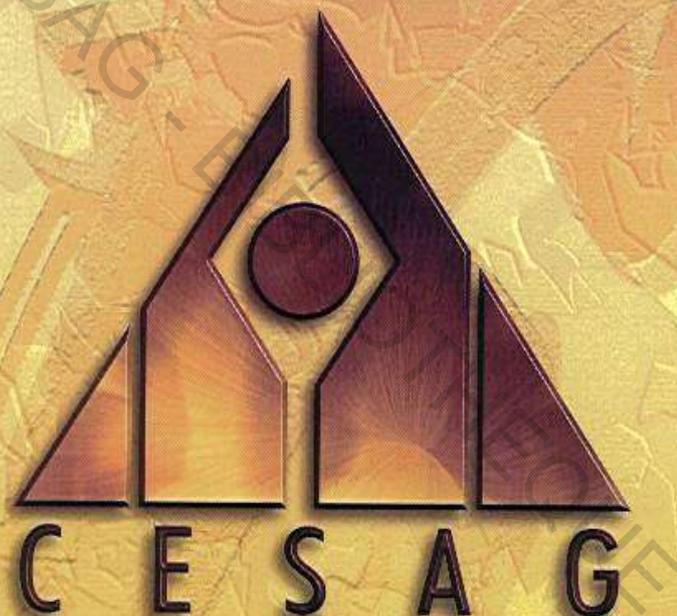


CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN GESTION DES PROJETS,**
12^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013



THEME :

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU FONDS D'APPUI A
L'INVESTISSEMENT DES SENEGALAIS DE L'EXTERIEUR (F.A.I.S.E)**

Présenté par

Ousseynou AIDARA

Encadreur:

Monsieur Mamadou BA, Professeur associé
au CESAG

Avril 2014



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

DESS/GP

Année académique 2012-2013

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS (I.S.M.E.O)

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN GESTION DES PROJETS

Thème : « Analyse de la performance du Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (F.A.I.S.E) »

- **Présenté par :**
Ousseynou AIDARA

Encadreur :
Monsieur Mamadou BÂ,
Professeur associé au
CESAG

DEDICACES

Je dédie ce mémoire particulièrement à ma charmante et fidèle épouse Ndèye Diama NDIAYE qui ne m'a jamais laissé seul dans des moments difficiles. Son soutien m'est plus que du Diamant !

Mes dédicaces vont aussi à l'endroit de mes parents : ma mère Bineta SOW et mon père Boubacar AÏDARA, paix à leur âme ;

j'adresse une dédicace particulière à mon jeune frère et ami Hamidou ANNE qui m'a encouragé et soutenu dans cet exercice qui n'était pas évident ;

je n'oublie pas mes enfants Abdoulaye, Ousseynou, Khady et Maman Ndoye ainsi que mes frères et sœurs ;

enfin je dédie ce mémoire à tous mes parents et amis, puis à toutes les personnes qui me sont chères.

REMERCIEMENTS

Après avoir rendu grâce à ALLAH LE TOUT PUISSANT, nous remercions sincèrement :

- monsieur Mamadou BÂ, mon Directeur de mémoire pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement ;
- monsieur Alassane DIALLO, Directeur de l'Appui à l'Investissement et aux Projets (DAIP), qui malgré son calendrier chargé m'a toujours témoigné sa disponibilité ;
- le Fonds d'Appui à l'investissement des Sénégalais de l'Extérieur (F.A.I.S.E) ;
- l'ensemble du corps professoral du CESAG pour le savoir qu'il nous a inculqué ;
- tous les camarades managers avec qui nous avons constitué la 12^{ème} promotion du DESS/GP au CESAG durant l'année universitaire 2012/2013.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANIDA : Agence Nationale pour l'Intégration et le Développement Agricole
ANO : Avis de Non Objection
AOI : Appel d'Offre International
AON : Appel d'Offre National
APD : Aide Publique au Développement
APIX : Agence pour la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux
ARMP : Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAOS : Bureau d'Accueil, d'Orientation et de Suivi des Sénégalais de l'Extérieur
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCI : Budget Consolidé d'Investissement
BM : Banque Mondiale
BNME : Banque Nationale des Marocains de l'Extérieur
CA : Conseil d'Administration
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFPA : Centre de Formation Professionnelle Agricole
CMOD : Convention de Maîtrise d'Ouvrage Délégué
CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole
CSSE : Conseil Supérieur des Sénégalais de l'Extérieur
DAGE : Direction de l'Aménagement Général et de l'Equipeement
DAIP : Direction de l'Appui à l'Investissement et aux Projets
DAS : Direction des Affaires Sociales
DPH : Direction de la Promotion de l'Habitat
DPHASE : Direction de la Promotion de l'Habitat des Sénégalais de l'Extérieur
DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FAISE : Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur
GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HIMO : Haute Intensité de Main d'Œuvre
INED : Institut National d'Etudes Démographiques
IRIN : Integrated Regional Information Networks
LPS : Lettre de Politique Sectorielle
MAESE : Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur
MSE : Ministère des Sénégalais de l'Extérieur

NPNE : Nouvelle Politique Nationale de L'Emploi
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
OFII : Office Français de l'Immigration et de l'Intégration
OIM : Office International pour les Migrations
OIT : Organisation Internationale pour le Travail
OMC : Organisation Mondiale pour le Commerce
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PAISD : Programme d'Appui aux Initiatives de Solidarité pour le Développement
PIB: Produit Intérieur Brut
PLASEPRI : Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie
PME : Petite et Moyenne Entreprise
SAP : Stratégie d'Assistance au Pays
SCA : Stratégie de Croissance Accélérée
SDF: Sans Domicile Fixe
SE : Sénégalais de l'Extérieur
SNDES : Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Indicateur de la variable expliquée.....	34
Tableau 2 : Indicateur des variables explicatives.....	36
Tableau 3 : Guide d'entretien.....	40
Tableau 4 : Conditions de financement du F.A.I.S.E.....	49
Tableau 5 : Répartition par activité des projets de 2009 à 2010.....	51
Tableau 6 : Présentation des résultats du guide d'entretien.....	55
Tableau 7 : Répartition suivant le sexe et l'activité des Sénégalais dans les pays de l'OCDE.....	58
Tableau 8 : Présentation des résultats des indicateurs de qualité.....	62
Tableau 9 : Présentation des résultats des indicateurs de coût.....	64
Tableau 10 : Présentation des résultats des indicateurs de délai.....	64
Tableau 11 : Présentation des résultats de la variable expliquée.....	65
Tableau 12 : Présentation des résultats de la variable planification.....	67
Tableau 13 : Présentation des résultats de la variable organisation.....	69
Tableau 14 : Répartition par activité des projets retenus par la DAIP.....	70
Tableau 15 : Présentation des résultats des indicateurs de direction du programme.....	71
Tableau 16 : Présentation des résultats des indicateurs d'études.....	72
Tableau 17 : Présentation des résultats des indicateurs de suivi.....	73
Tableau 18 : Présentation des résultats des indicateurs d'exécution de travaux.....	74
Tableau 19 : Présentation des résultats des indicateurs de contrôle technique.....	75
Tableau 20 : Présentation des résultats des indicateurs de supervision.....	76
Tableau 21 : Récapitulation de la présentation des résultats des variables explicatives...	78
Tableau 22 : Points forts et points faibles des variables explicatives.....	80

FIGURES

Figure 1 : Relation Projet, Programme et Plan.....	16
Figure 2 : Structure fonctionnelle.....	17
Figure 3 : Structure par projet.....	18
Figure 4 : Structure matricielle.....	19
Figure 5 : Cycle de Projet.....	20
Figure 6 : Critères d'Evaluation et Cadre Logique.....	25
Figure 7 : Triangle Qualité-Coût-Délai.....	28
Figure 8 : Modèle d'Analyse.....	32
Figure 9 : Etapes de la mise en place du manuel des procédures.....	47
Figure 10 : Organigramme du FAISE.....	67

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	4
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
TABLE DES MATIERES.....	8
INTRODUCTION GENERALE.....	16
1- Présentation générale.....	16
2- Problématique.....	22
3- Objectifs de l'étude.....	23
4- Intérêt de l'étude.....	23
5- Délimitation du champ de l'étude.....	24
6- Démarche de l'étude.....	24
7- Plan de l'étude.....	24
1 ^{ère} PARTIE : ETUDE THEORIQUE	
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE ET CADRE THEORIQUE.....	27
I- Revue de la littérature.....	27
1-Généralités sur le concept projet.....	27
1-1-Définitions.....	27
1-2-Plan, Programme et Projet.....	28
1-3-Gestion des projets, Management des projets.....	31
1-4-Les structures de projets.....	31
1-4-1-La structure fonctionnelle.....	32

1-4-2-La structure par projet.....	33
1-4-3-La structure matricielle.....	34
1-5-Cycle des projets financés par la Banque Mondiale.....	35
1-5-1-Stratégie d'Assistance au Pays (SAP).....	36
1-5-2-Identification.....	36
1-5-3-Préparation.....	36
1-5-4-Evaluation.....	36
1-5-5-Approbation par le Conseil d'Administration de la BM.....	37
1-5-6-Exécution et Supervision.....	37
1-5-7-Rapport de fin d'exécution.....	37
1-5-8-Evaluation.....	37
II- La performance des projets.....	38
2-1-Définitions de la performance.....	38
2-2-Critères d'évaluation et Cadre Logique.....	40
2-3-Indicateurs d'évaluation de la performance.....	41
2-4-Les modèles d'analyse de la performance.....	43
2-4-1-Le modèle Norton & Kaplan.....	43
2-4-2-Le modèle de la Banque Mondiale.....	44
2-4-3-Le modèle systémique.....	45
III- Choix du modèle d'analyse.....	45
3-1-Présentation du modèle d'analyse.....	46
3-1-1-La variable expliquée ou variable dépendante.....	46
3-1-2-Les variables explicatives ou variables indépendantes.....	46
3-2-Opérationnalisation des variables.....	47
3-2-1-Les indicateurs de la variable expliquée.....	47
3-2-1-1-Qualité.....	47
3-2-1-2-Coût.....	47
3-2-1-3-Délai.....	48

3-2-2-Les indicateurs des variables explicatives.....	48
3-2-2-1-Planification.....	48
3-2-2-2-Organisation.....	49
3-2-2-3-Direction.....	49
3-2-2-4-Contrôle.....	49
IV- Méthodologie.....	50
4-1-Population de l'étude.....	50
4-2-Méthode d'administration.....	51
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	52
I- Organisation du Ministère des Affaires Etrangère et des Sénégalais de l'Extérieur.....	52
1-1-Missions du MAESE.....	52
1-2-Composition du MAESE.....	52
1-2-1-Secrétaire général.....	52
1-2-2-Directeur de cabinet.....	52
1-2-3-Cabinet et services rattachés.....	52
1-2-4-Secrétariat général et services rattachés.....	53
1-2-5-Directions.....	53
1-2-6-Autres administrations.....	53
II- Présentation du FAISE.....	54
2-1-Historique.....	54
2-2-Cadre institutionnel.....	54
2-3-Le dispositif organisationnel du FAISE.....	56
2-3-1-Le comité d'orientation.....	56
2-3-2-L'Administrateur du FAISE.....	57
2-3-3-Le comité de sélection.....	57

2-4-Objectifs/Missions.....	57
2-4-1-Objectif général.....	57
2-4-2-Objectif spécifique.....	57
III- Modalités de fonctionnement du FAISE.....	58
3-1- Etapes de la mise en place du manuel des procédures.....	58
3-2- Diffusion du manuel des procédures.....	58
3-3-Dispositif technique et financier.....	59
3-4-Les activités éligibles au FAISE.....	59
3-5-Critères d'éligibilité des projets.....	59
3-6-Conditions de financement.....	59
3-7-Fonds de garantie.....	60
3-8-Assistance technique.....	60
3-9-Bilan et perspectives.....	60
 2 ^{ème} PARTIE : ETUDE PRATIQUE	
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE.....	64
I- Traitement des données.....	64
1-1-Présentation de la synthèse des réponses apportées au guide d'entretien par le personnel du FAISE.....	64
1-2-Résumé de l'interview accordée par le Directeur de la DAIP.....	65
1-3-Bénéficiaires.....	65
1-4-Répartition des émigrés Sénégalais suivant le sexe et le secteur d'activité dans les pays de l'OCDE.....	65
1-5-Les laissés-pour-compte.....	68

1-6-La	préparation	et	planification	des	
retours.....					69
II-	Présentation et analyse de la variable expliquée.....				70
2-1-	Qualité.....				70
	2-1-1-	Respect des normes.....			70
	2-1-2-	Satisfaction des besoins.....			70
	2-1-3-	Présentation des résultats des indicateurs de qualité.....			70
2-2-	Coût.....				71
	2-2-1-	Respect du budget.....			71
	2-2-2-	Niveau de décaissement.....			71
	2-2-3-	Présentation des résultats des indicateurs de coût.....			72
2-3-	Délai.....				72
	2-3-1-	Respect des délais d'exécution.....			72
	2-3-2-	Remise définitive des ouvrages.....			72
	2-3-3-	Présentation des résultats des indicateurs de délai.....			72
	2-4-	Présentation et analyse des résultats des indicateurs de la variable expliquée.....			73
III-	Présentation et analyse des résultats des variables explicatives.....				74
3-1-	Planification.....				74
	3-1-1-	Budget du programme.....			74
	3-1-2-	Normes de qualité.....			74
	3-1-3-	Délais d'exécution.....			74
	3-1-4-	Procédures d'exécution.....			75

3-1-5-Présentation et analyse des résultats de la variable Planification.....	75
3-2-Organisation.....	75
3-2-1-Organigramme du FAISE.....	75
3-2-2-Fonction de l'unité de gestion.....	76
3-2-3-Qualification du personnel.....	76
3-2-4-Moyens matériels.....	76
3-2-5-Plan de charge des chefs de projets.....	76
3-2-6-Motivation du personnel.....	77
3-2-7-Présentation et analyse des résultats de la variable Organisation.....	77
3-3-Mise en œuvre.....	77
3-3-1-Direction du programme.....	77
3-3-1-1-Méthode de passation des marchés.....	77
3-3-1-2-Délais de passation des marchés.....	78
3-3-1-3-Contrôle des études et des travaux.....	79
3-3-1-4-Délais de paiement.....	79
3-3-1-5-Réception des travaux.....	79
3-3-1-6-Présentation et analyse des résultats des indicateurs de direction du programme.....	79
3-3-2-Etudes.....	80
3-3-2-1-Qualité des études.....	80
3-3-2-2-Respect du budget alloué aux études.....	80
3-3-2-3-Respect des délais d'études.....	80
3-3-2-4-Présentation et analyse des résultats des indicateurs d'études.....	80

3-3-3-Suivi.....	80
3-3-3-1-Coût du suivi.....	80
3-3-3-2-Qualité du suivi.....	80
3-3-3-3-Présentation et analyse des résultats des indicateurs de suivi.....	81
3-3-4-Exécution des travaux.....	81
3-3-4-1-Qualité des travaux.....	81
3-3-4-2-Coût des travaux.....	82
3-3-4-3-Respect des délais d'exécution des travaux.....	82
3-3-4-4-Présentation et analyse des résultats des indicateurs d'exécution des travaux.....	82
3-3-5-Contrôle technique.....	82
3-3-5-1-Contrôle des plans d'exécution.....	82
3-3-5-2-Contrôle technique des travaux.....	82
3-3-5-3-Présentation et analyse des résultats des indicateurs de contrôle technique.....	83
3-3-6-Supervision.....	83
3-3-6-1-Maître d'ouvrage.....	83
3-3-6-1-1-Paiement des prestataires du FAISE.....	83
3-3-6-1-2-Participation à la réception des travaux.....	83
3-3-6-2-Bénéficiaires.....	83
3-3-6-2-1-Mobilisation de la contrepartie.....	84
3-3-6-2-2-Mise à disposition du site.....	84
3-3-6-3-Bailleurs de fonds.....	84
3-3-6-3-1-Mission de supervision.....	84

3-3-6-3-2-Mission d’audit.....	84
3-3-6-4-Présentation et analyse des indicateurs de supervision.....	84
3-4-Récapitulation de la présentation et de l’analyse des résultats des variables explicatives.....	85
4-Analyse combinée des variables explicatives et de la variable expliquée.....	88
CHAPITRE 2 : Recommandations.....	90
I- Recommandations sur la Planification.....	90
II- Recommandations sur l’Organisation.....	90
III- Recommandations sur la Mise en œuvre.....	91
CONCLUSION.....	92
BIBLIOGRAPHIE.....	94.
ANNEXES.....	96

INTRODUCTION GENERALE

1- Présentation générale

Compte tenu de son profil démographique, le Sénégal est confronté à l'obligation de créer, chaque année, des milliers d'emplois alors que la configuration actuelle de l'appareil économique n'en produit pas suffisamment d'opportunités. L'offre nationale d'emplois est largement inférieure à la demande. L'État a multiplié les initiatives de lutte contre le chômage. L'auto-emploi et la culture de l'entrepreneuriat ont été promus. Malheureusement, la plupart des entreprises sénégalaises évoluent dans un modèle d'entrepreneuriat qui les lie directement aux finances publiques.

La Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE) s'appuie sur le spectre des politiques publiques pertinentes en matière de promotion de l'emploi. Le nombre moyen annuel de nouveaux demandeurs d'emplois potentiels est de 202.000. Pour assurer le plein-emploi et contenir l'évolution démographique, l'économie doit générer, chaque année, près de 150.000 emplois. Sur la période 2013-2017, la création d'au moins 500.000 emplois est attendue. Les emplois visés concernent le secteur privé formel et la fonction publique avec la mise en place progressive de la fonction publique locale. Sont également concernés les emplois comptabilisés dans le cadre de la poursuite de la modernisation des entreprises traditionnelles du secteur informel. Pour les cinq prochaines années, la Stratégie s'articule autour des objectifs stratégiques majeurs suivants :

- **promouvoir la création massive d'emplois**, à travers la promotion des investissements publics à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) et de l'auto-emploi des jeunes par la valorisation des compétences, la mise en œuvre de mesures incitatives pour favoriser l'investissement et la création d'emplois dans le secteur privé, l'appui à l'insertion et à la réinsertion des personnels militaires et paramilitaires libérés du service actif ;
- **améliorer le suivi et la gestion du marché du travail**, par l'organisation et mise à niveau du secteur informel, la mise en place d'un système d'information sur l'emploi, la régulation du marché du travail et la rationalisation des structures de financement des projets, la mise en place d'un système national d'évaluation des apprentissages techniques et professionnels et de validation des acquis de l'expérience , la mise en place de l'observatoire national de l'emploi et des qualifications professionnelles et l'opérationnalisation du répertoire des métiers et emplois.

Pour atteindre ces objectifs la contribution de tous les Sénégalais est attendue et notamment celle de nos compatriotes établis hors de nos frontières. Cependant avec la conjoncture actuelle ceux-ci gagneraient à mieux être organisés pour que les fonds qu'ils rapatrient soient investis dans des projets porteurs. Pour ce faire, il faut qu'ils soient encadrés et accompagnés pour la réussite de leurs entreprises. La course effrénée vers l'émigration a fini par créer un goulot dans les pays d'accueil. Cela aujourd'hui donne à réfléchir aux émigrés en général et à nos compatriotes émigrés en particulier.

