



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION GESTION DES PROJETS**

Année académique 2008-2009

THEME

*CONTRIBUTION A LA CONCEPTION
D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE
SUR LES RESULTATS DE LA LETTRE DE
POLITIQUE SECTORIELLE DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES (PME)*

Bibliothèque du CESAG



111840

Préparé par :

Touré Fatoumata Bintou Diallo
Stagiaire

Sous la direction de :

Monsieur Boubacar AW,
Enseignant permanent au CESAG

Octobre 2012

DEDICACES

Je dédie ce travail à:

- ❖ **FEUX MES TRÈS CHERS PARENTS**, que la terre de Yoff vous soit légère ;

- ❖ **FEUE MA CHÈRE SŒUR NDEYE DIEYNABA DIALLO**, arrachée précocement à notre affection ; le temps passe mais notre douleur reste comme au premier jour de notre douloureuse séparation ; que Dieu le Tout Puissant t'accueille dans son paradis céleste ;

- ❖ **MES FRÈRES ET SŒURS ;**

- ❖ **MON CHÈRE EPOUX ;**

- ❖ **MES CHERS ENFANTS ET NEVEUX ;**

- ❖ **MES ONCLES ET TANTES ; À LEURS FAMILLES.**

- ❖ **MES AMI(E) S.**

- ❖ **MES PROMOTIONNAIRES**

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
ADEPME :	Agence de Développement et d'Encadrement des PME
ANPT :	Agence Nationale pour la Promotion Touristique
ANSD :	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APDA :	Agence Nationale pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat
APIX :	Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux
ASEPEX :	Agence Sénégalaise Pour la Promotion des Exportations
ASIT :	Agence Sénégalaise de l'Innovation Technique
ASN :	Association Sénégalaise de Normalisation
BOAD :	Banque Ouest Africaine De Développement
C.T.S :	Comité Technique de Suivi
C N .P :	Confédération Nationale du Patronat du Sénégal
C.T.R.S :	Comités Technique Régionaux de Suivi
CDSMT :	Cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CEPOD :	Centre d'Etudes et de Politiques Pour le Développement
CESAG :	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CGA :	Centre de Gestion Agréée

CGU :	Contribution Globale Unique
CNES :	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
DPES :	Document de politique économique et social du Sénégal
DPME :	Direction des PME
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
F3E :	Fonds pour la promotion des Études Préalables, Études Transversales et Évaluations
GAR :	Gestion axé sur les résultats
GIZ/PACC :	Coopération Internationale Allemande /Programme d'Appui à la Compétitivité et de la Croissance
GARD :	Gestion Axée sur les Résultats de Développement
GTZ/PEJU :	Programme de Promotion pour l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain de la Coopération Technique Allemande
IDH :	Indice de Développement Humain
LPS/PME :	Lettre de Politique Sectorielle des Petites et Moyennes Entreprises
MDES :	Mouvement des Entreprises du Sénégal
MMIAPME :	Ministère des Mines, de l'Industrie, de l'Agro-industrie et des PME
MPE :	Micros et Petites Entreprises
NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
O.M.D :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONECCA :	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
PE :	Petites Entreprises
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes entreprises
PMN :	Programme de Mise à Niveau
PNUD :	Programme des Nations Unies Pour le Développement
SCA :	Stratégie de Croissance Accélérée
UEMOA :	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNACOIS :	Union National des Commerçants et Industriels du Sénégal

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : grandes entreprises et PME dans l'UEMOA : données brutes et corrigées	8
Tableau 2 : différences entre le suivi et l'évaluation.....	33
Tableau 3 : présentation de la variable expliquée	50
Tableau 4 : modèle d'analyse.....	52
Tableau 5 : liste des personnes enquêtées	53
Tableau 6 : répartition du budget par axe stratégique	58
Tableau 7 : chronogramme du système de S&E axé sur les résultats.....	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : les sept étapes d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats.....	46
--	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien	xi
Annexe 2 : loi n0 2008-29 du 28 juillet relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises.....	xi xi

Sommaire

REMERCIEMENTS	II
DEDICACES	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	
CHAPITRE 1: CONTEXTE DE L'ETUDE	
1.1. LES PME DANS L'ESPACE UEMOA.....	8
1.2. LES PME AU SENEGAL	11
CHAPITRE 2 : DEFINITION DES CONCEPTS	
2.1. DEFINITION DE CONCEPTS LIES AU SUIVI EVALUATION	25
2.2. DEFINITION DE CONCEPTS LIES AU SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	34
DEUXIEME PARTIE:CADRE METHODOLOGIQUE	
CHAPITRE 3: DEMARCHE POUR LA CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	
3.1. IDENTIFICATION DES DIFFERENTES ETAPES.....	45
3.2. OPERATIONNALISATION DE LA STRATEGIE.....	46
CHAPITRE 4 : ÉLABORATION DU MODELE D'ANALYSE	
4.1. LES HYPOTHESES.....	49
4.2. CHOIX DES VARIABLES DU MODELE D'ANALYSE	49
4.3. DEFINITION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	50
4.4. MOEEL D'ANALYSE.....	52
4.5. POPULATION A L'ETUDE	53
4.6. METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	53

TROISIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS

5.1. EXPLOITATION DES DONNEES COLLECTEES.....	56
5.2. ANALYSE DU PLAN D'ÁCTIONS DE LA LPS/ PME	57
5.3. PROPOSITIONS D'ELEMENTS D'AMELIORATION DU PLAN D' ACTIONS.....	59

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME.....

6.1. RECOMMANDATIONS	74
6.2. CHRONOGRAMME POUR LA CONCEPTION DU SYSTEME DE SUIVI- EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	80

CONCLUSION GENERALE..... 81

BIBLIOGRAPHIE 83

WEBOGRAPHIE..... 85

ANNEXESXI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Contexte et justification

Le Sénégal a mis en œuvre des politiques de développement économique et sociale qui n'ont pas jusqu'ici donné les résultats escomptés. En effet, malgré les progrès enregistrés dans plusieurs secteurs de l'économie nationale, de sérieuses difficultés d'ordre social, et économiques persistent.

Pour résoudre ces problèmes, l'État du Sénégal s'est résolument engagé dans la perspective des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en vue de sortir notre pays du cercle vicieux de la pauvreté ;

A cet effet, des politiques de développement économique et social sont élaborées et mises en œuvre. Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), qui dans sa phase actuelle, est devenu le Document de Politique Économique et Social du Sénégal (DPES) et la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) constituent les cadres de référence des politiques sectorielles nationales.

Dans cette optique, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) occupent une place importante dans l'économie sénégalaise ; on compte quelques **85000** PME répertoriées au Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations (NINEA) en 2003 et **220 683** en 2005.

Ces PME couvrent les activités de production de biens, de transformation, de commerce, de transport et d'autres services dans le domaine des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), de la maintenance etc.;

Selon les statistiques du Ministère de l'Économie et des Finances, les PME ont réalisé un chiffre d'affaires de **1755 milliards de FCFA** et distribué une masse salariale de **126 milliards** pour une valeur ajoutée de **345 milliards** en 2004.

Ainsi, les PME constituent un facteur important d'intégration sociale et un puissant levier de lutte contre la pauvreté ; C'est pourquoi, l'État a choisi de faire des PME, le moteur de la croissance et de l'émergence économique du Sénégal.

Dans cette perspective, un dispositif d'orientation, d'encadrement et d'appui, avec notamment la création de la Direction des PME (DPME) et de l'Agence de Développement et d'encadrement des PME (ADEPME), a été mis en place; l'État s'est également doté d'une politique sectorielle à la hauteur de son ambition de placer les PME au cœur de sa stratégie de développement.

Problématique

La Lettre de Politique Sectorielle des Petites et Moyennes Entreprises (LPS/PME) et son plan d'actions quinquennal intitulé «**Programme Croissance PME**», a été élaboré à l'issue d'un processus participatif et validé conjointement par l'État, le secteur privé, le secteur bancaire et les partenaires techniques et financiers en mai 2009. Elle a fait l'objet d'une approbation officielle, par le gouvernement du Sénégal, le 15 octobre 2010.

L'ancrage institutionnel du «Programme croissance PME» est la Direction des Petites et Moyennes Entreprises, placée sous la tutelle du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat.

L'objectif général de la LPS/PME est de «promouvoir une croissance économique accélérée et soutenue, portée par un secteur privé performant».

Le budget du «Programme Croissance PME» est estimé à **62,9 milliards**. A l'issue de la table ronde des bailleurs de fonds, les partenaires techniques et financiers du sous groupe PME se sont engagés à soutenir la réalisation du programme Croissance PME à travers le financement des différentes activités inscrites dans le plan d'actions.

Cependant, l'absence d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, constitue un frein pour mesurer les progrès effectués, à l'issue de la mise en œuvre du plan d'actions de la LPS/PME. Sans un système de suivi-évaluation performant, il est impossible de déterminer si les activités inscrites dans le «programme croissance PME» sont allées dans le bon sens, si des succès ont été enregistrés, de même que la manière dont l'action future pourrait être améliorée.

En fait les institutions publiques ont depuis les indépendances, accordé peu d'importance à la mesure des résultats atteints et de leur impact sur les populations ciblées.

La pression forte, mais discrète de bailleurs de fonds, sur les pouvoirs publics pour une bonne gouvernance dans les processus de gestion des politiques publiques, la capitalisation des bonnes expériences en approches participatives au sein de l'administration qui garantissent l'adhésion des populations, l'atteinte des objectifs et la satisfaction des besoins, a contribué à intégrer désormais, de manière systématique le suivi évaluation dès la phase de conception et d'élaboration des politiques; c'est pourquoi, de nos jours, dans ce contexte où la bonne gouvernance est une exigence dans la gestion des affaires locales et publiques, la question de l'évaluation globale des politiques publiques se pose avec acuité. Le concept de suivi -évaluation axé aux résultats est étroitement lié aux enjeux de la bonne gouvernance et aussi à ceux relatifs au processus de concertation/délibération des différents acteurs.

Si dans le processus de l'action publique, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques importent tout autant que les étapes de prise de décision et d'élaboration, leur application sera d'autant plus efficace que lorsque les populations et les acteurs auront été impliqués dans toutes les étapes du processus.

Parmi les critères qui définissent une bonne politique, il faut retenir : la transparence, la pertinence des programmes proposés, la cohérence par rapport à l'objectif global, l'efficacité de la politique et son efficience. Pour parvenir à cette bonne politique, un système de suivi évaluation axé sur les résultats semble indispensable.

Le suivi-évaluation axé sur les résultats est par conséquent, conduit dans la perspective de démocratisation, de modernisation du fonctionnement des administrations et des organisations, d'amélioration des mécanismes de la décision publique et de l'efficacité dans l'allocation des ressources. Il met en évidence les problèmes, libelle clairement les faits et motive les acteurs à atteindre l'objectif fixé. Un bon système de suivi-évaluation axé sur les résultats permet enfin de tirer des leçons du passé et d'éclairer les décisions.

En somme, pour rendre compte de l'état des progrès réalisés dans le secteur des PME et d'en faire un «moteur de la croissance» de l'économie sénégalaise, il est nécessaire de disposer d'un système de suivi évaluation performant.

C'est pourquoi, la « **Contribution à la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats du Plan d'actions de la lettre de politique sectorielle des PME** » est un sujet d'actualité qui interpelle tous les acteurs.

D'ailleurs, le choix de contribuer, dès la phase d'élaboration de la politique sectorielle, à la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats s'inscrit dans la dynamique de la bonne gouvernance des affaires publiques et de la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats (GAR) promue par l'État, à travers la mise en œuvre de cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDS-MT) dans les différents départements ministériels.

Soucieuse d'une bonne opérationnalisation des différents axes stratégiques, les principales parties prenantes ont recommandé une révision du plan d'actions comme un préalable à la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats performant.

Il s'agira donc, dans le cadre de ce mémoire de répondre à la question suivante : **la révision du plan d'actions de la lettre de politique sectorielle PME constitue-t-elle un préalable à la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats, capable de contribuer à l'amélioration de la performance du secteur des PME?**

Objectifs de l'étude

Ce travail a pour objectif général de contribuer à la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats de la lettre de politique sectorielle des petites et moyennes entreprises, en vue d'améliorer la performance du secteur.

Pour y parvenir les objectifs spécifiques suivants sont identifiés :

- ✓ Réviser le plan d'actions de la LPS/PME ;
- ✓ Définir les différentes étapes pour la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats ;
- ✓ Élaborer un chronogramme pour la conception et la mise en place du système de suivi axé sur les résultats;
- ✓ Formuler des recommandations pour rendre le système plus efficace.

Intérêt de l'étude :

Ce travail constitue un exercice d'appropriation de la LPS/PME. Il va permettre de mettre en pratique des concepts, outils et techniques acquis durant notre formation en Master professionnel en Gestion de projets.

Il présente aussi des intérêts à différents niveaux :

- ✓ Pour les pays membres de l'Union Economique et Monétaire OUEST africaine (UEMOA) : ce travail s'inscrit dans la volonté de renforcer la PME par la mise à disposition des acteurs de la zone UEMOA, d'un modèle de suivi axé sur les résultats des stratégies nationales de promotion des PME ;
- ✓ Pour le Sénégal : ce mémoire pourra servir de base pour l'élaboration de système de suivi évaluation axé sur les résultats et d'outils pouvant faciliter le suivi des changements opérés dans les différents secteurs économiques et sociaux ;
- ✓ Pour la Direction des PME : ce travail permettra de disposer d'un outil de suivi, et d'évaluation des résultats attendus au terme de la mise en œuvre du plan d'actions de la lettre de politique sectorielle ;
- ✓ Pour le CESAG : l'institution disposera d'un cas pratique qui pourra servir de support pédagogique aux enseignements/apprentissages.

Délimitation du champ de l'étude

Cette étude concerne essentiellement les aspects liés à la révision du plan d'actions et à la formulation des étapes de la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats de la LPS/PME.

Démarche de l'étude

La documentation disponible a permis de camper la problématique et de faire le point sur les connaissances et les expériences en matière de suivi -évaluation en général, celui axé sur les résultats en particulier. En guise de complément d'informations, les rapports et les études réalisés sur la question des PME (rapports d'activités, études sur le financement des PME, sur l'accès aux marchés publics, documents de projets etc.) ont été consultés.

Une démarche itérative et participative a permis de :

- ✓ Faire une revue et une analyse documentaire au niveau de la Direction des PME, de la Direction de la Micro finance, de l'ADEPME, de la Bibliothèque du CESAG, du Ministère de l'Économie et des Finances, de L'Agence de promotion des grands travaux (APIX) et sur internet ;
- ✓ Exploiter les rapports et études des différents partenaires techniques et financiers et particulièrement ceux de la GIZ/PACC, tête de file des partenaires techniques et financiers du sous groupe PME ;
- ✓ Procéder à des entretiens avec des personnes ressources.

Plan de l'étude

Ce mémoire est ainsi structuré :

- ✓ Une introduction générale qui présente les éléments de justification, la problématique, les objectifs, le champ d'investigation, la démarche, l'intérêt et le plan de l'étude ;
- ✓ Une première partie qui compte deux chapitres :
 - Le Contexte de l'étude ;
 - La définition des concepts liés au suivi-évaluation ;
- ✓ Une deuxième partie composée de deux chapitres :
 - La démarche pour la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ;
 - L'élaboration du modèle d'analyse ;
- ✓ Une troisième partie comprenant deux chapitres :
 - La présentation des résultats portant sur l'analyse et propositions d'éléments d'amélioration du plan d'actions
 - les Recommandations et le chronogramme
- ✓ Une conclusion générale.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE ET
CONCEPTUEL

CHAPITRE 1: CONTEXTE DE L'ETUDE

Cette partie a pour objet de présenter la situation des Petites et Moyennes Entreprises dans l'espace communautaire ouest africaine en général et au Sénégal en particulier.

1.1. Les PME dans l'espace UEMOA

Le tissu économique de l'UEMOA est constitué essentiellement de PME (plus de 80% de la population totale des entreprises. Ces PME sont majoritairement de petites exploitations agricoles. Les grandes entreprises demeurent rares (mines télécommunications). Les PME du secteur formel ne représentent qu'une très faible proportion des entreprises (7% à 30%).

Ces PME présentent une grande diversité. Elles sont constituées généralement d'entreprises individuelles qui souvent sont confrontées à la faiblesse et à l'inadéquation de leurs équipements et technologies.

Le rapport de la BOAD sur les PME (BOAD, 2003) donne des ordres de grandeurs sur les entreprises formelles. Elles sont reprises dans le tableau N°1.

Tableau 1 : grandes entreprises et PME dans l'UEMOA : données brutes et corrigées

Pays	Grandes Entreprises	PME	Total	%
Bénin	24	666	690	97%
Burkina	135	1 244	1 379	90%
Côte d'Ivoire (DGI)	896	9 289	10 185	91%
Guinée Bissau (1997)	18	60	78	77%
Mali	115	1 035	1 150	90%
Niger	50	453	503	90%
Sénégal	242	789	1 031	77%
Togo	70	173	243	71%
Total (hors mali, Niger)	1 385	12 221	13 606	90%
Sénégal (corrigé)	242	2 289	2 531	90%
Total (corrigé)	1 550	15 203	16 759	91%

Source : Rapport BOAD 2003

Cependant, ces statistiques sont à prendre avec les plus grandes réserves car elles ne sont pas toujours confirmées par les pays concernés qui ne disposent pas de base de données fiables.

Le même rapport a calculé la contribution des entreprises au PIB qui se présente ainsi:

- ✓ Grandes entreprises : 25 % ;
- ✓ PME : 14 % ;
- ✓ Micro entreprise non agricole informel : 20 %.

Le nombre de PME continue de s'accroître avec l'avènement de politiques de l'emploi non salarié, mises en œuvre par les gouvernements des États membres de l'UEMOA, principalement en direction des jeunes et des femmes.

Les PME de l'espace UEMOA sont confrontées à de nombreuses difficultés. La multiplicité des définitions de la PME ainsi que les différences de cadre légal et réglementaire de la PME d'un État membre à l'autre constituent un réel handicap pour la formulation de politiques harmonisées d'appui et d'encadrement en leur faveur.

Les études de la Banque Mondiale intitulées « **investment climate profile** » ont identifiés plusieurs obstacles qui varient d'un pays à l'autre. Mais on retrouve toujours parmi les plus importants :

- ✓ Les difficultés d'accès au financement du au manque de fiabilité des PME ;
- ✓ L'absence d'une organisation interne efficace ;
- ✓ Les lourdeurs administratives ;
- ✓ Les coûts de création très élevés ;
- ✓ Le coût élevé des facteurs de productions ;
- ✓ La lourdeur de la fiscalité ;
- ✓ La formation insuffisante des promoteurs de PME ;
- ✓ Les difficultés d'accès aux marchés publics et privés.

