires économiques. Sur 112 entreprises en mobilité considérées, 34% étaient dirigées par des femmes. 24% des femmes ont signé des partenariats contre 36% des hommes, mais les femmes ayant signé ont conclu en moyenne 1,7 partenariats contre 1,5 pour les hommes. La coopérative SCAMED, dirigée par une femme, a signé un financement de 320 000 euros avec Kampani.

L'intégration du genre est demeurée un principe transversal implicite plutôt qu'un objectif opérationnel clairement défini. Les critères de sélection ne comportaient pas de mesures incitatives explicites pour les femmes, aucun effort dédié n'a été consenti pour informer les femmes entrepreneures, et les dispositifs proposés n'ont pas systématiquement pris en compte leurs contraintes spécifiques (charges familiales, accès au financement, réseaux dominés par les hommes, absence de mentorat ciblé). Ces limites soulignent la nécessité d'une approche genre structurée et opérationnelle dans les futurs projets, intégrée dès la conception avec des objectifs explicites, des indicateurs sensibles au genre et des mesures d'accompagnement adaptées.

Conclusions

Le PEM N'Zassa présente une forte performance opérationnelle et une cohérence stratégique élevée, particulièrement dans le renforcement des capacités entrepreneuriales, l'internationalisation et la création de réseaux transnationaux. Son impact est le plus visible au niveau micro-économique (compétences, structuration, réseaux) et relationnel (partenariats, visibilité). En revanche, les dimensions macro-structurelles et institutionnelles affichent des résultats plus modérés. Le projet apparaît ainsi comme un accélérateur d'opportunités entrepreneuriales plutôt que comme un transformateur systémique.

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

Le dispositif d'accompagnement multi-dimensionnel (soutien administratif et assistance technique, avant, pendant et après la mobilité) s'attaque aux causes profondes de la faible internationalisation des PME ivoiriennes. Sa structuration en trois niveaux de flexibilité (collectif, sectoriel, individuel) permet de maximiser la pertinence tout en contrôlant les ressources. Le projet a fait preuve de réactivité en nouant des partenariats en cours de mise en œuvre pour répondre à des besoins non anticipés. Deux limites tempèrent ce constat : l'accès au financement a freiné la pleine réalisation des opportunités de partenariat, et la performance sectorielle a été inégale, les secteurs bénéficiant d'une expertise spécialisée obtenant des résultats plus probants.

C2. Un renforcement des capacités des PME important mais difficile à mesurer

Les mobilités ont favorisé de véritables processus d'apprentissage organisationnel, souvent plus structurants et durables que la conclusion immédiate de contrats. Cependant, la mesure rigoureuse de ces effets reste complexe : les indicateurs mobilisés semblent principalement mesurer l'exposition au projet plutôt que ses effets structurels, et l'absence de suivi à long terme ne permet pas de démontrer systématiquement les changements comportementaux durables. Une adaptation du système de suivi et d'évaluation constitue un enjeu prioritaire.

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

Le projet a impulsé une dynamique relationnelle significative avec de nombreux dialogues entamés et un nombre important de partenariats créés. Toutefois, la mise en relation, la formalisation d'accords et la coopération économique effective relèvent de niveaux distincts, et la durabilité des relations initiées reste potentiellement dépendante de la médiation institutionnelle du projet. La mobilisation de la diaspora, bien que prometteuse, demeure majoritairement événementielle, faute d'instruments structurants pérennes. La visibilité internationale constitue un résultat important en termes de capital symbolique, mais doit être accompagnée de stratégies concrètes de commercialisation pour éviter un découplage entre performance communicationnelle et impact économique réel.

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

Le PEM a joué un rôle moteur dans la création de la CICIBE, interface potentiellement durable entre diaspora, entrepreneurs ivoiriens et institutions belges, et a facilité la signature d'un MoU entre le Cluster Twist et le ministère ivoirien de la Communication. Ces avancées sont prometteuses mais restent fragiles, leur mise en œuvre pouvant être freinée par la fin du projet. En Côte d'Ivoire, les collaborations avec incubateurs et structures d'appui ont renforcé les capacités organisationnelles, mais l'impact systémique reste limité : les activités demeurent ponctuelles, la coordination institutionnelle insuffisante, et aucune réforme ou politique publique intégrée n'a encore été mise en œuvre.

C5. Une transformation institutionnelle encore inachevée

La structuration institutionnelle constitue la dimension la plus stratégique et simultanément la moins avancée. 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 largement dépendants de la dynamique du projet lui-même. Le PEM N'Zassa dessine ainsi une configuration typique des projets pilotes : une activation individuelle forte, une dynamique relationnelle significative mais fragile, et une transformation systémique inachevée. L'enjeu central pour la suite est la transition vers des mécanismes autonomes et institutionnalisés, capables de pérenniser les dynamiques engagées au-delà de la fin du projet.

Recommandations

Recommandation	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)
R1 : 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
R2 : 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
R3 : Valoriser les parcours entrepreneuriaux afin d'étendre l'impact stratégique du projet, notamment sur les questions de genre	1, 2	• Enabel Bruxelles (équipe projet) • Structures d'accompagnement partenaires
R4 : Renforcer l'ancrage du PEMCIV 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
R5 : Intégrer la mobilité entrepreneuriale dans les cadres juridiques et les politiques publiques, en positionnant le PEMCIV 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
R6 : 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

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.