En effet, si tout le monde se rue vers un endroit, à la longue il y aura des difficultés d'approvisionnement et même des déviations ; c'est pourquoi nos compatriotes émigrés sont invités à mieux comprendre que être dans le champ migratoire, c'est-à-dire faire la navette entre pays de départ et pays d'accueil, nécessite de savoir son devoir et même son droit, car une fois que l'on s'apprête à aller à l'étranger c'est parce que l'on porte un projet migratoire soit pour soi-même, soit pour sa famille, soit pour ses enfants, soit pour son pays. Il ya plusieurs profils migratoires : certains étaient allés étudier, ils ont obtenu leurs diplômes, ils se sont insérés, ils travaillent maintenant là-bas. Certains n'ont aucun niveau d'étude, d'autres étaient des travailleurs ici, mais ne se sentant plus dans ce qu'ils faisaient, ils ont tout simplement décidé de migrer. Certains sont des commerçants, ils font la navette, ils ne sont ni ici ni là-bas. Tout cela constitue des profils qui, s'ils ne sont pas identifiés clairement, ne permettent pas d'avoir une visibilité pour une politique migratoire cohérente. Heureusement qu'aujourd'hui il existe des documents fiables sur la politique migratoire de notre pays grâce à l'Organisation Internationale pour les Migrations (O.I.M.). Cela nous a permis de savoir quel est le profil que l'on rencontre le plus souvent dans le champ migratoire pour pouvoir concevoir une politique publique de migration. Ce sont des sénégalais qui ne vont pas pour étudier, qui n'ont pas de travail dans leur pays mais qui se payent le billet pour un court séjour au terme duquel ils refusent de rentrer ; du coup ils se trouvent dans l'illégalité. Ainsi ils enclenchent une procédure de régularisation et les plus heureux voient leur recours aboutir alors que les infortunés, la majeure partie d'ailleurs, se voient refusés le « sésame ». Les profils varient en fonction des pays. En France, on rencontre beaucoup plus d'étudiants parmi nos compatriotes émigrés alors qu'en Espagne et en Italie où ils sont beaucoup plus nombreux, ils excellent dans l'agriculture. Cela est un phénomène récent puisque ces pays sont découverts il n'y a pas longtemps par nos compatriotes qui les avaient alors considérés comme un nouvel « eldorado ». Il y a eu alors une ruée vers ces pays qui a fini par créer un trop plein, c'est ce qui a fait qu'au sein des entreprises, s'il y a à licencier, on commence d'abord par les étrangers. Cela a inspiré le Ministère des Affaires Etrangères et des

Sénégalais de l'Extérieur (MAESE) à créer un bureau d'accueil, d'orientation et de suivi (B.A.O.S) des S.E pour que tout Sénégalais recensé par ses services, puisse être informé sur la conduite à tenir pour régulariser sa situation une fois qu'il est sur le point de partir à l'Etranger. Cela a amené à faire un effort de communication puisque aujourd'hui on ne peut pas réinventer la roue, on ne peut que la parfaire en s'inspirant de l'expérience des autres. Prenons l'exemple des Philippines, là-bas, l'Etat prend en charge la formation de ses concitoyens avant de les laisser aller en émigration. Par exemple un menuisier travaillant avec des outils rudimentaires sera formé à utiliser des outils modernes pour que, une fois dans le pays d'accueil, il s'adapte facilement. Le MAESE préconise un effort de communication soutenu pour que nos émigrés puissent laisser des traces au sein de nos représentations pour qu'elles leur donnent les informations nécessaires au cas où ils auraient des difficultés dans le pays d'accueil ou bien au cas où ils voudraient revenir au bercaïl pour y entreprendre un business. Selon la loi française sur l'émigration, tout Sénégalais ou Etranger vivant en France qui éprouve des difficultés pour rentrer, s'il saisit les services de l'émigration, ceux-ci lui offrent le billet et une somme s'élevant à quelques Trois à Dix Mille euros destinés au montage d'un projet. D'ailleurs l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) propose des aides au retour et des aides à la réinsertion dans le pays d'origine. L'OFII procède ainsi :- un entretien confidentiel avec un conseiller de l'OFII – Organisation du retour (réservation et prise en charge du billet de transport, dotation de document de voyage...) – Aide financière en fonction de la situation, de l'ancienneté du séjour et de la composition de la famille. L'OFII peut subventionner le projet de tout Sénégalais qui voudrait revenir et entreprendre une activité économique. Il peut l'accompagner par une aide à la formation et au montage de projet dont il assure le suivi pendant un an. L'accompagnement est systématique et est offert, il se fait en lien avec le PAISD dans le cadre d'un partenariat avec l'OFII. Ces informations doivent être portées à la connaissance des émigrés. Quand on a fait le diagnostic au niveau du Ministère, on s'est rendu compte qu'il ya effectivement un déficit de communication. Malheureusement on a vu qu'au MAESE, les autorités faisaient une communication directe avec une cible à l'extérieur qui est difficile à atteindre compte tenu de la diversité des horaires de travail et de la distance entre les localités, on a du mal à les contacter tous. C'est pourquoi Internet est devenu un recours incontournable, mais cet instrument ne doit pas être utilisé de manière simpliste, mais il doit être un carrefour d'échanges où se déroule une interactivité. Cela permettra à nos compatriotes émigrés d'exprimer les problèmes réels auxquels ils sont confrontés. Le MAESE vient d'inaugurer le premier Bureau d'Accueil, d'Orientation et de Suivi (B.A.O.S) qui est installé au niveau du

hall des bagages de l'aéroport Léopold Sédar Senghor ; tout émigré qui arrive là-bas aura toutes les informations dont il aura besoin avant d'entrer dans le pays. Il se trouve que si nos compatriotes viennent de débarquer à l'aéroport, ils sont comme dépaysés, ils le disent eux-mêmes, le décor est tout à fait différent : ils sont désemparés, la luminosité est faible par rapport à là d'où ils viennent, ils ont chaud, ils se sentent à l'étroit. Au niveau du bureau, on les met à l'aise d'abord, le temps que leurs bagages arrivent, on leur explique les raisons de l'existence de ce bureau comme ça quand ils se seront bien reposés chez eux, quelques jours après, ils pourront revenir vers la structure précisément au MAESE (où le Ministre s'inspire des instructions du Président de la République) pour recevoir toutes les informations nécessaires. Les clandestins qui sont les plus nombreux (près des 2/3 de nos émigrés) constituent un véritable problème, c'est un phénomène qui s'est accentué depuis 2006. Mais intéressons-nous d'abord à la cause de cette clandestinité. Il s'est trouvé que la plupart des clandestins sont, soit de jeunes paysans affectés par la sécheresse ou par les incohérences de la politique agricole, soit de jeunes pêcheurs dont les activités ne sont plus florissantes (du fait des accords de pêche qui ont permis aux bateaux étrangers de pêcher dans nos eaux avec des moyens qui épuisent les ressources car ils ne permettent pas une régénération des espèces). Pour une bonne étude de l'émigration, il faut tenir compte de tous ces facteurs, c'est pourquoi dans les recherches, il est nécessaire de lier l'émigration au développement local, ce sont deux concepts indissociables. En Europe, toute coopération décentralisée initiée doit obligatoirement impliquer les communes des localités concernées, le nombre des concitoyens des deux communes doit être important de part et d'autre parce qu'on veut une contribution de ces citoyens ; c'est pourquoi on les mobilise. C'est ça le premier principe de la décentralisation c'est-à-dire la stratégie de la mobilisation des acteurs d'ici et de là-bas pour une mutualisation et pour une synergie. Ainsi l'émigré qui revient a plutôt tendance à investir dans son terroir que dans une autre localité.

Le B.A.O.S a pour ambition de toucher toutes les familles sénégalaises c'est pourquoi il compte s'installer dans toutes les régions du Sénégal surtout dans les régions où on note plus de départ comme Louga, Matam et Diourbel. L'émigration est confrontée à un problème à l'interne. Nos émigrés ont tendance, une fois qu'ils ont régularisé leur situation, à amener soit leur(s) épouse(s) soit leurs frères ou parents ; et celui-ci fera de même, ainsi de suite, ainsi de suite. Finalement l'installation devient circulaire, c'est pourquoi le F.A.I.S.E est tenu de s'intéresser aux familles pour qu'elles sachent que le départ est une bonne chose mais qu'il y a mieux : au lieu de donner de l'argent à quelqu'un pour qu'il vienne vous rejoindre et ensuite rester pendant près de dix ans pour rembourser et faire venir un autre, il est préférable de

constituer cette somme comme un apport que l'on soumettra à une banque qui va vous prêter de l'argent que vous allez investir par exemple dans l'agro business et vous pourrez employer ce frère ou ce parent en un temps deux ou trois fois moins long. Cette vision demande une communication. Les gens ont l'habitude de parler des exemples de réussite et non des exemples d'échec qui sont d'ailleurs les plus nombreux et qui peuvent démotiver les candidats à l'émigration.

Aujourd'hui les retours sont nombreux et ils sont souvent volontaires. Dans les années quatre-vingt, en France il y avait eu une initiative publique en matière de politique migratoire d'un ministre du nom de Stolery qui avait proposé aux émigrés en situation d'irrégularité un million de FCFA pour qu'ils rentrent définitivement. A cette époque aucun émigré n'en voulait, mais aujourd'hui ils n'attendent que ça (le million de Stolery c'est comme ça qu'on l'appelle en matière de politique migratoire) car beaucoup sont des Sans Domicile Fixe (SDF). La crise européenne a beaucoup impacté sur nos émigrés. Les mirages de l'Europe sont atténués par les rigueurs de la vie c'est pourquoi le retour est une option irréversible et le Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (F.A.I.S.E) n'impose à personne, il veut simplement accompagner nos émigrés, car le savoir-faire qu'ils ont acquis, s'ils le mutualisent, ils pourront faire des projets profitables à tous. C'est sur cela que des pays comme la France se sont fondés pour se développer. Le F.A.I.S.E est essentiellement destiné aux Sénégalais de l'Extérieur quel que soit le pays pourvu qu'il puisse le justifier soit par leur carte de séjour soit par leur carte consulaire qui est d'ailleurs la plus facile à obtenir parce qu'il suffit de se présenter au consulat et de remplir les formalités pour l'avoir ; on ne demande ni argent, ni passeport, ni visa. C'est vrai depuis l'avènement de la biométrie l'obtention du passeport ou son renouvellement pose parfois problème. Dans les enrôlements pour la confection du passeport on n'avait pas prévu de renouvellement. Si l'émigré a justifié son statut, il peut maintenant faire son projet et le soumettre au F.A.I.S.E, mais il ne doit pas être en rapport ni avec le commerce ni avec le transport parce que ce sont des secteurs saturés et qui ne génèrent pas beaucoup d'emplois. Mais le fonds n'exclut pas une innovation comme la logistique dans le transport. Sinon tout autre projet bancable est la bienvenue. Le secteur de l'immobilier est prisé par les émigrés parce que pour eux c'est une façon de sécuriser leur avoir. Mais au Maroc, les émigrés trouvent beaucoup plus de sécurité dans l'agriculture que dans l'immobilier. Dans ce pays il ya une politique incitative à l'investissement vers l'agriculture, les taxes relatives à l'importation de matériels agricoles ou d'intrants sont exonérées, il n'ya pas de procédures pour les faire entrer. C'est dans cette perspective que le Président de la République a décidé dans le code des investissements d'allouer 25% des

terres agricoles aux sénégalais de l'Extérieur. La vallée du fleuve Sénégal communément appelée « Daande mayo » est la « Californie » du Sénégal parce que l'eau y est abondante et la terre est fertile donc il ne reste que la volonté pour la mettre en œuvre. Un entrepreneur résidant dans cette zone pourrait produire tout ce dont il a besoin pour sa nourriture. Peut-être c'est le poisson qui pourrait poser un peu problème, mais même ce dernier pourrait être résolu par l'implantation d'un complexe frigorifique ou un projet d'aquaculture. D'ailleurs le MAESE a même un accord avec le Ministère de l'environnement pour que les émigrés soient prioritaires dans l'octroi d'exploitations dans ces zones aquacoles. Par exemple en France près de 70% de leur alimentation proviennent de leur propre production agricole. Nous n'en sommes pas encore au stade où nous pouvons faire des réformes fiscales et juridiques pour alléger le code des investissements mais nous sommes sur la voie. L'apport des émigrés dans le PIB dépasse même l'Aide Publique au Développement (APD) car il serait de l'ordre de 400 à 600 Milliards CFA alors que l'APD est de 33 Milliards de dollars U\$ durant les dix dernières années (alors que les OMD la fixe à 50 Milliards de dollars U\$). Et ces sommes ne tiennent nullement compte des autres qui les doubleraient même, que nos vaillants émigrés font entrer dans le pays par des circuits informels.

Un directeur d'une banque de la place a fait une révélation intéressante sur les émigrés Sénégalais: les Sénégalais en Espagne et en Italie consomment 65% de leur gain dans le pays d'accueil, les 35% sont envoyés au Sénégal parmi lesquels 15% sont destinés à la consommation. Cependant les 20% restants sont épargnés généralement dans sa banque pour accéder au logement, c'est pourquoi cette banque est une des mieux cotées parmi les banques établies au Sénégal. Et ceci leur permet d'avoir un excellent flux de liquidité. Maintenant si cet argent avait été déposé, même sous forme de prêt, au FAISE qui le gèrerait avec le Haut Conseil des SE, la structure aurait suffisamment de fonds qui seront injectés dans des projets qui permettront à ces émigrés de se réinsérer massivement et par effet d'entraînement de créer des emplois pour leurs parents et leurs concitoyens restés au pays. Au Maroc le roi Hassan II avait créé la Banque Nationale des Marocains de l'Extérieur (BNME) avec la collaboration de ses compatriotes vivant à l'extérieur. La BCEAO a trouvé que l'équivalent de ce que nos compatriotes font entrer par an c'est-à-dire 600 Milliards de FCFA, passent par des circuits non formels pour entrer dans le pays. C'est pourquoi la banque des Sénégalais de l'Extérieur que le F.A.I.S.E préconise serait une structure où les usagers ne payent pas d'agios et où ils ne sont pas soumis à des redevances exorbitantes comme le font les banques traditionnelles. Nos émigrés pourraient tirer beaucoup d'avantages de cette banque qui leur serait consacrée (cartes d'assurance vie et maladie, versement d'un capital décès, etc.).

Le MAESE est en train d'établir une cartographie consulaire exhaustive pour recenser tous nos compatriotes établis à l'Étranger qui sont aujourd'hui estimés à trois millions (dont seul le tiers est en situation régulière) bien que nous sachions que le nombre réel est largement supérieur. Le MAESE veut innover à travers la création d'une nouvelle carte consulaire. Celle-ci permettra à l'émigré d'être non seulement recensé, mais de bénéficier d'assurances, d'un capital décès et de toutes les faveurs que le code des investissements octroie aux émigrés. Cette carte permettra aussi de faire des opérations au niveau de banques avec lesquelles le fonds envisage nouer un partenariat. D'ailleurs elle sera testée sous peu dans quelques pays comme la Gambie, la France et l'Italie.

2- Problématique

La situation géographique du Sénégal largement ouvert au monde a fait de notre pays un carrefour historique dans le mouvement migratoire. Le contexte de mondialisation a rendu illusoire la fermeture des frontières aux migrants pour résoudre les difficultés consécutives à la migration. A cela s'ajoute l'élargissement du fossé économique entre les pays du Nord et ceux du Sud. C'est pourquoi l'État du Sénégal a opté pour une émigration basée sur le développement des ressources humaines. Ainsi le Sénégal a initié un partenariat avec les sénégalais de la diaspora lors d'un symposium dont les conclusions ont abouti à la création d'un Ministère qui leur est consacré en 2003. Ce dernier a décidé de la création de trois nouvelles directions techniques à savoir : la Direction de l'Appui à l'Investissement et au Projet(DAIP), la Direction de la Promotion de l'Habitat(DPH), et la Direction des Affaires Sociales(DAS) pour répondre aux demandes des Sénégalais résidant hors de nos frontières.

Pour redynamiser la coopération économique, l'intégration régionale et la participation des Sénégalais de l'Extérieur au développement, notre pays a mis en place une stratégie qui vise à :

- **développer une diplomatie économique proactive**, à travers la réforme et la rationalisation de la carte diplomatique y compris l'amélioration de la qualité des services ;
- **approfondir l'intégration régionale**, par la réhabilitation et le développement du réseau d'infrastructures, l'incitation à la spécialisation selon les avantages comparatifs des États pour une intégration cohérente, la poursuite de la mise en œuvre des programmes économiques régionaux, la suppression des entraves à la libre circulation des personnes, des biens et services et le développement et amplification du commerce intra-communautaire ;

-
- **développer une diplomatie sous régionale proactive**, avec la mise en place de mécanismes de veille communautaire, le renforcement de la concertation entre pays limitrophes sur les questions migratoires avec l'Europe, les négociations communes à l'OMC pour des règles commerciales plus équitables et l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de développement de manières participative et inclusive ;
 - **impliquer les Sénégalais de l'Extérieur dans les efforts de développement national**, la vulgarisation des opportunités d'investissements productifs auprès des SE, l'amélioration de la gestion des statistiques migratoires des sénégalais de l'extérieur et la promotion du transfert de connaissances et de savoir-faire des Sénégalais de l'Extérieur.

Nous sommes partis du constat que la plupart de nos compatriotes qui s'aventurent au portillon de l'émigration, sont souvent des gens qui n'ont pas atteint un niveau d'étude élevé. Cet état de fait est un handicap qui les empêche en général de réussir leur pari. Ainsi beaucoup de projets qui ont vu le jour n'ont pas longtemps survécu aux maladresses managériales de leurs initiateurs. C'est cette raison qui a inspiré le FAISE à apporter sa contribution en appui financier et en matière d'expertise dans le pilotage des projets des SE. Ainsi, nous pensons que cet organe mérite une attention particulière parce qu'il participe pleinement au développement de notre pays. Cela est un aspect fondamental qui nous dicte la nécessité d'analyser sa performance.

3-Objectifs de l'Etude

Objectif général :

L'objectif de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance du F.A.I.S.E.

Objectifs spécifiques :

De façon spécifique, l'étude vise à :

- identifier et suivre les indicateurs de performance ;
- décrire le mode de choix des projets par le FAISE ;
- présenter et analyser les résultats obtenus ;
- identifier et interpréter les principales difficultés dans l'exécution du projet ;
- formuler des recommandations pour l'amélioration de la performance du FAISE.

4-Intérêt de l'Etude

• Pour l'administration publique et les partenaires au développement :

Cette étude pourra les guider dans l'évaluation ou l'audit de la performance des projets dans le domaine de l'Emigration.

- **Pour le F.A.I.S.E. :**

Cette étude contribuera à l'amélioration de la performance des activités qu'il exécute.

- **Pour le CESAG :**

Ce mémoire servira à renforcer sa banque de données et pourrait lancer les bases de nouvelles pistes de recherche.

- **Pour nous-mêmes :**

Cette étude vient renforcer nos connaissances et nos aptitudes dans l'utilisation des outils et techniques de management des projets en général et l'analyse de la performance en particulier.

5-Délimitation du champ de l'Etude

L'Etude que nous comptons entreprendre portera essentiellement sur l'Analyse de la performance du Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (F.A.I.S.E.)

6-Démarche de l'Etude

Pour mener à bien l'étude, nous allons procéder à la démarche méthodologique suivante:

- L'analyse documentaire afin de cerner les contours de la question sur la performance des projets ;
- La conception d'un modèle théorique d'analyse de la performance des projets;
- La revue du contexte de l'étude;
- L'élaboration d'un guide d'entretien ;
- L'enquête sur le terrain: pour mieux maîtriser tous les contours du sujet, nous avons établi un guide d'entretien que nous avons administré sous forme d'interview aux responsables du projet, aux acteurs et aux bénéficiaires;
- L'interprétation des résultats de l'enquête dans le modèle théorique et la formulation de recommandations.

7- Plan de l'étude

Il comprend deux grandes parties :

Introduction générale

1^{ère} Partie : Etude théorique

Chapitre 1 : Méthodologie et Cadre théorique

Chapitre 2 : Contexte de l'Etude

2^{ème} Partie : Etude pratique

Chapitre 1 : Présentation et Analyse des résultats

Chapitre 2 : Recommandations

***L'Introduction générale** comprend entre autres la Présentation générale, la Problématique, les Objectifs de l'étude, l'Intérêt de l'étude, le Champ de l'étude, la Démarche de l'étude, le Plan de l'étude et le Cadre théorique ;

***La Méthodologie et le Cadre théorique** sont constitués par la Revue de la littérature, le cadre de performance des projets, le Choix du modèle d'analyse et la Méthodologie (population de l'étude, instruments et méthodes d'administration)

Cette partie a pour objet de faire le point sur les concepts relatifs à la performance des projets en général. Cela aboutira à la conception d'un modèle d'analyse qui nous permettra d'évaluer la performance des activités exécutées par le F.A.I.S.E.

***Le Contexte de l'Etude** est formé de deux principales parties : **L'organisation du MSE et de la présentation du FAISE**. Dans cette dernière on y trouve l'Historique du F.A.I.S.E., le Cadre institutionnel, les Missions du Fonds, le bilan et les perspectives, ... C'est un chapitre où l'on trouve l'organigramme du MAESE, la présentation générale du FAISE, celle des résultats, aussi on y fait l'analyse de la performance avant de prodiguer des recommandations.

***La Présentation et Analyse des résultats et les Recommandations**

1^{ère} PARTIE

ETUDE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE ET CADRE THEORIQUE

I- Revue de la littérature

Ce chapitre passe en revue les notions clés concernant le concept projet, la performance des projets et le choix ainsi que l'opérationnalisation du modèle d'analyse.

Il comprend ainsi trois parties :

- *Généralités sur le concept projet ;*

- *La performance des projets ;*

- *Le choix du modèle d'analyse.*

1. Généralités sur le concept projet

1.1 Définitions

Plusieurs définitions ont été données pour expliquer le terme « projet » par différents auteurs. Néanmoins trois impératifs sont à remplir dans toutes les définitions :

- un ou des objectif(s) à atteindre ;
- des ressources limitées ;
- des durées limitées.