Malgré leur relative faiblesse dans les économies de l'UEMOA, les PME formelles sont les mieux adaptées aux marchés intérieurs ; elles constituent des pépinières pouvant contribuer de manière décisive au développement et à l'intégration de la sous région.

Pour renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des États membres, dans le cadre d'un marché ouvert, concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé, les autorités de l'UEMOA, se sont fixé comme objectifs :

- ✓ la création entre les États membres d'un marché commun basé sur la circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux ;
- ✓ la reconnaissance du droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée
- ✓ l'instauration d'un tarif extérieur commun et d'une politique commerciale commune.

Dans cette logique de transformer l'Union en un marché porteur, sans frontières intérieures, les entreprises doivent faire l'objet d'un traitement basé sur des règles communes. Pour qu'elles soient source de croissance et de transformation des économies ouest africaines, le programme d'actions pour la promotion et le financement des PME a été adopté par décision n°16/2003/CM/UEMOA du 22 décembre 2003.

Cependant, sa mise en œuvre confiée au Centre de Développement de l'Entreprise, n'a été décidée qu'en 2008 et sa mission précisée lors d'une réunion de l'UEMOA tenue le 18 septembre 2008. Ce programme s'articule autour de trois (3) axes stratégiques :

- ✓ Créer un environnement incitatif pour la PME ;
- ✓ Assurer un appui direct performant aux PME ;
- ✓ Assurer une offre de financement adaptée à la PME.

La réussite de ce programme exige l'existence d'une charte communautaire. Ainsi, le projet de charte communautaire des PME de l'UEMOA a été validé à l'atelier régional qui s'est tenu à Niamey du 23 au 25 Mars 2010.

Cette charte a l'ambition de faire de la PME un véritable levier stratégique pour la lutte contre la pauvreté dans les États membres, notamment par la création de richesses et d'emplois.

La formulation d'une stratégie de développement à long terme des PME et d'une vision de l'UEMOA ainsi déclinée « promouvoir des PME compétitives créatrices de richesses et d'emplois dans l'espace UEMOA, pour asseoir les bases à long terme de son développement » témoigne de la volonté politique au niveau communautaire de créer un environnement global cohérent et attractif pour la PME. Ce cadre vise à atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ doter la PME d'un environnement favorable à sa création, à son expansion et à sa pérennisation ;
- ✓ donner une définition communautaire à la PME ;
- ✓ Prendre en compte la vulnérabilité de la PME par la prise de mesures incitatives ;
- ✓ Assurer aux PME un appui multiforme pour accroître leur compétitivité ;
- ✓ Favoriser le transfert de technologies ;
- ✓ Renforcer le partenariat avec les instituts de recherche pour promouvoir l'innovation ;
- ✓ Déterminer les obligations et engagements des PME ;
- ✓ Définir le rôle des organes de l'Union et des États membres, dans la promotion et le développement des PME.

1.2. Les PME au Sénégal

Les PME constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal (MMIAPME, 2009). Elles représentent près de 90% des entreprises, concentrent environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale. A ce titre, elles sont non seulement le moteur de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en matière de développement n'est plus à démontrer.

Les PME présentent des enjeux majeurs, notamment en matière de :

- ✓ Contribution à l'intégration économique sous-régionale ;
- ✓ Participation à la cohésion sociale ;
- ✓ Positionnement du Sénégal dans le cadre de la mondialisation ;
- ✓ Création de richesse, d'emplois et de formation de main d'œuvre.

Cependant Malgré leur importance numérique, les PME contribuent faiblement en termes de production, de valeur ajoutée et d'emplois compte tenu d'un environnement des affaires peu propice.

En effet, les PME souffrent de plusieurs contraintes telles que l'accès au financement, au foncier, l'absence de zones d'aménagements et de centres d'incubation, etc.

1.2.1. Définition de la PME

Les Petites et Moyennes Entreprises regroupent diverses réalités qu'on parvient difficilement à lier à une définition. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont définies au Sénégal par Loi n° 2008-29 du 28 juillet relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises qui a repris, avec quelques modifications, les définitions de la Charte des PME.

Dans cette loi, la PME est toute entité physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands dont les critères distinctifs reposent sur :

- ✓ L'effectif ;
- ✓ Le chiffre d'affaires annuel hors taxes ;
- ✓ La transparence dans la tenue de la comptabilité ;
- ✓ L'investissement net

Ainsi aux termes de l'article 3 de la loi d'orientation, « les Petites Entreprises (PE) sont les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères et seuils ci-après :

- ✓ Effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés ;
- ✓ Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie, en interne ou par un Centre de Gestion Agréée (CGA) ou toute autre structure similaire légalement reconnue, selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;
- ✓ Chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépassant pas les limites prévues pour être imposable à la Contribution Globale Unique (CGU) fixée par le Code Général des Impôts. »

L'article 4 de ladite loi définit la moyenne entreprise avec des seuils plus élevés. « Les Moyennes Entreprises (ME) sont celles qui répondent aux critères et seuils suivants :

- ✓ Effectif compris entre vingt et un (21) et deux cent cinquante (250) employés ;
- ✓ Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;
- ✓ Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie, en interne ou par un Centre de Gestion Agréée (CGA) ou toute autre structure similaire légalement reconnue, selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;
- ✓ Chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre la limite supérieure à l'article 3 ci-dessus et 5 milliards de F CFA ».

Au sens de la présente Loi, il est entendu par « employés » les personnes employées à plein temps durant une année, le travail temporaire, saisonnier ou journalier représentant une fraction d'unité travail année. L'année à prendre en considération pour la détermination du chiffre d'affaires et de l'investissement est celle du dernier exercice clos au moment de la demande de reconnaissance.

1.2.2. Analyse du secteur

Au Sénégal, les PME, du point de vue de leur importance numérique, sont la base du tissu économique. Elles représentent 80 à 90% du tissu industriel et constituent le support sur lequel s'appuie toute croissance économique.

1.2.2.1. Les forces

Le nombre des PME s'est fortement accru ces dix dernières années au Sénégal, notamment au niveau des micros et petites entreprises (MPE) évoluant souvent dans le secteur non structuré. Différentes études ont souligné le dynamisme de ce secteur qui occupe plus de 60% de la population active.

Celles-ci évoluent pour la plupart dans le secteur dit informel, marqué par un dynamisme reconnu et occupant 60% de la population en âge de travailler. Du point de vue social, les PME jouent un rôle essentiel assurant une certaine cohésion. En raison de la limitation des recrutements dans la fonction publique et de la capacité d'embauche restreinte du secteur privé moderne, les PME sont des sources de création d'emplois inestimables.

Les Petites et Moyennes Entreprises occupent l'essentiel des secteurs dit porteurs qui mobilisent un nombre impressionnant de promoteurs porteurs de projets viables. Il s'agit, entre autres, de l'agro-industrie, du tourisme, de la pêche, des nouvelles technologies de l'information et de la communication, des services, des bâtiments et travaux publics.

Conscients du rôle important que doit jouer le secteur privé en général et les PME en particulier dans le processus d'accélération de la croissance économique du pays, les autorités sénégalaise ont fait de la promotion et du développement de ces PME une priorité. C'est ainsi qu'il a été initié une série de mesures de nature à permettre aux PME de vaincre les menaces liées à un environnement interne et externe souvent défavorables.

Ces mesures concernent d'une part, le niveau institutionnel avec la création dès 2001 d'un département ministériel dédié à la PME, qui a la principale mission de contribuer à la densification du tissu des PME dans tout le pays, de promouvoir l'insertion des unités informelles dans le secteur moderne et de mettre en place un système de financement adapté à leur besoin d'autre part, le tout articulé autour d'un dispositif d'appui performant.

C'est dans ce cadre que la Direction des PME, a été créée en 2002, avec comme mission de mettre en œuvre la politique de l'État du Sénégal en matière de développement des Petites et Moyennes Entreprises.

A cet effet, elle est chargée :

- ✓ De contribuer à l'élaboration de la stratégie de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises et à l'amélioration de leur environnement ;
- ✓ De promouvoir et de mettre en œuvre un cadre institutionnel, législatif et réglementaire apte à favoriser leur création et leur développement ;
- ✓ De favoriser le développement des PME et des PMI dans les secteurs des services, de l'industrie, de l'agriculture et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en relation avec l'agence de développement et d'encadrement des PME.

1.2.2.2. Les faiblesses

Au Sénégal, les PME ont certes, des atouts considérables, mais elles sont confrontées à des difficultés énormes leur empêchant de jouer véritablement, leur rôle dans le développement économique et social du pays.

Malgré leur importance numérique, les Petites et Moyennes Entreprises sont marquées par la faiblesse de leur valeur ajoutée industrielle. Elles n'ont pas un impact considérable sur le PIB. On se rend compte que cette catégorie d'entreprises ne contribue qu'à 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale.

En outre, les PME sont confrontées à des besoins énormes en matière d'équipements technologiques. Leur process à caractère artisanal ne leur permet pas d'améliorer leur production. La démarche qualité, indispensable à la compétitivité, est de ce point de vue quasi-inexistante. Les dirigeants des Petites et Moyennes Entreprises manquent souvent de formation appropriée et de compétences managériales et techniques. Cette situation s'explique par l'inefficacité du système d'éducation de base par rapport aux exigences du secteur privé. Le secteur informel qui attire un nombre important de PME représente un poids énorme dans le tissu économique. Ce secteur non structuré, bien que dynamique, n'offre pas les garanties d'un développement soutenu.

Les Petites et Moyennes Entreprises rencontrent des difficultés énormes d'accès aux marchés du fait de la qualité inférieure de leurs produits, de l'emballage, des problèmes de logistique et de marketing.

Les PME sont également confrontées à un problème de financement et d'accès au crédit. Elles ne peuvent que rarement et marginalement compter sur le système bancaire pour leur expansion.

Toutefois, la rationalisation des structures d'appui et la mise en place d'un environnement réglementaire, juridique et fiscal favorable constituent un gage à la promotion des PME et à leur développement.

1.2.2.3. Les politiques de promotion et de développement des PME

L'intervention concomitante des différents acteurs (État, secteur privé, partenaires techniques et financiers etc.) concourt à asseoir une vision de développement et à atteindre les objectifs visés dans la politique de promotion des PME.

Par ailleurs, la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) réserve une place de choix aux PME. Dès lors, la rationalisation du dispositif d'appui pour la densification du tissu des Petites et Moyennes Entreprises et le renforcement de leurs capacités est au centre de la politique d'encadrement des PME.

C'est ainsi que l'adoption de la charte des PME, de la loi d'orientation et la validation de la lettre de politique sectorielle sont autant de mesures prises par les autorités politiques, en partenariat avec les opérateurs, les institutions représentatives des PME et les partenaires au développement, pour rendre les PME plus compétitives.

1.2.2.3.1. La charte des PME

La Direction des PME a initié l'élaboration de la charte des PME par une démarche participative ayant abouti à sa validation le 02 décembre 2003. La charte des PME est le moyen par lequel les Petites et Moyennes Entreprises se voient désormais accorder 30% des marchés publics. Pour régler la question foncière, la charte dispose qu'un nombre précis de terrains sera prioritairement réservé aux PME adhérentes. L'État s'engage aussi à créer des pépinières d'entreprises et des incubateurs par secteur.

Les entreprises ayant souscrit au capital d'une PME en difficulté pourront bénéficier de déductions d'impôts. Pour régler la question du financement, un fonds de garantie, alimenté de commissions mais aussi de dotations budgétaires, pouvant assurer jusqu' à 75% des prêts accordés par les banques aux PME, sera mis en place.

L'Etat a également décidé de créer des organismes de capital-risque et de nouveaux produits comme les organismes de placement collectifs en valeurs mobilières qui bénéficieront d'avantages fiscaux. Des prêts à des jeunes entrepreneurs ou à des entreprises innovantes sont aussi envisagés.

En outre, pour encourager les délocalisations dans les régions, des fonds d'aménagement régionaux seront créés. Une prime d'aménagement et d'installation financée par l'État et la collectivité locale sera instituée. La charte prévoit aussi des fonds d'aide à l'exportation pour les entreprises exportatrices. Le dispositif est assez incitatif pour susciter des vocations d'entrepreneurs.

Par ailleurs, la réforme fiscale adoptée constitue également un moyen d'alléger les procédures lentes et qui découragent les promoteurs soucieux de se formaliser. L'impôt synthétique est en adéquation, en termes de compréhension et de pratique avec les capacités des petites unités économiques. Il réunit six impôts : (i) l'impôt sur le revenu (ISR) ; (ii) l'impôt du minimum fiscal ; (iii) la contribution des patentes ; (iv) la contribution des licences ; (v) la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et (vi) la contribution forfaitaire à la charge des employeurs.

A partir de janvier 2004, la Charte des PME est entrée dans un processus de mutation en Loi d'Orientation pour la promotion et le développement des PME.

1.2.2.3.2. La Loi d'Orientation Pour la Promotion et le Développement des PME.

La Loi d'orientation, adoptée par le Parlement, en février 2008 et promulguée le 28 juillet 2008, traduit l'engagement des autorités sénégalaises à doter la PME d'un cadre juridique et institutionnel suffisamment favorable à sa création, à son développement et à sa pérennisation.

Elle a abouti à la mise en place d'un certain nombre de règles et principes consensuels permettant aux PME de jouer pleinement leur rôle et aux autorités de fédérer le soutien à leur apporter, en matière d'organisation interne, de financement, de sous-traitance, de formation professionnelle, de fiscalité, d'accès aux marchés et à des sites aménagés.

La Loi d'orientation apporte, en effet, des innovations de taille notamment en matière d'accès des PME aux marchés publics, au financement et au foncier. Elle introduit une discrimination positive à l'endroit des femmes et des jeunes entrepreneurs. Les collectivités locales et les organisations patronales font l'objet d'une attention particulière quant à leur rôle dans la promotion de l'investissement des PME et l'appui dont elles peuvent bénéficier.

Dans ce cadre, l'État s'est engagé à entreprendre des réformes visant l'allégement et la simplification des règles juridiques, fiscales et administratives et des procédures dans les domaines d'accès au financement, aux marchés ainsi qu'à accélérer la réforme foncière en vue de faciliter l'aménagement et la mise à disposition de sites appropriés.

En matière de financement, la loi introduit une démarche novatrice par rapport aux systèmes classiques d'accès au crédit bancaire. Cette démarche devrait assurer le financement durable des PME, à travers l'appel public à l'épargne, qui permet d'élargir la base des actionnaires et des investisseurs.

1.2.2.3.3. La Lettre de Politique Sectorielle /PME

1.2.2.3.3.1. Le contexte

La Lettre de Politique Sectorielle PME a été validée en mai 2009 de même que son Plan d'actions. L'étude sur les contraintes qui affectent l'environnement des affaires des Micro, Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal, réalisée par la Direction des PME 2009, avec l'appui du Programme de Promotion pour l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain de la Coopération Technique Allemande (GTZ/PEJU), a abouti à des recommandations dont la plus importante était de définir une politique nationale des PME.

Dans ce cadre, le processus d'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle des PME et son plan d'actions «Programme Croissance PME » ont été lancés à travers une démarche participative regroupant l'ensemble des acteurs gravitant autour de la PME et supervisé par un comité technique restreint.

Cette approche participative a contribué à définir une stratégie reposant sur une vision articulée autour de quatre axes stratégiques :

1. l'amélioration de l'efficacité du dispositif d'appui aux PME ;
2. l'amélioration de l'environnement des affaires ;
3. la promotion de l'accès pérenne des PME aux services non financiers ;
4. l'amélioration de l'accès des PME au financement.

Pour rendre la stratégie opérationnelle, chaque axe est décliné autour des points suivants :

- ✓ un objectif global ;
- ✓ des objectifs spécifiques ;
- ✓ des actions ;
- ✓ des activités ;
- ✓ des résultats ;
- ✓ des indicateurs ;
- ✓ des moyens de vérification.

1.2.2.3.3.2. La vision de développement du secteur

Les principaux acteurs se sont accordés pour les cinq prochaines années sur la vision suivante: « **Asseoir le développement et la compétitivité des PME dans un cadre institutionnel adéquat et un environnement des affaires favorable, pour une croissance économique soutenue** ».

1.2.2.3.3.3. Les objectifs

L'objectif de développement la LPS/PME est de promouvoir une croissance économique accélérée et soutenue, portée par un secteur privé performant. L'atteinte des objectifs de création de richesses et d'emplois, à l'horizon 2015 passe par la mise en œuvre d'un plan d'actions qui permettra de développer de manière effective le secteur des PME.

Les objectifs immédiats se traduisent ainsi :

- ✓ Les mesures pertinentes sont prises en vue d'une plus grande efficacité dans le dispositif d'appui ;
- ✓ L'amélioration de l'environnement des affaires favorise l'émergence des PME et permet la réduction significative de la pauvreté que vise le Sénégal à travers l'adoption de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) ;
- ✓ L'offre pérenne de services non financiers appropriés qui garantit le renforcement et le développement des PME;
- ✓ Un système financier diversifié et intégré qui assure des services adaptés et efficaces aux PME à fort potentiel de croissance;
- ✓ Un mécanisme de suivi de toutes les activités ainsi que leur impact sur les réformes mises en place.

1.2.2.3.3.4. La stratégie

La stratégie est le mécanisme à travers lequel les différents acteurs œuvrent à la matérialisation de la Politique Nationale de Développement des PME. Dans cette perspective la lettre de politique sectorielle des petites et moyennes entreprises a identifié quatre (4) axes stratégiques :

Axe stratégique 1 : Amélioration de l'efficacité du dispositif d'appui aux PME

Au niveau national, il existe un dispositif institutionnel d'appui aux PME installé à partir de 2000 dans le cadre de la stratégie de développement du secteur privé.

Outre le ministère en charge des PME et d'autres ministères techniques concernés, il repose sur 5 agences à compétence générale (ADEPME, APIX, ASEPEX, ASN et FPE).

Toutefois, les études diagnostiques récentes (CEPOD, DMP) et les enquêtes de perception (GTZ) indiquent qu'en dépit des efforts entrepris, la satisfaction des entreprises reste très faible.

Au niveau local, il n'existe pas de dispositif institutionnel d'appui réellement structuré. Il n'existe aucune structure formelle de coordination des activités menées par le dispositif d'appui. Les organisations professionnelles regroupant les PME sont dispersées, relativement faibles et mal organisées et influencent peu le contenu des politiques publiques.

