

Résumé d'évaluation

composante « Renforcer le tissu d'entreprises locales » du Programme « Développer l'Emploi au Sénégal »

Pays : **Sénégal**

Secteur : **Emploi**

Évaluateur : **Société de Conseil et d'études (SCE), MBM Consulting, Etudes de marché et conseils (EMC)**

Date de l'évaluation : **juin 2021**

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CSN1509

Montant : 15 238 000 euros

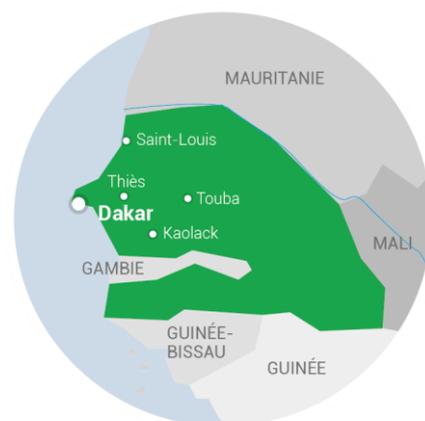
Taux de décaissement : 99%

Signature de la convention

de financement : 26 janvier 2017

Date d'achèvement : 30 juin 2021

Durée : 4,5 ans



Contexte

Le projet s'inscrit dans le programme de l'Union européenne intitulé « Développer l'emploi au Sénégal »: renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité dans les zones de départ. Alors que les PME sénégalaises sont globalement caractérisées par une compétitivité limitée, une formalisation peu étendue et une faible rentabilité, leur développement s'avère indispensable à la création de valeur ajoutée et d'emplois, tout particulièrement dans les zones défavorisées du pays (Casamance, Vallée du Fleuve et Sud-Est) qui sont des zones d'origine de flux migratoires importants, notamment vers l'Europe. Des entreprises privées du type PME, dynamiques et économiquement performantes, constituent également un des leviers majeurs de la réussite du « Plan Sénégal Emergent », qui vise une croissance forte et durable à l'horizon 2023.

Intervenants et mode opératoire

Le Ministère de l'Economie et des Finances a délégué la maîtrise d'ouvrage du projet à deux agences d'exécution, le Bureau de Mise à Niveau (BMN) et l'Agence pour le Développement et l'Encadrement des PME (ADEPME).

Les primes aux entreprises bénéficiaires de la mise à niveau étaient logées dans le Fonds de Mise à Niveau (FMN) géré par le BMN. Les autres fonds destinés aux entreprises (assistance technique notamment) étaient logés dans des comptes dédiés gérés par l'ADEPME

Objectifs

L'objectif global du projet est de contribuer au développement économique du Sénégal grâce au renforcement des PME dans les régions les moins prospères du pays, contribuant ainsi à limiter les flux migratoires. Le projet s'inscrit dans la continuité de deux précédents concours de l'AFD au Programme National de Mise à Niveau des Entreprises (PMNES) qui s'était jusqu'à présent principalement déployé dans les régions de Dakar et de Thiès

Réalisations attendues

- Opérations de mise à niveau d'entreprises: formulation d'un diagnostic des besoins et objectifs de l'entreprise, cofinancement des investissements matériels et immatériels prévus au plan, suivi des entreprises accompagnées, facilitation de l'accès au crédit
- Densification du tissu entrepreneurial et assistance technique: mise en place de services d'information sur les statuts juridiques et les conditions règlementaires, de services de conseils et d'orientation sur les plan d'affaires, de formations à la comptabilité et à la gestion d'entreprises. Mise d'assistances techniques sur la gestion, la recherche de nouveaux marchés/produits, le transfert de technologies et savoirs faire, l'accès au financement
- Déploiement géographique des activités du BMN et de l'ADEPME dans les régions cibles jusqu'alors non concernées par le PMNES

Appréciation de la performance

Pertinence/Cohérence

Le projet s'inscrit parfaitement dans les orientations nationales et les priorités d'intervention des partenaires avec, néanmoins, des améliorations possibles au niveau de la conception notamment au niveau des critères de ciblage de certaines bénéficiaires et/ou de l'adaptation des modalités et du contenu de certains appuis. Par exemple, le projet n'avait pas développé d'approche genre malgré les ambitions affichées en la matière dans la convention de projet, la réalisation tardive en 2019 pour « l'élaboration d'une stratégie Genre dans le Programme DES » n'a pas permis de pallier ce manque.