- Pour Bridier M. et Mikhaïlov¹ S. (1995), le **projet** est « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrait spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles».
- La norme X50-105 de l'AFNOR Edition 1991(*Le Management de Projet: Concepts*) définit le projet comme : « Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données».

¹ **BRIDIER** Manuel, SERGE Mikhaïlov; Guide pratique d'analyse de Juliets : Évaluation et choix des investissements

-
- « Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées. »
 - MM.B.CHADENET et John A. KING (1972) donnent la définition suivante :
« Un projet est un ensemble optimal d'action à caractères d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main-d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que réduction de coûts, accroissement de production et développement des institutions sont estimés à l'avance. Les coûts et revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou – s'il n'est pas possible de les qualifier – définis avec une précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions. »

1.2 Plan, Programme et Projet

Les termes **Plan**, **Programme** et **Projet**, monnaie courante dans le langage quotidien des acteurs de développement, requièrent une certaine précision et clarté. Les interprétations, l'usage abusif et la confusion que prêtent ces notions nécessitent d'en souligner la différence quoique légère. Il n'est pas rare d'entendre qu'un même document, à des moments et dans des milieux différents, soit interprété en termes de plan, de programme ou de projet. C'est pour éviter une telle confusion qu'il nous revient d'apporter une précision sur la nomenclature propre à chaque terme.

- ❖ Le **Plan** est un ensemble de programmes. Le terme plan est polysémique et change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut-être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Entendu dans ce sens, les plans peuvent être différenciés sur la base d'un certain nombre de critères : l'étendu, la durée et l'importance des décisions du plan.
 - Pour ce qui est de l'étendu du plan, on peut parler d'un plan national, d'un plan régional ou d'un plan local. Les trois types de plans concernent une

étendue géographique, c'est-à-dire un plan qui couvre tout un pays, une région ou une partie de la région.

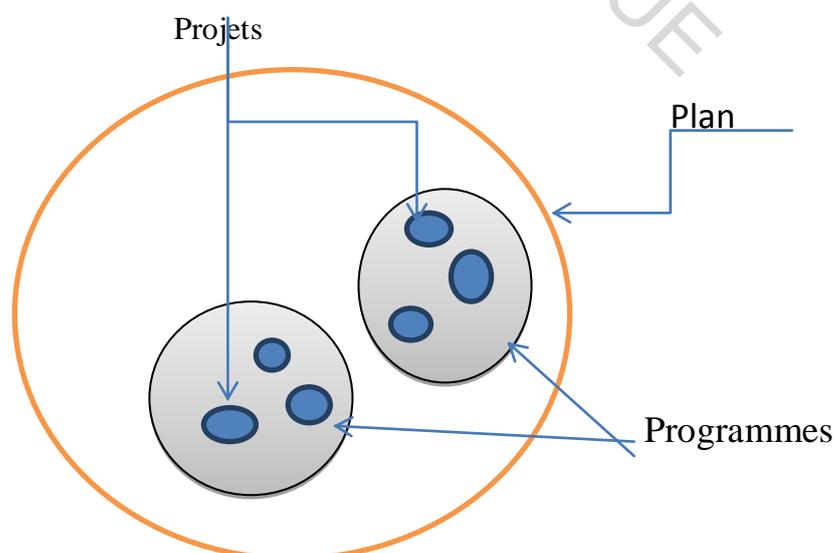
- En ce qui concerne la durée du plan, critère le plus utilisé pour classer les plans, on distingue les plans à court, à moyen et à long terme. Généralement, on admet qu'un plan à court terme est celui qui dure moins de deux ans, que celui à moyen terme couvre deux à cinq ans et le plan à long terme est celui de plus de cinq ans.
 - Pour ce qui est du critère « importance de décisions », on distingue les plans stratégiques qui essaient de déterminer les objectifs primordiaux d'une organisation et stratégies qu'il faudra utiliser pour les réaliser. Dans le cas d'une organisation, il s'agit aussi de la définition des axes stratégiques sur lesquels elle veut opérer. Enfin on parle des plans opérationnels qui, en traduisant le plan stratégique en langage courant, permet à ceux qui s'occupent des opérations journalières de l'organisation, de déterminer pratiquement comment utiliser les ressources disponibles pour réaliser les objectifs primordiaux.
- ❖ Un **programme** est un ensemble de projets concourant à un même objectif. Au vue de la taille du programme et des objectifs spécifiques, le programme peut être divisé en sous programmes. C'est un plan détaillé. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. On peut également dire qu'un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Un programme peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur. En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont prévus.
- ❖ Un **projet** est ce qu'on se propose de faire. Il peut être défini selon Bridier et Michailov comme étant un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont certains individus ou groupes attendent des résultats. Ces activités sont conçues en vue d'atteindre des objectifs par une mise en œuvre des ressources. Il s'agit donc d'une série d'activités liées entre elles, établies pour réaliser un objectif déterminé dans un délai fixé et produisant des résultats spécifiques.

(Source : TRAORE Ahmadou, codex sur le contexte de management des projets,CESAG 2012/2013)

Comme on peut le constater, les termes, plan, programme et projet s'apparentent les uns aux autres. Cependant, chacun a une nuance propre. Nous considérons le projet comme des activités non répétitives s'appliquant aux fonctions non routinières d'une organisation. Le projet peut donc proposer des solutions partielles à des problèmes fondamentaux. Cependant le programme est un ensemble de projets coordonnés, c'est-à-dire identifiés par catégorie, répondant à un but cohérent, échelonnés dans le temps et distribués selon une structure géographique et un calendrier précis. C'est déjà une solution avancée aux problèmes fondamentaux.

Par contre, un plan peut être fractionné en plusieurs programmes, ces derniers constituant aussi des documents beaucoup plus concrets et réalistes que le plan. Le plan donne l'image globale de la vie nationale, régionale ou territoriale d'un pays ou d'une organisation dans un ou plusieurs domaines ou branches d'activités. Il traduit, au niveau national, la volonté politique même du développement d'un pays. Bref, un plan vise plusieurs buts, un programme n'en vise qu'un seul tandis qu'un projet cherche à réaliser un objectif. Par conséquent, la distinction entre un but et un objectif se justifie par le fait que le but est général, global et vague tandis que l'objectif est spécifique.

Figure 1 : Relation Projet Programme et plan



Source :TRAORE Ahmadou,codex sur le contexte des projetsCESAG 2012/2013

Comme on peut le constater, les termes Plan, Programme et Projet sont inclusifs : le Plan englobe les différents programmes qui, à leur tour, contiennent tous les projets.

1.3 Gestion des projets, Management des projets :

1. Selon Declerc&Olsen (TRAORE Ahmadou, Codex sur le Contexte de management des projets, CESAG 2012/2013)

« On désigne par gestion de projet, des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps en engageant des ressources rares et limitées».

2. Selon Ahmadou Traoré (TRAORE Ahmadou, codex sur le management des projets, CESAG 2012/2013)

« Le Management est une forme d'actions de direction des hommes et de gestion de ressources de toute nature, d'une organisation pour réaliser des objectifs fixés et ceci de la manière la plus efficiente et efficace possible. »

1.4 Les structures de projet

Selon H. Mintzberg (MINTZBERG H., The structuring of organizations, Editions d'Organisation, 1982)

« La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches. »

On distingue trois grandes formes de structures de projet :

- La structure fonctionnelle;
- La structure par projet (task-force);
- La structure matricielle.

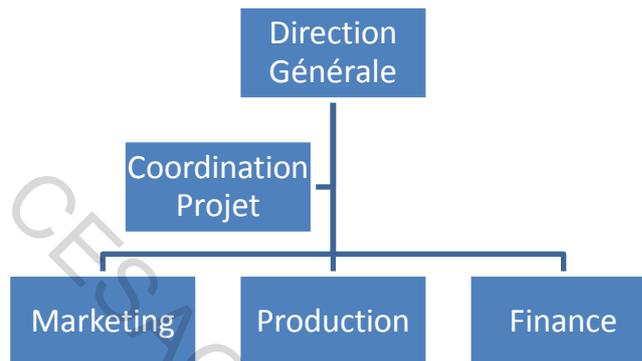
1.4.1 La structure fonctionnelle

Elle facilite le passage de relais entre les services tout en présentant des synthèses à la direction générale. Elle présente une transversalité interdépartementale.

Il n'y a pas de chef de projet, ce qui n'est pas sans difficulté pour le client.

Elle est adaptée aux projets peu stratégiques ou de taille réduite. Elle peut être représentée comme suit :

Figure2 : Structure fonctionnelle



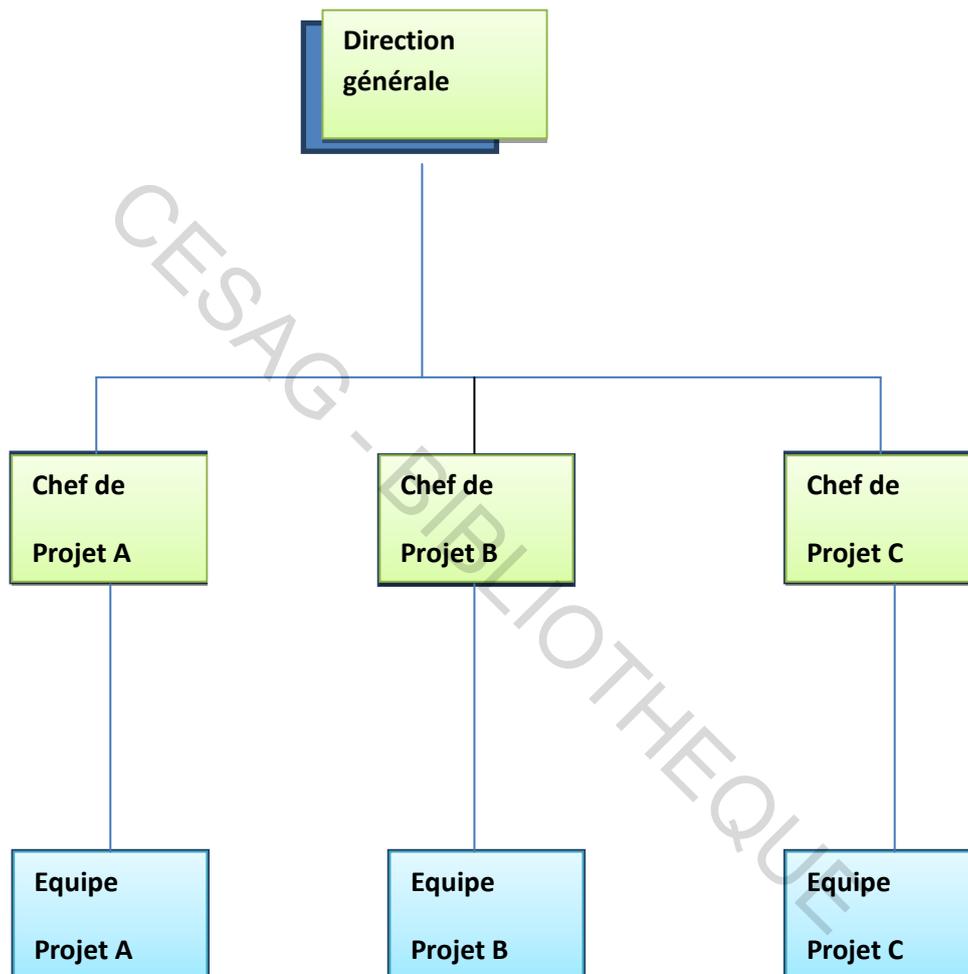
Source : APPOTAN Hily Armand, codex sur Les techniques d'organisation des projets, CESAG 2012/2013

1.4.2 La structure par projet

Elle constitue pour un projet donné, une équipe complète et autonome. Elle dispose de ses propres moyens et compétences pour atteindre l'objectif. Les anglo-saxons parlent de « Task-force ».

Elle a un chef de projet désigné et connu de tous. Il détient les pleins pouvoirs et exerce une autorité réelle. Le client dispose d'un interlocuteur ayant un réel pouvoir de décision.

Figure 3 : Structure par projet



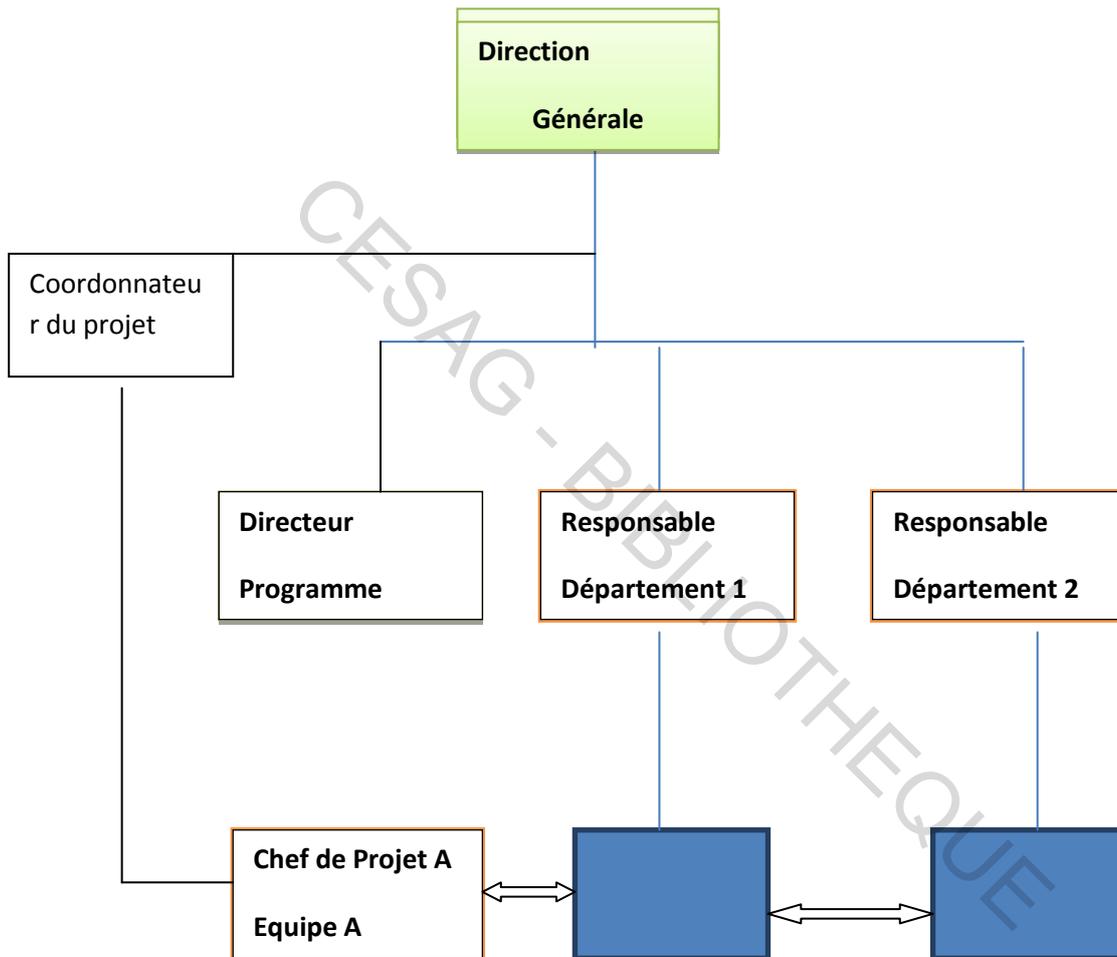
Source : APPOTAN Hily Armand, codex sur Les techniques d'organisation des projets, CESAG 2012/2013

1.4.3 La structure matricielle :

Dans cette organisation coexistent deux structures : L'entreprise représentée par ses départements (structures verticales permanentes) et les projets (axes horizontaux temporaires).

Le chef de projet est nommé pour la durée du projet et est responsable de l'atteinte de l'objectif. Il est rattaché à la direction ou à une structure d'animation et de soutien.

Figure 4 : Structure matricielle

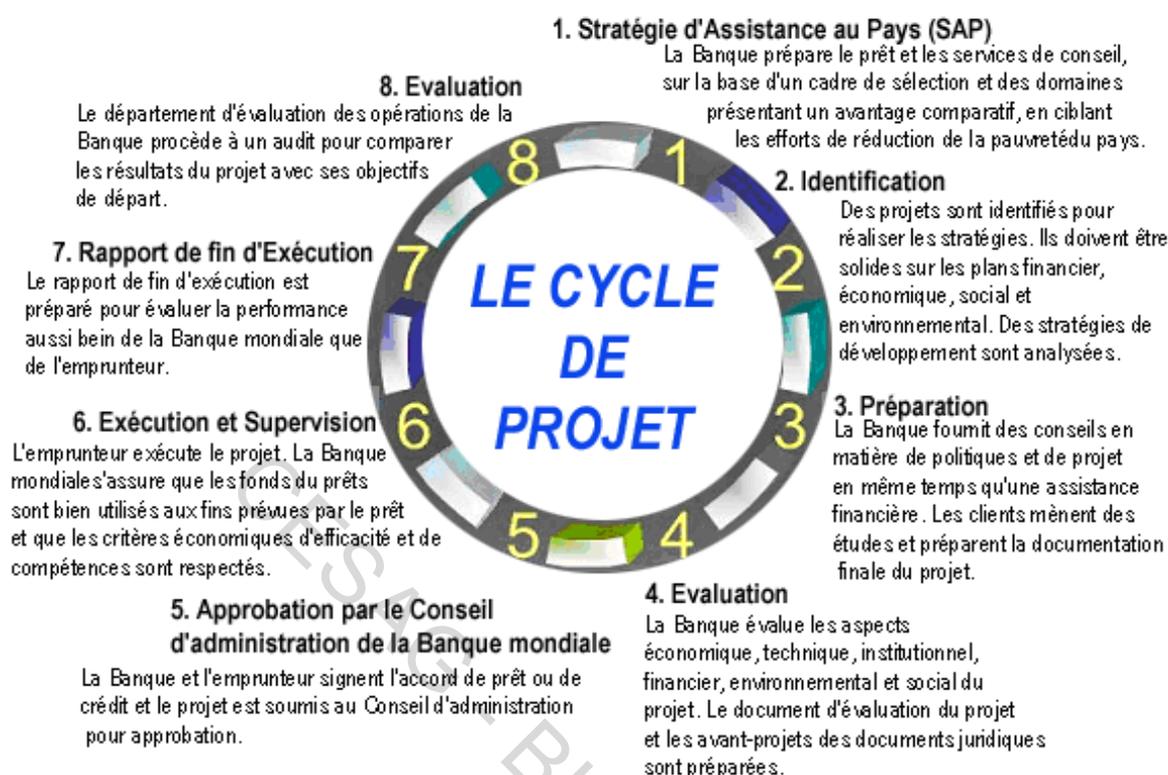


Source : APPOTAN Hily Armand, codex sur Les techniques d'organisation des projets, CESAG 2012/2013

1.5. Cycle des projets financés par la Banque Mondiale

L'analyse d'un projet permet d'appréhender sa complexité, mais surtout d'identifier les différents organismes responsables, les tâches qui leur sont normalement assignées et d'indiquer à chaque fois, à l'analyse du projet, les éléments sur lesquels on devrait normalement faire un jugement.

Figure 5 : Cycle de projet



Source : TRAORE Ahmadou, codex sur Contexte des projets, CESAG 2012/2013

Le cycle des projets financés par la Banque Mondiale comprend les huit phases suivantes :

1. Stratégie d'Assistance au Pays
2. Identification ;
3. Préparation ;
4. Evaluation ;
5. Approbation par le CA de la BM ;
6. Exécution et Supervision ;
7. Rapport de fin d'Exécution
8. Evaluation

1.5.1 Stratégie d'Assistance au Pays (SAP)

La Banque prépare le prêt et les services du conseil sur la base d'un cadre de sélection et des domaines présentant un avantage comparatif en ciblant les efforts de réduction de la pauvreté du pays.

1.5.2 Identification

Des projets sont identifiés pour réaliser les stratégies. Ils doivent être solides sur le plan financier, économique, social et environnemental. Des stratégies de développement sont analysées.

Les pays Emprunteurs sont entièrement responsables de la conception, de la préparation et de l'exécution d'un projet, mais la Banque participe très largement à chacune de ces phases. Les institutions spécialisées de l'ONU, le PNUD, les bailleurs bilatéraux et les organismes gouvernementaux et privés contribuent par leurs études au processus d'identification du projet.

Tout d'abord, la Banque étudie avec les autorités l'économie du pays et les besoins et priorités des secteurs pour lesquels on envisage un financement. Une fois identifiés, les projets sont inclus dans le programme de prêt du pays qui s'étale sur plusieurs années et forme la base de financement de la Banque.