C'est pourquoi l'objectif global de cet axe est de **rendre le dispositif d'appui plus efficace.**

Les objectifs spécifiques sont:

- ✓ **Objectif spécifique 1:** recentrer et rationaliser le dispositif d'appui aux PME;
- ✓ **Objectif spécifique 2:** rendre les OP-PME plus fortes et plus représentatives;
- ✓ **Objectif spécifique 3:** mettre en place un cadre formel et efficient de coordination, de concertation et de dialogue entre les acteurs intervenant dans le développement des PME.

Axe stratégique 2: Amélioration de l'environnement des affaires

La promotion et le développement des PME passent nécessairement par l'amélioration de l'environnement des affaires. L'identification des contraintes qui affectent le développement des PME et la définition des mesures d'amélioration du climat des affaires s'avèrent alors nécessaire. Il s'agit donc de créer un environnement des affaires favorable au développement des PME pour une croissance soutenue et une réduction accrue de la pauvreté.

Cet axe comprend six (6) objectifs spécifiques:

- ✓ **Objectif spécifique 1** : Faciliter l'accès aux droits réels immobiliers et aux facteurs de production;
- ✓ **Objectif spécifique 2** : Rationaliser la législation et le système fiscal;
- ✓ **Objectif spécifique 3** : Améliorer les mécanismes de règlement des litiges commerciaux;
- ✓ **Objectif spécifique 4** : Réviser la réglementation du travail pour encourager l'emploi formel;
- ✓ **Objectif spécifique 5** : Faciliter davantage la création d'entreprise;
- ✓ **Objectif spécifique 6** : Améliorer le cadre juridique et judiciaire de l'octroi de crédit.

Axe stratégique 3 : Assurer l'accès pérenne des PME aux services non financiers

Le déficit d'information, le manque d'organisation et de qualification, rendent difficile l'accès des PME aux marchés, au financement, à la formation et à la technologie. Ces contraintes sévères limitent le développement des entreprises au Sénégal, restreignant ainsi les possibilités de croissance future. Il est donc nécessaire d'améliorer la performance des petites et moyennes entreprises, en vue de tirer vers le haut la croissance économique et le nombre d'emplois et d'atteindre des objectifs sociaux.

Cet axe comprend les objectifs spécifiques suivants:

- ✓ **Objectif spécifique 1** : Appuyer le développement d'un marché de services non financiers adaptés aux besoins des PME;
- ✓ **Objectif spécifique 2** : Améliorer le cadre physique et humain des PME;
- ✓ **Objectif spécifique 3** : Densifier le tissu des PME pour créer de la richesse;

- ✓ **Objectif spécifique 4** : Appuyer les PME à nouer des partenariats fructueux.

Axe stratégique 4: Amélioration de l'accès au financement des PME

Les PME au Sénégal rencontrent de nombreuses difficultés lorsqu'elles tentent d'accéder à des financements. L'offre financière est peu diversifiée et adaptée aux besoins de financement des PME. Les expériences ont montré qu'une entreprise en phase d'amorçage dont le modèle économique n'est pas éprouvée, fait face à d'énormes difficultés à accéder au crédit bancaire;

L'objectif d'un programme d'amélioration de l'accès au financement doit consister avant tout à promouvoir un secteur financier diversifié et intégré, capable d'offrir une gamme de services financiers adaptés et durables aux PME.

Cet axe comprend deux objectifs spécifiques:

- ✓ **Objectif spécifique 1**: développer des produits alternatifs de financement des PME au Sénégal;
- ✓ **Objectif spécifique 2** : conforter le marché des services financiers au Sénégal.

1.2.2.3.3.5. Le dispositif de suivi évaluation

Il est crée par arrêté ministériel, un dispositif de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions de la LPS/PME, dénommé : Comité Technique de Suivi, en sigle CTS.

Ce Comité chargé d'assurer le pilotage, la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la LPS/PME, regroupe toutes les parties prenantes :

- ✓ Représentants de l'État ;
- ✓ Représentants des organisations patronales ;
- ✓ Représentants des chambres consulaires ;
- ✓ Représentants de l'Association professionnelle des Banques et Établissements financiers ;

- ✓ Représentants du Sous - Groupe PME des Bailleurs de Fonds sur le Secteur Privé ;
- ✓ Représentants de la Coopération technique allemande (GIZ).

Le Comité technique de suivi a pour mission d'assurer:

- ✓ Le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions de la LPS/PME ;
- ✓ Le cadrage et le suivi des indicateurs ;
- ✓ La validation des rapports périodiques ;
- ✓ La mise en place, en rapport avec l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), d'un système d'information et de veille stratégique ;
- ✓ la mise en œuvre d'une bonne stratégie de communication de la LPS/PME.

Le Comité technique de suivi est présidé par le Ministre en charge des PME ou par son représentant. Il se réunit, au moins, une fois tous les trimestres sur convocation de son Président. Un secrétariat doté de compétences nécessaires et coordonné par la Direction des PME, est mis en place pour appuyer le CTS dans l'exécution de ces tâches. Il est prévu la création, en cas de besoin, par arrêté des gouverneurs de région, des Comités techniques régionaux de suivi, en sigle CTRS.

CHAPITRE 2 : DEFINITION DES CONCEPTS

Le suivi-évaluation axé sur les résultats est un outil de gestion relativement récent. Pour mieux le cerner, il importe de se familiariser avec les concepts et les notions techniques utilisés dans le cadre de sa mise en œuvre.

2.1. Définition de concepts liés au suivi évaluation

2.1.1. Le suivi

2.1.1.1. Définition

Selon le guide méthodologique élaboré en 2002 par le Fonds pour la Promotion des Études Préalables, Études Transversales et Évaluations (F3E) «Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations; C'est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation. Lors de la mise en œuvre d'un projet ou d'une action, le suivi est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle etc.) qui compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives. En général, le suivi peut s'appliquer à toutes les activités d'un programme.»

Le suivi est donc un processus continu de collecte systématique, de données à la base des indicateurs de performance choisis. L'objectif est de fournir aux différentes parties prenantes d'une action en cours, des informations sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. L'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision permet d'effectuer une comparaison entre le prévu et le réel. Le suivi est aussi un outil de gestion. Il fait partie du système d'information en matière de gestion d'un projet et constitue une activité interne. Il doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, ont en charge l'exécution d'un projet ou d'un programme. Toute information doit stimuler une réflexion de la part des acteurs de l'action pour permettre des corrections et des adaptations au cours de la réalisation de l'activité en se référant toujours à la planification initiale.

2.1.1.2. But du suivi

Le but du suivi est d'assurer une mise en œuvre efficace et efficiente du projet. Il doit fournir à tous les niveaux du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin, le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble du projet.

Le suivi a lieu surtout en cours d'exécution d'une activité d'un projet. La périodicité varie selon les besoins, la nature des activités ou les acteurs :

- ✓ **A la base**, au niveau des communautés : le suivi par les bénéficiaires (les acteurs à la base) est beaucoup plus rapproché, voire, quotidien ;
- ✓ **Au niveau du projet**, le suivi est plus espacé : il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel ;
- ✓ **Au niveau des partenaires financiers**, des missions de supervision (ou des revues) sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet. Cependant les bailleurs de fonds exigent aussi de leurs partenaires des rapports périodiques d'avancement (trimestriels, semestriels...).

Le suivi est nécessaire à tous les acteurs qui ont une responsabilité dans la bonne exécution d'une action. A chacun des niveaux d'intervention correspond un acteur particulier de suivi :

- ✓ **Au niveau de l'action** : les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet) ;
- ✓ **Au niveau de l'appui** : les structures d'encadrement technique ou de formation ;
- ✓ **Au niveau du financement** : les partenaires financiers.

2.1.1.3. Conditions de réussite du suivi

La réussite d'un bon suivi de projet tient en la disponibilité d'informations fiables sur :

- ✓ La progression du secteur ;
- ✓ L'exécution budgétaire ;
- ✓ Les difficultés rencontrées ;
- ✓ La gestion des risques.

Pour obtenir un système de suivi de qualité, il faut préciser :

- ✓ Les domaines de suivi ;
- ✓ Les méthodes d'analyse des données ;
- ✓ Les moyens de communication des informations.

Pour un projet, on recherchera en général les informations pouvant permettre:

- ✓ Une bonne gestion de la mise en œuvre des activités;
- ✓ Une connaissance précise des résultats engendrés par le projet;
- ✓ Une bonne vision des effets, prévisibles ou non, conséquences directes ou indirectes du projet.

En somme, le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet.

2.1.2. L'évaluation

2.1.2.1. Définition

Selon le Fonds pour la Promotion des Études Préalables, Études Transversales et Évaluations(F3E) « L'évaluation a pour objet de rechercher si les moyens humains, techniques, juridiques, administratifs et financiers mis en œuvre ont permis de produire les effets escomptés et atteindre les objectifs visés. Elle s'intéresse plus à l'analyse des résultats et aux enseignements. Elle se concentre aussi sur la jonction entre les phases du projet (conception, mise en œuvre, effets) qui sont interdépendantes ».

L'évaluation consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Il s'agit, d'estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints.

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet. Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les

résultats attendus. L'évaluation c'est aussi la mesure de l'impact, de la performance d'un projet par rapport à ses objectifs initiaux. Elle est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est également un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et la planification d'activités futures.

Elle cherche à expliquer pourquoi les résultats se sont produits ou non, par suite des activités du projet et autres intrants. En général elle s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité, et pour le développement de projets et programmes futurs.

Chaque évaluation doit se concentrer sur un élément essentiel. Le choix de périodes appropriées pour des évaluations dépendra de l'objet, du public concerné et de l'usage fait de cette évaluation. Ceci devra être décidé lors de la conception du projet.

2.1.2.2. Les formes d'évaluation

L'évaluation peut être formative (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie du projet avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet). L'évaluation peut aussi être sommative (tirant les conséquences d'un projet terminé).

Elle a pour but d'apprécier :

- ✓ Les effets (avantages ou désavantages, c'est-à-dire les objectifs immédiats) pour les bénéficiaires ;
- ✓ L'impact (objectifs à long terme) sur la collectivité.

De façon générale, l'évaluation permet :

- ✓ De tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- ✓ D'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel, etc. ;

- ✓ De prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention ;
- ✓ De capitaliser les bonnes pratiques etc.

On distingue :

- ✓ L'évaluation dite externe qui est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et choisis par le partenaire financier ou par le partenaire technique. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire financier ;
- ✓ l'évaluation dite interne est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe.

2.1.2.3. Les différentes approches de l'évaluation

Il existe différentes approches d'évaluation :

2.1.2.3.1. Les approches non participatives

Elles sont dirigées par des évaluateurs extérieurs. Le but de ces approches est de juger objectivement et de manière renseignée du progrès, des réalisations et de l'impact du travail. L'objectif est de tirer des conclusions de l'étude et de faire des recommandations au sujet des orientations futures du projet.

2.1.2.3.2. Les approches participatives

C'est un processus continu et régulier qui implique activement les parties prenantes dans toutes les étapes de collecte, d'analyse et d'utilisation de l'information sur une intervention en vue d'en apprécier le processus, les résultats et de formuler des recommandations utiles à la prise de décision. L'évaluation est dirigée par une équipe interne et externe au projet.

Dans tous les projets, il n'y a pas de vrai développement sans participation, raison pour laquelle une bonne évaluation se doit d'être participative, même quand elle est effectuée par un consultant externe. L'expérience de participation à l'évaluation du projet, ainsi que

les techniques et la compréhension acquises par le personnel durant ce travail, ont souvent autant de valeur pour le futur du programme que les conclusions tirées du projet.

2.1.2.4. Les différentes périodes d'évaluation

2.1.2.4.1. L'évaluation ex ante ou la pré-évaluation

La « pré évaluation » est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet et intervient avant la décision d'entreprendre cette intervention ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.

C'est une évaluation qui a pour but de recenser les données de la situation de référence (situation sans projet) de la zone d'intervention du projet. Cette situation sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de dégager l'impact du projet.

2.1.2.4.2. L'évaluation continue

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou d'une composante du projet, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, efficace et efficiente. Elle s'intéresse aux produits espérés, aux effets et aux impacts actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant sur tous les ajustements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

2.1.2.4.3. L'évaluation à mi parcours

L'évaluation à mi-parcours intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée. Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

2.1.2.4.4. L'évaluation terminale

Elle a lieu, 3 mois avant, à douze mois après l'achèvement du projet. Elle a pour but de vérifier si les résultats attendus (en termes de produits ou services) du projet se sont effectivement produits.

2.1.2.4.5. L'évaluation ex-post

Elle intervient 2 à 3 ans après la fin du projet lorsque ses effets et son impact sont censés être intégralement réalisés. Elle vise à effectuer le bilan des actions du projet en vue de déterminer les résultats du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc.

Elle cherche également à tirer des enseignements pour les activités futures de planification, c'est-à-dire la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futures activités de développement.

2.1.3. Liaison entre le suivi - évaluation

2.1.3.1. Définition

Selon F3E «Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du projet. Il peut être caractérisé comme un passage du « statique » à un suivi plus « actif » comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'études et d'adaptation d'outils et de méthode».

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions. De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

Le suivi et l'évaluation sont donc différents, mais complémentaires :

- ✓ Le suivi est continu, alors que l'évaluation est ponctuelle ;
- ✓ Le suivi porte sur les échéances du projet, alors que l'évaluation se réfère aux objectifs de celui-ci ;
- ✓ Le suivi fournit des informations sur l'exécution du projet, alors que l'évaluation permet de mesurer l'impact final du projet ;
- ✓ Le suivi est à court terme, alors que l'évaluation s'inscrit dans le long terme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.3.2. Différence entre Suivi et Évaluation

Le tableau 2 présente les différences entre le suivi et l'évaluation.

Tableau 2 : différences entre le suivi et l'évaluation

SUIVI	EVALUATION
<p>Accepte la planification</p> <p>Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus-réalisés - l'atteinte des extrants - Fournit un « feed-back » : <p>Continu/ permanent :</p> <ul style="list-style-type: none"> -à partir des activités et résultats intermédiaires -à partir d'un cadre court-terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants <p>Réalisé par l'équipe de projet</p>	<p>Met en cause la planification</p> <p>Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens causes-effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et objectif <p>Fournit un « feed-back »:</p> <ul style="list-style-type: none"> - périodique, pour jalons importants/ ponctuel - à partir des résultats finaux - à partir d'un cadre temporel long - terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une re-planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux <p>Réalisée par une équipe externe ou mixte</p>

SOURCE : notes de cours de Mr Traoré Amadou MPSG2/GP /2009

2.2. DEFINITION DE CONCEPTS LIES AU SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS

2.2.1. La gestion axée sur les résultats

Le concept de Gestion Axée sur les Résultats (**GAR**) est attribué à Peter Drucker, gourou du management qui publie en 1964 l'ouvrage « *Managing for results* ».

La GAR est une approche de gestion qui est à la fois globale et fondée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme, d'un projet ou d'une initiative. Elle vise à apporter d'importants changements en mettant l'accent sur la performance et la réalisation des résultats. Elle a quatre fonctions essentielles :

- ✓ La planification stratégique ;
- ✓ La gestion opérationnelle ;
- ✓ L'analyse de la performance ;
- ✓ La gestion des risques.

Elle est un outil de conception et de gestion au service de la planification. Elle s'appuie sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats, et de mesures clairement définis. Elle permet de prévoir et de gérer les risques et les hypothèses.

La GAR intègre dans une stratégie d'ensemble, les ressources (humaines, matérielles et financières), le processus et les mesures pour améliorer la prise de décision afin d'induire des changements. L'accent est mis sur l'amélioration de la performance exprimée en termes de résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance. Elle a pour objectif principal d'améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et de permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapports sur la performance.

La GAR garantit qu'une politique ou projet est réaliste et durable, que les activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles de ses acteurs qui tiennent effectivement compte des contraintes extérieurs, des risques et dont la durabilité des impacts et /ou la poursuite sont garanties. Elle se fonde sur la matrice du cadre logique avec une orientation des efforts vers les résultats attendus c'est-à-dire la chaîne des résultats.

2.2.1.1. La chaîne des résultats

La GAR est une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières. Le résultat est défini comme un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet et provoqué par une action de développement. Il est la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif. Le changement implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation, dans la société ou le pays où se déroule l'intervention.

La chaîne des résultats désigne l'ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La notion de **causalité** illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

On peut retenir 3 niveaux de résultats:

- ✓ **Extrants:** ce sont les produits et services immédiats générés par l'activité ;
- ✓ **Effets** qui indiquent le changement des conditions des bénéficiaires résultant de l'appropriation des extrants ;
- ✓ **Impact:** contribution des effets sur des institutions ou groupes de populations plus large.

On distingue deux types de résultats :

- ✓ **Des résultats de type opérationnel** qui sont le produit de l'administration et de la gestion d'un projet/programme ;
- ✓ **Des résultats de type développemental** qui témoignent de changements réalisés au cours des différentes étapes d'un projet / programme. Ils correspondent aux extrants (court terme), aux effets (moyen terme) et à l'impact (long terme) d'une intervention.

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports sur le rendement.

2.2.1.2. Les principes de la GAR

Les principes de la GAR sont :

- ✓ **La simplicité** : la GAR est un outil de gestion simple pour aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes.
- ✓ **L'apprentissage par l'action** : l'expérience de terrain, souvent basée sur des tentatives ou des erreurs, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion. La GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des leçons apprises.
- ✓ **L'adaptabilité méthodologique** : la GAR peut être utilisée dans des contextes variés et dans une diversité d'opérations de gestion.
- ✓ **Le partenariat** : afin que la GAR soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes, à travers un processus consensuel de construction. Ce processus développe l'appropriation par les parties prenantes, renforce leur participation et améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des résultats.
- ✓ **La redevabilité** : elle renvoie au partage des responsabilités. Les parties prenantes définissent et valident en commun les décisions et les responsabilités de chacun. Dans ce sens, la participation est un élément clé de la redevabilité.
- ✓ **La transparence** : les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables. La communication sur les résultats clairement définis garantit une meilleure transparence dans la gestion des interfaces.

2.2.1.3. Les avantages de la GAR

La GAR présente certains avantages comme :

- ✓ La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées ;
- ✓ La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles ;
- ✓ Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés ;

- ✓ L'identification et la gestion des risques ;
- ✓ La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences menées dans la mise en œuvre des projets / programmes ;
- ✓ La préparation de rapports sur les résultats et les ressources atteints et les ressources utilisées.

2.2.1.4. Les indicateurs de performance de la GAR

Un indicateur est une variable de mesure des performances obtenues vers l'atteinte des objectifs et des réalisations prévus dans le cadre d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Il permet d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. C'est un indice, un nombre, un fait constituant un moyen simple, précis et fiable qui décrit un état ou une situation à atteindre et informe sur les changements éventuels liés à l'intervention en cours.

Il est utilisé pour qualifier toute information qui mesure de manière générale l'évolution, et en particulier, la performance d'un projet. Les indicateurs sont disponibles à la fois pour le suivi des processus et celui des impacts. Les indicateurs doivent être pertinents vis-à-vis des buts de gestion du projet.

Un indicateur de rendement ou indicateur de performance est la mesure d'impact, d'effets, d'extrants et d'activités. Il est suivi et contrôlé durant la mise en œuvre de la politique pour évaluer le progrès accompli à un moment précis. Il fournit de la rétroaction au système de gestion et mesure l'atteinte des résultats escomptés. Il reflète ce que les différentes parties espèrent du projet en termes de réalisations.

2.2.1.4.1. Les objectifs des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance ont pour objectif de faciliter le suivi et le contrôle des politiques programmes et projets à travers les principes suivants :

- ✓ L'imputabilité ;
- ✓ Le pragmatisme (les faits plutôt que les impressions) ;
- ✓ Le respect des critères de qualité.

Les indicateurs de performance constituent des valeurs cibles qui doivent être suivies au cours de la réalisation du projet. Ils permettent de vérifier les progrès réalisés en fonction de l'atteinte des extrants, effets et impact du projet. Ils mesurent de fait, le succès enregistré, l'identification de situation problématique qui peut compromettre l'atteinte des résultats.

Les indicateurs de performance contribuent à :

- ✓ **L'amélioration de la planification** la prise en compte des risques et une compréhension plus systématique du projet ;
- ✓ **La performance** les indicateurs facilitent l'affectation des ressources en identifiant les activités les plus utiles au projet ;
- ✓ **La prévention des risques** pendant la phase de réalisation, les indicateurs permettent d'évaluer la performance future ainsi que l'identification des points à améliorer et les propositions de solutions ;
- ✓ **La Mesure de succès du projet ;**
- ✓ **Le «benchmarking»**:en comparant les résultats à d'autres projets similaires ;
- ✓ **La qualité** en évaluant la satisfaction des bénéficiaires ;
- ✓ **La motivation** par la responsabilisation du personnel le recentrage des activités pour atteindre un résultat commun.

Le suivi des indicateurs de performance suppose la vérification régulière de l'état d'avancement du projet et un « feedback » régulier aux responsables afin que ceux-ci disposent des informations suffisantes qui permettent de gérer l'évolution du projet.

2.2.1.4.2. Les différents types d'indicateurs de performance

On distingue plusieurs types d'indicateurs de performance selon la nature (quantitative ou qualitative) ou le mode (direct ou indirect)

2.2.1.4.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des mesures statistiques comme le nombre, la fréquence, le centile, les ratios, l'écart type etc.

Exemples :

- ✓ **Nombre:** Nombre de PME Bénéficiaires du Programme de Mise à Niveau (PMN) du Ministère de l'Industrie ; Nombre de pôles industriels régionaux aménagés, etc. ;
- ✓ **Pourcentage :** Taux de couverture des besoins de formation exprimés par les PME ;
- ✓ **Ratios:** Part de l'industrie dans la constitution du PIB ; Rapport entre la production des industries chimiques et la production industrielle globale ; Part de l'agro-alimentaire sur la croissance générée par le secteur industriel ;
- ✓ **Indices:** Indice de Développement Humain (IDH) ; Indice synthétique de pauvreté.

2.2.1.4.2.2. Les indicateurs qualitatifs

Ce sont des mesures du jugement et de la perception de la conformité à des normes établies, de la présence ou de l'absence de conditions particulières, de l'ampleur et de la qualité de la participation du niveau de satisfaction des bénéficiaires

Exemples :

- ✓ Le processus d'élaboration de la politique industrielle est participatif,
- ✓ Les statuts juridiques des PME sont conformes aux normes internationales.

2.2.1.4.2.3. Les indicateurs précurseurs

Ce sont des mesures indirectes, annonciatrices de l'atteinte de l'impact ou des effets d'un projet.

Exemples: si les données montrent que les bénéficiaires ont accès aux services d'un projet, qu'ils les utilisent, et en sont satisfaits, on peut avancer que le projet procure des services utiles.

2.2.1.4.2.4. Les indicateurs substitutifs

Ce sont des mesures qui sont utilisées à la place d'une mesure directe. Ils essaient d'identifier la valeur d'une autre variable dont la mesure n'est pas réalisable, peu pratique et onéreuse

Exemples : sur le statut socioéconomique, les matériaux utilisés pour construire une maison, mobilier et équipements domestiques.

2.2.1.4.2.5. Les indicateurs binaires

Oui ou Non Ils sont plus fréquents au niveau des extrants (produits). Ce sont des mesures simples de changements

Exemples:

- ✓ Les statuts juridiques des acteurs industriels existent ;
- ✓ Un document de politique industrielle est élaboré.

2.2.1.4.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Un indicateur de performance doit être SMARTIES : c'est-à-dire :

- ✓ **Spécifique** : l'objectif décrit précisément ce qui doit avoir changé, et en quoi cela doit avoir changé ;
- ✓ **Mesurable** : l'indicateur doit être quantifiable ou qualifiable ;
- ✓ **Applicable** : l'indicateur donne t-il suffisamment d'informations pour prendre une décision éclairée ? Est-il sensible aux changements ?
- ✓ **Réaliste** : en termes de ressources consenties pour renseigner l'indicateur ;
- ✓ **Temps** : l'indicateur doit être défini dans le temps et les périodes de mesure doivent permettre de fournir l'information au bon moment. Les méthodes de collectes de l'information doivent être éprouvées pour permettre de prendre des décisions en temps opportun ;
- ✓ **Indépendant** : l'indicateur utilisé doit être propre à un objectif précis. Il doit être indépendant des différents niveaux d'objectif ;
- ✓ **Économique** : il fait référence à la viabilité financière. Il faut vérifier la disponibilité des moyens pour recueillir et analyser l'information et le rapport cout /bénéfice.
- **Satisfaction des parties prenantes** : il est important de définir des indicateurs de performance du projet avec les parties prenantes pour une leur adhésion au processus.

2.2.2. Le Suivi-évaluation axé sur les résultats

Avec la priorité que les partenaires techniques et financiers accordent actuellement aux résultats, les différentes institutions doivent répondre à de nouvelles exigences en matière de suivi et d'évaluation liées à la nécessité de mettre les réalisations en évidence.

2.2.2.1. Définition du suivi- évaluation axé sur les résultats

Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le suivi et l'évaluation axé sur les résultats désigne un processus continu et régulier de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion, d'analyse et de présentation de rapports, qui impliquent activement les parties prenantes dans toutes les étapes, indiquant les moyens et compétences nécessaires en vue d'en apprécier les résultats et de formuler des recommandations utiles à la prise de décisions et à la capitalisation des bonnes pratiques.

2.2.2.2. But du suivi- évaluation axé sur les résultats

Le but du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats est de mesurer et d'évaluer la performance afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement. La performance étant défini comme la progression vers la réalisation de résultats escomptés ;

Les objectifs du système de suivi-évaluation varient en fonction de la nature, de la taille et des buts du projet, des structures d'organisation des groupes de participants et des institutions impliqués, ainsi que des besoins spécifiques des bénéficiaires, des partenaires et des donateurs.

Ils peuvent être les suivants :

- ✓ Clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence ;
- ✓ Évaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs ;
- ✓ Dégager l'impact du projet ;
- ✓ Constater l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- ✓ Retenir les leçons tirées d'approches particulières ;
- ✓ Revoir la conception des activités courantes.

Il s'agit également de déterminer :

- ✓ Qui devrait participer à la conception ?
- ✓ Comment l'information sera collectée, analysée et présentée?
- ✓ Quel est le degré de précision nécessaire?

2.2.3. Formes de suivi- évaluation axé les résultats

Le suivi-évaluation peut être interne et ou externe :

2.2.3.1. Le suivi-évaluation interne

Il est réalisé par une structure interne au projet (ex: équipe d'animation) en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires

2.2.3.2. Le suivi-évaluation externe

Il est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérantes. Le système de suivi-évaluation peut être interne et/ou externe. Le suivi-évaluation externe est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions de coopération bilatérale ou multilatérale.

2.3. Les conditions de réussite d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats

Un bon dispositif de suivi -évaluation doit :

- ✓ être léger : il ne doit pas exiger beaucoup de temps, de moyens matériels et financiers ;
- ✓ être ciblé : cela signifie que les informations à connaître et à suivre doivent être définies d'avance ; les indicateurs à utiliser doivent être précis, peu nombreux et simples ;
- ✓ être participatif : les informations à rechercher seront choisies en concertation avec tous les acteurs du projet ; ces derniers doivent bien comprendre le processus et participer à toutes les étapes ;
- ✓ permettre la diffusion des informations collectées auprès des équipes et des destinataires-bénéficiaires.

Le feed-back et les échanges autour des données autorisent à considérer le suivi – évaluation comme un outil d’autoévaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE
CADRE METHODOLOGIQUE**

CHAPITRE 3: DEMARCHE POUR LA CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS

L'élaboration d'un plan d'actions cohérent avec la définition claire et précise des résultats attendus, des objectifs, des indicateurs de performance et des hypothèses critiques, constitue un préalable pour la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats. Ainsi prenant en compte les préoccupations exprimées par les différentes parties prenantes, il est apparu nécessaire de procéder à une analyse critique, du plan d'actions de la lettre de la LPS/PME, faisant ressortir les points forts ainsi que les aspects à améliorer avant de proposer de solutions devant permettre de le parfaire. A titre indicatif, les axes stratégiques un et deux sont révisés.

Les différentes étapes à suivre pour concevoir un système de suivi évaluation axé sur les résultats et l'élaboration du modèle d'analyse ont été réalisés dans une approche itérative et participative, impliquant principalement la Direction des PME et la GIZ/PACC qui, dans le cadre du programme d'appui à la compétitivité et à la croissance des PME et à la performance du secteur de la Micro finance, a mis à disposition du groupe de travail, une experte allemande en suivi. L'objectif est de mesurer progressivement, les grands changements qui sont attendus, dans le secteur des PME, à la suite de l'exécution du programme croissance PME.

3.1. IDENTIFICATION DES DIFFERENTES ETAPES

Pour concevoir un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, il est nécessaire de franchir dans l'ordre les sept étapes suivantes :

- ✓ Préciser les résultats et la logique de la stratégie ;
- ✓ Vérifier les intérêts, attentes et contributions au suivi des résultats ;
- ✓ Déterminer les domaines à être observés régulièrement ;
- ✓ Spécifier les questions de suivi, les indicateurs de processus et ceux des objectifs ;
- ✓ Décider sur structures et procédures du suivi des résultats ;
- ✓ Collecter, analyser, rapporter les informations aux acteurs compétents ;
- ✓ Utiliser les informations pour la gestion, le reporting et l'apprentissage.

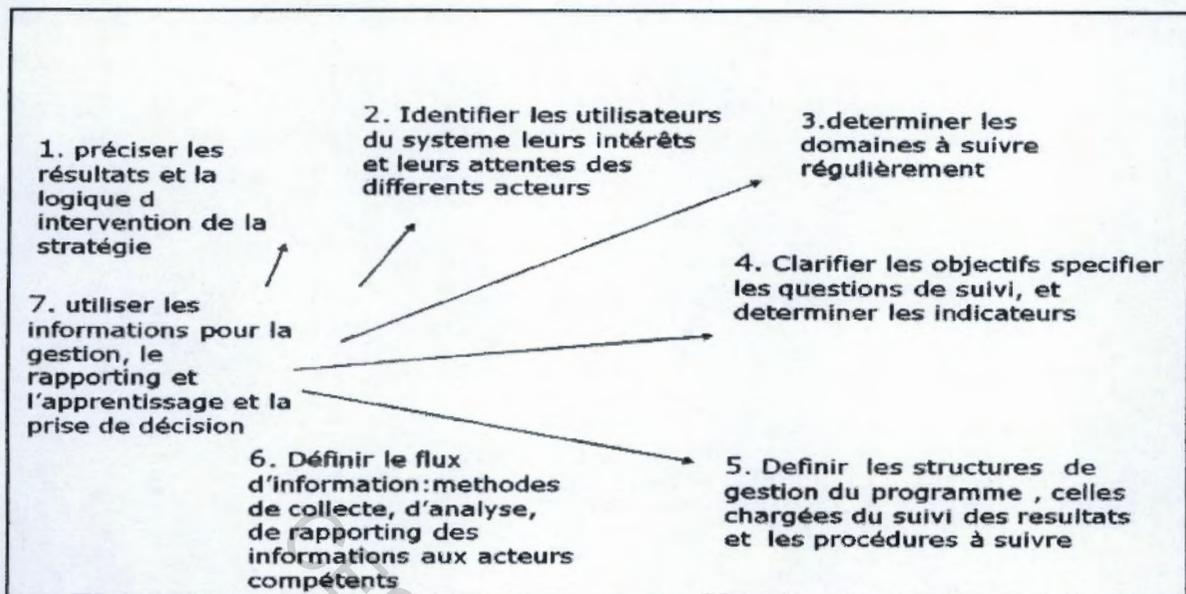


Figure 1 : les sept étapes d'un système de suivi évaluation axés sur les résultats

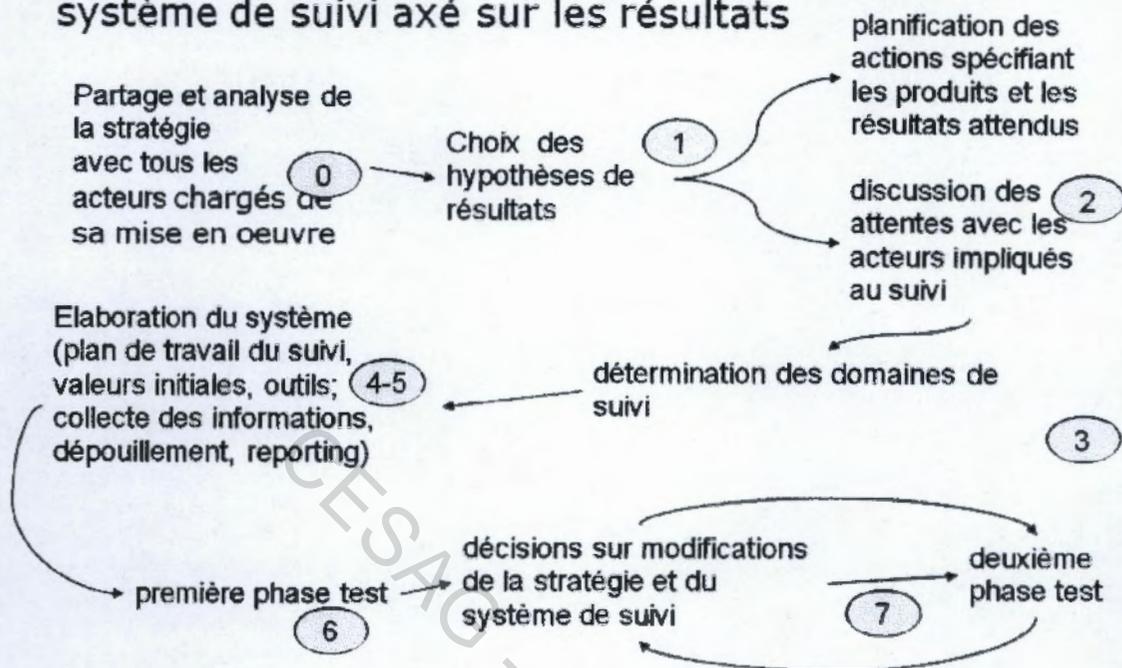
Source : Mme Ulrike Brunchu, experte en suivi, à la GIZ, Mission U B MILANGO programme d'appui à la compétitivité et à la croissance des PME et à la performance du secteur de la Micro finance, 2010

3.2. OPERATIONNALISATION DE LA STRATEGIE

Afin que le système de suivi –évaluation axé sur les résultats soit performant, il est important que toutes les parties prenantes, c'est-à-dire les personnes et les organisations dont les intérêts peuvent subir l'impact du programme « croissance PME » valident les valeurs initiales, les résultats escomptés et la gestion des risques, à travers un processus consensuel de construction. Cette approche inclusive garantit l'appropriation par les parties prenantes, renforce leur participation et améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des résultats.

Le schéma ci-dessous présente dans les détails, la démarche à suivre pour une implication effective de tous les acteurs et précise les domaines dans lesquels il est nécessaire de trouver des consensus

Vue d'ensemble du processus de conception d'un système de suivi axé sur les résultats



0

Partager et analyser la stratégie ensemble avec les acteurs chargés de sa mise en œuvre

Afin de pouvoir compter sur tous les acteurs, une compréhension claire et partagée de la stratégie LPS/PME est indispensable

1. Qui sont les acteurs clés pour la mise en œuvre de la LPS/PME? Sur le plan organisationnel et personnel?
2. Quel cadre sera le mieux adapté pour partager la stratégie avec eux et pour discuter sur les options de la mettre en œuvre et de suivre ses résultats?
3. Sur quels points techniques et méthodologiques faut-il discuter?

1

Établir ensemble avec les acteurs clés des hypothèses sur les résultats (effets) de la stratégie

Afin de pouvoir vérifier les résultats, il faut préciser les résultats attendus, les risques et les effets secondaires probables

1. A quels changements observables peut-on s'attendre aux différents niveaux si la stratégie marche bien?
2. Qu'est ce que les acteurs concernés feront différemment, si la stratégie réussisse?
3. Quels risques et contraintes peuvent empêcher la réussite de la stratégie? Comment et par quels phénomènes pouvons-nous les observer?

2

discussion des attentes avec les acteurs impliqués au suivi

Les différents partenaires ministériels ou internationaux peuvent avoir besoin de certaines informations sur les changements induites par la LPS/PME

1. Quels sont les besoins en informations de nos partenaires sur les changements dans le secteur?
2. Que peuvent les partenaires contribuer à faire fonctionner le système de suivi?
3. Quels efforts de suivi des résultats sont déjà entrepris ailleurs?

4-5

Établir le système (plan de travail du suivi, valeurs initiales, outils; réalisation des observations, dépouillement, rapportage)

Les tâches liées à l'observation, à la documentation, au dépouillement et au rapportage nécessitent une planification soignée lors de la quelle les responsabilités sont définies

1. Qui sera chargé d'observer et de documenter les changements retenus pour le suivi?
2. Comment seront déterminés les valeurs initiales (baselines)?
3. Quelles sources et méthodes seront utilisées? Quelles ressources sont nécessaires? Quels délais doivent être respectés?
4. Qui assure la gestion de la qualité, du soutien et du lien avec les décideurs?

3

déterminer les hypothèses à être observées régulièrement (domaines d'observation)

Pour limiter les efforts au minimum nécessaire, il est indispensable de choisir les changements, risques et contraintes stratégiquement très importants à être suivis

1. Quels sont les changements dans le secteur qui indiquent le mieux que la stratégie porte fruits?
2. Quels risques et contraintes doivent être suivis pour pouvoir réagir rapidement?
3. Quels résultats immédiats des actions doivent être observés pour pouvoir modifier la stratégie rapidement si les résultats ne sont pas suffisants?

6-7

Première phase test et décisions sur modifications de la stratégie et du système de suivi

Le système nécessite des phases test pour pouvoir développer des routines, pour éliminer des éléments trop ambitieux et pour chercher d'autres solutions pour tout ce qui ne marche pas de manière satisfaisante.

1. A quelles occasions seront discutés les résultats de suivi?
2. Comment marche la collecte, la documentation et le rapportage sur les changements?
3. Qui exprime un intérêt de modifier les procédures?
4. Comment sont utilisées les informations mises à disposition? Lesquelles sont peu utilisées?

Source : Mme Ulrike Brunchu, experte en suivi, à la GIZ, Mission U B MILANGO programme d'appui à la compétitivité et à la croissance des PME et à la performance du secteur de la Micro finance, 2010

CHAPITRE 4 : ÉLABORATION DU MODELE D'ANALYSE

4.1. LES HYPOTHESES

4.1.1. Hypothèse principale

La conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats permet d'améliorer la performance des PME.

4.1.2. Hypothèse secondaire 1

La conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats implique une révision de la matrice du cadre logique de la LPS/PME.

4.1.3. Hypothèse secondaire 2

Un système de suivi évaluation axé sur les résultats comporte plusieurs étapes.

4.1.4. Hypothèse secondaire 3

Un système de suivi évaluation axé sur les résultats s'accompagne d'un chronogramme pour sa conception et sa mise en œuvre.

4.2. Choix des variables du modèle d'analyse

4.2.1. Identification des variables

A la lumière des définitions retenues dans le cadre de cette étude, il ressort que la performance du système de suivi –évaluation dépend en grande partie de la conception et le pilotage. C'est pourquoi nous avons choisi ces deux paramètres comme nos variables explicatives (ou variables indépendantes) car conditionnant de façon déterminante la réussite du système de suivi- évaluation.

La performance du système constitue notre variable expliquée (ou variable dépendante).

L'équation suivante présente les variables choisies :

$$P = f(Co + Pi)$$

- P= performance du système
- Co=conception du système
- PI= pilotage du système

4.2.2. Opérationnalisation de la variable expliquée

Pour rendre opérationnelle la variable explicative, il est nécessaire d'identifier les critères qui justifient la performance du système de suivi évaluation du « Programme Croissance PME ». Ces critères sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3 : Présentation de la variable expliquée

VARIABLE EXPLIQUEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE
PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	Pertinence
	Efficacité
	Efficienc
	Qualité
	Ponctualité
	Partenariat
	Redevabilité
	Transparence

Source : République du Sénégal, cellule d'appui à la mise en œuvre des projets et programmes, (2011), la gestion axée sur les résultats pour la performance dans la mise en œuvre des projets et programmes.

4.3. Définition des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des mesures d'impact de projet, d'effets, des extrants, des activités et des intrants qui sont suivis et contrôlés durant toute la période de mise en œuvre du projet ; l'objectif est d'évaluer les progrès à un moment donné.

Les indicateurs fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

On distingue:

- ✓ **La pertinence:** Mesure dans laquelle les objectifs du système mis en place correspondent aux priorités des groupes cibles, aux politiques nationales et aux préoccupations des partenaires techniques et financiers ;
- ✓ **L'efficacité:** l'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus par le système par rapport aux résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif ;
- ✓ **L'efficience:** Rapport entre les résultats obtenus par le système et les moyens déployés (humains matériels, financiers, temps etc.) ;
- ✓ **La qualité:** elle permet de vérifier si les informations produites par le système sont utiles et répondent aux besoins des utilisateurs ;
- ✓ **La ponctualité:** Elle se rapporte au respect des délais dans la production des rapports ; il s'agit de veiller à la production des informations de façon régulière et à temps ;
- ✓ **Le partenariat** les objectifs et les résultats attendus doivent être définis et validés par les parties prenantes à travers un processus participatif de conception et de mise en place du système de suivi évaluation. Ce processus développe l'appropriation, renforce la participation et améliore la qualité et l'efficacité du système ;
- ✓ **La recevabilité:** Elle renvoie au partage des responsabilités : les parties prenantes définissent en commun les responsabilités de chacun ; Dans ce sens, le partenariat est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre du système de suivi évaluation axé sur les résultats ;
- ✓ **La transparence:** Les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables .La communication sur les résultats garantit une meilleure transparence dans la gestion des interfaces.

4.4. LE MODELE D'ANALYSE

Le tableau 4 présente le modèle d'analyse.

VARIABLES EXPLICATIVES	VARIABLE EXPLIQUEE
CONCEPTION DU SYSTEME	PERFORMANCE DU SYSTEME
vérifier les intérêts et attentes des acteurs au suivi des résultats	LA PERTINENCE
préciser les résultats et la logique de la stratégie	LA TRANSPARENCE
spécifier les domaines de suivi, les indicateurs, les modes de collecte et de traitement des données	L EFFICACITE
Identifier structures chargées du suivi des résultats et les procédures à suivre	LA PARTICIPATION
Définir la périodicité de production de rapports de suivi évaluation	LA PONCTUALITE
Définir les canaux de communication des informations	LA REDEVABILITE
Évaluer les Ressources nécessaires	L'EFFICIENCE
PILOTAGE DU SYSTEME	
Planifier	
Organiser	LA QUALITE
coordonner, suivre et évaluer	

4.5. Population à l'étude

La population à l'étude est essentiellement composée de représentants de structures membres du Comité Technique de Suivi (CTS); il s agit:

- ✓ du Représentant du Ministre en charge des PME;
- ✓ du Directeur des Petites et Moyennes entreprises;
- ✓ des Représentants des ministères techniques qui ont un volet PME dans leur politique sectorielle: (Ministère en charge de la micro finance, Ministère en charge de l'artisanat, Ministère en charge des sénégalais de l'extérieur;
- ✓ Du représentant de l'APIX ;
- ✓ Du représentant de la SCA;
- ✓ Des représentants des chambres consulaires (chambres de commerce, chambres de métiers) ;
- ✓ Des représentants des organisations patronales (CNES. CNP UNACOIS, MDES)
- ✓ De la tête de file des partenaires techniques et financiers du sous groupe PME notamment la GIZ /PACC.

4.6. Méthode de collecte de données

Un guide d'entretien semi-structuré inspiré du modèle d'analyse proposé a été confectionné (voir annexe 1). Il a été administré à la liste des personnes présentées dans le tableau 5.

Prénom (s) et Noms	Fonctions et structures
Monsieur IBRAHIMA DIOUF	Directeur des PME
Monsieur SADA NDONGO	Planificateur en service à la Direction des PME
Monsieur ABDOULAYE NDONG	Économiste, Direction de la Monnaie et du Crédit, Ministère de l'économie et des Finances
Monsieur WALY CLEMENT FAYE	Responsable Suivi-Evaluation de la Lettre de Politique Sectorielle de la Micro finance

Madame CHRISTINE NDIAYE	Conseillère Technique Sénior Environnement des Affaires, Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Micro finance (PACC PME PMF)
Madame MAME BINETA DIOUF DIALLO	Conseillère Technique Environnement des Affaires pour les PME, Programme Sénégal-allemand d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Micro finance (PACC-PME/PMF)
Monsieur OUSMANE SY NDIAYE	Secrétaire Permanent de l'Unacois Jappo
Monsieur MAMADOU DIA	Expert en suivi –évaluation en service au secrétariat permanent de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA)
Monsieur SALIOU SECK	Economiste en service à la Direction de l'Appui au Secteur Privé (DASP), Ministère de l'économie et des Finances
Monsieur MOUSSA LO	Représentant l'Union des Chambres de Métiers

Plusieurs études et rapports (rapports d'activités des différents structures ou organisations professionnelles), réalisés dans le cadre de l'élaboration du document de politique sectorielle ont été consultés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TROISIEME PARTIE
PRESENTATION DES RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS**

CHAPITRE 5:PRESENTATION DES RESULTATS

5.1. EXPLOITATION DES DONNEES COLLECTEES

Le traitement et l'analyse des réponses collectées au moyen du guide d'entretien ont fourni les informations relatives aux points suivants.

- **Dispositif d'appui aux PME:**

Des interviews effectuées, il ressort qu'il existe plusieurs structures publiques ou privées qui encadrent les petites et moyennes entreprises .cependant le constat est que leur intervention n'est pas organisée. L'absence d'un cadre de concertation entre les différentes structures contribue à réduire la performance du secteur, d'où la nécessité d'harmoniser et de rationaliser le dispositif d'appui aux PME, par la mise en place d'une plateforme de coordination et de concertations des différentes parties prenantes

- **Lettre de politique sectorielle des PME:**

Globalement le niveau d'appropriation de la LPS/PME, élaborée dans une démarche participative et incluse est satisfaisant. Pour rendre opération les stratégies dégagées il est ressorti des différents entretiens la nécessité de reformuler le plan d'actions. La description des activités, la définition d'indicateurs de performance à suivre, la précision des échéances à respecter et l'identification des risques constituent à cet égard, un préalable à la conception d'un système de suivi –évaluation performant.

- **Comité technique de suivi de la lettre de politique sectorielle des PME:**

Il n'existe pas encore de flux formels de transmission de l'information entre les membres du CTS, il y a donc, nécessité de rendre plus fonctionnel et opérationnel le CTS : c'est d'ailleurs, dans ce cadre qu'il faut capitaliser l'atelier de partage et de mise à niveau, organiser par la direction des PME afin d'une meilleure appropriation, par les membres du CTS de la vision mais également des stratégies de développement du secteur des PME. Ce vide devra également être comblé, par le système de suivi évaluation qui permettra aux parties prenantes de suivre les progrès du secteur.

- **Le système de suivi -évaluation de la lettre de politique sectorielle des PME:**

Ce sont les membres du CTS qui sont les principaux destinataires de l'information produite: c'est pourquoi le processus de suivi doit être développé en fonction de leurs besoins.

Leurs objectifs par rapport au système de suivi-évaluations sont les suivants :

- ✓ Rendre compte de l'état d'exécution du plan d'actions ;
- ✓ Evaluer les extrants et les effets de la mise en œuvre du plan d'actions sur le secteur des PME ;
- ✓ Suivre l'évolution de la mobilisation des fonds pour la réalisation du plan d'action de la LPS/PME ;
- ✓ Permettre au CTS de prendre les mesures idoines afin de remédier aux obstacles à la performance du secteur des PME ;

Les résultats attendus du système de suivi-évaluation sont :

- ✓ Des informations pertinentes sont fournies régulièrement sur l'état de réalisation du plan d'actions de la LPS/PME ;
- ✓ Des informations pertinentes sont fournies sur la mobilisation et l'utilisation des fonds disponibles ;
- ✓ Des informations sont régulièrement fournies sur la situation globale du secteur des PME.

5.2. ANALYSE DU PLAN D' ACTIONS DE LA LPS/ PME

5.2.1. Aspects positifs du plan d actions

L'analyse du plan d'actions a permis de noter les aspects positifs suivants :

- ✓ L'encrage institutionnel du « Programme croissance PME: la Direction des Petites et Moyennes Entreprises, placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Agro-industrie et des Petites et Moyennes Entreprises(MMIAPME) constitue une force du fait du caractère transversal de ce département ;
- ✓ Pour opérationnaliser la politique sectorielle PME, le plan d'actions quinquennal intitulé «Programme Croissance PME » est articulé autour des quatre axes stratégiques a été adopté. Chaque axe stratégique est décliné en objectif général et spécifique ; des activités sont bien identifiées ; des indicateurs pour chacune des activités sont défini ; A partir de ces informations, il est possible de suivre chacune de ces activités et de faire un rapport narratif par axe, identifiant le niveau d'exécution des activités ;
- ✓ La pertinence des axes stratégiques justifient aisément l'engagement des différentes parties prenantes au processus (État, Secteur Privé, Chambres Consulaires, Partenaires Techniques et Financiers) ;

- ✓ L'engagement des partenaires techniques et financiers du sous groupe PME, qui à l'issue de la table ronde des bailleurs de fonds, ont accepté de financer le budget du «Programme Croissance PME», estimé à 62,9 milliards (voir tableau 6).

Tableau 6 : Répartition du budget par axe stratégique

	INTITULE	MONTANT
AXE STRATEGIQUE 1	Amélioration du dispositif d'appui aux PME	8,3 milliards
AXE STRATEGIQUE 2	Amélioration de l'environnement des affaires	11,8 milliards
AXE STRATEGIQUE 3	Amélioration de l'accès pérenne des PME aux services non financiers	18,5 milliards
AXE STRATEGIQUE 4	Pérennisation de l'accès pérenne aux financements	24,3 milliards
TOTAL		62,9 milliards

Source : Direction des Petites et Moyennes Entreprises

5.2.2. Limites du plan d'actions

A coté de ses aspects positifs, nous avons noté quelques limites :

- ✓ les activités inscrites au plan d'actions de la LPS/PME ne sont pas définies en fonction des résultats alors que la notion de résultat est au cœur de la GAR ; Par conséquent l'accent doit être mis sur les résultats et non sur les activités ;
- ✓ La définition précise des résultats aux différents niveaux est essentielle à une vision claire de la politique qui doit être appliquée; l'énoncé de résultat doit exprimer le changement réel dans le secteur des PME;
- ✓ Le calendrier d'exécution n'est pas défini; la réalisation des activités du plan d'actions ne sont pas limité dans le temps ; la chaîne des résultats n'a pas décrit les extrants et les effets réalisables pendant la durée de vie du plan d'actions;

- ✓ Les risques ne sont pas prévus; pourtant il est capital de détecter, à temps les menaces de l'environnement interne ou externe susceptible de retarder ou d'entraver la réalisation des objectifs fixés.

5.3. Propositions d'éléments d'amélioration du plan d'actions

Pour assurer un bon suivi évaluation axé sur les résultats, les activités doivent être définies en fonction des résultats à court, moyen et long terme. En effet la GAR se fonde sur la matrice du cadre logique avec une orientation des efforts vers les résultats.

C'est pourquoi nous avons jugé pertinent de proposer une reformulation le plan d'actions selon les normes de la GAR. Nous avons proposé des indicateurs de performance, un échéancier et des suppositions critiques.

Sur cette base, nous avons repris, à titre indicatif, les deux premiers axes stratégiques. Le plan d'actions ainsi révisée, porte sur les rubriques suivantes:

- ✓ Résultats attendus;
- ✓ Actions;
- ✓ Modalités;
- ✓ Acteurs;
- ✓ Echéances;
- ✓ indicateurs de performance;
- ✓ moyens de vérification;
- ✓ Suppositions critiques.

Contribution à la conception d'un système de suivi évaluation du Plan d'Actions de la LPS/PME

AXE STRATEGIQUE 1 : AMELIORATION DE L'EFFICACITE DU DISPOSITIF D'APPUI AUX PME

OBJECTIF GLOBAL : RENDRE LE DISPOSITIF D APPUI PLUS EFFICACE

Objectif Spécifique.1 : Recentrer, Rationnaliser harmoniser le dispositif d'appui aux PME

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	MODALITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
				1	2	3	4	5			
1.1.1. Les actions d'appui aux PME sont cohérentes	1.1.1.1 .Renforcer les synergies entre les directions les agences a compétence sectorielle, l'union des chambres consulaires, les projets et programmes	1.1.1.1.1. Mener une étude diagnostique institutionnelle des PME	Ministère en charge des PME, DREAT C.T.S, PTF, Chambres consulaires						Une étude diagnostique institutionnelle est réalisée et validée par les acteurs du secteur ;	Rapport de l'étude PV de l'atelier de validation du rapport ; L'arrêté portant création du cadre de concertation La liste des participants aux réunions ;	Les données nécessaires à la réalisation de l'étude sont disponibles et fiables. Les membres ont les compétences requises pour prendre ses décisions
		1.1.1.1.2. Créer un cadre national de concertation des institutions d'appui						Un plan de travail annuel concerté est validé ;			
		1.1.1.1.3. Elaborer un programme national d'appui aux PME						le programme commun est mis en œuvre ;			

1.1.2. La gestion des institutions es plus efficace	1.1.2.1 Systématiser l'application des modes de gestion axée sur les résultats ;	1.1.2.1.1. Appliquer le cadre de dépenses à moyen terme dans les départements ministérielles	Ministère en charge des PME, Ministère de l'Economie et des Finances	■	■	■	■	■	Nombre d'institutions d'appui aux PME qui utilisent effectivement la GAR comme mode de gestion ;		
	1.1.2.2. Renforcer les capacités des intervenants	1.1.2.2.1 .Organiser des sessions de formations sur la GAR.	Ministère en charge des PME, Ministère de l'Economie et des Finances	■	■	■	■	■	Nombre de sessions de formation effectuées Rapport d'évaluation de la formation		
	1.1.2.3. Rendre effectives les réformes sur les nouvelles modes de gestion ;	1.1.2.3.1. Créer des cellules de planification axée sur les résultats dans les différentes institutions d'appui aux PME. 1.1.3.1.2. élaborer un plan d'actions consolidé des institutions d'appui aux PME			■	■	■		Un arrêté est pris pour instituer l'application de la GAR dans les structures d'appui aux PME ; Nombre d'institutions d'appui aux PME qui utilisent effectivement la GAR comme mode de gestion		

	1.1.4.2. Créer au niveau de chaque chambre consulaire, un guichet d'appui conseil aux PME	1.14.1.2. Nouer un partenariat avec les chambres consulaire		■	■	■	■	■	Le nombre de PME appuyées par les bureaux et guichets		
1.1.5. Les dispositifs locaux et les actions d'appui sont plus cohérents	1.1.5.1. intégrer les responsables des structures locales au cadre national de concertation des institutions d'appui 1.1.5.2 mettre en œuvre au niveau local un plan d'action local intégré au programme national d'appui aux PME 1.1.6.3. Conduire a des échelles limitées des expériences pilotes d'appui rationalisé	1.1.5.1.1 .désigner un représentant pour chaque service d'appui; 1.1.5.2.1intégrer Le plan d'actions local au le programme national ; 1.1.5.3.1. capitaliser les aspects positifs des expériences pilotes ; les partager et les généraliser	Ministère en charge des PME, C.T.S, Ministères concernés, agences PTF Chambres consulaires		■	■			Les rapports de suivi montrent que plus de 60% des dispositifs locaux et des actions d'appui aux PME sont cohérents	Les Rapports de suivi d'activités ; le profil des participants ; le nombre de PME qui bénéficient de ses actions la satisfaction des bénéficiaires	

BIBLIOTHEQUE

1.1.6. La représentation des OPC dans les organes de décision des agences et des structures d'appui est renforcée	1.1.6.1. Renforcer les capacités des représentants des OPC.	1.1.6.1.1. organiser des sessions de formations aux membres des OPC	OPC Ministère en charge des PME PTF	■	■	■	■	■	La qualité des participants à ces sessions de formation ; Nombre de sessions de formation effectuées ; Rapport d'évaluation de la formation ;	
	1.1.6.2 développer les synergies entre les acteurs des OPC	1.1.6.2.1. harmoniser les positions des représentants des OPC		■	■	■	■	70% des positions des représentants des OPC sont consensuels		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Objectif Spécifique 2 : Rendre les OPC plus fortes et plus représentatives

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	MODALITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEURS de PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
				1	2	3	4	5				
2.1.1. La plateforme nationale des OPC et ses représentations sont installées et fonctionnelles	1.2.1.1. Mettre en place une plateforme nationale des PME		Ministère en charge des PME, Ministères concernés, PTF Chambres consulaires		■					Les résultats de l'enquête sont validés par les acteurs du secteur	Rapport sur l'enquête sur les OPC en activités PV de l'atelier de validation de l'enquête sur les OPC en activités Document et rapports	Les ressources sont disponibles Les données sur les OPC sont fiables
	1.2.1.2. installer dans chaque chef lieu de région des antennes régionales de la plateforme des OPC	1.2.1.2.1. Concevoir et alimenter une base de données sur les OPC	Ministère en charge des PME, PTF Chambres consulaires		■	■	■	■	■	Nombre de promoteurs de PME qui utilisent la base de données	Rapport de l'étude PV de l'atelier de validation	
		1.2.1.2.2. Elaborer les statuts et le règlement intérieur de la plateforme des OPC	OPC		■					Les textes organisant la plateforme sont adoptés par l'assemblée générale constitutive		

		1.2.1.3.1. Organiser une assemblée générale constitutive de la plateforme des OPC	Ministère en charge des PME, C.T.S, Ministères concernés, PTF Chambres consulaires	■					Les membres ont le profil requis ; le conseil de surveillance et d'orientation de la plateforme est élu; un bureau national est installé et fonctionnel		
1.2.1.3. Rendre fonctionnelle la plateforme et ses antennes régionales		1.2.1.3.2. Concevoir et mettre en œuvre un programme d'activités	Ministère en charge des PME, OPC PTF	■	■	■	■	■	80 % des activités inscrites dans le programme e sont réalisées	Les rapports d'activités	Les moyens sont disponibles -
		1.2.1.3.3. Installer des antennes régionales de la plateforme	Plateforme nationale, Ministère en charge des PME, PTF	■	■	■			100% des antennes régionales sont installées ; 70% des antennes régionales sont opérationnelles	Rapports d'activités des antennes régionales de la plateforme Missions de terrain	Les ressources sont disponibles

Objectif Spécifique 3 : Mettre en place un cadre formel et efficient de coordination, de concertation et de suivi -évaluation de la LPS/PME

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	MODALITES	ACTEURS	PERIODE					INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
				1	2	3	4	5			
1.3.1. L'opérationnalisation du CTS et efficacité des programmes, projets actions et activités de développement de PME se sont accrues	1.3.1.1. mettre en place le CTS	1.3.1.1.1. prendre l'arrêté Ministérielle portant création du CTS	Ministère en charge des PME,						Les dispositions de l'arrêté sont effectivement appliquées	Journal officiel Site du Gouvernement	-
		1.3.1.1.2. Désigner et Procéder à installation officielle des membres CTS	Ministère en charge des PME, PTF Chambres consulaires						Membres désignés ont le profil ; Toutes les parties prenantes ont un représentant dans le comité technique 80%des orientations du CTS sont mis en œuvre	Rapport d'activités CV Liste de présence	-

	<p>1.3.1.2. faire un suivi régulier des activités des programmes et projets de développement des PME</p>	<p>1.3.1.2.1 : élaborer un plan de suivi des projets et programme de développement aux PME</p>	<p>DPME, CTS PTF OPC,</p>				<p>70% des activités donnent des résultats probants</p>	<p>Rapport de suivi – semestriels</p>	
<p>1.3.2 Les CTRS sont opérationnels et efficacité des programmes, projets de développement de PME se sont accrues</p>	<p>1.3 2.1. créer des comités techniques régionaux de suivi</p> <p>1.3 2.2. rendre fonctionnel les comités techniques régionaux de suivi</p>	<p>1.3.2.1.1. prendre l'arrêté ministériel portant création des CTRS</p> <p>1.3.2.1.2. Installer les CTRS</p> <p>1.3.2.2.1 élaborer et mettre en œuvre un plan de travail annuel local, intégré au plan national</p>	<p>Ministère en charge des PME, PTF, Chambres consulaires, Plateforme nationale et régionales des OPC, conseils régionaux</p> <p>Ministère en charge des PME, Ministère en charge des collectivités locales, PTF, plateforme nationale des PME</p>				<p>100% de CTRS sont installés et fonctionnels ;</p> <p>80% des activités inscrites dans le plan de travail annuel local sont réalisées</p>	<p>PV d'installation Mission de terrain Rapport de suivi</p> <p>PV de réunion du Conseil national Feuille de présence</p>	<p>Volonté des autorités et moyens disponibles Adhésion des acteurs</p> <p>Adhésion des acteurs</p> <p>Les ressources sont disponibles</p>

<p>1.3.3 : Le consensus des acteurs sur le contenu des politiques et le niveau d'appropriation par les bénéficiaires des actions de développement publique sont renforcés</p>	<p>1.3.3.1 : Mettre en place un Conseil national des PME doté de groupes de travail thématique et dont le secrétariat permanent est assuré par le CTS</p>	<p>1.3.3.1.1 : Installer le conseil national des PME</p> <p>1.3.3.1.2. Elaborer et mettre en œuvre un programme d'activités consensuel</p>		<p>■ ■ ■ ■ ■</p> <p>■</p>	<p>le Conseil national des PME est installé et fonctionnel ;</p> <p>plus de 60% des activités du programme sont exécutés ;</p>		<p>les acteurs se sont appropriés et adhèrent aux politiques publiques de développement des PME</p>
--	---	--	--	---------------------------	--	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AXE STRATEGIQUE 2 : AMELIORATION DE L ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

OBJECTIF GLOBAL : CREER UN ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES FAVORABLES AU DEVELOPPEMENT DES PME POUR UNE CROISSANCE SOUTENUE ET UNE REDUCTION ACCRUE DE LA PAUVRETE

Objectif Spécifique : 1 : FACILITER L ACCES AU FONCIER, A L IMMOBILIER EN MILIEU RURAL ET URBAIN

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	ACTIVITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEUR DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
				1	2	3	4	5				
2.1.1 : La durée des procédures nécessaires à l'enregistrement et au transfert de propriété est réduite à 30 jours	2.1.1.1 : Réduire le nombre de jours à 30	2.1.1.1.1. Regrouper les procédures	Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère chargé de l'Administration Territoriale, Ministère, Ministère en charge des PME, Collectivités locales		■	■	■			Baisse de 15% par an de la durée initiale des procédures Accroissement de 10% du nombre de transactions immobilières des PME	statistiques services des impôts et domaines Statistiques Nationales Rapports des structures d'appui	Adhésion des autorités au niveau national et local
2.1.2. le nombre de procédures est réduit à 4	2.1.2.1. Réduire le nombre de procédures nécessaires à l'enregistrement et au transfert de propriété	2.1.2.1.1 : Créer un guichet unique chargé de traiter les transferts et enregistrements de propriété	Ministère de l'Economie et des Finances		■					Baisse conséquente du nombre de procédures initiales Accroissement de 20% de dossiers enregistrés	Statistiques Nationales	Les ressources sont disponibles
		2.1.2.1.2 : Informatiser la gestion des dossiers fonciers	Ministère de l'Economie et des Finances			■	■				Réduction de 60% du temps de traitement des dossiers Une Base de données fiables sur les dossiers fonciers est opérationnelle	Les données sur les dossiers fonciers

2.1.3. : Deux (2) zones aménagées hors de la capitale sont créés	2.1.3.1 créer hors de Dakar deux zones aménageables pour l'exercice d'activités économiques	2.1.3.1.1. identifier hors de la capitale deux zones appropriées ; 2.1.3.1.2. aménager les deux zones ; 2.1.3.1. 3. Doter les deux zones d'infrastructures	Ministère en charge des PME, Ministère de l'Artisanat Collectivités locales, Plateforme Nationale des PME Ministère de l'Economie et des Finances							2/3 des zones aménagées sont occupées par des PME	Statistiques nationales, chambres de métiers, Ministère en charge des PME	-
2.1.4. : L'accès à des sources d'énergie alternatives est facilité	2.1.4.1 : créer des unités d'énergie renouvelables	2.1.4.1.1 : créer des panneaux solaires 2.1.4.1.2. subventionner l'achat de groupes électrogènes pour les PME qui acceptent de s'installer dans les zones déjà aménagées;	Ministère de l'énergie, ASER, PTF, OPC							Taux de progression d'essaimage des sources d'énergies alternatives ; nombre de PME qui accèdent aux sources d'énergie alternatives	Statistiques disponibles au niveau du Ministère de l'Energie	-
2.1.5. La garantie foncière est disponible	2.1.5.1. Faciliter l'accès aux droits réels immobiliers	2.1.5.1.1 : faire des réformes spécifique pour les promoteurs de PME	PR, MEF, MAT, MDCL							20% par an au moins des promoteurs de PME sont propriétaires de titre foncier	Statistiques domaniales	-

Objectif Spécifique 2 : Rationaliser la législation du travail et le système fiscal

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	MODALITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEUR DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
				1	2	3	4	5				
2.2.1 : Les contraintes sont identifiées et des solutions proposées	2.2.1.1 : faire un diagnostic des contraintes	2.2.1.1.1 : Mener une étude d'identification des contraintes de la législation du travail et du système fiscal pour les PME ; 2.2.1.1.2 : Formuler des recommandations	Ministère en charge du travail et des organisations professionnelles du Travail, Ministère de de la justice CPI		■					70% des recommandations issues de l'étude sont réalisées	PV de l'atelier de validation du rapport de l'étude Rapport de suivi de l'exécution des recommandations	
2.2.2 : Les frais de mutation et de transfert sont réduits progressivement à 10% puis à 5% de la valeur de la propriété	2.2.2.1 réduire progressivement les frais de mutation et de transfert de la propriété	2.2.2.1.1. Réviser les textes juridiques portant sur la tarification des opérations d'enregistrement et de mutation de la propriété	Ministère de l'Economie et des Finances Ministère de la justice d CPI,		■	■	■			Les frais de mutation et de transfert sont réduits à 10% la première année et à 5% de la valeur de la propriété la deuxièmement année	les formulaires de déclaration d'impôts Rapports Doing Business	
2.2.3. Le temps d'exécution des formalités fiscales est réduit progressivement à 300heures /an puis à 200heures /an	2.2.3.1 : réduire la durée des formalités	2.2.3.1.1 : Créer des formulaires de déclaration de plusieurs impôts	Ministère de l'Economie et des Finances CPI	■	■	■	■	■		Le temps d'exécution des formalités fiscales est réduit progressivement à 300heures /an la première année puis à 200heures /an la deuxième année; 20% des PME utilisent annuellement les formulaires de déclaration de plusieurs impôts		

Objectif Spécifique 3 : Mettre en place des mécanismes communautaires de règlement des litiges en milieu rural et urbain

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	ACTIVITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
				1	2	3	4	5			
2.3.1 : Le nombre de PME qui utilisent les modes alternatifs de règlement des litiges s'accroît de 50%	2.3.1.1 : Développer et vulgariser les modes alternatifs de règlement des litiges	2.3.1.1.1 . Renforcer les capacités matérielles des centres d arbitrage	Ministère de la justice,						Plus de 50% des PME utilisent les modes alternatifs de règlement des litiges		
		2.3.1.1.2 : Former les arbitres et médiateurs des centres d arbitrage et de médiation et de conciliation									
		2.3.1.1.3 : Effectuer des campagnes de communication autour des activités des centres d'arbitrage de médiation et de conciliation	Ministère de l'économie et des Finances CPI SCA								
		2.3.1.1.4 : Effectuer une réforme législative pour le transfert systématique de certains litiges commerciaux au centre d'arbitrage de médiation et de conciliation	Ministère de la justice						50% des litiges commerciaux sont transférés aux centres d'arbitrage de médiation et de conciliation		

Objectif Spécifique 4 : Réviser la réglementation du travail pour encourager l'emploi formel

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	MODALIT2S	ACTEURS	ANNEES					INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
				1	2	3	4	5			
2.4.1 : Le champ d'application des contrats de travail à durée déterminée est étendu	2.4.1.1 : simplifier les procédures d'embauche et de licenciement tout en maintenant les mesures adéquates de protection des travailleurs	2.4.1.1.1. effectuer une étude d'identification des entraves au développement de l' emploi formel contenues dans la réglementation du travail ;	Min chargé du Travail et de sécurité sociale, Min chargé de l'Economie et des Finances						70% des conclusions de l'étude est réalisée ;	Rapport de l'étude	
		2.4.1.1.2. Formuler des recommandations pour solutionner ces entraves							la législation du travail est révisée en fonction des conclusions de l'étude		
		2.4.1.1.3 : Réviser la réglementation du travail en fonction des conclusions de l'étude									
2.4.2 : Les règles régissant la répartition du temps de travail dans la semaine et la fixation des horaires de travail sont assouplies	2.4.2.1 : introduire une plus grande flexibilité dans la répartition du temps de travail dans la semaine et dans la fixation des horaires de travail	2.4.2.1.1 : Réviser le code du travail et les actes réglementaires concernés	Min en charge du Travail et de sécurité sociale, Min chargé de l'Economie et des Finances /CPI, Min en charge des PME						70% des nouvelles règles issues de la révision du code du travail et des actes réglementaires sont appliquées		

Objectif Spécifique 5 : Réduire les coûts de création de l'entreprise

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	ACTIVITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
				1	2	3	4	5				
2.5.1 : les coûts de création des entreprises sont abaissés	2.5.1.1. promouvoir des incubateurs et des pépinières pour réduire les coûts de création des entreprises	2.5.1.1.1 : effectuer une étude de faisabilité pour la mise en place des incubateurs et des pépinières	APIX		■					60% des conclusions de l'étude sont réalisées	Statistiques APIX, Chambre de commerce	
		2.5.1.1.2 : mettre en place les incubateurs et les pépinières et les rendre fonctionnels	Ministère en charge des PME APIX		■	■	■	■		70% des incubateurs et les pépinières mis en place sont fonctionnels	Statistiques APIX, Chambre de commerce	
	2.5.2.1 : prendre des mesures incitatives pour promouvoir la formalisation des entreprises des jeunes et des femmes des femmes entrepreneurs	2.5.2.1.1 : Créer des pépinières d'entreprises ou centre d'incubation pour les femmes et es jeunes entrepreneurs	Ministère en charge des PME, Ministère en charge de la Femme, Ministère en charge de la jeunesse, PTF		■	■	■	■	■	Les coûts de création des entreprises baissent de 40% Baisse de 20% par an des entreprises non formalisées de jeunes et de femme	Statistiques APIX, chambre de Commerce	
2.5.2 : la formalisation des entreprises des jeunes et des femmes est facilitée		2.5.2.1.2 : faire une exonération fiscale de 40 % les cinq premières années pour les entreprises de jeune et de femmes qui acceptent de se formaliser	Ministère de l'Economie et des finances PME, Min en charge de la Femme, Min en charge de la jeunesse, PTF		■	■	■	■	■	La durée de vie des entreprises crée par les femmes et les jeunes survivent plus de cinq ans	Statistiques APIX, chambre de Commerce	

Objectif Spécifique 6 : Améliorer l'information sur la solvabilité des personnes physiques et morales auprès des Banques et des SFD

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	ACTIVITES	ACTEURS	ANNEES					INDICATEUR DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
				1	2	3	4	5			
2.6.1. L'information sur le portefeuille des établissements, sur le patrimoine des entreprises et les garanties personnelles est accessible et disponible	2.6.1.1 : tenir une comptabilité légère à et jour dans les pme 2.6.1.2 créer une banque nationale de données pour les PME.	2.6.1.1.1 : solliciter les services un comptable externe ou recourir aux services financiers des incubateurs et pépinières 2.6.1.1.2 sensibiliser les acteurs sur la pertinence	Ministère chargé des PME Ministère chargé de l'économie et des Finances BCEAO OPC						Les institutions financières accèdent plus facilement aux informations financières des pme	Rapport doing Business	
2.6.2 : Les difficultés de réalisation des garanties sont levées	2.6.2.1 : assouplir les conditions d'octroi des prêts et des emprunts	2.6.2.1.1 : promouvoir les fonds de garantie pour les pme	Ministère de la justice/ Min chargé de l'économie et des Finances / OPC					x	Le volume des prêts octroyés aux pme augmente de 15%	Rapport doing Business / Bilan des Banques et institution Financières	
		2.6.2.1.2 : Adopter les modifications législatives et réglementaires nécessaires	Ministère de la justice/ Min chargé de l'économie et des Finances / institutions financières OPC								

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME

L'analyse du plan d'action de la LPS/PME, nous amène naturellement à dégager des perspectives que nous formulons sous forme de recommandations en direction des différentes parties.

6.1. Recommandations

6.1.1. Concernant le Ministère en charge des PME

Il s'agit de :

- ✓ Restructurer la direction des PME : Les deux agents en service à la DPME sont débordés par les tâches quotidiennes qui leur sont confiées par le directeur ; il leur est pratiquement impossible de piloter la mise en œuvre de ce plans d'actions ; les ressources matérielles et financières sont insuffisantes pour assurer le bon fonctionnement de la structure ; c'est pourquoi nous recommandons au ministère en charge des PME de renforcer les capacités des ressources humaines par l'affectation de personnels compétents ;
- ✓ Mettre en place conformément à l'organigramme officiel des services fonctionnels ;
- ✓ Nommer des chefs de services ayant le profil requis ;
- ✓ Doter la DPME d'un budget à la hauteur des ambitions de la LPS / PME ;
- ✓ Équiper la DPME de moyens logistiques ;
- ✓ Créer une cellule de planification et de suivi-évaluation au sein de la DPME ;
- ✓ Rendre fonctionnel et opérationnel le Comité Technique de Suivi (étant donnée son rôle décisif comme organe responsable de la programmation, de la mise en œuvre et du suivi de la LPS) ;
- ✓ Doter le CTS de moyens logistiques et de ressources humaines de qualité ;
- ✓ Recruter un coordonnateur ayant des compétences en planification; en suivi-évaluation des projets et programmes en communication et en anglais ;
- ✓ Recruter un assistant ayant des compétences en secrétariat et en technique de communication ;

- ✓ Assurer en rapport avec le Ministère des Finances, le suivi des engagements pris par les partenaires techniques et financiers pour la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions.

6.1.2. Concernant le CTS

Le CTS examine et valide les rapports de suivi ;c'est également l'instance de débats techniques et de prise de décision ; il est important que les représentants des différentes structures aient le profil pour jouer ce rôle, nous recommandons au CTS de :

- ✓ Se réunir tous les trimestres pour approfondir les aspects saillants de la note préparée par le secrétariat, étudier et valider les rapports semestriels de suivi ;
- ✓ Valider la planification opérationnelle 2011-2013 ;
- ✓ Mettre en place un secrétariat opérationnel et explorer les possibilités de doter le secrétariat, en plus d'un coordonnateur, de ressources humaines compétentes en mis en réseau, en communication ;en planification et suivi des résultats ;
- ✓ Établir un plan de travail opérationnel pour le secrétariat du CTS, chargé de produire la note trimestrielle et des rapports semestriels à discuter lors de la tenue des réunions du CTS qui est la principale utilisatrice des informations ;
- ✓ Décliner le «Programme Croissance PME » en plusieurs projets pertinents permettant d'opérationnaliser la stratégie et toucher les cibles à la base en vue d'atteindre les résultats escomptés ;
- ✓ Élaborer un plan de suivi des résultats et des outils y référant ;
- ✓ Diffuser les rapports validés aux différentes parties prenantes ;
- ✓ Faire une évaluation biannuelle pour apprécier les progrès enregistrés et remédier si nécessaire à certains manquements.

6.1.3. Concernant la Direction des PME

- ✓ Pour opérationnaliser, il serait pertinent de:
- ✓ Faire des études transversales pour définir la situation de référence des indicateurs avant le démarrage effectif de la mise en œuvre du plan d'actions. Ce qui permettra d'avoir des mesures de départ qui seront utiles au moment de l'évaluation ;

- ✓ Organiser un atelier participatif de planification opérationnel pour dégager les actions prioritaires à mettre à œuvre entre 2011-2013 et revoir les indicateurs à la lumière de la gestion axée sur les résultats. Cette phase test permettra une meilleure généralisation du «programme croissance PME » ;
- ✓ Préparer selon les quatre pôles retenus, les rencontres régionales en vue d'installer les CTRS, pour le dernier trimestre 2011 ;
- ✓ Mettre en place un cadre d'échanges entre les directions concernées sur le suivi des résultats de la mise en œuvre de la LPS /PME.

6.2. Chronogramme pour la conception du système de suivi- évaluation axé sur les résultats

Le planning proposé dans le tableau 7 est indicatif des activités de mise en place du CTS, de recrutement du personnel, de définition des modalités d'opérationnalisation de la stratégie sectorielle PME et de communication en direction des différentes parties prenantes. Il est appelé à être amendé et validé. Les différentes activités retenues feront l'objet d'une proposition de budget.

Tableau 1 : chronogramme du système de S&E axé sur les résultats

ACTIVITES	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Mise en place du CTS	█			
Recrutement du coordonnateur du CTS	█			
Identification des utilisateurs		█		
clarification des objectifs		█		
définition des indicateurs de performance			█	
définition des modalités de collecte des données de traitement et de communication des résultats			█	
estimation des moyens et des couts				█
Élaboration du manuel de suivi –évaluation			█	
Acquisition d'un logiciel de gestion des données quantitatives				█
Testez le dispositif				█

CONCLUSION GENERALE

Les Petites et Moyennes Entreprises jouent un rôle déterminant dans le processus d'émergence économique du Sénégal; la stratégie de développement du secteur privé national, mise en œuvre depuis 2000 par l'État du Sénégal, vise l'accélération de la croissance, à travers le renforcement des bases à long terme du développement, l'amélioration de l'efficacité des institutions étatiques et le renforcement des capacités du secteur privé. Cette stratégie est consolidée par les documents de Stratégie de Réduction de la pauvreté (DRSPI et II) et le nouveau Document de Politique Économique du Sénégal (DPES); Dans cette même dynamique, le gouvernement du Sénégal a adopté une Stratégie de Croissance accélérée (SCA) qui cherche à réduire de façon significative la pauvreté de moitié à l'horizon 2015 en référence aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Cette SCA met un accent particulier sur le développement des PME à travers l'approche des grappes de croissance dans les différents secteurs qu'elle cible ; elle intègre la promotion de l'entrepreneuriat et des PME dans ses priorités ; La mise en application de la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises s'est traduit par l'élaboration et l'adoption de la lettre de politique sectorielle PME.

Cette politique sectorielle est conçue pour permettre aux PME de jouer le rôle de moteur de la croissance et de l'émergence économique ; le plan d'actions qui l'accompagne a permis à l'État du Sénégal de disposer d'un programme à la hauteur de ses ambitions de placer les PME au cœur du processus de création de richesses et d'emploi;

L'objectif de ce travail est de contribuer à la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats du plan d'actions de la LPS/PME. Pour atteindre cet objectif des entretiens ont été utilisés pour compléter la documentation disponible sur le sujet.

La méthodologie utilisée nous a aussi permis, dans une démarche itérative et participative de faire la description d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats et de collecter et d'analyser plusieurs données relatives à l'objet étudié ;

L'importance de la formulation de la matrice du cadre logique dans la logique de la chaîne des résultats, basée sur la relation de cause à effet entre les intrants, les activités et les résultats à différents niveaux, et la gestion des risques implique une analyse critique du plan d'actions et la proposition d'une nouvelle matrice plus conforme au principe de la gestion axée sur les résultats.

En effet pour assurer un bon suivi -évaluation axé sur les résultats, les activités doivent être définies en fonction des résultats à court, moyen et long terme. En fait, la performance du système de suivi évaluation dépend en grande partie de la conception et le pilotage. La conception du système doit intégrer, la vérification des intérêts et attentes des acteurs au suivi des résultats, la précision des résultats et la logique de la stratégie, la spécification des domaines de suivi, des indicateurs, des modes de collecte et de traitement des données, l'identification des structures chargées du suivi des résultats et des procédures à suivre.

Elle doit aussi prendre en charge la définition de la périodicité de production de rapports de suivi évaluation, des canaux de communication des informations et l'évaluation des Ressources nécessaires. Pour l'opérationnalisation la variable explicative, il est nécessaire d'identifier les critères qui justifient la performance du système de suivi évaluation du « Programme Croissance PME ». La définition d'un chronogramme pour la conception et la mise en œuvre du système permet une meilleure planification du programme.

Les conclusions de ce travail, uniquement valables pour le cas étudié sont destinés prioritairement aux membres du Comité Technique, chargé du suivi de la mise en œuvre du plan d'action contenu de la LPS/PME qui doivent disposer d'informations de qualité pour une prise de décisions éclairées; il peut également être utilisé par d'autres acteurs , dans d'autres secteurs qui intègrent progressivement le cadre des dépenses sectorielles à moyen terme et inspirer d'autres recherches; Ce qui suppose que ces acteurs soient outillés en compétences avérées dans la planification et le suivi évaluation axé sur les résultats.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Bouchard L**, 2005. Guide de gestion axée sur les résultats, Convergence, 52 pages
2. **Bracegirdle P**, 2001. Élaboration du Plan de mise en œuvre du projet / programme selon l'approche axée sur les résultats, Ottawa, Mars 2001. 32pages
3. **CAD/OCDE**, 2006. La gestion axée sur les résultats de développement :des principes à l'action, Mars 2006. Nombre de pages ?
4. **Fonds International de Développement Agricole (FIDA)**, 2002. Guide Pratique pour le suivi évaluation des projets, modules 2. pp 08-11
5. **Fonds International de Développement Agricole(FIDA)**, année. Guide Pratique pour le suivi évaluation des projets, modules 3. pp 03-06
6. **Fonds International de Développement Agricole(FIDA)**, année. Guide Pratique pour le suivi évaluation des projets, modules 4. pp 03-07
7. **Fonds pour la Promotion des Études Préalables**, 2002. Études Transversales et Évaluations (F3E), Guide Méthodologique : l'Évaluation, un outil au service de l'action ; 2002. pp 09-15
8. **République du Sénégal, Direction des Petites et Moyennes Entreprises**, 2009. Lettre de Politique Sectorielle des PME ,2009. 40 pages
9. **République du Sénégal, Direction des Petites et Moyennes Entreprises**, 2009. Étude des contraintes d'accès au financement des PME au Sénégal, 20pages
- 10 **République du Sénégal, Direction des Petites et Moyennes Entreprises**,2009, Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal,78 pages
11. **Ministère des Mines, de l'Industrie, de la Transformation Alimentaire des produits Agricoles et des PME**, 2010. Rapport d'activités: les PME comme moteur de la croissance et de l'émergence, Dakar, 2010. 73 pages
12. **Ministère de l'Économie et des Finances**, 2001. Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, Dakar, 2001. pp17-20
13. **Ministère de l'Économie et des Finances**, 2006. Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2), Dakar, 2006. pp 10- 18

14. **République du Sénégal, Direction de la Dette et de l'Investissement, cellule d'Appui à la Mise en Œuvre des Projets et des Programme (CAP), 2010. La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour la performance dans la mise en œuvre des Projets et Programmes. 54 pages**
15. **Traoré A., 2009. Gestion axée sur les résultats, Notes de cours, MPSG2/GP CESAG. 13pages**
16. **Traoré A., 2009. Système de suivi –évaluation, Notes de cours, MPSG2/GP, CESAG. 21 pages**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

WEBOGRAPHIE

- <http://.acdi-cida.gc.ca/rendement>
- <http://www.civicus.org>
- http://www.dec.org/usaid_eval
- <http://www.gouv.sn>
- <http://www.undp.org>
- <http://www.adepme.sn>
- <http://www.mfdr.org>
- <http://www.unesco.org>
- <http://www.worldbank.org>

RESEARCH - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien

I. Identification de l'interviewé(é)

Prénoms & noms.....

Profession

Structure /organisation.....

Fonction /position occupée.....

Contacts

.....

.....

.....

II. dispositif d'appui aux pme

dans quels domaines ,votre structure appuie t- elle les
PME ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les services que votre structure offre aux
PME ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Connaissez- vous d'autres structures qui appuient les
PME ?.....

26) Quel dispositif de communication des résultats proposez-vous ?.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

27) Autres observations /remarques

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci de la collaboration

Annexe 2 : Loi n0 2008 -29 du 28 juillet relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises

Loi d'orientation relative à la Promotion et au Développement des Petites et Moyennes Entreprises

Exposé des motifs

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal. Comme dans de nombreux pays africains, elles sont non seulement le moteur de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en matière de développement n'est plus à démontrer.

Les petites et moyennes entreprises représentent près de 90% des entreprises au Sénégal. Elles concentrent aujourd'hui environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale.

Le nombre des PME s'est fortement accru ces dix dernières années au Sénégal, notamment au niveau des micro et petites entreprises (MPE) évoluant souvent dans le secteur non structuré. Différentes études ont souligné le dynamisme de ce secteur qui occupe plus de 60% de la population active.

Le Sénégal ne disposant pas d'une tradition industrielle marquée, son expansion économique doit s'appuyer sur un développement durable des petites et moyennes entreprises, aux activités diversifiées et novatrices.

Ce développement ne peut s'effectuer sans un soutien cohérent et structuré des pouvoirs publics, incluant la notion de mise à niveau des PME par rapport à la concurrence internationale.

Les PME présentent des enjeux majeurs, notamment en matière de :

- *contribution à l'intégration économique sous-régionale et leur capacité à constituer un réseau de sous-traitance et de partenariat avec les grandes entreprises ;*
- *participation à la cohésion sociale ;*
- *positionnement du Sénégal dans le cadre de la mondialisation et axe majeur d'orientation et de mise en œuvre des objectifs poursuivis par le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) ;*
- *création de richesse, d'emplois et de formation de main d'œuvre.*

Malgré l'importance du rôle des PME, des contraintes majeures freinent leur développement, notamment :

- La difficulté d'accès au crédit bancaire classique des petites et moyennes entreprises qui ne sont pas toujours en mesure de faire face aux critères d'éligibilité et à la faiblesse de l'offre de la micro finance ;
- l'insuffisance de programmes et projets liés au développement des PME à fort potentiel pour l'accélération de la croissance et le renforcement de la compétitivité de l'économie sénégalaise
- le nombre limité des infrastructures de soutien aux PME.

La loi d'orientation envisage la mise en place d'un certain nombre de règles et principes consensuels permettant aux PME de jouer pleinement leur rôle et aux autorités de fédérer le soutien à leur apporter, en matière d'organisation interne, de financement, de sous-traitance, de formation professionnelle, de fiscalité, d'accès aux marchés et à des sites aménagés.

Dans ce cadre, l'Etat s'engage à effectuer des réformes visant l'allégement et la simplification des règles juridiques, fiscales et administratives et des procédures dans les domaines d'accès au financement, aux marchés ainsi qu'à accélérer la réforme foncière en vue, notamment, de faciliter l'aménagement et la mise à disposition de sites appropriés.

En matière de financement, la loi introduit une démarche novatrice par rapport aux systèmes classiques d'accès au crédit bancaire. Cette démarche devrait assurer le financement durable des PME, à travers l'appel public à l'épargne, qui permet d'élargir la base de leurs actionnaires et des investisseurs.

Le succès et l'efficacité de cette politique justifient l'élaboration d'une loi sur la promotion et le développement des PME.

C'est pourquoi, l'Etat du Sénégal a pris l'initiative de mettre en place un cadre institutionnel et juridique de promotion des PME, articulé autour de structures et de mécanismes de dialogue et de partenariat avec les opérateurs, les institutions représentatives des PME et les partenaires au développement.

Les mesures de soutien reposent sur la participation effective de tous les acteurs socio-économiques dans leur formulation et l'instauration d'un climat social favorable aux investissements et au développement des entreprises.

Les mesures de soutien encouragent aussi, toute action tendant à améliorer la qualité des PME, ainsi que la réalisation et le développement des sites d'accueil destinés à leur expansion (ateliers relais, incubateurs, pépinières d'entreprise), ce, en adéquation avec leurs besoins précis et compte tenu de la spécificité de chaque secteur économique.

Ce cadre dédié à la PME tient compte de l'environnement national, sous-régional et international et vise à atteindre les objectifs spécifiques ci-après :

- *doter la PME d'un environnement favorable à son expansion ;*
- *mieux prendre en compte sa spécificité et sa vulnérabilité ;*
- *organiser ses relations avec les grandes entreprises, notamment au niveau de la sous-traitance et de l'accès aux marchés ;*
- *développer le transfert de technologies des instituts universitaires et de recherche vers les PME ;*
- *assurer à la PME un appui multiforme pour accroître sa compétitivité.*

Le Comité de Suivi des mesures d'aides et de soutien accordées aux PME, instituée à cet effet, aura pour mission de veiller à la mise en œuvre des mesures et engagements à l'appui des PME.

Telle est l'économie de la présente loi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'Assemblée nationale a adopté, à la majorité absolue des membres la composant,
en sa séance du mardi 06 février 2008 ;

Le Sénat a adopté, à la majorité absolue des membres le composant en sa séance du vendredi
18 juillet 2008 ;

Le Président de la République promulgue la loi d'orientation dont la teneur suit :

Titre Premier ; Dispositions générales

Chapitre premier : Des principes généraux

Article premier :

La présente loi a pour objet de définir les Petites et Moyennes Entreprises dénommées ci-après « PME », les mesures de soutien à leur apporter, les avantages à leur concéder, et les obligations qu'elles doivent respecter dans le cadre de leur reconnaissance.

Elle prévoit également des mesures d'aide et de soutien spécifiques aux jeunes entrepreneurs en vue de la création de PME.

La loi définit les modalités de suivi relatives aux soutiens susvisés et le rôle des collectivités locales, des instituts de recherche, des universités, des organisations professionnelles et des partenaires au développement dans la promotion et le développement des PME.

Chapitre II : De la définition de la PME

Article 2 :

Au sens de la présente loi, on entend par PME, toute entité physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands, dont les critères distinctifs sont précisés aux articles 3 et 4 ci-dessous.

Article 3 :

Les Petites Entreprises (PE) sont les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères et seuils ci-après :

- Effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés ;
- Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie, en interne ou par un Centre de Gestion agréé (CGA) ou toute autre structure similaire légalement reconnue, selon le système comptable en vigueur au Sénégal et,
- Chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépassant pas les limites prévues pour être imposable à la Contribution Globale Unique (CGU) fixée par le Code Général des Impôts.

Article 4

Les Moyennes Entreprises (ME) sont celles qui répondent aux critères et seuils suivants :

- Effectif compris entre vingt et un (21) et deux cent cinquante (250) ;
- Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;
- Chiffre d'affaires annuel hors taxes annuel compris entre la limite supérieure à l'article 3 ci-dessus et 5 milliards de FCFA. ;

Au sens de la présente loi, il est entendu par « employés » les personnes employées à plein temps durant une année ; de travail temporaire, saisonnier ou journalier représentant une fraction d'unité travail année.

L'année à prendre en considération pour la détermination du chiffre d'affaires et de l'investissement est celle du dernier exercice clos au moment de la demande de reconnaissance.

Article 5

La qualité de PME est reconnue par le Comité de Suivi prévu au Titre V de la présente loi à toute entreprise qui remplit les conditions prévues aux articles ci-dessus relatifs à sa définition.

La demande de reconnaissance est adressée au Comité de Suivi, accompagnée de la liste des documents justificatifs. Elle doit revêtir la signature du responsable de l'entreprise qui s'engage ainsi à respecter les modalités prévues au Titre IV de la présente loi.

Article 6

La qualité de PME donne lieu à une identification dont la procédure est fixée par le Comité de Suivi.

Article 7 :

La qualité de PME est octroyée pour une durée de cinq (05) ans. Elle est renouvelable sur production des éléments justifiant l'appartenance de l'entreprise à la catégorie concernée.

La qualité de PME se perd à tout moment par la constatation du Comité de Suivi du non-respect des engagements souscrits ou en cas de fraude avérée.

Chapitre IV : De l'évolution de la classification des PME

Article 8

On entend par passage en catégorie supérieure, le passage de la petite à la moyenne entreprise et de la moyenne à la grande entreprise.

Le changement de catégorie est constaté à la demande expresse de l'entreprise ou prononcé d'office par le Comité de Suivi.

Article 9

Lorsqu'une PME décide de changer de catégorie, le Comité de Suivi se réserve le droit d'en vérifier la conformité.

Article 10

Pour passer en catégorie supérieure, la PME doit satisfaire à l'ensemble des critères de la catégorie supérieure en terme de seuils prévus aux articles 3 et 4.

Elle doit également remplir tous ses engagements au regard des mesures d'aide et de soutien qui lui sont accordées

S'agissant des PME du secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP), leur évolution et leur classification obéissent aux dispositions du DECRET n° 83 - 856 du 10 avril 1983, portant qualification et classification des entreprises, entrepreneurs, artisans de bâtiments et de travaux publics.

Il en est de même pour les PME artisanales qui sont régies par le DECRET 87-1275 du 10 octobre 1987 relatif au statut d'entreprise artisanale et aux titres de qualification artisanale.

Chapitre Premier : Des mesures d'aides et de soutien aux PME

Article 11

L'Etat apporte l'appui nécessaire à la mise à niveau des PME, à l'aménagement de sites d'accueil qui leur sont réservés en priorité, et la formation, notamment dans les secteurs qui constituent des créneaux porteurs.

Chapitre II : Dispositions relatives au financement des PME

Article 12

L'Etat, en relation avec les institutions bancaires et financières, facilite l'accès des PME au financement.

Pour les besoins de financement de l'investissement des PME, l'Etat favorise la mise en place d'organismes ou de lignes de capital risque.

Article 13

L'Etat, en relation avec les autorités monétaires et financières, favorise les conditions de création et de développement de nouveaux produits financiers en vue d'améliorer les procédures d'accroissement des fonds propres, notamment par une fiscalité appropriée pour les Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) et les organismes ou lignes de capital-risque.

Les modalités de mise en œuvre sont prévues à l'article 26 du présent projet de loi.

Article 14

Un fonds de garantie sera mis en place par l'Etat pour soutenir la demande de financement des PME. Les modalités de sa création, de son fonctionnement et de son organisation sont fixées par décret.

Chapitre III : Des Fonds d'aménagement régionaux et d'aides au transport

Article 15

L'Etat, en relation avec les collectivités locales, met en place des fonds d'aménagement régionaux à thème et des fonds d'aides au transport ayant pour objet de favoriser la création et la délocalisation de certaines activités des PME, dans les régions de développement prioritaire.

Les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement de ces fonds sont définies par voie législative.

Chapitre IV : De l'accès aux marchés publics, au foncier et à la promotion de la sous-traitance

Article 16

L'Etat et ses démembrements peuvent, conformément aux dispositions du Code des Marchés Publics, soumettre une proportion des marchés publics à concurrence entre les PME reconnues en vertu du présent projet de loi selon des conditions et modalités définies par voie réglementaire.

Article 17

En conformité avec les dispositions du Code des Marchés Publics, l'Etat réserve exclusivement aux PME reconnues, certains marchés publics.

Article 18

Pour répondre aux appels d'offre, les PME sont autorisées à conclure des accords de partenariat en vue de favoriser le transfert de technologie.

Pour permettre à la Direction des PME de veiller à la régularité des accords, la convention de partenariat et ses annexes sont joints dans l'offre de la PME soumissionnaire.

Article 19

Afin de favoriser l'émergence d'un véritable tissu de sous-traitance sur lequel peuvent s'appuyer les entreprises nationales comme les investisseurs étrangers, les marchés importants généralement octroyés aux grandes entreprises, sont désormais répartis selon les principes définis ci - dessus.

Article 20

L'Etat veille à faciliter l'accès des entreprises au foncier par des mesures appropriées qui mettent notamment l'accent sur la rapidité de mise à disposition des terrains conformément aux lois et règlements en vigueur.

Des terrains peuvent être réservés aux PME reconnues qui, le cas échéant, doivent produire les justificatifs requis pour en être bénéficiaires. En outre, les PME doivent se conformer au cahier des charges prévu à cet effet.

Article 21

L'Etat crée des pépinières d'entreprises et s'engage à poursuivre la mise en place d'incubateurs par secteurs d'activités en favorisant l'émergence de nouveaux projets et facilitant l'accès des entreprises existantes aux outils de gestion et de management modernes.

Les modalités d'occupation sont précisées par voie réglementaire.

Chapitre V : Du rôle des collectivités locales

Article 22

Conformément à leurs missions, les collectivités locales peuvent initier des mesures d'aides et de soutien aux PME.

Chapitre VI : Allègement des difficultés financières et dispositions d'ordre fiscal

Article 23

Le Comité de Suivi peut être saisi par toute PME qui connaît des difficultés de paiement de la part de l'Etat ou de ses démembrements en vue de diligenter les procédures y afférentes.

Article 24

Selon des modalités et dans des conditions fixées par le Code Général des Impôts, les PME bénéficient des dispositions relatives à la régularisation fiscale.

à cet effet, le Comité de Suivi accompagne les PME auprès de l'Administration fiscale.

Article 25

Selon des modalités à déterminer par voie législative, des déductions de la base imposable à l'impôt sur les sociétés, égales ou inférieures au montant de leur souscription, sont accordées aux personnes morales ayant souscrit au capital d'une PME qui se trouve en difficulté et faisant l'objet d'un plan de redressement approuvé par les autorités compétentes.

Article 26

1. Des avantages fiscaux sont accordés aux organismes de capital risque notamment, l'exonération d'impôt sur les sociétés pour les plus values réalisées dans le cadre de la gestion des titres et l'exonération de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières pour les dividendes distribuées par les OPCVM à compartiments.

Titre III : Mesures d'aides et de soutien spécifiques

Chapitre Premier : Dispositions générales

Article 27

Des mesures spécifiques destinées à favoriser la migration du secteur informel vers le secteur moderne structuré sont mises en œuvre par l'Etat à travers la Direction des PME et l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) qui en assurent le suivi.

Article 28

Des prêts à taux réduits sont accordés aux jeunes entrepreneurs possédant une ou des PME reconnue(s) par le présent projet de loi et exerçant des activités innovantes.

Article 29

En vue de faciliter l'accès des PME au financement et de développer la recherche, des taux réduits peuvent être consentis aux PME exerçant des activités innovantes.

Article 30

Les jeunes entrepreneurs doivent remplir les conditions d'éligibilité suivantes :

- être de nationalité sénégalaise ;
- être âgés de 20 ans au moins et de 45 ans au plus, à la date de leur demande d'octroi de prêts. Toutefois, au cas où le prêt est accordé dans le cadre d'une PME, une dérogation à la limite d'âge de 45 ans peut être admise au bénéfice d'un seul associé ou de détenteur de parts;
- présenter un projet viable de création ou d'extension de PME.

Article 31

Il n'est accordé, dans le cadre de la présente loi, qu'un seul prêt à taux réduit par personne physique ou morale visée aux articles 28 et 29.

Cependant, des crédits peuvent être accordés dans le cadre d'une extension, à tout nouvel associé ou détenteur de parts, à condition que ces derniers soient éligibles conformément aux dispositions des articles 28 et 29 et que le cumul du crédit initial et du nouveau crédit n'excède pas un plafond à déterminer par voie réglementaire.

Article 32

Les demandes de prêts sont adressées à l'un des établissements intervenants dont les risques encourus, au titre du financement des projets d'investissement des bénéficiaires de mesures spécifiques dans le cadre de la présente loi sont couverts par :

- les garanties portant exclusivement sur les éléments constitutifs du projet objet du prêt ;
- la délégation de l'assurance - vie devant être souscrite en cas de prêt individuel et couvrant la totalité du prêt.

Article 33

Des mesures spécifiques destinées à favoriser l'émergence de l'entrepreneuriat féminin sont initiées en accord avec la stratégie du Ministère chargé de l'Entrepreneuriat Féminin.

Conformément à l'article 17 de la présente loi, 15% des parts de marchés publics réservés aux PME reconnues sont accordées aux entreprises appartenant aux femmes.

Article 34

Des mesures spécifiques en faveur du secteur de l'artisanat sont mises en œuvre par l'Etat et suivies par l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA) ou par toute autre structure désignée par l'autorité, pour soutenir les activités des PME artisanales.

Les modalités d'application de cet article sont déterminées par voie réglementaire.

Article 35

Afin d'appuyer la démarche des PME en vue de la normalisation et la certification de leurs produits et systèmes, un programme spécifique est défini en rapport avec l'Association Sénégalaise de Normalisation (ASN) et mis en œuvre par l'Etat.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Article 36

Conformément à leurs missions, la Direction des PME et l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME), sont chargées du suivi des engagements des PME en terme de formation, création d'emplois, de l'utilisation optimale des crédits, et du respect des différentes normes.

Chapitre II : Du rôle des Organisations Patronales et Professionnelles

Article 37

Les Organisations Patronales et Professionnelles sont impliquées dans la définition et la mise en œuvre des mesures d'aides et de soutien à apporter aux PME et favorisent leur reconnaissance. Elles sont appuyées par les différentes structures prévues à cet effet par l'Etat qui en fixent les mesures par voie réglementaire et sont également représentées dans le Comité de Suivi.

Titre IV : Obligations des PME

Chapitre Premier : Dispositions générales

Article 38

Les PME bénéficiaires des mesures prévues aux Titres II et III, sont tenues de respecter l'ensemble des obligations auxquelles elles ont souscrit.

Le non respect de ces obligations entraîne la perte des avantages accordés

Article 39

Les PME qui souhaitent bénéficier d'aides à la formation, déductibles de l'impôt sur les sociétés, doivent produire un plan de formation du personnel qui est validé par la Cellule de Suivi.

Les PME qui demandent de l'aide à la formation doivent être en règle en matière de Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur (CFCE).

Article 40

Les PME qui bénéficient desdites aides à la formation s'engagent à effectuer un suivi du personnel formé et à remettre annuellement, au Comité de Suivi, un rapport écrit indiquant l'évolution du personnel formé au sein de l'entreprise.

Chapitre III : De l'obligation des PME bénéficiaires des mesures d'aide et de soutien à respecter les clauses liées à l'octroi de financement

Article 41

Les PME reconnues en vertu du présent projet de loi, bénéficiaires de mesures de facilitation pour l'accès au financement, s'engagent à effectuer les remboursements selon les clauses et l'échéancier prévus.

Cet engagement concerne tout mode de financement.

Chapitre IV : De l'obligation des PME bénéficiaires des mesures d'aide et de soutien à créer des emplois

Article 42

Les PME bénéficiaires de prêts objets des Titres II et III doivent créer :

- pour les petites entreprises : 1 à 3 emplois permanents sur une période de 3 ans ;
- pour les moyennes entreprises : 3 à 7 emplois permanents sur une période de 3 ans.

La permanence de l'emploi est vérifiée par la Cellule de Suivi en coordination avec la Direction de l'emploi et tout organisme chargé de la promotion de l'emploi.

Chapitre V : Des obligations légales et fiscales

Article 43

Les PME reconnues en vertu du présent projet de loi doivent s'acquitter de leurs obligations fiscales et sociales.

Elles doivent assurer une transparence totale dans la production de leurs documents de gestion et répondre aux différents principes du gouvernement d'entreprise.

Chapitre VI : Des autres obligations

Article 44

La PME bénéficiaire des mesures d'aide et de soutien doit, quelle que soit la catégorie dans laquelle elle se trouve, tenir une comptabilité régulière et fiable selon le système en vigueur au Sénégal, accepter d'être auditée et suivie par un ou des Commissaires aux Comptes ou par des Centres de Gestion Agréés, ou des cabinets externes mandatés par le Comité de Suivi ou toute structure désignée à cet effet.

Chapitre unique : Du Comité de Suivi des mesures d'aide et de soutien octroyées aux PME et de ses attributions

Article 45 :

Un Comité de Suivi des mesures d'aide et de soutien octroyées aux PME est créé par décret et placé sous l'autorité du Ministre en charge des PME.

Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont fixées par décret.

Article 46 :

Peuvent être reconnues d'utilité publique par dérogation au Code des Obligations Civiles et Commerciales, les associations régulièrement constituées, fonctionnant au moins pendant un an, ayant pour objet de promouvoir au niveau local, régional ou national, la création et le développement des PME, notamment par :

- la mise en œuvre des moyens pouvant faciliter le financement des PME, notamment sous forme de fonds de garantie, de fonds d'investissement ou de cautionnement mutuel ;
- la mise en œuvre des moyens pour l'aménagement de terrains et locaux professionnels, la création de pépinières d'entreprises et de parcs technologiques.

La présente loi d'orientation sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 28 juillet 2008

Par le Président de la République
Le Premier Ministre

Cheikh Hadjibou SOUMARE

Abdoulaye WADE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	II
DEDICACES.....	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	1
PROBLEMATIQUE.....	2
OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	4
INTERET DE L'ETUDE.....	5
DELIMITATION DU CHAMPS DE L'ETUDE.....	5
DEMARCHE DE L'ETUDE.....	5
PLAN DE L'ETUDE.....	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	7
CHAPITRE 1: CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
1.1. LES PME DANS L'ESPACE UEMOA.....	8
1.2. LES PME AU SENEGAL.....	11
1.2.1. <i>Définition de la PME</i>	12
1.2.2. <i>Analyse du secteur</i>	13
1.2.2.1. Les forces.....	13
1.2.2.2. Les faiblesses.....	14
1.2.2.3. Les politiques de promotion et de développement des PME.....	15
1.2.2.3.1. La charte des PME.....	16
1.2.2.3.2. La Loi d'Orientation Pour la Promotion et le Développement des PME.....	17
1.2.2.3.3. La Lettre de Politique Sectorielle /PME.....	18
CHAPITRE 2 : DEFINITION DES CONCEPTS.....	24
2.1. DEFINITION DE CONCEPTS LIES AU SUIVI EVALUATION.....	24
2.1.1. <i>Le suivi</i>	24
2.1.1.1. Définition.....	24
2.1.1.2. But du suivi.....	25

2.1.1.3. Conditions de réussite du suivi	25
2.1.2. L'évaluation	26
2.1.2.1. Définition	26
2.1.2.2. Les formes d'évaluation	27
2.1.2.3. Les différentes approches de l'évaluation	28
2.1.2.3.1. Les approches non participatives	28
2.1.2.3.2. Les approches participatives	28
2.1.2.4. Les différentes périodes d'évaluation	30
2.1.2.4.1. L'évaluation ex ante ou la pré-évaluation	30
2.1.2.4.2. L'évaluation continue.....	30
2.1.2.4.3. L'évaluation à mi parcours	30
2.1.2.4.4. L'évaluation terminale	31
2.1.2.4.5. L'évaluation ex-post.....	31
2.1.3. Liaison entre le suivi - évaluation.....	30
2.1.3.1. Définition	30
2.1.3.2. Différence entre Suivi et Évaluation.....	31
2.2. DEFINITION DE CONCEPTS LIES AU SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	32
2.2.1. La gestion axée sur les résultats	32
2.2.1.1. La chaîne des résultats	33
2.2.1.2. Les principes de la GAR.....	34
2.2.1.3. Les avantages de la GAR.....	34
2.2.1.4. Les indicateurs de performance de la GAR	35
2.2.1.4.1. Les objectifs des indicateurs de performance	35
2.2.1.4.2. Les différents types d'indicateurs de performance.....	36
2.2.1.4.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	40
2.2.2. LE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	41
2.2.2.1. Définition du suivi- évaluation axé sur les résultats.....	41
2.2.2.2. But du suivi- évaluation axé sur les résultats.....	41
2.2.3. Formes de suivi- évaluation axé les résultats.....	40
2.2.3.1. Le suivi-évaluation interne	40
2.2.3.2. Le suivi-évaluation externe	40
2.3. Les conditions de réussite d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats.....	40
DEUXIEME PARTIE: CADRE METHODOLOGIQUE	41
CHAPITRE 3: DEMARCHE POUR LA CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS.....	42
3.1. IDENTIFICATION DES DIFFERENTES ETAPES.....	42
3.2. OPERATIONNNALISATION DE LA STRATEGIE	46

CHAPITRE 4 : ÉLABORATION DU MODELE D'ANALYSE	46
4.1. LES HYPOTHESES.....	46
4.1.1. <i>Hypothèse principale</i>	46
4.1.2. <i>Hypothèse secondaire 1</i>	46
4.1.3. <i>Hypothèse secondaire 2</i>	46
4.1.4. <i>Hypothèse secondaire 3</i>	46
4.2. CHOIX DES VARIABLES DU MODELE D'ANALYSE.....	46
4.2.1. <i>Identification des variables</i>	46
4.2.2. <i>Opérationnalisation de la variable expliquée</i>	50
4.3. DEFINITION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	50
4.4: MODELE D' ANALYSE	52
4.5. POPULATION A L'ETUDE.....	50
4.6. METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	50
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	52
CHAPITRE 5: PRESENTATION DES RESULTATS.....	56
5.1. EXPLOITATION DES DONNEES COLLECTEES.....	53
5.2. ANALYSE DU PLAN D' ACTIONS DE LA LPS/ PME.....	54
5.2.1. <i>ASPECTS POSITIFS DU PLAN D ACTIONS</i>	54
5.2.2. <i>LIMITES DU PLAN D' ACTIONS</i>	55
5.3. PROPOSITIONS D'ELEMENTS D'AMELIORATION DU PLAN D' ACTIONS.....	56
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME.....	77
6.1.1. <i>Concernant le Ministère en charge des PME</i>	77
6.1.2. <i>Concernant le CTS</i>	78
6.1.3. <i>Concernant la Direction des PME</i>	78
6.2. CHRONOGRAMME POUR LA CONCEPTION DU SYSTEME DE SUIVI- EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	80
CONCLUSION GENERALE	81
BIBLIOGRAPHIE.....	83
WEBOGRAPHIE	85
ANNEXES.....	XI