L'esprit du projet DES visait au début à développer une offre complète couvrant tous les maillons et toutes les étapes du processus entrepreneurial à travers une complémentarité entre les 3 composantes. Toutefois, la conception du DES n'a pas traduit suffisamment cette complémentarité au niveau de l'articulation des activités et les synergies entre les composantes.

Efficacité

La composante « Renforcer le tissu d'entreprises locales » du DES a pratiquement atteint les objectifs quantitatifs en termes de nombre de bénéficiaires et de création et de consolidation des emplois. Ainsi, 194 dossiers de mise à niveau ont été approuvés par le COPIL par rapport à un objectif initial de 180. De même, pour l'assistance et la densification, l'objectif initial de 4 250 bénéficiaires a été quasiment atteint avec un taux de réalisation de 98%. Le ciblage et la répartition régionale des activités auraient toutefois pu être davantage confirmés au potentiel et difficultés de chaque zone. La qualité des interventions a été appréciée par les bénéficiaires qui en reconnaissent l'apport sur leurs entreprises. Les diagnostics de mise à niveau ont pu ainsi donner une vision de développement aux entreprises bénéficiaires avec des recommandations utiles. Par ailleurs, la plupart des bénéficiaires de l'activité densification se sont appropriés les outils de gestion fournis et sont en train de les exploiter notamment pour le suivi des ventes et des dépenses. Quelques bémols néanmoins sur l'organisation des formations, le ciblage des bénéficiaires et le suivi post formation.

Efficience

Malgré des retards, notamment au démarrage du projet, le taux global d'engagement du projet est élevé avec, toutefois, un reliquat encore important au niveau du décaissement des primes, reflétant un avancement important dans le déploiement des activités. Les modalités de remboursement adoptées par l'AFD et l'Etat sénégalais ont été assez flexibles et ont contribué à faciliter la mise en œuvre du projet.

Impact

Le projet a permis de créer près de 3 619 emplois soit une augmentation de près de 19% de l'effectif initial des entreprises bénéficiaires. Par ailleurs, près de 18 600 emplois ont pu être consolidés. Au delà de la création d'emplois, le projet a contribué à l'effort national de promotion de l'entrepreneuriat et de formalisation et de développement des entreprises (2600 entreprises accompagnées), avec un impact quantitatif non négligeable au niveau des régions ciblées. Le projet a eu, également, des effets très importants sur les bénéficiaires en termes de développement de l'activité, d'amélioration des performances et de structuration.

Viabilité/durabilité

Le projet a permis de produire des effets sur les bénéficiaires qui devraient se maintenir sur le long terme. En effet, les investissements réalisés dans le cadre de la mise à niveau et de l'assistance technique ont pu outiller les entreprises en termes d'équipements mais, aussi, en compétences et savoir faire leur permettant de consolider leurs activités et de viser des nouveaux paliers à l'avenir. Le maintien des activités réalisées restent cependant tributaires des ressources financières mises à la disposition du BMN et de l'ADEPME.

Conclusions et enseignements

L'évaluation recommande notamment de:

- Développer l'offre du BMN à examiner pour mieux répondre aux besoins des différents bénéficiaires : renforcement de la mise à niveau sectorielle, mise à niveau thématique, actions ponctuelles pour les entreprises ayant déjà réalisé un PMN (sans recours à un diagnostic), appui au recrutement de cadres.
- D'améliorer le ciblage des bénéficiaires de l'appui de l'ADEPME notamment à travers la définition de critères de sélection (intérêt du promoteur, niveau de formalisation, viabilité de l'activité...)
- D'améliorer les modalités des formations et du coaching dispensés dans le cadre de la densification
- Mettre à disposition du BMN et de l'ADEPME des ressources financières suffisantes et pérennes (à travers le fonds de promotion des PME, une taxe sur la commercialisation et l'importation de certains produits...)
- La pérennisation des services de proximité du BMN et de l'ADEPME à travers la mise en place d'un réseau de points focaux
- Dans le cas d'un projet similaire : une amélioration de la synergie entre les composantes, un cadre logique et de suivi plus précis et axés sur les résultats, une meilleure intégration de l'objectif genre
- De maintenir et renforcer les cadres régionaux de concertation et consolider le mode de pilotage par délégation aux agences nationales