1.5.3 Préparation

La Banque fournit des conseils en matière de politique et de projet en même temps qu'une assistance financière. Les clients mènent des études et préparent la documentation finale du projet. La préparation commence après accord sur les objectifs du projet et inclusion dans le programme de prêt. La préparation d'un projet est souvent longue et complexe. Il s'agit de transformer une idée en proposition concrète qui prenne en compte tous les aspects techniques, économiques, financiers et institutionnels du projet.

L'Emprunteur est responsable de la préparation du projet ; la Banque s'y intéresse pour des raisons évidentes, et apporte son aide afin que le travail soit fait de façon satisfaisante.

1.5.4 Évaluation

La Banque évalue les aspects économique, technique, institutionnel, environnemental et social du projet. Le document d'évaluation du projet et les avant-projets des documents juridiques sont préparés. La Banque procède à un examen global du projet et entreprend son évaluation approfondie. La Banque est seule responsable de cette évaluation, qui est conduite

d'habitude par le personnel de la Banque, qui peut s'adjoindre des consultants retenus à titre individuel.

L'évaluation recouvre quatre aspects majeurs du projet : technique, institutionnel, économique et financier.

1.5.5 Approbation par le Conseil d'Administration de la Banque Mondiale

La Banque et l'Emprunteur signent l'accord de prêt ou de crédit et le projet est soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Après approbation par la Banque du rapport d'évaluation, l'Emprunteur et la Banque négocient officiellement les termes de l'accord de crédit y compris sur les détails des composantes du projet, des mesures d'ordre institutionnel, des procédures et du calendrier d'exécution. Les documents signés par la Banque et l'Emprunteur deviennent une obligation légale pour les deux parties.

1.5.6 Exécution et Supervision

L'Emprunteur exécute le projet. La Banque Mondiale s'assure que les fonds du prêt sont bien utilisés aux fins prévues par le prêt et que les critères économiques d'efficacité et de compétence sont respectés. A cette phase sont réalisées toutes les activités du projet :

- Etudes complémentaires ;
- Schéma de financement ;
- Lancement des appels d'offres ;
- Négociation avec les acteurs concernés ;
- Supervision et contrôle ;
- Choix du mode de réalisation ;
- Terminaison.

1.5.7 Rapport de fin d'Exécution

Le Rapport de fin d'exécution est préparé pour évaluer la performance aussi bien pour la Banque Mondiale que pour l'Emprunteur.

1.5.8 Evaluation

Le Département d'évaluation des Opérations de la Banque Mondiale procède à un audit pour comparer les résultats du projet avec les objectifs de départ. Quand le projet est achevé et le prêt complètement déboursé, le Département d'Evaluation des Opérations, totalement distinct

du personnel opérationnel de la Banque et en relation directe avec le Conseil d'Administration, entreprend une évaluation rétrospective indépendante du projet. Cette évaluation compare les résultats réels du projet aux prévisions faites à sa conception.

II. La performance des projets

2.1 Définitions de la performance

- Selon le *Lexique de Gestion (3ème Edition Dalloz)* :

«La performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs des plans, ou des programmes que s'est donnée une organisation».

- Le *Dictionnaire de Management de Projet, AFNOR Ed.1996*, définit la performance comme : «Un critère qualitatif ou quantitatif que l'utilisateur attend d'un ouvrage ou d'un produit. La plupart des performances sont vérifiées au cours des essais de réception ».

- Pour *Pierre VOYER*, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, PUQ, 1999 : « La performance consiste à remplir en s'adaptant à l'environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins de la cible visée et répondant aux objectifs de l'organisation de le faire de façon efficiente en produisant des résultats escomptés aux meilleurs coûts tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus ».

- D'après *Pierre VOYER*, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, PUQ, 1999 : « La performance peut être la réponse au besoin en termes de qualité, de coût et de temps. A l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité et du bien- fondé d'une organisation. »

Cette dernière définition qui met l'accent sur les indicateurs d'évaluation de la performance (qualité, coût, délai) est la plus appropriée.

2.2 Critères d'évaluation et Cadre Logique

Le Cadre Logique est un outil de gestion créé en 1970 par un bureau d'étude (Practical Concept Inc.) sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Depuis 1975 le Cadre Logique fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement. Il est schématisé par une matrice 4x4 ou 5x4. Horizontalement, nous avons les rubriques suivantes : le résumé narratif, les indicateurs

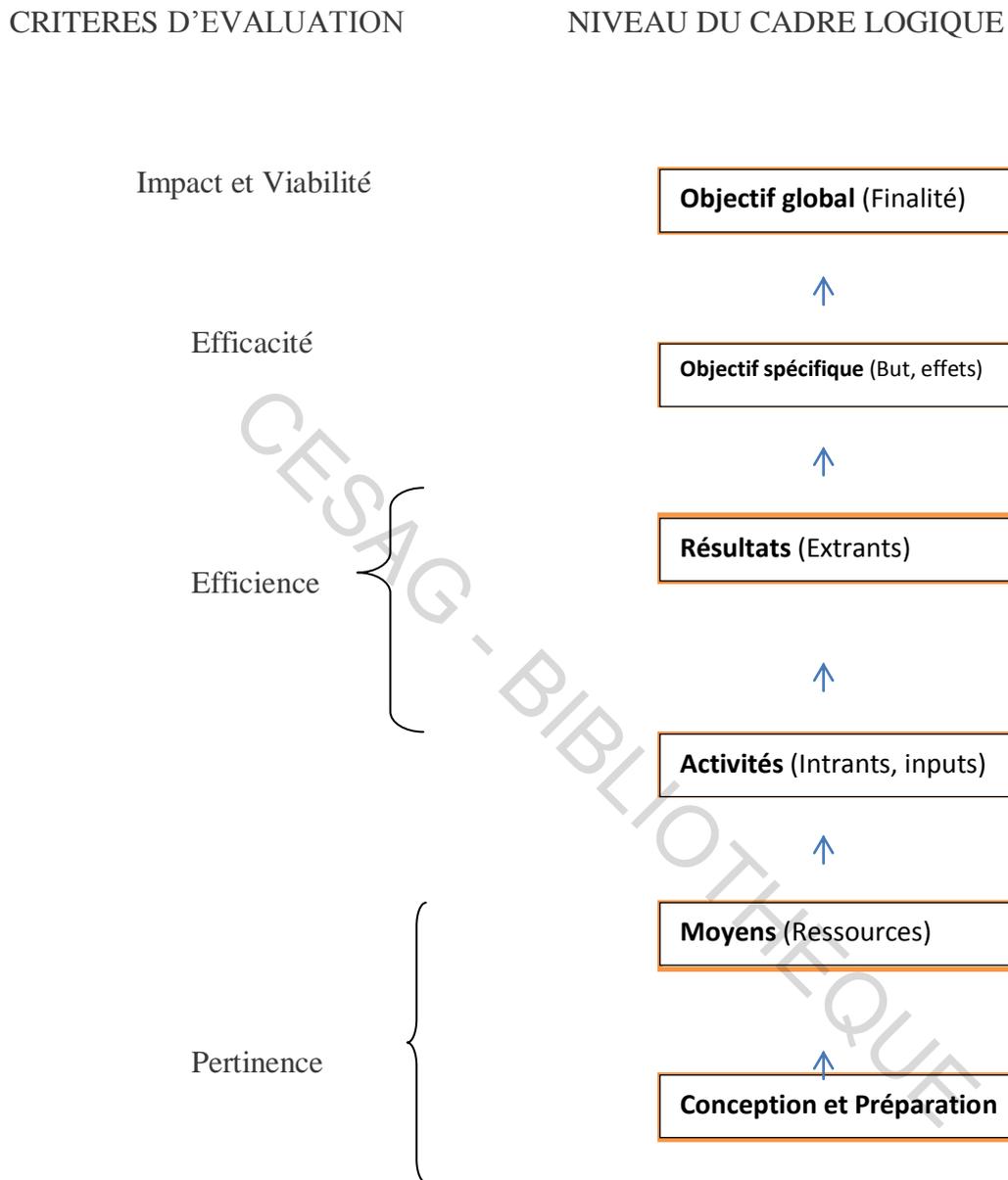
objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les conditions critiques. Verticalement, nous avons les rubriques suivantes : la finalité, le but, les extrants et les intrants.

La terminologie utilisée peut varier d'un bailleur de fonds à un autre.

Le diagramme ci-dessous expose les liens principaux entre les critères clés d'évaluation et les principaux éléments du Cadre Logique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6 : Critères d'évaluation et cadre logique



Source :AWBoubacar, codex sur la planification stratégique des projets, CESAG 2012/2013

• **Pertinence**

Elle se traduit par la capacité du projet à se fixer des objectifs répondant aux vraies préoccupations des bénéficiaires du projet.

La pertinence se réfère à l'adéquation des objectifs d'un projet à son environnement. L'indicateur permettant de l'évaluer est la qualité de la planification stratégique.

• **Efficiences**

La question centrale que pose le critère d'efficiences est : « a-t-on réalisé le projet de manière optimale? ». En d'autres termes, il pose la question de la solution économiquement la plus avantageuse

• **Efficacité**

L'efficacité qualifie la capacité d'un projet à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Ces objectifs peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc.

• **Impact**

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et la finalité (ou les objectifs globaux) du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires cibles ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble.

• **Viabilité (Durabilité)**

Le cinquième et dernier critère qui est souvent le plus important, la viabilité (ou durabilité), permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin.

2.3. Indicateurs d'évaluation de la performance

On peut définir les indicateurs de performance comme étant des instruments qui permettent de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé. La performance d'un projet s'évalue essentiellement par trois types d'indicateurs que l'on retrouve dans l'objectif du projet. *Le Dictionnaire de Management de projet* donne la définition de ces trois indicateurs :

- **Qualité**

Aptitude d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service, à satisfaire les besoins de l'utilisateur.

- **Coût**

Valeur de revient d'une tâche, exprimée en monnaie de compte dans une base économique définie. Le coût est l'expression d'une charge en unité monétaire.

- **Délai**

Différence de temps existant entre deux dates, que ce temps ait ou non un contenu, c'est-à-dire qu'il ait des activités pendant ce temps ou non.

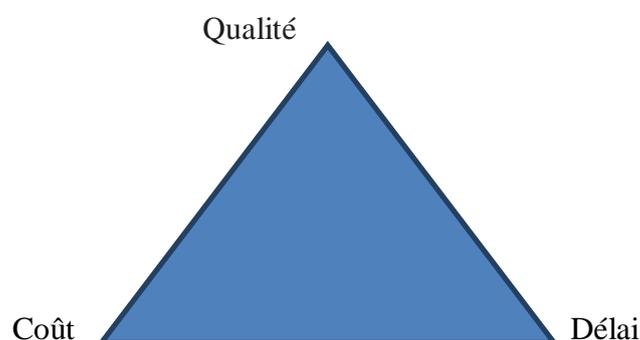
La figure utilisée pour traduire l'équilibre existant entre ces trois indicateurs est un triangle.

Le terme « qualité » est à prendre dans le sens du respect des spécifications validées et attendues par le client.

Le « coût » est la traduction financière ou équivalente des efforts engagés.

Le « délai » est la date à laquelle le produit est attendu avec la qualité prévue et le coût mentionné.

Figure 7 : Triangle Qualité – coût- Délai



Source :TRAORE Ahmadou, codex sur Le management des projets,CESAG 2012/2013

L'intérêt de cette figure réside dans le fait de démontrer que toute modification de l'un de ces paramètres (ou sommets) entraîne systématiquement une modification de l'un ou des deux

autres. Modifier la qualité en ajoutant des spécifications entraîne évidemment des conséquences en termes de coût et/ou de délai.

2.4. Les modèles d'analyse de la performance

La revue de la littérature nous fait admettre qu'il existe cependant plusieurs modèles et plusieurs approches des dimensions pouvant donner la performance d'un projet ou plus généralement d'une organisation. Nous en présentons quelques-uns.

2.4.1. Le modèle Norton & Kaplan

Selon l'approche Norton & Kaplan, la performance est fonction de:

- **La perspective financière :**

- Accroissement du chiffre d'affaires;
- Amélioration de la productivité et la réduction des coûts ;
- La meilleure utilisation de l'actif et la gestion du risque.

- **La perspective client (satisfaction du client) :**

- Attributs des réalisations : fonctionnalité, qualité et coût ;
- Relations avec les clients: déroulement de l'achat, qualité de l'accueil;
- Image de marque : les indicateurs étant la réactivité, la qualité et le prix.

- **Le processus interne :**

- Coût du processus;
- Qualité du processus ;
- Délais (efficacité du cycle de production).

- **L'innovation et l'apprentissage :**

- Réorientation des compétences ;
- Les capacités du système et l'alignement des objectifs à ceux de l'entreprise ;

-
- Développement des ressources humaines : se mesure par la satisfaction, la productivité et la fidélité.

Bien que ce modèle ait un caractère plutôt universaliste, nous estimons qu'il est beaucoup plus adapté aux entreprises industrielles et de services.

2.4.2. Le modèle de la Banque Mondiale

Le département d'évaluation rétrospective des opérations de la Banque Mondiale emploie une méthode d'évaluation par objectif basée sur cinq critères clés :

- **Les résultats :**

- La validité des objectifs de l'intervention en fonction des besoins et des priorités institutionnelles du pays ;
- L'efficacité, c'est à dire un jugement sur l'accomplissement réel ou potentiel des objectifs de développement;
- La productivité, c'est à dire la vérification que lesdits objectifs ont été ou vont être atteints sans utilisation de ressources extérieures.

- **La durabilité :**

Elle reflète la sensibilité du projet à certains risques mesurée par la probabilité que les bénéfices nets du projet seront réalisés, voir dépassés pendant la durée prévue de la vie économique de l'opération, et au-delà.

- **L'impact sur le développement institutionnel :**

Il mesure l'incidence du projet sur la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources humaines, financières et naturelles de façon plus efficace, plus équitable et plus durable; il évalue les résultats obtenus par chaque projet dans l'accomplissement de cette tâche.

- **La performance de la Banque :**

Elle considère les dispositions prises par celle-ci pour assurer au départ la qualité du projet et appuyer son exécution grâce à une supervision adéquate.

- **La performance du pays Emprunteur :**

Elle examine la façon dont le pays s'est approprié le projet, puis vérifie si celui-ci a fait ce qu'il devait pour assurer la qualité de la préparation et de l'exécution avant de s'assurer que l'Emprunteur a effectivement rempli ses engagements contractuels en vue de l'accomplissement des objectifs de développement et de durabilité.

Ce modèle très adapté aux évaluations ex-post, a la particularité de se focaliser sur les performances de la Banque et celles du pays emprunteur mais pas sur les organisations qui gèrent les projets.

2.4.3 Le modèle systémique

Le modèle systémique a la particularité d'être adapté aux organisations qui gèrent des projets. Selon ce modèle, la performance est fonction des paramètres suivants :

- **Les partenaires :**

La réalisation d'un projet résulte de l'action et de l'intervention de plusieurs acteurs.

- **Les ressources :**

Il s'agit des ressources humaines, matérielles et les conditions structurelles.

- **Les résultats de production :**

Ce sont les résultats physiques des activités du projet.

- **L'impact sur les bénéficiaires et l'environnement :**

Ce sont les résultats de l'utilisation croissante qui est faite des résultats du projet. L'impact du projet est le changement qu'a produit le projet sur la vie des bénéficiaires.

- **L'environnement:**

C'est le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes.

III. Choix du modèle d'analyse

Nous présentons dans ce chapitre le modèle d'analyse qui nous permettra d'évaluer la performance du Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (F.A.I.S.E), et la démarche que nous adopterons pour mener à bien le recueil de données et leur traitement.

3. 1. Présentation du modèle d'analyse

Le présent modèle s'inspire beaucoup du modèle systémique.

Il met en rapport deux types de variables :

- La variable expliquée ;
- Les variables explicatives.

3.1.1. La variable expliquée ou variable dépendante

La variable expliquée de notre étude est « la performance du FAISE».

Elle ne demande pas de justification particulière, mais plutôt à être expliquée. D'où l'intérêt de passer au choix des variables explicatives.

3.1.2 Les variables explicatives ou variables indépendantes

Ce sont les variables qui permettent d'expliquer la performance atteinte.

La revue de la littérature nous a permis d'identifier plusieurs variables déterminantes pour la performance du FAISE à partir des fonctions principales de gestion:

• La Planification :

Elle prévoit le budget, les normes de qualité, les délais d'exécution et les procédures à appliquer.

• L'Organisation :

Elle décrit l'ensemble des moyens humains, matériels et les formes structurelles mis en place.

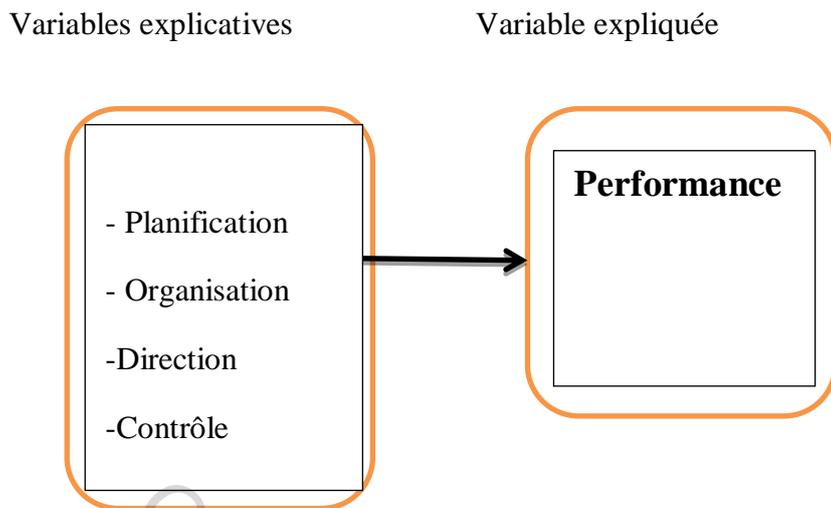
▪ Direction

Elle définit les responsabilités et coordonne les unités structurelles chargées de la réalisation des activités

▪ Contrôle

Il permet de suivre et contrôler les activités tout en recadrant les déphasages constatés.

Figure 8: Modèle d'analyse



Source : TRAORE Ahmadou, codex sur Le management des projets, CESAG 2012/2013

3.2. Opérationnalisation des variables

Après le choix des variables (expliquée et explicatives), il s'agit de montrer leur opérationnalité à travers des indicateurs pertinents qui permettent de les expliciter le mieux possible.

3.2.1 Les indicateurs de la variable expliquée

La revue de la littérature nous a montré que les indicateurs de la performance des projets sont : la qualité, le coût et le délai.

3.2.1.1. Qualité

Les indicateurs de qualité sont les suivants :

- Le respect des normes ;
- La satisfaction des besoins.

3.2.1.2. Coût

Les indicateurs de coût sont les suivants :

- Le respect du budget ;
- Le niveau de décaissement.

3.2.1.3 Délai

Les indicateurs de délai sont les suivants :

- Le respect des délais d'exécution;
- La remise définitive des ouvrages.

Tableau 1 : Indicateurs de la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs
La performance du FAISE	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualité<ul style="list-style-type: none">✓ Respect des normes✓ Satisfaction des besoins▪ Coût<ul style="list-style-type: none">✓ Respect du budget✓ Niveau de décaissement▪ Délai<ul style="list-style-type: none">✓ Respect des délais d'exécution✓ Réception officielle

Source : TRAORE Ahmadou, codex sur Le management des projets, CESAG 2012/2013

3.2.2 Les indicateurs des variables explicatives

Les variables explicatives sont mesurées et appréciées à travers les indicateurs présentés ci-dessous :

3.2.2.1. Planification

Les indicateurs de la planification sont les suivants :

- Budget du programme ;
- Normes de qualité ;
- Délais d'exécution;
- Procédures d'exécution.

3.2.2.2. Organisation

Les indicateurs d'organisation sont les suivants :

- Organigramme de l'unité de gestion;
- Structure de l'unité de gestion ;
- Qualification du personnel ;
- Moyens matériels ;
- Plan de charge des chefs de projet ;
- Motivation du personnel

3.2.2.3 Direction

- Méthodes de passation des marchés ;
- Délais de passation des marchés ;
- Contrôle des études et des travaux ;
- Délais de paiement ;
- Réception des travaux.
- Qualité des extrants
- Coût des activités
- Délai d'exécution des activités

3.2.2.4. Contrôle

- Qualité des études;
- Respect du budget alloué aux études ;
- Respect des délais d'étude ;

Tableau 2: Indicateurs des variables explicatives

Variables	Indicateurs
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Budget du programme ; - Normes de qualité ; - Délais d'exécution; - Procédures d'exécution
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme de l'unité de gestion ; - Structure de l'unité de gestion; - Qualification du personnel ; - Moyens matériels; - Plan de charge des chefs de projets ; - Motivation du personnel
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes de passation des marchés ; - Délais de passation des marchés ; - Contrôle des études et des travaux ; - Délais de paiement ; - Réception des travaux - Qualité des extrants - Coût des activités - Délai d'exécution des activités
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des études; - Respect du budget alloué aux études ; - Respect des délais d'étude.

Source : TRAORE Ahmadou, codex sur Le management des projets, CESAG 2012/2013

IV- Méthodologie (population de l'étude, instrument et méthode d'analyse)

L'objectif de la méthodologie est de nous permettre, à partir de notre modèle, de recueillir des informations afin d'analyser la performance du projet.

Le recueil des informations passe par l'analyse documentaire, complétée par des entretiens auprès des cadres et responsables impliqués dans la réalisation du projet.

4-1. Population de l'étude

Notre échantillon est composé de :

- Directeur de l'Appui à l'Investissement et aux projets (DAIP)
- Chargé de programme Emigration de la mission résidente de l'OIM ;
- Administratrice du FAISE et ses collaborateurs ;
- Les bénéficiaires (émigrés).

4-2. Méthode d'administration

Les entretiens se dérouleront en deux étapes simultanées :

- Entretiens libres où l'interviewé s'exprime librement sur le projet. Ces entretiens nous permettront de recueillir et d'intégrer certaines informations pertinentes dans notre étude ;
- Entretiens semi-directifs pour lesquels nous avons élaboré un guide d'entretien afin d'approfondir certaines informations. Le guide d'entretien a été élaboré à partir des indicateurs d'évaluation des variables explicatives et expliquées du modèle d'analyse.

Le guide d'entretien que nous comptons utiliser est un instrument qui nous permet d'avoir l'opinion des différents acteurs qui interviennent dans le cadre du FAISE pour une meilleure analyse des performances du fonds. Nos interlocuteurs auront à répondre aux questions selon leur domaine de compétence à l'aide du code de notation (voire Annexe 4).

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

I-Organisation du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur

Sous l'autorité du Premier Ministre, le Ministre des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur prépare et met en œuvre la politique étrangère du Sénégal qui est exclusivement définie par le Chef de l'Etat. Il est l'interlocuteur des missions diplomatiques et consulaires établies au Sénégal. Le ministre s'occupe aussi de la gestion, de la promotion et de la protection des Sénégalais vivant à l'étranger par des actions adaptées à leurs besoins.

1-1 Missions du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur:

- Assister les Sénégalais qui vivent à l'étranger en encourageant et en coordonnant les initiatives visant leur regroupement ;
- Favoriser leur réinsertion économique, sociale et culturelle lors de leur retour au Sénégal ;
- Faciliter l'accès au logement aux Sénégalais de l'Extérieur ;
- Œuvrer à la réalisation de leurs projets d'investissements au Sénégal.

1-2 Composition du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur:

1-2-1 Secrétaire général

1-2-2 Directeur de Cabinet

1-2-3 Cabinet et services rattachés

- Inspection interne ;
- Cellule de la Communication et de la Documentation ;
- Bureau des Pèlerinages ;
- Haut Conseil des Sénégalais de l'Extérieur ;
- Bureau d'Accueil, d'Orientation et de Suivi des Émigrés (BAOS).

1-2-4 Secrétariat général et services rattachés :

- Inspection des Postes diplomatiques et consulaires (IPDC) ;
- Agence comptable centrale des Postes diplomatiques et consulaires ;
- Bureau des passeports spéciaux ;
- Services des Conférences internationales et de la Traduction ;
- Service du Courrier et de la Valise diplomatique ;
- Service du Chiffre ;
- Cellule de la Planification, du Suivi-évaluation et des Statistiques ;
- Cellule de passation des marchés publics.

1-2-5 Directions

- Direction Afrique - Asie ;
 - Direction Europe – Amérique - Océanie ;
 - Direction de l'Appui à la Promotion économique, culturelle et touristique ;
 - Direction des Organisations Internationales ;
 - Service des Candidatures.
 - Direction des Affaires juridiques et consulaires ;
 - Direction des Engagements internationaux et des Organisations non gouvernementales ;
 - Centre de l'Etat civil, des Archives et de la Documentation diplomatique.
- ▶ Direction générale des Sénégalais de l'Extérieur ;
- Direction de la Promotion et de l'Assistance sociale des Sénégalais de l'Extérieur ;
 - Direction d'Appui à l'Investissement et aux Projets ;
 - Direction de la Protection des Droits des Sénégalais de l'Extérieur.

IV- Direction du Protocole et des conférences internationales ;

V- Direction de l'Administration générale et de l'Equipement.

1-2-6 Autres administrations

- Commissariat général au Pèlerinage aux Lieux Saints de l'Islam ;
- Centre national d'Action anti-mines ;
- Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur

II-Présentation du Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de L'Extérieur (F.A.I.S.E)

2-1 Historique

Le Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (FAISE) est créé par décret n°2008-635 du 11 juin 2008.

L'un des objectifs spécifiques de la lettre de politique sectorielle (LPS) du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur vise conformément aux principes édictés par la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES-2013/2017), à maximaliser les effets positifs de la migration sur le développement économique et social du pays.

En outre, le Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur, dans sa politique de promotion des Sénégalais de l'Extérieur, entend asseoir un partenariat fructueux pour une meilleure implication de nos ressortissants expatriés à l'effort de développement national. Les transferts de fonds des Sénégalais de l'Extérieur étaient évalués en 2008 à 560 Milliards de FCFA. Une grande partie de ces fonds est utilisée dans la consommation courante des ménages et dans l'immobilier. Ainsi, seuls 5% de ce montant sont investis dans des activités productives.

2-2 Cadre institutionnel

Pour mieux gérer et rentabiliser les efforts consentis par les Sénégalais résidant à l'étranger dans leur contribution au développement du pays, les pouvoirs publics ont mis en place successivement diverses institutions et développé plusieurs stratégies politiques, liées entre autres, au retour et à la réinsertion des émigrés, à leur promotion et à leur protection, à la mobilisation de leurs ressources financières, humaines et matérielles. Dans les années 80/90, cette politique était fortement orientée vers les problèmes spécifiques de retour et de réinsertion des émigrés, notamment ceux établis de manière irrégulière en France (Ndione et Broekhuis, 2006). Pour pallier à cette insuffisance, plusieurs stratégies ont été initiées récemment au Sénégal pour disposer d'un cadre plus adapté à une vision globale de la problématique de gestion des Sénégalais de l'extérieur.

Le gouvernement du Sénégal a, en 2001, initié par le biais du Ministère des Affaires Étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur, un symposium sur « un nouveau partenariat avec les Sénégalais de l'extérieur ». Cette rencontre a réuni les délégations représentant les associations d'émigrés sénégalais vivant dans les pays d'Afrique, d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie, les différents départements ministériels qui participent à une meilleure gestion

des émigrés sénégalais(Intérieur, Économie et finance, Plan, Famille et solidarité nationale, Fonction publique et emploi, Jeunesse, Sport et loisirs, Affaires Étrangères et Sénégalais de l'Extérieur), ainsi que des organisations internationales, des ONG et des associations d'anciens migrants au Sénégal.

Ce symposium devait permettre d'apporter des solutions à la fois consensuelles et pratiques à une préoccupation essentielle : « Que peut faire le Sénégal pour les Sénégalais de l'Extérieur ? » « Que peuvent faire les Sénégalais de l'Extérieur pour le Sénégal ? ». Il exprime la volonté du gouvernement de veiller aux conditions de séjours des Sénégalais dans les pays d'accueil, mais aussi et surtout de leur participation effective à l'effort de développement national.

A l'issue des travaux, un plan d'action a été élaboré avec des objectifs et un calendrier précis. Ce plan d'action a débouché en août 2003 sur la création d'un ministère spécifique chargé de le traduire en programme de travail.

Dans cette optique, ce Ministère a initié, en 2006, l'élaboration d'une Lettre de politique sectorielle(LPS), afin de disposer d'une stratégie appropriée d'intervention en direction des Sénégalais de l'Extérieur. Cette LPS a été conçue selon une démarche participative de complémentarité et de synergie des actions avec les différents acteurs concernés par les questions de migrations, selon les principes édictés par le DSRP II tout en s'appuyant fortement sur les conclusions du (Migration au Sénégal : Document thématique 2009) Symposium sur un Nouveau Partenariat avec les Sénégalais de l'Extérieur. Elle s'articule autour de la gestion du flux migratoire, la protection sociale, juridique et sanitaire des émigrés, la promotion des Sénégalais de l'extérieur et l'appui institutionnel aux émigrés sénégalais. Il s'agit de promouvoir une émigration de mobilité axée sur le développement des ressources humaines et de leurs capacités d'accumulation de richesses à même de favoriser l'investissement économiquement productif dans le pays (2006).

La LPS a permis d'identifier quatre objectifs spécifiques à opérationnaliser à travers des grappes d'actions :

- assurer une bonne gestion des flux migratoires par l'immatriculation des Sénégalais de l'Extérieur, la mise à jour de l'état civil consulaire, la mise en œuvre d'opérations de collecte de données statistiques et démographiques sur les Sénégalais de l'extérieur, et la gestion des flux de départ.
- favoriser la protection sociale, sanitaire et juridique des Sénégalais de l'extérieur par la promotion d'une meilleure protection sociale des émigrés sénégalais, la contribution à une meilleure prise en charge sanitaire de leurs familles et l'assistance juridique des Sénégalais de l'extérieur.

- promouvoir les Sénégalais de l'Extérieur par la création de projets de réinsertion et d'investissement des Sénégalais de l'extérieur, la facilitation à l'accès au logement, le développement d'une émigration d'accumulation et le maintien d'une attachée citoyenne avec le pays.

- renforcer les structures d'appui institutionnel en dotant la Direction Générale des Sénégalais de l'extérieur de moyens logistiques, en renforçant les capacités du personnel du MAESE, en réorganisant les structures d'appui institutionnel.

Les objectifs assignés au MAESE à la gestion des émigrés sénégalais sont traduits par la mise en place de services techniques chargés de leur opérationnalisation. Il s'agit de :

- la Direction Générale des sénégalais de l'extérieur ;
- la Direction de la protection sociale des sénégalais de l'extérieur ;
- la Direction de l'appui à l'investissement des Sénégalais de l'extérieur qui dispose d'un fonds d'appui pour stimuler l'investissement des Sénégalais de l'extérieur ;
- la Direction pour l'Habitat des Sénégalais de l'extérieur.

Par ailleurs, le MAESE a initié un comité regroupant l'ensemble des ministères concernés par les questions de l'émigration pour faciliter la mise en œuvre de ses missions.

2-3 Le dispositif organisationnel du FAISE

Les organes du FAISE sont :

2-3-1- Le comité d'orientation

Le comité d'orientation est l'organe de contrôle, de supervision et de suivi des activités du FAISE. Il est composé de :

- Un représentant de la Présidence de la République ;
- Un représentant de la Primature ;
- Un représentant de l'Assemblée Nationale ;
- Un représentant du Conseil Economique, Social et Environnemental ;
- Un représentant du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur ;
- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales ;
- Un représentant du Ministère de l'Agriculture ;

-
- Un représentant du Ministère de l'Elevage ;
 - Un représentant de l'APIX ;
 - Un représentant du Conseil Supérieur des Sénégalais de l'Extérieur;
 - Un représentant du Patronat ;
 - Un représentant de la Société Civile.

Le Comité d'Orientation fixe les orientations stratégiques du FAISE, examine et approuve le budget, adopte le règlement intérieur, le manuel de procédures et les protocoles d'accord.

2-3-2 L'Administrateur du FAISE

L'Administrateur est l'organe de direction et d'exécution du Fonds, il est nommé par Arrêté du Ministre des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur. Il a le profil d'un spécialiste en migrations internationales et en conception de projets de développement

2-3-3 Le Comité de sélection

Le Comité de sélection est créé par Arrêté N°10109 du 28/10/2009/MSE/DAIP/D. Il est chargé de proposer au financement les projets déjà étudiés et présélectionnés par la Direction de l'Appui à l'Investissement et aux Projets (DAIP). Il est composé de membres représentant toutes les structures impliquées et est présidé par le Ministre des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur ou son Représentant.

2-4 Objectifs/ Missions

2- 4-1 Objectif général :

L'objectif général du Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (FAISE), créé par décret n°2008-635 du 11 juin 2008, consiste à capter l'importante manne financière que nos compatriotes expatriés font entrer chaque année dans le pays et à inciter les Sénégalais de l'extérieur à investir dans des créneaux porteurs.

2- 4-2 Objectif spécifique :

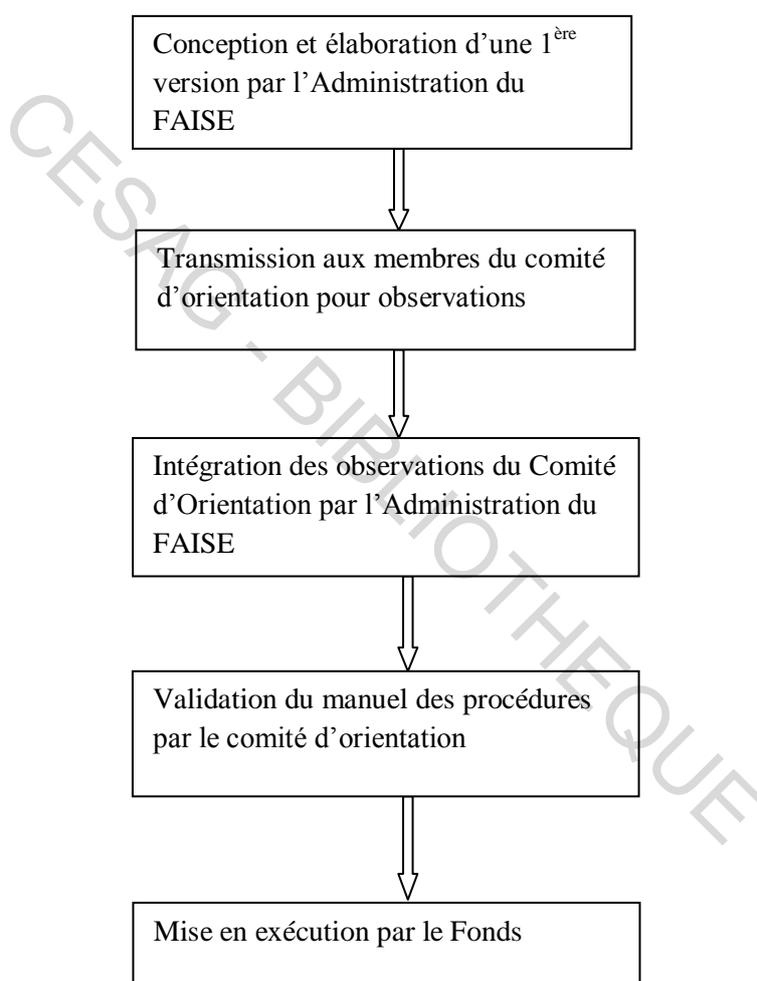
L'objectif spécifique du FAISE est de financer la création et/ou la consolidation d'entreprises dans une activité qui s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (S.N.D.E.S) et de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA).

III- Modalités de fonctionnement du FAISE

3-1 Etapes de la mise en place du manuel des procédures

La conception, la validation et la mise en place du manuel des procédures du Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur comporte les étapes suivantes :

Figure 9 : Etapes de la mise en place du manuel des procédures



Source : documentation FAISE

3-2 Diffusion du manuel des procédures

Le manuel sera diffusé à tous les membres du Comité d'Orientation et à l'Administration du FAISE. Les détenteurs d'un exemplaire du document doivent en faire une utilisation exclusivement professionnelle.

L'Administrateur du Fonds doit tenir une liste des détenteurs pour permettre une modification de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour est opérée.

Lorsque des modifications sont apportées au manuel, l'Administrateur du Fonds est chargé de distribuer, après adoption du texte définitif par le Comité d'Orientation, les nouvelles sections du document aux parties intéressées.

3-3 Dispositif technique et financier

Les bénéficiaires du financement du FAISE sont :

- Les Sénégalais de l'Extérieur disposant d'un apport personnel (20% du montant sollicité) et pouvant apporter la preuve de leur séjour à l'étranger ;
- Les associations des Sénégalais de l'Extérieur.

3-4 Les activités éligibles au FAISE

Tous les secteurs d'activités reconnus au Sénégal et pouvant générer de la valeur ajoutée sont éligibles au FAISE à l'exception du commerce, du transport et de l'immobilier. Il s'agit de :

- L'agriculture, l'élevage et l'activité de conditionnement et de transformation des produits locaux d'origine animale, végétale ou halieutique ;
- Tourisme, industrie culturelle et Artisanat d'arts ;
- Confection textile ;
- TIC, Service, etc.

3-5 Critères d'éligibilité des projets

Ils permettent de donner des orientations à suivre pour bénéficier d'un appui financier du FAISE

(Voire Annexes 1&2)

3-6 Conditions de financement

.Une requête de financement adressée au Ministre des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur;

.L'étude de faisabilité de projets en 4 exemplaires;

.Les justificatifs du séjour à l'étranger (permis de séjour, carte de séjour, carte consulaire).

Tableau 4 : Conditions de financement du FAISE

Financement direct	0 à 15 millions
Apport personnel	20%
Taux d'intérêt	6%
Différé de paiement	6mois
Durée maximale du prêt	5ans

Source : documentation FAISE

3-7 Fondsdegarantie

Le fond de garantie a pour objet d'apporter au promoteur de projets dépassant le plafond de financement (15 millions) les garanties nécessaires pour couvrir les risques liés aux crédits octroyés par les banques.

3-8 Assistance technique

En application du principe « former d'abord, financer ensuite », le programme de renforcement des capacités vise à garantir l'assistance technique aux bénéficiaires de financement du FAISE. Des consultants seront mis à contribution pour l'accompagnement des

promoteurs en termes de produits, de processus et dans l'organisation des filières. Les promoteurs seront en outre initiés dans l'application des règles de comptabilités, d'administration et de finance au sein de leurs entreprises respectives.

3-9 Bilan et perspectives

En janvier 2010, le MAESE a financé 31 SE pour 160 millions dans le cadre du FAISE. En effet, sur les 180 projets prévus pour un montant de 10 milliards, seuls 31 ont été retenus pour 160 millions. Cette ligne de crédit de 160 millions pour 31 projets des sénégalais établis aux Etats-Unis, au Mali, au Gabon et un peu partout dans le monde, touchera le reste des sénégalais où qu'ils puissent se trouver. Le MAESE envisage d'augmenter les capacités du fonds dans un partenariat avec la Banque Atlantique du Sénégal et d'autres structures qui mettront toute leur expertise à la disposition des promoteurs qui ont le devoir de pérenniser ce fonds.

Les fonds du FAISE proviennent généralement de la subvention que l'Etat du Sénégal lui octroie dans le cadre du Budget Consolidé d'Investissement (BCI). Ces fonds tournent autour de 320 à 400 Millions de F CFA pour l'ensemble des sénégalais de la diaspora. Vue la faiblesse des montants alloués, l'une des missions assignées à l'administrateur est de trouver des ressources additionnelles. Ainsi il y a des fonds additionnels qui peuvent provenir de différents partenariats parmi lesquels la PLASEPRI qui est un mécanisme de financement mis en place grâce à la coopération sénégalais-italienne. Cette structure finance le secteur privé mais aussi elle valorise les projets initiés par les sénégalais établis en Italie. La PLASEPRI a octroyé au FAISE une ligne de crédit équivalente à 300 Millions de F CFA environ destinée à nos compatriotes émigrés en Italie. Le Fonds fait appel à d'autres sources de financement dans le cadre global des Sénégalais de l'extérieur. Son intervention s'articule aussi autour de la question de savoir comment booster l'investissement au niveau national. Il compte œuvrer au retour volontaire de nos compatriotes pour investir certains secteurs de notre économie. Il arrive parfois que le FAISE ait à accompagner certains de nos concitoyens en situation de détresse. D'ailleurs il a récemment reçu un financement de 7 Millions d'Euros soit l'équivalent de 4 585 000 000 F CFA renouvelables tous les trois ans pour des projets destinés aux sénégalais sans papiers qui étaient allés aux îles Baléares principalement à Palma de Majorque. Pour ce financement il est question de choisir des groupes de cent jeunes qui seront formés d'abord aux techniques de l'agro-business avant d'être financés dans ce domaine. Ces jeunes sont invités à s'organiser en coopératives pour une meilleure prise en

charge. La formation se fera dans les CFPA (Centres de Formation Professionnelle Agricole) où ils seront suivis et les accompagnés en actes et en conseils. L'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) s'engage à soutenir ces projets en vue de capitaliser les ressources financières. Le MAESE appuie les émigrés par des réflexions (conseils) mais aussi par le biais d'actions initiées par l'Etat. Si des actions restent à faire à travers les résultats obtenus, ces fonds sont un mécanisme de réinsertion des émigrés dans leur pays. Depuis sa mise en place en 2009, le FAISE a eu à financer 65 projets bancables pour un montant global de 330 millions de F CFA. La première cérémonie de remise de chèques s'est tenue le 14 Janvier 2010 et la seconde le 10 mars 2011 et ont été précédée de la formation des bénéficiaires en Gestion et Suivi de Projets. Ces importantes cérémonies ont été présidées par Le Premier Ministre et le Ministre des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur. Les 65 projets concernent les secteurs d'activités suivants:

Tableau 5 : Répartition par activité des projets de 2009 à 2010

Secteurs	Nombre de projets
Pêche	02
Agriculture	11
Elevage	22
Boulangerie	03
Services	05
TIC	02
Artisanat	13
Industrie	04
Restauration	03
TOTAL	65

Source : données statistiques du FAISE

Pour les années à venir, l'effort de financement sera maintenu et considérablement augmenté avec le financement de nouveaux projets. Enfin l'élaboration d'un manuel de procédures comptables, administratives et financières permettra d'assurer une utilisation rationnelle, optimale et transparente des ressources allouées au FAISE.

2^{ème} PARTIE :

ETUDE PRATIQUE

CHAPITRE1 :PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE

I- Traitement des données

Il s'agit de fixer une convention de notation qui sera fonction de l'appréciation faite de chaque indicateur. Chaque variable étant défini par plusieurs indicateurs de même poids (3points), la note obtenue par celle-ci sera égale à la sommation des notes des indicateurs. La note finale de chaque indicateur est égale à la moyenne des notes données par les intervenants du fonds. Le code de notation ainsi adopté est conforme à celui de la Banque Mondiale :

- 0 Très insatisfaisant ;
- 1 Insatisfaisant
- 2 Satisfaisant
- 3 Très satisfaisant

Le dépouillement est présenté sous forme de tableaux

1-1 Présentation de la synthèse des réponses apportées au guide d'entretien par le personnel du FAISE : (voire Annexes 3&4)

La synthèse des résultats du guide d'entretien est assez révélatrice. En effet, la planification, l'organisation, la mise en œuvre et la performance du FAISE sont satisfaisantes. Cependant l'organisation révèle une motivation très satisfaisante du personnel. En plus dans le cadre de la mise en œuvre, le respect du budget alloué aux études, la qualité du suivi, le contrôle des travaux et des plans d'exécution, la participation à la réception des travaux, la mise à disposition des sites et la mission de supervision sont très satisfaisants. Pour ce qui est de la performance, tous ses indicateurs sont satisfaisants.

Ainsi, nous sommes en mesure d'affirmer, d'après les résultats de notre guide que les indicateurs de la performance du FAISE sont tous satisfaisants, aucun n'est insatisfaisant. Il est alors souhaitable de maintenir et même d'améliorer le niveau de performance du Fonds afin de mieux outiller nos émigrés revenus au pays pour qu'ils puissent créer de la richesse. Cette dernière pourrait être de la valeur ajoutée qui profitera à tous les fils de ce pays sur la rampe de l'émergence qu'est le Sénégal

1-2 Résumé de l'interview accordée par le Directeur de la Direction de l'Appui à l'Investissement et aux Projets (DAIP) :

(Voire annexe3)

1-3 Bénéficiaires

Modou Sylla, émigré en Italie en vacances au Sénégal, a affirmé que ce fonds inespéré vient à son heure, parce que beaucoup de nos concitoyens à l'étranger sont prêts à revenir au pays. « Le problème est qu'ils n'ont personne pour les aider. S'ils disposaient d'un petit fonds, vous verrez qu'ils reviendraient dans leur village d'origine pour investir et travailler. L'Europe est devenue très difficile », a-t-il ajouté.

Les femmes sénégalaises résidant aux Etats-Unis d'Amérique ont bénéficié en septembre 2013, d'un financement de 200 millions de FCFA du FAISE. Cette somme leur est donnée sous forme de prêts avec zéro taux d'intérêt à partir d'un fonds revolving suivant le domaine d'activité (coiffure, commerce, restauration, couture, et divers) et la spécificité de l'Etat de résidence aux Etats-Unis. Ce prêt est octroyé sans apport avec un différé de 3 à 6 mois ; ce mode de financement est une innovation que le F.A.I.S.E veut tester en vue d'une pérennisation en cas de réussite.

La Centrafrique étant confrontée à une guerre civile depuis 2013, des Sénégalais qui y résidaient ont été rapatriés en janvier 2014. Ceux-ci devront bénéficier d'un appui du FAISE pour un montant de 75 millions de FCFA en vue d'entreprendre des projets pour leur insertion dans le tissu économique.

1-4 Répartition des émigrés Sénégalais suivant le sexe et le secteur d'activité dans les pays de l'OCDE

Tableau 7 : Répartition suivant le sexe et l'activité des Sénégalais dans les pays de l'OCDE

Secteurs	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	%	Nombre	%	
Agriculture et pêche	2505	93.96	161	6.04	2666
Mines et Carrières	93	95.88	4	4.12	97
Manufactures	14035	94.25	856	5.75	14891

Electricité, Gaz et Eau	72	92.94	6	7.06	78
Construction	3729	97.82	83	2.18	3812
Commerce de gros et de détail, Réparation de véh.auto, motocycl, de biens pers et domestiq	6468	89.26	778	10.74	7246
Hôtels et Restaurants	1314	73.86	465	26.14	1779
Transport, Entreposage et Communication	1660	95.07	86	4.93	1746
Finance	321	68.30	149	31.70	470
Immobilier et Location de services	1056	73.79	375	26.21	1431
Administration publique, Défense et Sécurité sociale	491	77.81	149	23.61	631
Education	474	56.50	365	43.50	839
Santé et Assistance sociale	509	50.95	490	49.05	999
Autres services communautaires sociaux et personnels	1378	69.74	598	30.26	1976
Employés de maison	283	50.27	280	49.73	563
Activités extraterritoriales et des organismes internationaux	30	65.22	16	34.78	46
Inconnus	83	70.34	35	29.66	118

TOTAL	34508	87.59	4887	12.41	39395
--------------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------

Source : données extraites des statistiques de l'OCDE (2008)

Le tableau montre une nette domination des hommes sur les femmes dans les effectifs et presque dans tous les domaines d'activité, exception faite du secteur de la santé et du travail social, et de celui des employés de maison. Pour ces deux domaines, les pourcentages sont pratiquement en parfait équilibre.

La manufacture constitue le secteur de prédilection des sénégalais, hommes et femmes comprises (38% des émigrés). Ensuite vient le commerce (gros et détail), la réparation de véhicules automobiles, de motocycles et de biens personnels et domestiques (18%), la construction (10%), l'agriculture et la pêche (7%). Ce qu'il faudrait retenir ici, c'est la variété des secteurs d'activité.

Le gouvernement du Sénégal a distribué des terres pour convaincre les migrants de rester. Après cinq ans passés à l'étranger, un migrant sur quatre est rentré vivre au Sénégal, selon l'Institut national d'études démographiques (INED) basé en France. Bon nombre d'entre eux ont acquis de nouvelles compétences qui pourraient favoriser le développement, mais la plupart ne reçoivent pas suffisamment d'aide pour réintégrer leur famille ou cibler leurs compétences, ce qui signifie une perte de ressources, indiquent les organisations d'aide aux migrants du Sénégal.

Selon les statistiques les plus récentes, l'Organisation internationale des migrations (OIM) estime que quelque 500 000 Sénégalais travaillent à l'étranger, principalement en Afrique de l'Ouest et en Europe. La plupart des migrants sénégalais s'installent en Gambie et les 45 pour cent restants partent pour la France, l'Italie et l'Espagne.

La moitié des migrants seront de retour dans leur pays d'origine dans un délai de 30 ans, selon les estimations de l'INED.

« Bon nombre de migrants ne sont pas conscients des connaissances qu'ils ont acquises. Ceux qui ont occupé des emplois non qualifiés ont eux aussi appris des choses, comme le fait de travailler dans une grande entreprise formelle. Ils ont acquis des compétences dans des secteurs comme celui de la construction, qui a besoin de travailleurs qualifiés », a dit Federico Barroeta, coordonnateur du projet migrant en Afrique de l'Ouest de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Les compétences acquises par les migrants de retour peuvent stimuler l'économie locale, a noté Mame Mbargane Thiam, représentant national de la fondation CEPAIM, un organisme espagnol qui aide les migrants à préparer et à réussir le retour dans leur pays d'origine.

1-5 Les laissés-pour-compte

De nombreux migrants de retour au Sénégal, partagent la même opinion et disent se sentir abandonnés par le gouvernement de leur pays d'accueil et par le gouvernement de leur pays d'origine. Tafsir Dia, un migrant âgé d'une quarantaine d'années qui a travaillé en Espagne pendant 16 ans, est aujourd'hui employé par une entreprise espagnole implantée au Sénégal. « C'est injuste, je n'aurais pas dû perdre mes droits en Espagne alors que je participais au développement de l'économie espagnole », a-t-il dit à IRIN, expliquant qu'il n'avait plus le droit d'accéder à l'argent qu'il avait versé au cours des deux dernières décennies pour financer sa retraite, son assurance santé et d'autres services.

À leur retour au Sénégal, la plupart des anciens migrants cherchent du travail dans le secteur informel et créent de petites entreprises. Bon nombre d'entre eux font toutefois face à de graves difficultés financières au cours de la première année, et leurs entreprises sont bien souvent en situation d'échec en raison d'un manque de soutien à la formation, a indiqué M. Barroeta de l'OIT. Le représentant de CEPAIM a évoqué le cas d'un migrant qui s'est installé à Kaolack, une ville du centre-ouest du Sénégal, pour y ouvrir une usine de production de sel qui emploie jusqu'à 100 personnes. « Mais ils ne reçoivent pas l'aide que le gouvernement sénégalais ou d'autres partenaires devraient leur fournir » a-t-il affirmé.

La plupart des logements de Louga ont été construits grâce à l'argent des migrants.

Les emplois qui offrent sécurité et avantages sociaux en Europe sont mal rémunérés au Sénégal : ainsi, les ouvriers en bâtiment ne gagnent qu'entre 4 et 6 dollars par jour. Les migrants qui reviennent de France ont en général une meilleure situation que les migrants qui reviennent d'Espagne, car ils sont souvent plus âgés et plus instruits, ils ont vécu sur place plus longtemps et ont eu davantage de temps pour préparer leur retour, selon M. Barroeta.

La récession qui secoue l'Espagne a mis un habitant sur quatre au chômage et forcé bon nombre de migrants à tenter de rentrer chez eux, bien souvent sans argent. Près de la moitié des demandes adressées à l'OIT par des migrants concernant la façon de rentrer chez eux venaient des Sénégalais qui sont sans emploi en Espagne.

1-6 La préparation et planification des retours

Il est difficile d'évaluer la proportion de retours forcés et de retours volontaires, car il n'y a pas de définition universelle de ces termes.

La situation des migrants forcés au retour – en général, lorsque leur demande d'asile est rejetée - est plus difficile à gérer, car la plupart d'entre eux sont peu préparés, indique l'OIM. Bon nombre d'entre eux souffrent de dépression et sont rejetés par la société à leur retour chez eux, a ajouté l'OIM.

Plusieurs organisations ou fondations ont lancé des projets, dont l'objectif est d'accorder des prêts et des bourses permettant aux migrants de se réinstaller, mais ils n'atteignent qu'une partie des migrants de retour, et le montant de ces subventions – bien que suffisant pour couvrir les dépenses du quotidien – ne permettent pas de créer des entreprises viables, indiquent des critiques.

Le ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur a mis en place un fonds d'investissement pour les migrants, baptisé FAISE [Fonds d'appui à l'investissement des Sénégalais de l'Extérieur], qui permet, par exemple, à quelque 30 migrants de retour de bénéficier de prêts de 9 540 dollars chaque année. Le CEPAIM accorde des bourses d'un montant de 1 907 dollars à des migrants sélectionnés qui ont réalisé un plan d'affaires, suivi une formation en gestion financière et signé un document dans lequel ils s'engagent à ne pas retourner en Espagne avant un délai de trois ans.

Mais pour y arriver, les migrants ont besoin de plusieurs dizaines de milliers de dollars, une somme difficile à réunir, car les banques proposent des taux d'intérêt de 8 pour cent et exigent une garantie de 100 pour cent pour les prêts.

La plupart des migrants qui arrivent à leurs fins réussissent en dépit du système de soutien inadéquat et non pas grâce au système. Mor Lo (39 ans) a quitté l'Espagne et est retourné au Sénégal pour une courte période en 2008, lorsque son père est décédé ; l'argent dont il a hérité lui a permis de faire un versement comptant et d'acquérir un magasin avant de repartir en Espagne pour trois ans. Lorsqu'il est revenu s'installer au Sénégal en 2011, le CEPAIM lui a versé 1 900 dollars supplémentaires qui lui ont permis d'acheter des moulins à café et à millet. Aujourd'hui, il réalise 190 dollars de bénéfices par mois. Mais il n'aurait pas pu y arriver sans apport personnel, dit-il.

Si les migrants ont besoin d'argent, ils ont également besoin d'informations et de temps pour préparer et planifier leur retour, indique Guité Diop de l'OIT, directeur des politiques au programme de migration du Sénégal. L'action de l'OIT porte sur une meilleure sensibilisation des migrants aux opportunités de travail dans leur pays d'origine par le biais des réseaux de migrants à l'étranger. Ils organisent également des ateliers de formation à destination des migrants et de leur famille, car 75 pour cent de l'argent envoyé au Sénégal est consacré à l'achat de produits de consommation quotidiens, a-t-il dit. Si les familles des migrants sont bien informées, elles comprendront les réalités de la migration et elles ne rejeteront pas les membres de leur famille qui rentrent au pays, a-t-il dit. Des migrants ont également dit aux journalistes d'IRIN qu'ils auraient davantage de chances de réussir s'ils pouvaient lancer des projets dans leur pays d'origine tout en continuant de travailler à l'étranger. Afin de répondre à cette demande, le PAISD [Programme D'appui aux initiatives de solidarité pour le Développement], un programme dont l'objectif est de soutenir les initiatives de développement en France et au Sénégal, fait pression sur les autorités françaises pour qu'elles accordent des « visas de circulation » aux migrants, ce qui leur permettrait de se déplacer d'un pays à l'autre plus facilement pour organiser leur avenir. « De manière générale, l'idée est d'aider les migrants à jouer un rôle dans le développement de leur pays – que ce soit ici, ou depuis l'étranger », a dit Damien Bachau, conseiller technique du PAISD.

II- Présentation et analyse de la variable expliquée

2-1 Qualité

2-1-1 Respect des normes

Les promoteurs doivent présenter des projets qui respectent les normes de qualité. La qualité requise est précisée dans les critères d'éligibilité.

De 2009 à 2013, la DAIP a reçu 801 projets dont seulement 350 sont éligibles parce que répondant aux normes, soit 43.69%

2-1-2 Satisfaction des besoins

Parmi les 350 projets éligibles 137 font effectivement l'objet d'un financement jusqu'en 2012, soit 39.14%

2-1-3 Présentation des résultats des indicateurs de qualité

Tableau 8 : Présentation des résultats des indicateurs de qualité

Qualité	Indicateurs	Note
	<ul style="list-style-type: none">• Respect des normes• Satisfaction des besoins	1 1
	Total	2/6

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Le respect des normes et la satisfaction des besoins sont insatisfaisants. En effet sur 801projets soumis au FAISE par les SE seuls 350 ont respectés les règles établies soit 43.49%. Parmi les 350 projets, il n'ya que 173 qui ont reçu un financement du FAISE de 2009 à 2013. Le Fonds n'a pas atteint les 50% de la satisfaction des besoins exprimés par les SE. Ce que nous pouvons retenir, c'est le rythme de financement des projets des SE est très lent et cette lenteur serait liée au temps accordé au traitement des dossiers mais aussi à l'insuffisance des ressources à partager aux émigrés porteurs de projets.

2-2 Coût

2-2-1 Respect du budget

Le budget du FAISE qui est de 320 millions devrait passer à quelques 2.5milliards de FCFA d'ici à la fin de l'année 2013 début 2014. Si tous les 350 projets des SE retenus par la DAIP devraient être financés, le FAISE aurait besoin au moins 1 milliard 750millions (5millions/projet) et au plus 5 milliards 250 millions de FCFA (15millions/projet). Ainsi le FAISE avec son budget, est loin de satisfaire sa clientèle.

2-2-2 Niveau de décaissement

Si l'on suit la répartition moyenne du budget prévu par projet, les 350 projets devraient être financés pour une valeur de 8 865 513 776 FCFA (Huit milliards huit cent soixante-cinq millions cinq cent treize mille sept cent soixante-seize francs CFA).

Mais pour les 350 projets éligibles, le FAISE aurait prévu un montant de 2 699 273 844 FCFA (Deux milliards six cent quatre-vingt-dix-neuf millions deux cent soixante-treize mille huit cent quarante-quatre francs) au lieu de 8 865 513 776 FCFA (Huit milliards huit cent soixante-cinq millions cinq cent treize mille sept cent soixante-seize francs CFA)

Si l'on se réfère à la répartition moyenne du budget prévisionnel par projet, les 137 projets des SE qui sont effectivement financés devraient revenir au FAISE à la somme de 3 470 215 392 FCFA. Mais le FAISE compte financer les 137 projets pour 685 000 000 FCFA, soit une moyenne de 5 000 000 FCFA par projet. Sur la base de ces informations, le taux de décaissement serait de 19.73% donc il est très faible.

2-2-3 Présentation des résultats des indicateurs de coût

Tableau 9 : Présentation des résultats des indicateurs de coût

Coût	Indicateurs	Notes
	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du budget • Niveau de décaissement. 	0
	TOTAL	0/6

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

2-3 Délai

2-3-1 Respect des délais d'exécution

Le délai d'exécution du programme du FAISE est de 4 ans, de 2009 à 2013 :

- Les deux premières années sont consacrées au financement de la première phase
- Les deux années suivantes sont consacrées au financement de la seconde phase

2-3-2 Remise définitive des ouvrages

- 5.000.000Fcfa par projet
- 137 projets
- Financement total : 685.000.000Fcfa
- Première phase du financement : CNCAS (2009-2010 et 2010-2011)
- Deuxième phase du financement : Banque Atlantique (2011-2012 et 2012-2013)

2-3-3 Présentation des résultats des indicateurs de délai

Le tableau ci-dessous présente les résultats des indicateurs de délai :

Tableau10 : Présentation des résultats des indicateurs de délai

Délai	Indicateurs	Notes
	<ul style="list-style-type: none">• Respect des délais d'exécution• Remise définitive des ouvrages	2 2
	TOTAL	4/6

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

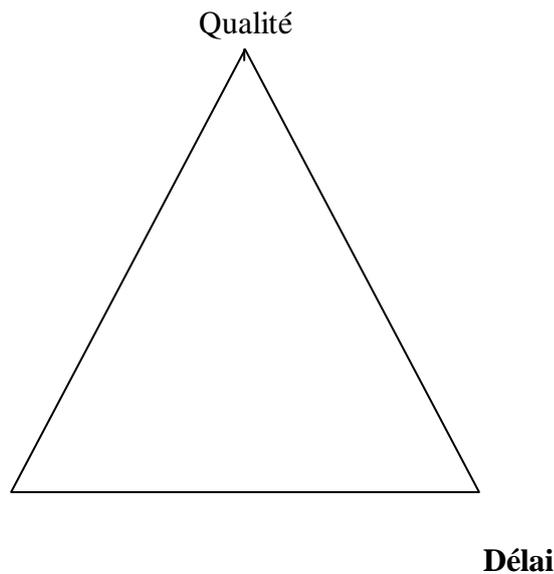
2-4 Présentation et analyse des résultats des indicateurs de la variable expliquée

Tableau 11 : Présentation des résultats de la variable expliquée

Variable	Indicateurs	Note
Performance du FAISE	<ul style="list-style-type: none">➤ Qualité<ul style="list-style-type: none">• Respect des normes• Satisfaction des besoins<u>Sous-total: 2/6</u>➤ Coût<ul style="list-style-type: none">• Respect du budget• Niveau de décaissement<u>Sous-total: 0/6</u>➤ Délai<ul style="list-style-type: none">• Respect des délais d'exécution• Remise définitive des ouvrages<u>Sous-total: 4/6</u>	1 1 0 0 2 2
	TOTAL GENERAL	6/18

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Le score de la variable expliquée étant 6/18, peut être considéré comme un résultat qui reste à améliorer. Ainsi la performance est insuffisante puisqu'elle se situe en dessous de la moyenne.



Source :CESAG -2012/2013, Codex sur le management des projets

La variable expliquée se présente sous forme d'un triangle dynamique qui indique une **qualité** acceptable (2/6) et dont le point fort est le **Délai** (4/6) contrairement au **Coût** qui en constitue le maillon faible (0/6).

III- Présentation et analyse des résultats des variables explicatives

3-1 Planification

Selon Albert Waterson, la planification est un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs soigneusement précisés.

3-1-1 Budget du programme

Aujourd'hui en 2014, le budget du FAISE est estimé à 2.5 milliards de francs CFA alors qu'il était estimé à 320 millions les années passées avant de passer à 340 millions de francs. Le budget a augmenté de 2 milliards 160 millions en moyenne. Il a donc subi une importante hausse en un temps relativement court. Le budget du programme est à un niveau assez satisfaisant.

3-1-2 Normes de qualité

Les documents de projets que le FAISE soumet à la DAIP doivent répondre aux normes de qualité. Après étude, la DAIP retient seuls les projets viables pour être financés par le FAISE.

3-1-3 Délais d'exécution

Les délais d'exécution correspondent au temps qui sépare l'éligibilité du projet et son financement ; ce délai est relativement court (72H), donc satisfaisant.

3-1-4 Procédures d'exécution

Les procédures d'exécution sont à rechercher dans le manuel de procédures ; elles ne sont pas très contraignantes. C'est là une manière d'inciter les SE à venir vers le FAISE.

3-1-5 Présentation et analyse des résultats de la variable Planification

Tableau 12 : Présentation des résultats de la variable planification

Variable	Indicateurs	Note
Planification	-Budget du programme	2
	-Normes de qualité	2
	-Délais d'exécution	2
	-Procédures d'exécution	2
	TOTAL	8/12

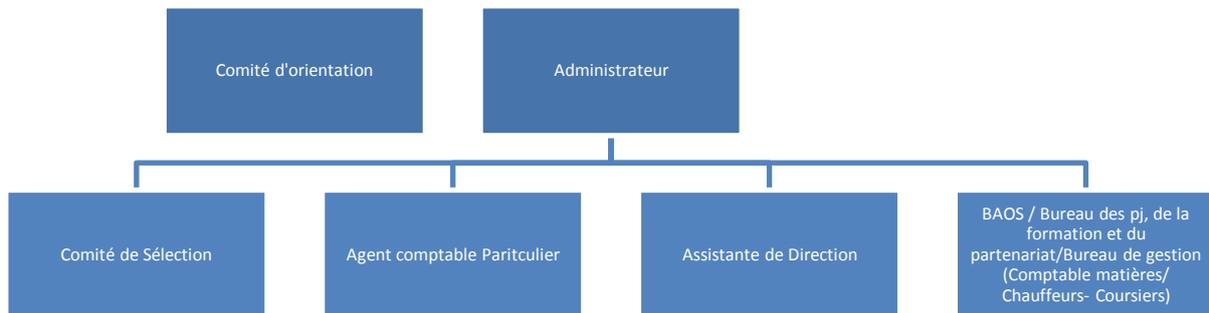
Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Les indicateurs de la planification sont dans l'ensemble satisfaisants. Le FAISE consacre une bonne partie de son budget au financement des projets, il n'y a qu'une infime partie qui va dans le fonctionnement. La qualité du service que le Fonds offre à ses usagers est satisfaisante. Il en est de même des délais et des procédures d'exécution.

3-2 Organisation

3-2-1 Organigramme du FAISE

Figure 10 : Organigramme du FAISE



Source : documentation du FAISE

Personnel du FAISE : Administratrice/ Assistant de l'Administratrice/Division Crédit-Recouvrement/Chargée de l'information/Gestionnaire/Chauffeurs.

3-2-2 Fonction de l'unité de gestion

L'unité de gestion a la tâche générale et la responsabilité de faciliter la mise en œuvre efficace du programme et de créer les meilleures synergies entre les institutions partenaires pour le développement du secteur privé. Elle est animée par le Responsable des Programmes, par des experts sénégalais issus des trois ministères techniques impliqués et par des experts étrangers spécialisés dans le domaine des PME et de la Micro Finance.

3-2-3 Qualification du personnel

Le personnel est constitué de hauts cadres dont des gestionnaires de projets, des planificateurs, des économistes, des statisticiens et des spécialistes en communicateurs. Mais aussi il y a un personnel subalterne constitué de chauffeurs.

3-2-4 Moyens matériels

Mobiliers de bureau, véhicules de service pour les déplacements et les missions à l'intérieur du pays et matériels informatiques (ordinateurs et consommables).

3-2-5 Plan de charge des chefs de projets

Ils sont tenus de suivre la feuille de route qui leur est assignée. Le plan est satisfaisant.

3-2-6 Motivation du personnel

Le personnel du FAISE est motivé grâce à une rémunération satisfaisante et des conditions de travail acceptables. Cependant il gagnerait à être renforcé en ressources humaines compte tenu de l'ampleur de la tâche qu'il a en charge.

3-2-7 Présentation et analyse des résultats de la variable Organisation

Figure 13 : Présentation des résultats de la variable Organisation

Variable	Indicateurs	Note
Organisation	-Organigramme de l'unité de gestion	2
	-Structure de l'unité de gestion	2
	-Qualification du personnel	2
	-Moyens matériels	2
	-Plan de charge des chefs de projets	2
	-Motivation du personnel	3
	TOTAL	13/18

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

La variable Organisation a atteint le score de 13/18, soit un pourcentage de 72.22%. On peut donc dire que la variable Organisation est à un niveau de performance très satisfaisant.

3-3 Mise en œuvre

3-3-1 Direction du programme

3-3-1-1 Méthode de passation des marchés

Elle est définie par la cellule de passation des marchés qui se conforme aux dispositions de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et celles du code des marchés publics.

- **Etude et Suivi**

Quand le choix des maîtres d'œuvre pour les études et le suivi est urgent, l'entente directe est préconisée conformément au Manuel des Procédures du FAISE à condition d'avoir un Avis de Non Objection (ANO) du bailleur.

- **Travaux**

Tous les marchés passent par un Appel d'Offres National (AON) ou International (AOI) suivant la Convention de Maîtrise d'Ouvrage Délégue (CMOD) et les seuils fixés par l'Accord de Crédit.

- **Contrôle technique**

Il consiste en une revue basée sur la qualité technique et le coût qui ont été utilisés pour le choix du bureau de contrôle.

3-3-1-2 Délais de passation des marchés

- **Etude et Suivi**

Depuis 2009 quelques 801 projets ont fait l'objet d'étude et c'est seulement 350 qui ont été recevables. Parmi ces 350, 137projets ont bénéficié d'un financement et par conséquent d'un suivi.

- **Travaux**

Tableau 14 : Répartition par activité des projets retenus par la DAIP jusqu'en 2012

01	Elevage	43
02	Artisanat	31
03	Agriculture	20
04	Services	23
05	Industrie	08
06	NTIC	02
07	Pêche	07
08	Agro Pastoral	03
TOTAL		137

Source : données statistiques du FAISE

- **Contrôle technique**

Le contrôle technique est confié à la DAIP qui est l'organe technique du FAISE.

3-3-1-3 Contrôle des études et des travaux

- **Etudes et suivi**

Le contrôle des études est effectué par les chefs de projets qui font office de promoteurs. Ils portent d'ailleurs la responsabilité de tout manquement qui pourrait advenir durant la réalisation de leur projet.

- **Travaux**

Le contrôle des travaux revient aux chefs de projets qui doivent s'appuyer sur les maîtres d'œuvre pour effectuer un suivi rapproché des travaux.

3-3-1-4 Délais de paiement

Le F.A.I.S.E dispose d'un délai de trois jours à partir de l'acceptation du décompte par la DAIP. Ce délai est de rigueur, c'est pourquoi il est généralement respecté.

La rapidité de paiement des entrepreneurs, des maîtres d'œuvre et des autres prestataires de service est l'une des raisons de confier l'exécution du programme au F.A.I.S.E. Une enquête menée auprès de quelques promoteurs témoigne une satisfaction de leur part.

3-3-1-5 Réception des travaux

Une commission est chargée de la réception des travaux, elle est composée des bénéficiaires, du maître d'œuvre, du maître d'ouvrage, du maître d'ouvrage délégué et du représentant de l'Entreprise chargée des travaux.

3-3-1-6 Présentation et analyse des résultats des indicateurs de direction du programme

Tableau 15 : Présentation des résultats des indicateurs de Direction du Programme

Direction du Programme	Indicateurs	Note
	• Méthode de passation des marchés(PM)	2
	• Délais de PM	2
	• Contrôle des études et des travaux	2
	• Délais de paiement	2
	• Réception des travaux	2
	TOTAL	10/15

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Le score des indicateurs de direction du programme est de 10/15, soit 66.66%. La performance de la direction du programme est à un niveau assez satisfaisant.

3-3-2 Etudes

3-3-2-1 Qualité des études

Les études, confiées à la DAIP, sont d'une haute facture du fait de l'expérience et de l'expertise des cadres chargés de les mener.

3-3-2-2 Respect du budget alloué aux études

Le budget alloué aux études est respecté selon une clé de répartition bien définie.

3-3-2-3 Respect des délais d'études

Les experts sont tenus de respecter les délais qui leur sont fixés en matière d'étude pour ne pas empiéter sur le planning général. Les délais sont souvent respectés.

3-3-2-4 Présentation et analyse des résultats des indicateurs d'études

Tableau 16 : Présentation des résultats des indicateurs d'Etudes

Etudes	Indicateurs	Note
	<ul style="list-style-type: none">• Qualité des études	2
	<ul style="list-style-type: none">• Respect du budget alloué aux études	2
	<ul style="list-style-type: none">• Respect des délais d'études	2
	TOTAL	6/9

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

3-3-3 Suivi

Le suivi est effectué sur l'ensemble des projets financés par le FAISE. Il se fait par des descentes sur le terrain après démarrage de l'activité.

3-3-3-1 Coût du suivi

Le suivi a un coût. En effet, les cadres qui font le suivi sont pris en charge lors de leurs déplacements sur le terrain.

3-3-3-2 Qualité du suivi

La qualité du suivi a permis de booster les projets que le FAISE a financés. Les promoteurs se sentant suivis par le Fonds redoublent d'efforts dans la gestion de leurs entreprises.

3-3-3-3 Présentation et analyse des résultats des indicateurs de suivi

Tableau 17 : Présentation des résultats des indicateurs de suivi

Suivi	Indicateurs	Note
	<ul style="list-style-type: none">• Coût du suivi	2
	<ul style="list-style-type: none">• Qualité du suivi	3
	TOTAL	5/6

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Les résultats des indicateurs de suivi montrent une satisfaction du coût et de la qualité du suivi. En effet, la qualité du suivi est fonction du coût dans la mesure où pour un travail de qualité, il est nécessaire d'y mettre les moyens.

3-3-4 Exécution des travaux

C'est l'ensemble des travaux réalisés par des structures dans le cadre d'une convention.

3-3-4-1 Qualité des travaux

La qualité des travaux est subordonnée au nombre de financements que des Sénégalais de l'Extérieur ont reçus au cours des dernières années :

- 2009 : 31 projets
- 2010 : 34 projets
- 2011 : 36 projets
- 2012 : 36 projets
- 2013 : 36 projets

(Source : documentation FAISE)

Compte tenu du budget alloué au FAISE, le rythme de financement des projets par année est satisfaisant. Cependant il gagnerait d'être accéléré pour contenir la demande devenue pressante.

3-3-4-2 Coût des travaux

Le coût des travaux concerne le montant alloué aux 173 projets financés par le FAISE de 2009 à 2013. Le FAISE finance à hauteur de 5 millions au minimum et de 15 millions au maximum par projet. Cela nous amène à estimer le montant global minimum à 865 millions alors que le maximum serait de 2 milliards 595 millions. Si l'on confronte ce montant au budget qui était alloué au FAISE, l'on voit qu'il est insuffisant.

3-3-4-3 Respect des délais d'exécution des travaux

Le FAISE accorde une importance capitale au respect des délais d'exécution des travaux. En effet, 72 H après la notification de l'accord de prêt, le promoteur est en mesure de recevoir son chèque auprès de la banque. Le délai étant court, il fait l'objet d'une bonne satisfaction.

3-3-4-4 Présentation et analyse des résultats des indicateurs d'exécution des travaux

Tableau 18 : Présentation des résultats des indicateurs d'exécution des travaux

Exécution des Travaux	Indicateurs	Note
	<ul style="list-style-type: none">• Qualité des travaux	2
	<ul style="list-style-type: none">• Coût des travaux	0
	<ul style="list-style-type: none">• Respect des délais d'exécution des travaux	3
	TOTAL	5/9

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Le score de l'exécution des travaux (5/9) montre que celle-ci est assez bien faite. Cependant l'indicateur du coût des travaux est insatisfaisant.

3-3-5 Contrôle technique

3-3-5-1 Contrôle des plans d'exécution

Le FAISE effectue le contrôle des plans d'exécution avant le démarrage de tout projet qu'il finance. Cet indicateur est alors très satisfaisant.

3-3-5-2 Contrôle technique des travaux

Le contrôle technique des travaux est confié au DAIP qui ne lésine pas sur la vérification. Donc le contrôle technique est très satisfaisant.

3-3-5-3 Présentation et analyse des résultats des indicateurs de contrôle technique

Tableau 19 : Présentation des résultats des indicateurs de Contrôle technique

Contrôle technique	Indicateurs	Note
	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle des plans d'exécution• Contrôle technique des travaux	3 3
	TOTAL	6/6

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Le contrôle technique est très satisfaisant (6/6) grâce à une équipe dynamique de contrôleurs qui se charge de la tâche.

3-3-6 Supervision

3-3-6-1 Maître d'ouvrage

3-3-6-1-1 Paiement des prestations du F.A.I.S.E

Les honoraires sont versés en fonction de la valeur des prestations certifiées par la DAGE. Le paiement est satisfaisant puisque le budget prévoit le paiement de toutes les charges du FAISE.

3-3-6-1-2 Participation à la réception des travaux

La réception des chèques est organisée à l'occasion d'un protocole en présence du gestionnaire, du représentant de la division Recouvrement/Crédit, de l'Administrateur ou de son Assistante et des Bénéficiaires. La participation s'avère très satisfaisante dans la mesure où toutes les parties concernées sont présentes.

3-3-6-2 Bénéficiaires

Ce sont des Sénégalais de l'Extérieur ou plus précisément des Sénégalais ayant séjourné, pour une certaine durée, à l'Etranger et qui veulent maintenant revenir entreprendre une activité économique dans leur pays. Le F.A.I.S.E peut aussi exceptionnellement apporter son appui financier à des Sénégalais rapatriés d'un pays en conflit, comme c'est le cas actuellement de nos compatriotes revenus de la Centrafrique qui doivent bénéficier d'un appui de 75 millions de FCFA pour leur insertion.

3-3-6-2-1 Mobilisation de la contrepartie

- Contrepartie sous forme de prestataires de service
- Contrepartie financière

Sous ses deux formes, la contrepartie est suffisante.

3-3-6-2-2 Mise à disposition du site

Il incombe au promoteur de choisir le site où il veut implanter son projet et de s'acquitter des formalités nécessaires pour son acquisition. La mise à disposition est effective.

3-3-6-3 Bailleurs de Fonds

Le principal bailleur se trouve être le FAISE qui a noué des partenariats avec la PLASEPRI, l'ANIDA, GIZ, OIM, AFD, OFII, mais aussi avec des banques comme la Banque Atlantique, la CNCAS, etc.

3-3-6-3-1 Mission de supervision

Des missions de supervision sont régulièrement envoyées pour superviser les différents projets qui ont reçu le financement du FAISE. Cela dénote alors une très bonne satisfaction de la mise en œuvre de la mission.

3-3-6-3-2 Mission d'Audit

C'est une mission qui est confiée à un cabinet d'audit qui établit les rapports d'audit. Le travail effectué par ce cabinet est satisfaisant.

3-3-6-4 Présentation et analyse des résultats des indicateurs de supervision

Tableau 20: Présentation des résultats des indicateurs de supervision

Supervision	Indicateurs	Note
	<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'ouvrage 	
	- Paiement des prestations du Fonds	2
	- Participation à la réception des travaux	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires 	
	- Mobilisation de la Contrepartie	2
	- Mise à disposition du site	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Bailleurs de Fonds 	
	- Missions de supervision	3
	- Mission d'Audit	2
		TOTAL

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

3-4 Récapitulation de la présentation et de l'analyse des résultats des variables explicatives

Tableau 21: Récapitulation de la présentation des résultats des variables explicatives

Variables	Indicateurs	Note
Planification	- Budget du programme	2
	- Normes de qualité	2
	- Délais d'exécution	2
	- Procédures d'exécution	2
	Sous-Total Planification	8/12
	Organisation	- Organigramme de l'Unité de Gestion (U.G)
- Structure de l'U.G.		2
- Qualification du Personnel		2
- Moyens matériels		2
- Plans de charge des chefs de projets		2
- Motivation du personnel		3
Sous-Total Organisation		13/18
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Direction du programme 	

-Méthode de passation des Marchés	2
-Délais de PM	2
-Contrôle des études et des travaux	2
-Délais de paiement	2
-Réception des travaux	2
Sous-Total	10/15
<ul style="list-style-type: none"> • Etudes et Suivi <ul style="list-style-type: none"> * Etudes <ul style="list-style-type: none"> -Qualitédesétudes -Respect du budget alloué aux études -Respect des délais d'études 	<ul style="list-style-type: none"> 2 3 2
Sous-Total	7/9
<ul style="list-style-type: none"> * Suivi <ul style="list-style-type: none"> -Coût du Suivi -Qualité du Suivi 	<ul style="list-style-type: none"> 2 3
Sous-Total	5/6
<ul style="list-style-type: none"> • Exécution des travaux <ul style="list-style-type: none"> -Qualité des travaux -Coût des travaux -Respect des délais d'exécution des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> 2 0 2
Sous-Total :	4/9
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle technique <ul style="list-style-type: none"> -Contrôle des plans d'exécution -Contrôle technique des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> 3 3
Sous-Total	6/6
<ul style="list-style-type: none"> • Supervision <ul style="list-style-type: none"> * Maître d'ouvrage <ul style="list-style-type: none"> -Paiement des prestations du Fonds -Participation à la réception des travaux * Bénéficiaires <ul style="list-style-type: none"> -Mobilisation de la Contrepartie * Bailleurs de Fonds <ul style="list-style-type: none"> -Mise à disposition du Site 	<ul style="list-style-type: none"> 2 3 2 3

	-Missions de Supervision	3
	-Mission d'Audit	2
	Sous-Total	15/18
	Sous-Total de la Mise en œuvre	48/63
TOTAL GENERAL		69/93

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

Tableau 22: Points forts et points faibles des variables explicatives

Variables	Points forts (2ou3 pts)	Points faibles (0ou1 pts)
Planification	<ul style="list-style-type: none"> * Budget du Programme * Normes de qualité * Procédures d'exécution * Délais d'exécution 	
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> * Organigramme de l'unité de Gestion(UG) * Structure de l'UG * Qualification du Personnel * Moyens matériels * Plan de charge des chefs de projets * Motivation du Personnel 	
Mise en œuvre	Direction du Programme	<ul style="list-style-type: none"> * Méthode de PM * Délais de PM

		<ul style="list-style-type: none"> * Contrôle des études et des travaux * Délais de paiement * Réception des travaux 	
	Etudes et Suivi	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité des études * Respect du budget alloué aux études * Respect des délais d'études * Coût du Suivi * Qualité du Suivi 	
	Exécution des Travaux	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité des travaux * Respect des délais d'exécution des travaux 	* Coût des travaux
	Contrôle Technique	<ul style="list-style-type: none"> * Contrôle Technique des travaux * Contrôle des plans d'exécution 	
	Supervision	<ul style="list-style-type: none"> * Paiement des prestations du Fonds * Participation à la réception des travaux * Mobilisation de la contrepartie * Mise à disposition du Site * Mission de Supervision * Mission d'Audit 	

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

4-Analyse combinée des variables explicatives et de la variable expliquée

- **Qualité**

L'indicateur Qualité de la variable expliquée a obtenu un score de 2/6. Cela serait plutôt lié à d'éventuels dysfonctionnements en ce qui concerne le respect des normes de qualité, mais aussi à la difficulté à satisfaire les besoins.

- **Coût**

L'indicateur Coût est à un score de 0/6, il s'avère être le maillon faible où le budget demande à être respecté et où le niveau de décaissement demeure très insatisfaisant.

- **Délai**

L'indicateur délai de la variable expliquée est à un score de 4/6 donc à un niveau très satisfaisant. En effet, les délais d'exécution sont respectés dans la plupart des cas, en plus la remise des chèques survient 72H après la notification.

- **Performance**

La performance est obtenue à partir de la corrélation entre les variables expliquées Qualité/Coût/Délai. La sommation de ces indicateurs donne le score de 6/18 soit letiers de ses possibilités.

Le coût est le maillon faible de la performance du FAISE du fait de l'insuffisance des ressources dont dispose le Fonds pour financer les projets des SE décidés à revenir entreprendre au Sénégal. Cependant les délais, de courte durée, sont scrupuleusement respectés. Au regard des indicateurs et du score réalisé, nous pouvons déduire que le FAISE n'a pas atteint un niveau de performance satisfaisant.

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

Après une analyse succincte des performances réalisées par le FAISE, et après avoir passé en revue les forces et les faiblesses de son administration, nous avons jugé utile de formuler des recommandations dans le but d'indiquer les voies et moyens possibles pour l'amélioration de sa performance. Ainsi nos suggestions vont porter sur la planification, l'organisation et la mise en œuvre.

I- **Recommandations sur la Planification**

Avant de donner des recommandations sur la planification il convient d'apporter des éclairages en ce qui concerne le terme. En effet, selon Albert Waterson in La planification de développement, Paris, Edition Internationale, Tendances Actuelles, 1974,P.23, la planification est un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs soigneusement précisés. D'ailleurs Michael Kami dans « **Fécondité de la planification d'entreprise** », in **Peter E. Drucker, La Formation des dirigeants d'entreprise, Paris, Editions Internationales, Tendances Actuelles, 1976, P.163**, pense que la planification est un processus de sélection continue d'actions propres à influencer le fonctionnement de l'organisation dans l'optique d'un changement à son avantage.

Cependant Pierre Larousse, **Dictionnaire encyclopédique pour tous, Paris, 1962**, considère la planification comme étant une science qui a pour objet l'établissement.

Le FAISE doit intégrer dans les CMOD des plans de Passation de Marchés détaillés afin d'avoir une estimation correcte des délais d'exécution des projets dont il a la charge. Dans la planification, le FAISE ferait mieux de prévoir dans son budget le coût du contrôle technique afin de prendre en charge le bureau de contrôle.

II- **Recommandations sur l'Organisation**

Même si le personnel du FAISE semble motivé, il serait mieux de le renforcer en ressources humaines de qualité afin d'accroître son efficacité. L'instabilité à la tête du fonds ces dernières années (trois administrateurs en l'espace de 5ans) ne doit pas être une raison du défaut de mise à jour de sa plateforme numérique ni de son organigramme pour une meilleure lisibilité.

Le Conseil supérieur des SE pourrait cogérer avec le FAISE une banque nationale des SE pour mieux prendre en charge leurs opérations bancaires.

III- Recommandations sur la Mise en ŒUVRE

La Mise en œuvre des projets du FAISE doit être rigoureusement encadrée par des mécanismes de suivi-évaluation pour éviter les effets pervers qui pourraient nuire à la réussite de ses activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La première partie de notre travail comprend deux chapitres : la Méthodologie et le Cadre théorique, puis le Contexte de l'Etude. Le premier chapitre nous a permis de faire une revue de la littérature pour mieux nous approprier des notions de base comme la Performance, le Plan, le Programme et le Projet. Il nous a aussi donné l'occasion de visiter les principaux types d'organisation des entreprises sans occulter le Cycle de Projet applicable aux projets financés par la Banque Mondiale. Dans ce chapitre nous avons élaboré les critères d'évaluation du Cadre Logique, défini les modèles d'analyse de la performance et établi un guide d'entretien. Le deuxième chapitre nous a permis de présenter les modes d'organisation du MAESE et du FAISE et leurs objectifs respectifs. La deuxième partie du travail est constituée aussi de deux chapitres dont le premier présente et analyse des points de vue de quelques acteurs du FAISE et les résultats du guide d'entretien, mais le second donne des recommandations en ce qui concerne la Planification, l'Organisation et la Mise en œuvre.

Le FAISE est un organe au service des SE en vue de les aider à revenir s'insérer dans le circuit économique national. Le rôle stratégique qu'il joue dans la politique de l'emploi et d'incitation au retour de nos compatriotes pour une meilleure insertion dans le tissu économique national, mérite une attention particulière. Cette raison nous a amenés à analyser sa performance. Ainsi, les résultats de notre étude nous ont confortés dans l'opportunité de mener un tel travail de recherche. En effet, le FAISE vient en appoint à nos compatriotes de la diaspora qui éprouvent des difficultés à réaliser des projets générateurs d'emplois au Sénégal. Nous avons pu voir que le premier handicap du FAISE est tout d'abord la faiblesse de son budget, qui, malgré son augmentation substantielle en 2014, demeure insuffisant. La modestie du budget limite les ambitions du FAISE qui ne peut faire bénéficier de son allocation qu'à une trentaine d'émigrés par an. Mais aussi le FAISE fait face à un déficit de personnel même si celui dont il dispose se distingue par sa qualification et sa compétence. Cependant, certains se demandent si le FAISE a même sa raison d'être, car pensent-ils, ceux qui ont pu se « payer un billet d'avion », quelque situation qu'ils puissent vivre, sont de loin moins nombreux et de loin plus nantis que ceux qui n'ont jamais franchi nos frontières et qui croupissent dans la misère la plus totale. Ainsi se pose la question de l'opportunité de l'appui aux Sénégalais de l'Extérieur au moment où ceux

de l'Intérieur trinquent dans le dénuement. Une telle vision serait une ignorance du travail de maillage très important qu'abat le FAISE dans le cadre de la génération de l'auto-emploi dans notre pays. Seulement le Fonds gagnerait à vulgariser davantage ses actions en agissant sur une bonne campagne de communication pour se faire connaître davantage par un très grand nombre de Sénégalais, émigrés comme résidents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- MM.B. CHADENET et John A. KING, « Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale ? » Finance et Développement N°3, Septembre 1972 ;
- Wilson O'SHAUNESSY (1992), *la faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, édition SMG ;
- Fascicule de documentation X50-105, *Le management de projet : concepts*, AFNOR Edition 1991 ;
- Fascicule de documentation NF ISO 10006, *Lignes directrices pour la qualité en management de projet*, AFNOR Edition 1998 ;
- Bridier M. et Michailov S.,(1995), *Guide pratique d'analyse de projets :évaluation et choix des projets investissements*, Edition Economica, 345 P.
- Michel JOLY et Jean Louis G. MULLER, *De la gestion de projet au management de projet*, AFNOR Edition 1994 ;
- J. Davidson FRAME, *Le nouveau management de projet*, AFNOR Edition 1995 ;
- AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, AFNOR Edition 1996 ;
- AFITEP, *Le management de projet : principes et pratique*, AFNOR, 2ème Edition 1998 ;
- Kaplan S. Robert et Norton P. David, *Le tableau de bord prospectif, NouveauxHorizons*, Edition 1997 ;
- Pierre VOYER, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Presse Universitaire du Québec, 1999, p. 446 ;
- Vincent GIARD, *Gestion de projets*, Edition Economica, 1991 ;
- Henri-Pierre MADERS et Etienne CLET, *Le management d'un projet*, Les Editions d'Organisation, 1995 ;
- Marc DESTORS et Karl STEWING, *Le management de projet avec Microsoft Project*, Microsoft Press 2^{ème} Edition, 2000.
- Alazard et Separi, *Contrôle de gestion*, 5^{ème} Edition, Dunod Paris, p. 7
- JACOT Henri et MICAELI Jean Pierre, *La performance économique en entreprise*, Dunod Paris p.24
- MINTZBERG H., *The structuring of organizations*, Editions d'Organisation, 1982.

MEMOIRES :

- NDIAYE Papa Modou, *Analyse de la performance du Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR)*, 2006 ;
- DIALLO Samihatou Dicko, *Analyse de performance des projets de développement rural dans la mise en œuvre des infrastructures rurales : Cas du Projet d'Aménagement et de Développement Villageois (PADV) au Sénégal*

CODEX :

- APPOTAN Hily Armand, *Les techniques d'organisation des projets*, CESAG 2012/2013
- AW Boubacar, *La planification stratégique des projets*, CESAG 2012/2013
- TRAORE Ahmadou, *Contexte de management des projets*, CESAG 2012/2013
- TRAORE Ahmadou, *Contexte des projets*, CESAG 2012/2013
- TRAORE Ahmadou, *Le management des projets*, CESAG 2012/2013

ANNEXES

ANNEXE 1

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DES SENEGALAIS DE L'EXTERIEUR

DIRECTION DE L'APPUI A L'INVESTISSEMENT ET AUX PROJETS (DAIP)

Financement des projets des Sénégalais de l'Extérieur

Fiche de renseignement sur les critères d'éligibilité

La présente fiche a pour objet de renseigner les sénégalais expatriés désireux d'investir au Sénégal sur les critères requis pour le financement de leurs projets.

1. Critères relatifs au projet

- localisation du projet au Sénégal (les régions sont favorisées) ;
- secteur d'activités : agriculture et agrobusiness, technologie de l'information et de la communication, tourisme - industrie culturelle et artisanat d'art, textile et confection, produits de la mer et aquaculture (**transport, immobilier et commerce non éligibles**) ;
- nombre d'emploi créé (surtout chez les jeunes et les femmes) ;
- viabilité économique du projet ;
- impact socio-économique du projet sur le plan local (l'apport du projet aux populations) ;
- Financement plafonné 15 000 000 FCFA
- Taux d'intérêt = 6%
- Durée de remboursement = 5 ans
- Différé = 6 mois

2. Critères relatifs au promoteur

- être Sénégalais de l'Extérieur (carte consulaire ou tout autre document prouvant le séjour à l'étranger) ;
- compétences et expériences dans le domaine d'investissement (CV du ou des promoteurs) ;
- engagement du promoteur (apport personnel 20%) ;
- Calcul du Taux de Rendement Interne du projet.
- Elaborer un dossier comprenant :
 - * Etude de faisabilité du projet en quatre (04) exemplaires,
 - *une demande de financement adressée au Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur.

ANNEXE2

Canevas de projets

- ❖ Informations générales
- ❖ Raisons sociales
- ❖ Nature juridique
- ❖ Nom du responsable
- ❖ Localisation
- ❖ Patrimoine actuel
- ❖ Nombre d'emplois actuels
- ❖ Adresse complète
- ❖ Téléphone
- ❖ Montant sollicité
- ❖ Taux d'intérêt
- ❖ Taux de Rendement Interne

I. PRESENTATION

1. Historique
2. Réalisations
3. Contraintes

II. LE PROJET

1. Description
2. Localisation

III. ETUDE TECHNIQUE

1. Processus de production
2. Description du processus de production
3. Coût de production

❖ DESIGNATION

MONTANT

CONSTRUCTION

Sous Total 1

A. EQUIPEMENT

Sous Total 2

B. FONDS DE ROULEMENT

Sous Total 3

COÛT TOTAL DU PROJET EN FCFA

ETUDE DE MARCHÉ

- 4.1. Description sommaire du secteur
- 4.2. Les Produits
- 4.3. Le Prix de vente
- 4.4. Le réseau de distribution
- 4.5. La Clientèle
- 4.6. Les Fournisseurs
- 4.7. La Concurrence

IV. ETUDE FINANCIÈRE

- 5.1. Tableau d'amortissement
- 5.2. Tableau de remboursement
- 5.3. Compte d'exploitation prévisionnelle
- 5.4. Tableau d'investissement

V. IMPACT DU PROJET AU PLAN ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

1. Annexes
2. Pro - Forma
3. Facture / Devis

ANNEXE 3

Résumé de l'interview accordée par le Directeur de la DAIP :

Le FAISE a pour mission d'accompagner les Sénégalais de l'Extérieur à investir dans leurs localités d'origine. Le personnel de la DAIP est constitué essentiellement de techniciens comme des économistes, des planificateurs, des gestionnaires de projets, des statisticiens et des spécialistes en communication. Jusqu'en 2012, le nombre de projets financés par le FAISE était au nombre de 137 ainsi répartis : 31projets en 2009, 34 projets en 2010, 36 projets en 2011, 36 projets en 2012. Le FAISE trouve ses ressources à partir de la subvention provenant du Budget Consolidé d'Investissement (BCI) et du partenariat avec divers organisme notamment la PLASEPRI. Cette dernière a appuyé le Fonds à l'aide d'une ligne de crédit de près de 300 Millions de FCFA destinés aux porteurs de projets de la diaspora sénégalaise établie en Italie. Le remaniement ministériel intervenu en fin d'année 2013 a eu comme conséquence le rattachement du MSE au MAE en une entité dénommée MAESE. Cependant la DAIP est maintenue et il ya eu la création de la Direction de la Protection des Droits des Emigrés et la Direction de la Promotion et de l'Assistance des SE. Le Fonds fait sa planification annuellement. Il nous est arrivé de faire l'analyse de la performance du FAISE en 2011, mais elle n'avait pas été satisfaisante. Cela peut se comprendre si l'on sait que le Fonds ne trouve ses ressources qu'à partir de la subvention de l'Etat et de quelques partenaires comme la PLASEPRI. De ce fait le FAISE est confronté à quelques difficultés comme

l'insuffisance des ressources financières destinés au financement des projets des SE, mais aussi l'insuffisance de personnel technique. Le Fonds a besoin que ses ressources humaines soient renforcées en matière de suivi-évaluation des projets des SE.

Annexe 4 :

Le guide d'entretien

- 0 Très insatisfaisant ;
- 1 Insatisfaisant
- 2 Satisfaisant
- 3 Très satisfaisant

Tableau 3 : Guide d'entretien

Variables	Questions	Réponses			
		0	1	2	3
Planification	Comment jugez-vous votre planification au regard des indicateurs suivants?				
	.Coût du programme				
	.Normes de qualité				
	.Délais d'exécution				
	. Procédures d'exécution				
Organisation	Quelles appréciations faites-vous de l'organisation du FAISE du point de vue des indicateurs suivants ?				
	.Organigramme du FAISE				
	.Structure de l'unité de gestion				
	.Qualification du personnel				
	.Moyens matériels				
	. Plan de charge des chefs de projets				
	.Motivation du personnel				
Mise en œuvre	Quelles sont vos impressions sur la direction du programme par le FAISE à travers les indicateurs ci-après ?				

	.Méthodes de passation des marchés				
	.Délais de passation des marchés				
	.Contrôle des études et des travaux				
	.Délais de paiement				
	.Réception des travaux				
	Que pensez-vous des études et du suivi effectués par les maîtres d'œuvre à travers les indicateurs suivants ?				
	.Qualité des études				
	.Respect du budget alloué aux études				
	.Respect des délais d'études				
	.Coût du suivi				
	.Qualité du suivi				
	Que dites-vous de l'exécution des travaux par les entreprises à partir des indicateurs ?				
	.Qualité des travaux				
	.Coût des travaux				
	.Respect des délais d'exécution des travaux				
	Que vous inspire le contrôle technique effectué par les bureaux de contrôle vu les indicateurs suivants ?				
	.Contrôle des plans d'exécution				
	.Contrôle technique des travaux				
	Comment voyez-vous la supervision effectuée par le Maître d'ouvrage à travers les indicateurs qui suivent ?				
	.Paiement des prestations du fonds				
	.Participation à la réception des travaux				
	Quels sont vos avis sur la supervision effectuée par les bénéficiaires à travers les indicateurs suivants ?				
	.Mobilisation de la contrepartie				
	.Mise à disposition des sites				

	Comment appréciez-vous la supervision effectuée par les bailleurs de fonds à travers les indicateurs suivants ?				
	.Mission de supervision				
	.Mission d'audit				
Performance	Que dites-vous de la qualité des projets exécutés par le FAISE à travers les indicateurs ci-dessous ?				
	.Respect des normes				
	.Satisfaction des besoins				
	Que pensez-vous des coûts des projets exécutés par le FAISE à travers les indicateurs ci-après ?				
	.Respect du budget				
	.Niveau de décaissement				
	Que vous inspirent les délais des projets exécutés par le FAISE à travers les indicateurs suivants ?				
	.Respect des délais d'exécution				
	.Remise définitive des ouvrages				

Tableau 6 : Présentation des résultats du guide d'entretien

Variables	Questions	Réponses			
		0	1	2	3
Planification	Comment jugez-vous votre planification au regard des indicateurs suivants?				
	.Budget du programme			x	
	.Normes de qualité			x	
	.Délais d'exécution			x	
	. Procédures d'exécution			x	
Organisation	Quelles appréciations faites-vous de l'organisation du FAISE du point de vue des indicateurs suivants ?				
	.Organigramme du FAISE			x	
	.Structure de l'unité de gestion			x	

	.Qualification du personnel			X	
	.Moyens matériels			X	
	. Plan de charge des chefs de projets			X	
	.Motivation du personnel				X
Mise en œuvre	Quelles sont vos impressions sur la direction du programme par le FAISE à travers les indicateurs ci-après ?				
	.Méthodes de passation des marchés			X	
	.Délais de passation des marchés			X	
	.Contrôle des études et des travaux			X	
	.Délais de paiement			X	
	.Réception des travaux			X	
	Que pensez-vous des études et du suivi effectués par les maîtres d'œuvre à travers les indicateurs suivants ?				
	.Qualité des études			X	
	.Respect du budget alloué aux études				X
	.Respect des délais d'études			X	
	.Coût du suivi			X	
	.Qualité du suivi				X
	Que dites-vous de l'exécution des travaux par les entreprises à partir des indicateurs ?				
	.Qualité des travaux			X	
	.Coût des travaux			X	
	.Respect des délais d'exécution des travaux			X	
	Que vous inspire le contrôle technique effectué par les bureaux de contrôle vu les indicateurs suivants ?				
	.Contrôle des plans d'exécution				X
	.Contrôle technique des travaux				X
	Comment voyez-vous la supervision effectuée par le Maître d'ouvrage à travers les indicateurs qui suivent ?				

	.Païement des prestations du fonds			X	
Mise en œuvre	.Participation à la réception des travaux				X
	Quels sont vos avis sur la supervision effectuée par les bénéficiaires à travers les indicateurs suivants ?				
	.Mobilisation de la contrepartie			X	
	.Mise à disposition des sites				X
	Comment appréciez-vous la supervision effectuée par les bailleurs de fonds à travers les indicateurs suivants ?				
	.Mission de supervision				X
	.Mission d'audit			X	
Performance	Que dites-vous de la qualité des projets exécutés par le FAISE à travers les indicateurs ci-dessous ?				
	.Respect des normes			X	
	.Satisfaction des besoins			X	
	Que pensez-vous des coûts des projets exécutés par le FAISE à travers les indicateurs ci-après ?				
	.Respect du budget			X	
	.Niveau de décaissement			X	
	Que vous inspirent les délais des projets exécutés par le FAISE à travers les indicateurs suivants ?				
	.Respect des délais d'exécution			X	
	.Remise définitive des ouvrages			X	

Source : résultats d'enquêtes au sein du FAISE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

1. Présentation générale
2. Problématique
3. Objectifs de l'étude
4. Intérêt de l'étude
5. Champs de l'étude
6. Démarche de l'étude
7. Plan de l'étude

1^{ère} PARTIE : ETUDE THEORIQUE

Chapitre 1 : Méthodologie/cadre théorique

- I. Revue de la littérature
- II. La performance des projets
- III. Choix du modèle d'analyse
- IV. Méthodologie (population de l'étude, instruments et méthodes d'administration)

Chapitre 2 : Contexte de l'étude

I-L'organisation du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur

II-Présentation du F.A.I.S.E.

1-Historique

2-Cadre institutionnel

3- Organisation du FAISE

4-Objectifs/ Missions

III- Modalités de fonctionnement du FAISE

5- Dispositif technique et financier

6-Conditions de financement

7-Fonds de garantie

8-Assistance technique

2^{ème} PARTIE : ETUDE PRATIQUE

Chapitre 1 : Présentation et Analyse des résultats

I-Méthode de traitement des données

II-Présentation et Analyse des résultats de la variable expliquée

III-Présentation et Analyse des variables explicatives

IV-Analyse combinée des variables explicatives et de la variable expliquée

Chapitre 2 : Recommandations

I-Recommandations sur la planification

II-Recommandations sur l'Organisation

III-Recommandations sur la Mise en œuvre

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE