



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION



eio

independent  
evaluation

## Evaluation finale indépendante du Programme de “Résilience et de Relance des Micro, Petites et Moyennes entreprises au Sénégal” (P2R)

---

Office of Evaluation and Internal Oversight

**OFFICE OF EVALUATION AND INTERNAL OVERSIGHT  
INDEPENDENT EVALUATION UNIT**

**Evaluation finale indépendante du Programme de Résilience et de  
Relance des Microentreprises et des Petites et Moyennes Entreprises  
au Sénégal (P2R)**

UNIDO SAP ID : 210011



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Vienne, Avril 2025

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” or “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgement about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

This publication has not been formally edited. Photos © UNIDO

Distr. GENERAL | EIO/IEU/25/R.N.5 | April 2025 | Original: French

## Abstract

This report presents the final independent terminal evaluation of the "Resilience and Recovery of Micro, Small and Medium Enterprises in Senegal" (P2R) program, formulated in response to the COVID-19 crisis. The evaluation addresses the key questions: *To what extent has P2R contributed to strengthening the resilience of MSMEs and their employees in priority sectors affected by the pandemic, and what lessons can be drawn for future interventions?*

The evaluation adopted a mixed-methods approach, including a desk review of relevant documents and a field mission to Senegal with visits to Dakar, Thiès, Mekkhé, Saint-Louis, and Louga. Over 35 interviews were conducted with key stakeholders and beneficiaries (about 54). The evaluation ensured a participatory and inclusive approach, with particular attention to female, youth, and disabled beneficiaries. Data were triangulated across multiple sources for reliability.

This report is intended for policymakers, international donors, UNIDO project managers, and MSME support organizations involved in economic recovery and resilience-building efforts in Senegal and beyond.

P2R effectively complemented Senegal's Economic and Social Resilience Program (PRES) and other MSME initiatives. By the end of the project, 274 MSMEs received targeted material and immaterial support. This helped to build resilience and enable business to recover. Additionally, the upgrading of four medical laboratories and two physico-chemical laboratories contributed to improving health response capabilities. Five technological innovations were selected for support, though some delays in implementation were observed. The program exceeded its gender and youth inclusion targets, with women representing 44% of participants and 48.9% of the supported MSMEs being led by women or youth. Transformational changes were observed in some MSMEs, with businesses experiencing increased sales and expanded market access due to improved production capacity. While the sustainability of the project's results remains moderately likely, further structural interventions are required to reinforce long-term impact.

P2R demonstrated that modest financial support can have a significant impact on MSME resilience. However, to ensure long-term sustainability, continued support is needed for MSMEs that have already benefited, along with efforts to extend the project's reach across Senegal. Institutional support should be enhanced to streamline the business support ecosystem, particularly by implementing a national strategy for the formalization of micro-enterprises and creating a unified business database. Stronger partnerships should be developed with existing business support structures to improve implementation efficiency and financial accessibility. Future projects should integrate financial diagnostics to assess MSME indebtedness and facilitate access to credit. Material support should be maintained as it has proven essential in yielding quick and tangible benefits for vulnerable MSMEs.

Keywords: MSMEs, COVID-19 recovery, resilience, economic development, Senegal

## Table des matières

Abstract.....	3
Table des matières.....	4
Liste des tableaux .....	5
Remerciements .....	6
Tableau synoptique du programme .....	7
Abréviations.....	8
Glossaire des termes d'évaluation clefs.....	9
Executive Summary .....	11
Résumé exécutif .....	15
Notation du programme .....	20
1. Introduction .....	21
1.1 But de l'évaluation .....	21
1.2 Objectifs et portée de l'évaluation .....	21
1.3 Théorie du changement.....	21
1.4 Méthodologie.....	22
1.5 Limites de l'évaluation .....	23
2. ....	25
Théorie du changement.....	25
2. Présentation du contexte et du programme .....	26
3. Constats.....	29
3.1 Pertinence.....	29
3.2 Cohérence.....	30
3.3 Efficacité.....	32
3.4 Efficience.....	46
3.5 Durabilité .....	47
3.6 Progrès vers l'impact .....	49
3.7 Intégration du genre et autres groupes vulnérables .....	50
3.8 Impacts environnementaux.....	52
3.9 Impacts sociaux : Droits humains incluant handicaps .....	54
3.10 Performance des partenaires.....	55
3.11 Gestion axée sur les résultats.....	57
3.12 Suivi et Evaluation.....	57
3.13 Communication .....	60
4. Conclusions and recommandations .....	61
4.1 Conclusions .....	61
4.2 Recommandations et réponses de la Direction .....	62
5. Leçons apprises.....	64
Annex 1: Termes de référence de l'évaluation finale .....	65
Annex 2: Matrice de l'évaluation.....	85
Annex 3 : Liste des documents revus .....	91
Annex 4 : Liste des parties prenantes consultées.....	93
Annex 5 : Cadre logique révisé du P2R.....	95
Annex 6 : Guides d'entretien.....	100
Annex 7 : Complémentarité entre les actions du P2R et celles du BMN et de l'ADEPME .....	103
Annexe 8 : Etat de la réception et de la livraison des équipements aux MPME .....	107

## Liste des tableaux

Tableau 1: Progrès réalisés par le P2R à fin Janvier 2025.....	33
Tableau 2: Liste des 5 innovations et leur état d'avancement.....	43
Tableau 3: Part des MPME gérées par des femmes et des jeunes.....	51
Tableau 4: Présence des femmes dans les activités réalisées du P2R.....	51
Tableau 5: Mise en oeuvre des recommandations de l'auto-évaluation à mi-parcours.....	58
Tableau 6: Recommandations au niveau stratégique.....	62
Tableau 7: Recommandation au niveau opérationnel.....	63

## Remerciements

L'Unité d'évaluation indépendante (IEU) de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué bénévolement à cette évaluation en y consacrant leur temps et leurs connaissances. Leurs témoignages et remarques ont été essentiels à la réussite de cette évaluation finale, et il n'aurait pas été possible d'entreprendre cette évaluation sans leur contribution. L'équipe d'évaluation tient à remercier tout particulièrement l'Unité de Gestion du P2R qui n'a pas ménagé ses efforts tout au long de la mission d'évaluation pour assurer l'organisation des déplacements et la prise des rendez-vous et la mise à disposition de tous les documents demandés par les évaluateurs.

### **Equipe d'évaluation :**

Mme Nadia BECHRAOUI-LUZY, Evaluatrice internationale, Cheffe d'équipe  
M. Abdoulaye DIARRA, Evalueur national

## Tableau synoptique du programme

<b>Titre</b>	Programme de Résilience et de Relance des Microentreprises et des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal (P2R)
<b>Localisation</b>	Sénégal
<b>Référence (SAP)</b>	210011
<b>Date de démarrage effectif</b>	Avril 2021
<b>Durée estimée</b>	36 mois (y compris la phase de démarrage de 3 mois)
<b>Durée réelle</b>	48 mois (À la suite de l'extension obtenue d'avril 2024 à mars 2025)
<b>Budget/ Contributions</b>	2.250.000 EUR (250 000 EUR additionnels)
<b>Partenaire financier</b>	Union Européenne
<b>Objectifs global et spécifique</b>	<p><b>Objectif global</b> : Soutenir l'opérationnalisation de l'axe du Programme de résilience économique et social (PRES) dédié aux entreprises et du PSE post-COVID en tenant compte des secteurs prioritaires qui y sont identifiés.</p> <p><b>Objectif spécifique</b> : Soutenir la résilience des MPME et de leurs employés à la crise de la COVID-19 et d'amorcer une relance post COVID-19 rapide et durable dans les secteurs tels que l'Hébergement et la Restauration, les Transports, la Pêche et la pisciculture, l'industrie pharmaceutique et l'industrie agro-alimentaire énoncés par le gouvernement dans le document stratégique PAP2A (juin 2020) comme les secteurs prioritaires garantissant l'atteinte de l'objectif du gouvernement à savoir la souveraineté économique du Sénégal.</p>
<b>Résultats attendus</b>	<p><b>Résultat 1</b> : La capacité d'au moins 250 MPME sénégalaises impactées par la pandémie de la COVID-19 est renforcée dans les secteurs identifiés comme prioritaires ;</p> <p><b>Résultat 2</b> : La mise à niveau de 6 laboratoires est soutenue pour faire face à la crise sanitaire ;</p> <p><b>Résultat 3</b> : L'innovation technologique est appuyée pour développer les moyens de lutte contre la COVID-19.</p>
<b>Contrepartie nationale</b>	Gouvernement de la République du Sénégal
<b>Agence de mise en œuvre</b>	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI)
<b>Partenaires de mise en œuvre</b>	Ministère de l'Industrie et du Commerce
<b>Date de l'auto-évaluation à mi-parcours</b>	Janvier-Mars 2023
<b>Evaluation finale indépendante</b>	Décembre 2024 - Mars 2025

## Abréviations

Abréviation	
ADEPME	Agence de Développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises
ANSR	Académie Nationale des Sciences et de la Recherche
ASEPEX	Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
ASPIT	Agence Sénégalaise de la Propriété industrielle et l'Innovation Technologique
BMN	Bureau de Mise à Niveau
BNDE	Banque Nationale pour le Développement Economique
CDES	Conseil Des Entreprises du Sénégal
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
CT	Comité Technique
DER/FJ	Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes
DTIC	Direction des Technologies de l'Information et de la Communication
DUE	Délégation de l'Union Européenne
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
FRA	Autorisation de fabrication et de mise en vente
3FTP	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
INOE	Projet d'Investissement pour de nouvelles opportunités d'emploi
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
LNAC	Laboratoire National d'Analyse et de Contrôle
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACAO	Projet d'Appui à la Compétitivité en Afrique de l'Ouest-volet Sénégal
PAP2A	Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré
P2R	Programme de Résilience et de Relance des MPME
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRES	Programme de Résilience Economique et Social
PSE	Plan Sénégal Emergent
PSON/FED	Programme de Soutien à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UGP	Unité de Gestion du Programme

## Glossaire des termes d'évaluation clefs

Term	Definition
Etat des lieux	Analyse décrivant la situation qui prévaut avant une intervention, et au regard de laquelle les changements peuvent être évalués ou des comparaisons établies
Effets	Changements, voulus ou fortuits, attribuables directement ou indirectement à une intervention.
Efficacité	Mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différenciés selon les groupes de population.
Impact	Effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non, qui sont ou devraient être produits par une intervention.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple, vérifiable et fiable de mesurer la performance d'un acteur, généralement concernant le processus de mise en œuvre,
Intervention	Activité ou effort intentionnel évalué (autrement dit le sujet évalué ou l'objet du suivi ou de l'évaluation).
Enseignements tirés	Généralisation ou extrapolation à partir de constatations, et traduction de l'analyse en connaissances pertinentes propres à étayer la prise de décision, à améliorer la performance et à favoriser l'obtention de meilleurs résultats dans d'autres contextes (au-delà de l'intervention évaluée).
Cadre logique	Outil visant à améliorer la conception des interventions, le plus souvent au niveau des projets.
Effets directs	Effets à court et moyen terme des produits d'une intervention.
Produit	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs
Recommandation	Proposition qui a pour but d'améliorer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact ou la durabilité d'une intervention, d'en redéfinir les objectifs ou de réaffecter les ressources mobilisées. Une recommandation doit s'appuyer sur des constatations et des conclusions.

Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs et la conception d'une intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et continuent d'y correspondre même si le contexte évolue.
Gestion axée sur les résultats (GAR)	Stratégie de gestion orientée vers la performance, l'obtention d'extrants, de réalisations et d'impacts. Elle fournit le cadre, les outils et les orientations à l'appui de la planification stratégique, de la gestion des risques, du suivi des performances, de l'évaluation et de la gestion des connaissances. Elle vise quatre objectifs complémentaires : prise de décision, apprentissage, redevabilité et communication.
Examen	Appréciation, périodique ou ponctuelle, de la performance d'une intervention
Analyse des risques	Analyse ou appréciation des facteurs qui influencent, ou pourraient influencer, l'atteinte des objectifs d'une intervention.
Durabilité	Mesure dans laquelle les bénéfices nets d'une intervention p
Groupe cible (ou Population cible)	Personnes, communautés ou organisations spécifiques qu'une intervention est supposée atteindre.
Théorie du changement	Manière dont une intervention donnée est censée conduire ou conduit à un changement. Représente la façon d'appréhender le changement qui devrait s'opérer dans un contexte donné, notamment les hypothèses explicites (ou implicites) concernant les liens de cause à effet entre les ressources, les activités et les résultats. Englobe aussi, souvent, des éléments probants et des risques associés à ces composantes de la chaîne de résultats

## Executive Summary

This report constitutes the independent terminal evaluation of the "Resilience and Recovery of Micro, Small and Medium Enterprises in Senegal" project, known as P2R, which was formulated in the context of the COVID-19 crisis.

The overall objective of the project was to "support the operationalization of the Economic and Social Resilience Program (PRES) axis dedicated to enterprises and the Post-COVID Emerging Senegal (PSE) Plan, taking into account the priority sectors identified therein". Its specific objective was to "support the resilience of MSMEs and their employees to the COVID-19 crisis and initiate a rapid and sustainable post-COVID-19 recovery", in sectors such as hotels and restaurants, transport, fishing and fish farming, the pharmaceutical industry and the agro-food industry, which have been identified by the government in the PAP2A strategic document (June 2020) as priority sectors guaranteeing the achievement of the government's objective of Senegal's economic sovereignty".

Three results were expected:

- Result 1: The capacity of at least 250 Senegalese MSMEs affected by the COVID-19 pandemic will be strengthened in the priority sectors.
- Result 2: The upgrading of 6 laboratories will be supported to cope with the health crisis.
- Result 3: Technological innovation will be supported to develop tools to combat COVID-19.

The project, which was initially funded by the European union (EU), with a budget of €2 million and a duration of 36 months, was extended by 11 months (April 2024 - March 2025) with an additional budget of €250,000.

The terminal evaluation of the programme took place from December 2024 to March 2025. It was conducted by two independent evaluators in accordance with the UNIDO Office of Evaluation and Internal Oversight Charter, the UNIDO Evaluation Policy (September 21, 2021), the UNIDO Evaluation Manual revised in August 2024, and the terms of reference for the evaluation prepared by the UNIDO Office of Evaluation and Internal Oversight.

A team leader mission to Senegal took place from January 19-30. In addition to Dakar and its surroundings, trips were organized to Thiès, Mekkhé, Saint-Louis and Louga. More than 35 interviews were conducted with the main stakeholders of the project and numerous beneficiaries (about 54).

The mission encountered no major difficulties in carrying out this terminal evaluation. Some stakeholders who were not available at the time of the mission were subsequently met by the national evaluator.

The approach adopted by the evaluators was participatory and inclusive, with an emphasis, whenever possible, on interviews with female or young beneficiaries or those with disabilities.

The data collected were compared and triangulated, i.e. checked against several sources, to produce reliable and representative findings.

## **Main findings:**

1. P2R was part of the PRES framework and complemented its interventions. It targeted MSMEs in priority sectors affected by the COVID-19 pandemic or those whose activities contributed to limiting the impact of the pandemic.
2. P2R complemented national programmes and other SME programmes/projects. Efforts were made to pool the organization of workshops and to avoid redundancies in support to beneficiaries common to several SME support and advisory structures.
3. P2R brought undeniably added value to the landscape of SME support programmes by targeting micro-enterprises and offering quick and simple solutions to build resilience and relaunch businesses affected by the crisis context.
4. At the time of the terminal evaluation, the average completion rate of activities is estimated at 72% and the average completion rate of expected results at 65%, based on the logical framework indicators. These rates are expected to increase by the end of the project.
5. R1: By the end of the project, the capacities of some 274 MSMEs affected by the COVID-19 crisis have been strengthened through immaterial support (training, technical coaching) and material support (purchase of equipment).
6. R2: The capacities of four medical analysis laboratories and two physico-chemical laboratories have been strengthened in terms of analysis/testing according to the appropriate international standards/procedures with a view to their ISO 15189 and ISO/CEI 17025 accreditation.
7. R3: Five technological innovations have been selected in a transparent manner, but support, mainly in the form of equipment acquisition, is not yet complete.
8. The capacity of many stakeholders has been strengthened in key areas such as market access, packaging issues, clean production and energy efficiency, circular economy and waste management. These issues have enabled new knowledge to be acquired and corrective measures to be implemented for the companies concerned.
9. The efficiency index, which measures the economic use of P2R resources, is estimated at 0.9 at the end of the project, slightly below a satisfactory level.
10. The sustainability of P2R's results is considered moderately likely in financial and institutional terms, although the program's results have been well appropriated by the various stakeholders and the political will is there.
11. Transformational changes have been observed in some SMEs, with increased sales due to increased production or improved product quality, enabling them to access new customers or markets. Knowledge has been acquired and re-used or transferred to other beneficiaries, whether SMEs or supported laboratories, and prospects for change in terms of technological innovation are expected.
12. On average, 43% of the participants in P2R activities were women, and 48.9% and 35% of the MSMEs supported by the programme were managed by a woman or a young person, well above the pre-defined targets of 30% and 20% respectively.
13. Although P2R was classified as having no environmental impact during the formulation phase, it has nevertheless taken several opportunities to raise awareness of environmental issues among stakeholders and to purchase equipment that also reduces environmental impact.
14. The majority of P2R beneficiaries are micro-enterprises whose managers come from the most vulnerable groups. Although not explicitly targeted, P2R has also supported several micro-enterprises run by and for people with disabilities or working to reintegrate young people in difficulty.

## Key conclusions

1. P2R was an urgent and effective response to a public health crisis.
2. With a relatively limited budget (€2,250,000), it demonstrated that it was possible to have an immediate positive effect on MSMEs through relatively modest material and immaterial support targeted to specific needs.
3. The programme effectively complemented existing business support schemes by targeting the most vulnerable businesses, most of which operate in the informal sector.
4. The programme suffered from the complexity of UNIDO's procurement procedures for goods and services and from the failure of a supplier, which caused delays in the delivery and use of equipment by beneficiaries. Nevertheless, the expected results will be achieved by the end of programme implementation, which is scheduled for the end of March 2025.
5. Although the programme was not designed to have a major impact on gender issues, it has been able to effectively involve women and youth in its activities and has exceeded the original targets for women- and youth-owned MSMEs in terms of beneficiaries.
6. The programme was able to engage key stakeholders through a participatory and consultative approach and appropriate communication, which generated strong ownership among national partners and the client.
7. Although transformational changes have already been observed among some beneficiaries, the scaling-up of the P2R strategy will help to achieve a more significant impact on the country's economy.

## Key recommendations:

### At strategic level:

#	Recommendation	Action taken by management	Responsible entity	Deadline
1.	Continue to accompany and support MSMEs that have already benefited to consolidate the results achieved and extend the programme to other enterprises throughout the country.	This could be done as part of the new 'Impulsion des PME au Sénégal' project proposed by UNIDO.	Government of Senegal/ UNIDO/ EU	Short and medium term  Future project
2.	Include institutional support to rationalize the business support ecosystem and implement the national strategy for the formalization of micro-enterprises.	We can provide advice and support to the Government in implementing this recommendation.	MIC/UNIDO/EU	Short and medium term  Future project
3	Develop partnerships with existing business support and mentoring structures in the implementation of activities including	Ensuring that the implementation of the project is not compromised by	MIC/ FONGIP/UNIDO/EU	Short and medium term

	FONGIP for the provision of guarantees.	administrative procedures.		Future project
4	Support the creation of a unified business database that would be the same for all players in the ecosystem.	This could be done within the framework of the new 'Impulsion des PME au Sénégal' project proposed by UNIDO.	MIC/UNIDO/EU	Short and medium term  Future project

### At operational level:

#	Recommendation	Action taken by management	Responsible entity	Deadline
1.	Include the criterion of indebtedness to banks and credit institutions in the quick diagnosis, so that MSMEs supported by the programme can mobilize funds to implement their action plan.	This could be considered for a specific category of companies, but not for the most vulnerable ones.	Project team	Next project  Future project
2.	Maintain material support, which is an important lever for rapidly achieving positive results for the most vulnerable MSMEs.	This could be done within the framework of the new 'Impulsion des PME au Sénégal' project proposed by UNIDO.	Project team	Next project  Future project
3.	Setting more ambitious targets for social inclusion and promoting environmental protection.	This could be done within the framework of the new 'Impulsion des PME au Sénégal' project proposed by UNIDO.	Project team	Next project  Future project

### Key lessons learned:

1. Modest material investments can have a significant leverage effect on micro-enterprises operating in the informal sector, particularly in times of crisis.
2. The involvement of local intermediaries, such as chambers of commerce and/or trade associations, in projects targeting micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), enhances their access to information.
3. Disseminating the results of a project/programme and/or testimonials of beneficiaries on social media can reach a wider audience and is a sustainable, low-cost approach.
4. A strong commitment from the national party and the donor in the formulation and implementation of the project will ensure ownership and success of the project.

## Résumé exécutif

Ce rapport constitue l'évaluation finale indépendante du programme « Résilience et relance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises au Sénégal » dit P2R, qui a été formulé dans un contexte de crise COVID-19. Le programme avait pour objectif global de « soutenir l'opérationnalisation de l'axe du Programme de résilience économique et social (PRES) dédié aux entreprises et du Plan Sénégal émergent (PSE) post-COVID en tenant compte des secteurs prioritaires qui y sont identifiés », et pour objectif spécifique de « Soutenir la résilience des MPME et de leurs employés à la crise de la COVID-19 et d'amorcer une relance post COVID-19 rapide et durable dans les secteurs tels que l'Hébergement et la Restauration, les Transports, la Pêche et la pisciculture, l'industrie pharmaceutique et l'industrie agro-alimentaire énoncés par le gouvernement dans le document stratégique PAP2A (juin 2020) comme les secteurs prioritaires garantissant l'atteinte de l'objectif du gouvernement à savoir la souveraineté économique du Sénégal ».

Trois résultats étaient attendus :

**Résultat 1 :** La capacité d'au moins 250 MPME sénégalaises impactées par la pandémie de la COVID-19 est renforcée dans les secteurs identifiés comme prioritaires ;

**Résultat 2 :** La mise à niveau de 6 laboratoires est soutenue pour faire face à la crise sanitaire ;

**Résultat 3 :** L'innovation technologique est appuyée pour développer les moyens de lutte contre la COVID-19.

Le programme initialement doté d'un budget de 2M € financés par l'UE et prévu pour 36 mois a bénéficié d'une extension de 11 mois (avril 2024 – mars 2025) et d'une rallonge budgétaire de 250 000 Euros.

L'évaluation finale s'est déroulée de décembre 2024 à mars 2025. Elle a été réalisée par deux évaluateurs indépendants conformément à la Charte de Bureau de l'évaluation et du Contrôle interne de l'ONUDI, à sa politique d'évaluation (21 septembre 2021) et à son manuel d'évaluation révisé en août 2024, ainsi qu'aux termes de référence de l'évaluation élaborés par le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne de l'ONUDI.

Une mission au Sénégal a eu lieu pour la cheffe d'équipe du 19 au 30 janvier 2025. En dehors de Dakar et de ses environs, des déplacements ont été organisés à Thiès, Mekkhe, Saint-Louis et Louga. Plus de 35 entretiens ont été conduits avec les principales parties prenantes du programme et de nombreux bénéficiaires (environ 54).

La mission n'a pas rencontré de difficultés majeures pour cette évaluation finale. Certains interlocuteurs non disponibles au moment de la mission ont pu être rencontrés par la suite par l'évaluateur national.

L'approche suivie par les évaluateurs a été participative et inclusive, l'accent a été mis chaque fois que cela a été possible sur des entretiens avec des bénéficiaires femmes ou jeunes ou encore porteurs de handicaps.

Les données recueillies ont été confrontées et triangulées, c'est-à-dire vérifier auprès de plusieurs sources afin de dégager des constats fiables et représentatifs.

### **Les principaux constats sont les suivants :**

1. Le P2R s'est inscrit dans le cadre du PRES et est venu en complément de ses interventions. Il a ciblé les MPME des secteurs prioritaires impactés par la pandémie de COVID-19 ou celles dont les activités permettaient de limiter les effets de cette pandémie.
2. Le P2R est intervenu en complémentarité des programmes nationaux et autres programmes/projets destinés aux PME. Des efforts ont été faits pour mutualiser l'organisation d'ateliers et éviter les redondances dans l'appui aux bénéficiaires communs à plusieurs structures d'appui et d'encadrement des PME.
3. Le P2R a apporté une valeur ajoutée indéniable dans le paysage des programmes d'appui aux MPME en ciblant les microentreprises et en proposant des solutions rapides et simples pour renforcer la résilience et relancer les entreprises affectées par le contexte de crise.
4. Le taux moyen d'achèvement des activités est estimé à 81% à la fin du projet et le taux moyen d'achèvement des résultats attendus de 70% sur la base des indicateurs du cadre logique. Ces taux sont susceptibles de varier à la hausse d'ici la fin du programme.
5. R1 : A la fin du projet, les capacités de 274 MPME impactées par la crise du COVID-19 ont été renforcées grâce à des appuis immatériels (formations, accompagnements techniques) et matériels (acquisitions d'équipements).
6. R2 : Les capacités de quatre laboratoires d'analyses médicales et de deux laboratoires physico-chimiques ont été renforcées en matière d'analyses/essais, selon les normes/procédures internationales appropriées, en vue de leur accréditation ISO 15189 et ISO/CEI 17025.
7. R3 : Cinq innovations technologiques ont été sélectionnées de manière transparente mais les soutiens, essentiellement sous forme d'acquisition d'équipements ne sont pas encore tous achevés.
8. Les capacités de nombreuses parties prenantes ont été renforcées sur des thématiques majeures telles que l'accès au marché, la problématique de l'emballage, la production propre et l'efficacité énergétique, l'économie circulaire et la gestion des déchets. Ces thématiques ont permis d'acquérir des connaissances nouvelles et de mettre en œuvre des actions correctives pour les entreprises concernées.
9. L'index d'efficacité, qui mesure l'utilisation économique des ressources du P2R, est estimé à 0,9 à la fin du projet, soit légèrement en dessous d'un niveau satisfaisant.
10. La durabilité des résultats du P2R est considérée comme moyennement probable sur les plans financier et institutionnel, bien que les résultats du programme aient été bien appropriés par les différentes parties prenantes et que la volonté politique existe.
11. Des changements transformationnels ont été observés au sein de certaines PME, avec une augmentation du chiffre d'affaires due à l'accroissement de la production ou à l'amélioration de la qualité des produits, ce qui leur a permis d'accéder à de nouveaux clients ou marchés. Des connaissances ont été acquises et réutilisées ou transférées à d'autres bénéficiaires, que ce soient les PME ou les laboratoires soutenus, et des perspectives de changement sont attendues pour les innovations technologiques.
12. En moyenne, 43 % des participants aux activités du P2R étaient des femmes, et 48,9 % et 35 % des MPME ayant bénéficié d'un accompagnement du programme étaient gérées par une femme ou un jeune, soit bien au-delà des cibles prédéfinies de 30 % et 20 % respectivement.
13. Le P2R ayant été classé sans incidence environnementale durant sa phase de formulation, il a néanmoins saisi quelques opportunités pour sensibiliser les parties

prenantes sur des thématiques environnementales et pour acquérir des équipements réduisant également les impacts sur l'environnement.

14. La majeure partie des bénéficiaires du P2R appartient aux microentreprises dont les gérants sont issus des catégories les plus vulnérables de la population. Bien que non explicitement ciblés, le P2R a également accompagné quelques microentreprises gérées par et pour des personnes en situation de handicap ou œuvrant à la réinsertion des jeunes en difficulté.

### **Les principales conclusions sont les suivantes :**

1. Le P2R a constitué une riposte urgente et efficace dans un contexte de crise sanitaire.
2. Avec un budget relativement limité (2 250 000 euros), il a pu démontrer qu'il était possible d'engendrer des effets positifs immédiats sur les MPME grâce à des appuis matériels et immatériels relativement modestes, mais ciblés sur des besoins spécifiques.
3. Le programme a su compléter efficacement les dispositifs d'appui aux entreprises existants en ciblant les entreprises les plus vulnérables, pour la plupart évoluant dans le secteur informel.
4. Le programme a pâti de la complexité des procédures d'acquisition des biens et services de l'ONUDI et de la défaillance d'un fournisseur ayant engendré des retards dans la livraison et l'utilisation des équipements par les bénéficiaires. Néanmoins, les résultats attendus seront atteints d'ici la fin de la mise en œuvre du programme, prévue fin mars 2025.
5. Bien que n'ayant pas été formulé dans le but d'avoir une incidence majeure sur les questions de genre, le programme a su mobiliser efficacement les femmes et les jeunes autour de ses activités et a dépassé les cibles initiales de MPME gérées par des femmes et des jeunes en termes de bénéficiaires.
6. Le programme a su engager les principaux acteurs grâce à une approche participative et consultative, ainsi qu'à une communication appropriée qui a suscité une forte appropriation au sein des partenaires nationaux et du donneur d'ordre.
7. Si des changements transformationnels ont déjà été observés chez certains bénéficiaires, la mise à l'échelle de la stratégie du P2R permettra d'atteindre un impact plus significatif sur l'économie du pays.

## Principales recommandations :

Au niveau stratégique :

#	Recommandation	Actions prises par la Direction	Personne responsable	Date limite
1.	Poursuivre l'accompagnement et l'appui des MPME déjà bénéficiaires pour consolider les acquis et élargir à d'autres entreprises sur l'ensemble du territoire.	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	Gouvernement du Sénégal/ ONUDI/U	A court et moyen terme  Prochain projet
2.	Inclure un appui institutionnel pour la rationalisation de l'écosystème d'appui et d'encadrement des entreprises et pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de formalisation des microentreprises.	Nous pouvons conseiller et accompagner le Gouvernement pour la mise en œuvre de cette recommandation	MIC/ ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet
3	Développer des partenariats avec les structures d'appui et d'encadrement des entreprises existantes pour la mise en œuvre des activités (« faire faire plutôt que « faire ») y compris avec le FONGIP pour la question des garanties.	En veillant à ce que la mise en œuvre du projet ne soit pas compromise par les procédures administratives.	MIC/ FONGIP/ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet
4	Appuyer la mise en place d'une base de données unifiée sur les entreprises qui serait la même pour tous les acteurs de l'écosystème.	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	MIC/ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet

Au niveau opérationnel :

#	Recommandation	Actions prises par la Direction	Personne responsable	Date limite
1	Inclure dans le quick-diagnostic, le critère de l'endettement auprès des banques et institutions de crédit afin que les MPME appuyées par le programme soient en mesure de poursuivre et de mobiliser des financements pour la mise en œuvre de leur plan d'action.	Cela pourrait se faire Pour une catégorie spécifique d'entreprises, mais non pas les plus vulnérables	Equipe de projet	Prochain projet
2	Maintenir les appuis matériels qui sont des leviers importants pour l'obtention de résultats positifs rapides, au niveau des MPME les plus fragiles.	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	Equipe de projet	Prochain projet
3	Définir une cible plus ambitieuse en matière d'inclusion sociale et de promotion de la protection de l'environnement	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	Equipe de projet	Prochain projet

### Leçons apprises :

1. La prise en charge d'investissements matériels, même modestes, peut avoir un effet levier significatif en particulier en période de crise, pour les microentreprises évoluant dans le secteur informel.
2. L'accès à l'information pour les microentreprises passe le plus souvent par des canaux informels (le bouche à oreille) et via des relais locaux comme les chambres de commerce et/ou de métiers qu'il est souhaitable d'impliquer dans les projets visant les MPME.
3. La dissémination des résultats d'un projet/programme et/ou de témoignages de bénéficiaires via des vidéos YouTube permet d'atteindre une audience plus large et surtout est une approche durable et peu onéreuse.
4. Un engagement fort de la partie nationale et du bailleur au niveau de la formulation et durant la mise en œuvre du projet est un gage d'appropriation et de succès pour le projet.

## Notation du programme

Appréciation selon les critères d'évaluation		Note
<b>A</b>	<b>Progrès vers l'impact</b>	<b>S</b>
<b>B</b>	<b>Conception du projet</b>	<b>S</b>
1	Conception générale	S
2	Cadre de résultats/cadre logique du projet	S
<b>C</b>	<b>Performance du projet et progrès vers les résultats</b>	
1	Pertinence	HS
2	Cohérence	MS
3	Efficacité	S
4	Efficiéce	MS
5	Durabilité	MP
<b>D</b>	<b>Intégration de la dimension genre</b>	<b>HS</b>
<b>E</b>	<b>Gestion du projet</b>	<b>S</b>
1	Gestion axée sur les résultats (GAR)	S
2	Suivi et évaluation, rapport	S
<b>F</b>	<b>Performance des partenaires</b>	<b>HS</b>
1	ONUDI	HS
2	DUE	HS
3	Partenaires nationaux	HS
<b>G</b>	<b>Prise en compte dimensions environnementales et sociales, inclusion du handicap et droits humains</b>	
1	Sauvegardes environnementales	MS
2	Sauvegardes sociales, handicap et Droits humains	S
<b>H</b>	<b>Note globale</b>	<b>S</b>

HS : Hautement satisfaisant ; S : Satisfaisant ; MS : moyennement satisfaisant ; MI : modérément insatisfaisant ; I : insatisfaisant ; TI : très insatisfaisant.

Pour le critère de durabilité : HP : très probable ; P : probable ; MP : moyennement probable ; I : improbable.

## 1. Introduction

Ce rapport constitue l'évaluation finale indépendante du « Programme de résilience et de relance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises au Sénégal », ci-après dénommé P2R, qui s'est appuyé sur les termes de référence préparés par l'ONUDI. Il rappelle le but et l'objectif de cet exercice ainsi que son champ d'application et la méthodologie suivie. Dans le rapport de démarrage, l'équipe d'évaluation a déjà fourni des informations détaillées sur la méthodologie appliquée, à partir d'une matrice d'évaluation synthétisant les critères et les questions d'évaluation sur la base desquels les évaluateurs devaient établir leurs constats, une description des outils de collecte et d'analyse des données ainsi qu'un plan de travail décrivant le calendrier et les livrables attendus.

Ensuite, une présentation est faite du contexte dans lequel le P2R a été formulé et mis en œuvre ainsi que le programme en tant que tel, suivi des constats, conclusions, recommandations et leçons apprises.

### 1.1 But de l'évaluation

Le but de l'évaluation finale est d'évaluer de manière indépendante le P2R afin d'aider l'ONUDI à améliorer la performance et les résultats des programmes et projets en cours et futurs.

### 1.2 Objectifs et portée de l'évaluation

Selon les termes de référence développés par l'ONUDI, l'évaluation finale a deux objectifs spécifiques :

- Evaluer la performance du P2R en termes de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité, et de progrès vers l'impact et
- Elaborer une série de constats, de recommandations et de leçons apprises dans le but d'améliorer la formulation et la mise en œuvre des projets, nouveaux ou en cours par l'ONUDI.

L'évaluation finale porte sur les trois composantes du P2R, depuis la date de démarrage du programme en janvier 2021 jusqu'à la date de réalisation de l'évaluation finale indépendante, entre décembre 2024 et mars 2025. La date d'achèvement du P2R est prévue à la fin du mois de mars 2025.

### 1.3 Théorie du changement

La Théorie du Changement du P2R a été reconstruite (Cf. page 23) par l'équipe d'évaluation, à partir des informations contenues dans le document de projet, notamment les éléments du cadre logique.

Pour rappel, la théorie du changement décrit les liens de causalité entre les différents niveaux de résultats attendus du P2R (activités, produits, effets et impact). Elle complète le cadre logique en mettant en exergue les hypothèses qui sous-tendent l'intervention et qui ne sont pas sous son contrôle ainsi que les facteurs de changement susceptibles d'être influencés par le P2R.

L'équipe d'évaluation a constaté la pertinence de la théorie du changement du P2R au moment de la formulation de ce dernier et durant sa mise en œuvre. La théorie du changement, telle que conçue, a permis d'atteindre ou va permettre d'atteindre d'ici la fin du programme, l'ensemble des résultats attendus.

Cependant, il ressort que cette stratégie, développée dans un contexte de crise (COVID-19), a fait ses preuves mais qu'elle devra être adaptée au vu de l'évolution du contexte tant sur le plan sanitaire que politique.

#### 1.4 Méthodologie

L'évaluation finale indépendante a été réalisée conformément à la Charte de Bureau de l'évaluation et du Contrôle interne de l'ONUDI, à sa politique d'évaluation (21 septembre 2021) et à son manuel d'évaluation révisé en août 2024, ainsi qu'aux termes de référence de l'évaluation élaborés par le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne de l'ONUDI (Cf. annexe 1).

Une réunion de démarrage du processus d'évaluation s'est tenue le 29 novembre 2024 avec l'équipe du programme à Vienne et la responsable du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, en charge du suivi du P2R, afin de préciser les attentes de l'ONUDI, le soutien logistique apporté par l'ONUDI aux évaluateurs, la mise à disposition des documents nécessaires à la revue documentaire et convenir de la date de la mission de collecte des données au Sénégal.

L'équipe d'évaluation a adopté tout au long du processus d'évaluation, une approche participative, inclusive et consultative dans le but d'assurer un engagement étroit de toutes les parties prenantes clés impliquées dans le P2R. Ainsi, des entretiens ont été réalisés avec l'unité de gestion du programme (UGP), l'équipe en charge du P2R au siège de l'ONUDI, les responsables en charge du suivi du programme à la Délégation de l'Union européenne (DUE) à Dakar, les principaux homologues nationaux, les partenaires au niveau central et local ainsi que les nombreux bénéficiaires directs du P2R, avec une préoccupation constante de prise en compte des opinions et remarques des femmes et des jeunes ainsi que des personnes en situation de vulnérabilité, chaque fois que cela a été possible (Cf. annexe 4).

La technique de l'échantillonnage raisonné a été choisie pour la sélection des entretiens semi-structurés. Les personnes ou groupes consultés, issus des parties prenantes et des bénéficiaires du P2R ont été choisis en fonction de leurs connaissances et compréhension du programme et de leur niveau d'implication dans la formulation et/ou mise en œuvre du programme.

Les sites de visite ont été choisis en fonction des critères suivants : 1) Eloignement de Dakar compte-tenu des contraintes de temps et de budget ; 2) Bénéficiaires issus des trois composantes du P2R, 3) Microentreprises, petites et moyennes entreprises (MPME) dirigées par des femmes et/ou des jeunes ; 3) MPME appartenant à différents secteurs d'activités ; 4) MPME ayant achevé ou quasi-achevé leur accompagnement par le P2R afin de constater les premiers effets. L'équipe s'est donc rendue en sus de Dakar qui concentre la majorité des partenaires et des bénéficiaires, à Thiès, Mekkhe, Louga et Saint-Louis.

Les outils de collecte utilisés sont les suivants :

- **La revue documentaire** : les documents mis à disposition par l'équipe du projet (équipe à Vienne et UGP à Dakar, les documents pertinents disponibles en ligne ainsi que toutes les vidéos YouTube réalisées par le programme sur les activités du P2R incluant les témoignages des bénéficiaires (Cf. annexe 3) ont été examinés. De même, le rapport de l'auto-évaluation du P2R réalisée entre janvier et mars 2023 couvrant les vingt premiers mois de mise en œuvre du P2R a été revu et le niveau de mise en œuvre des recommandations vérifié.

- **Les entretiens semi-structurés** ont été menés sur la base d'un guide d'entretien qui a été adapté en fonction de l'interlocuteur (Cf. annexe 6) et des discussions ouvertes avec les groupes de bénéficiaires rencontrés.
- **Les visites de terrain** : L'équipe d'évaluation s'est rendue dans les locaux des bénéficiaires sélectionnés dans les différentes villes retenues (Dakar, Thiès, Mekkhe, Louga, Saint-Louis) afin d'échanger avec ces derniers sur l'accompagnement reçu du P2R (formation, assistance technique, équipements/matériels), de constater l'utilisation ou pas des équipements reçus et des premiers effets engendrés sur les bénéficiaires.
- **Enquête** : L'équipe d'évaluation a exploité les résultats des deux premières enquêtes d'impact menées par le P2R en novembre 2024 et en février 2025.<sup>1</sup>

L'analyse des données recueillies a été à la fois qualitative et quantitative :

- **L'analyse thématique qualitative** a permis de comparer l'ensemble des informations recueillies lors de la revue documentaire et des entretiens réalisés et de les mettre en perspective afin de dégager les principaux constats et ce, sur la base des critères d'évaluation et des questions et sous-questions évaluatives figurant dans la matrice d'évaluation (Cf. annexe 2).
- **L'analyse quantitative** s'est basée sur les indicateurs de performance du P2R qui sont essentiellement quantitatifs. Les taux de réalisation de ces derniers ont été actualisés par rapport aux taux renseignés dans le dernier rapport annuel narratif de juin 2024. Le P2R n'étant pas achevé à la date de l'évaluation finale, ces taux sont susceptibles de changer. Ceci a notamment permis de mesurer l'efficacité de l'intervention du P2R. L'efficacité a été mesurée à l'aide de l'index d'Efficacité, ratio entre le taux de réalisation physique du P2R et le taux d'exécution budgétaire. L'efficacité du programme est jugée satisfaisante si ce ratio est égal ou supérieur à 1. Ce dernier est également susceptible de changer d'ici la date d'achèvement du programme.

**Principe de triangulation** : Toutes les informations collectées par l'équipe d'évaluation dans le cadre de la revue documentaire, des entretiens individuels ou de groupes et des observations directes sur le terrain ont été recoupées/triangulées afin de dégager des constats et des conclusions qui soient fiables. Les constats doivent émaner d'au moins 3 sources et/ou de plusieurs moyens de collecte pour être retenus.

## 1.5 Limites de l'évaluation

La mission au Sénégal s'est déroulée de manière très satisfaisante, conformément à l'agenda. Ce dernier a été légèrement revu à la baisse, en termes de nombre de parties prenantes/bénéficiaires à rencontrer, en raison des difficultés de circulation à Dakar et compte tenu de l'indisponibilité de certains interlocuteurs durant la mission de la Cheffe d'équipe.

Des efforts ont été faits lorsque cela était possible pour organiser les entretiens ayant lieu dans une même localité/quartier le même jour afin de réduire les pertes de temps pour l'équipe d'évaluation et les réunions manquées ont été reprogrammées et organisées par l'évaluateur national. En outre, les évaluateurs ont veillé à rencontrer des bénéficiaires ou parties prenantes appartenant à des catégories différentes (secteurs différents pour les

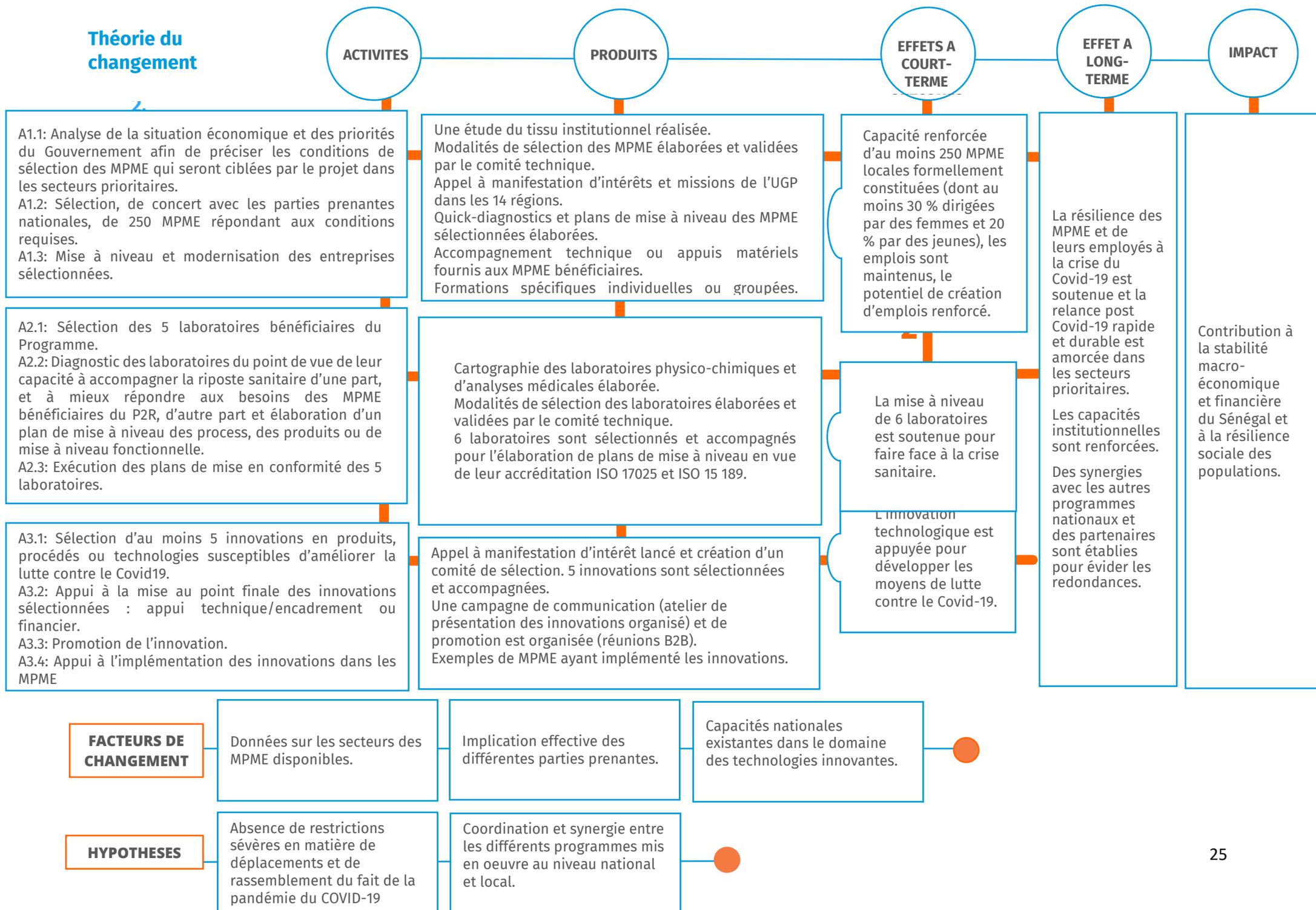
---

<sup>1</sup> Après discussion avec l'UGP et l'ONUDI, il a été décidé de ne pas lancer l'enquête en ligne envisagée pour plusieurs raisons : 1) questions redondantes avec l'enquête d'impact ; 2) éviter de surcharger les bénéficiaires et de créer une confusion ; 3) Beaucoup n'ont pas accès à internet et ne maîtrisent pas la langue française ou préfèrent s'exprimer en langue locale.

bénéficiaires, micro ou PME, associations, représentants du secteur public et du secteur privé, donateurs) afin d'avoir des opinions diversifiées.

Des entretiens supplémentaires ont été effectués par l'évaluateur national après le départ de la cheffe de mission afin de compléter les données collectées.

# Théorie du changement



## 2. Présentation du contexte et du programme

### Contexte

Juste avant la pandémie du COVID-19, le Sénégal avait une croissance de 6% et faisait partie des économies les plus dynamiques de l'Afrique de l'Ouest. Malgré un nombre de cas<sup>2</sup> de COVID-19 inférieur à d'autres pays africains, l'économie sénégalaise a été gravement impactée par les mesures restrictives que le gouvernement a été contraint d'adopter sur le plan sanitaire, comme la mise en place d'un couvre-feu dans les régions de Dakar et de Thiès, impactant gravement l'économie informelle et nocturne.

La croissance du PIB a chuté de 5,3% en 2019 à 1,1% en 2020, avec des baisses d'exportations et d'importations. Les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du commerce, des transports, ainsi que de la pêche, ont subi des pertes importantes. L'impact a entraîné des taux de croissance négatifs pour les secteurs tertiaire, secondaire et primaire.

C'est dans un tel contexte que le P2R a été formulé pour aider à la riposte économique et sociale contre la pandémie du COVID-19, apparue en mars 2020.

### Description du programme

**L'objectif général** du P2R était de soutenir l'opérationnalisation de l'axe du Programme de résilience économique et social (PRES) dédié aux entreprises et du Plan Sénégal Emergent (PSE) post-COVID en tenant compte des secteurs prioritaires qui y sont identifiés.

**L'objectif spécifique** était de soutenir la résilience des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (MPME) et de leurs employés à la crise du Covid-19 et d'amorcer une relance post Covid-19 rapide et durable dans les secteurs prioritaires de l'hébergement et la restauration, les transports, la pêche et la pisciculture, l'industrie pharmaceutique et l'industrie agro-alimentaire.

**Trois résultats** étaient attendus du P2R qui s'articulaient comme suit :



Source : Document de projet

<sup>2</sup> Au 6 février 2021, le pays a enregistré 28 106 cas de COVID-19 et 666 décès (Source : document de projet).

Chacun des 3 résultats se décline en 3 activités comme suit :

**Résultat 1 :**

*Activité 1.1 :* Analyse sommaire de la situation économique et des priorités du Gouvernement en vue de préciser les conditions de sélection des MPME qui seront ciblées par le projet : Analyse du cadre conjoncturel réalisée (mai - octobre 2021)

*Activité 1.2 :* Sélection, de concert avec les parties prenantes nationales, de 200 MPME répondant aux conditions requises (processus initié depuis décembre 2021)

*Activité 1.3 :* Mise à niveau et modernisation des entreprises sélectionnées

**Résultat 2 :**

*Activité 2.1 :* Sélection des 5 laboratoires bénéficiaires du Programme

*Activité 2.2 :* Diagnostic des laboratoires du point de vue de leur capacité à accompagner la riposte sanitaire d'une part, et à mieux répondre aux besoins des MPME bénéficiaires du P2R, d'autre part et élaboration d'un plan de mise en conformité avec les normes internationales.

*Activité 2.3 :* Exécution des plans de mise en conformité des 5 laboratoires sélectionnés

**Résultat 3 :**

*Activité 3.1 :* Sélection d'au moins 5 innovations en produits, procédés ou technologies susceptibles d'améliorer la lutte contre le Covid-19

*Activité 3.2 :* Appui à la mise au point finale des innovations sélectionnées : appui technique/encadrement ou financier

*Activité 3.3 :* Promotion de l'innovation.

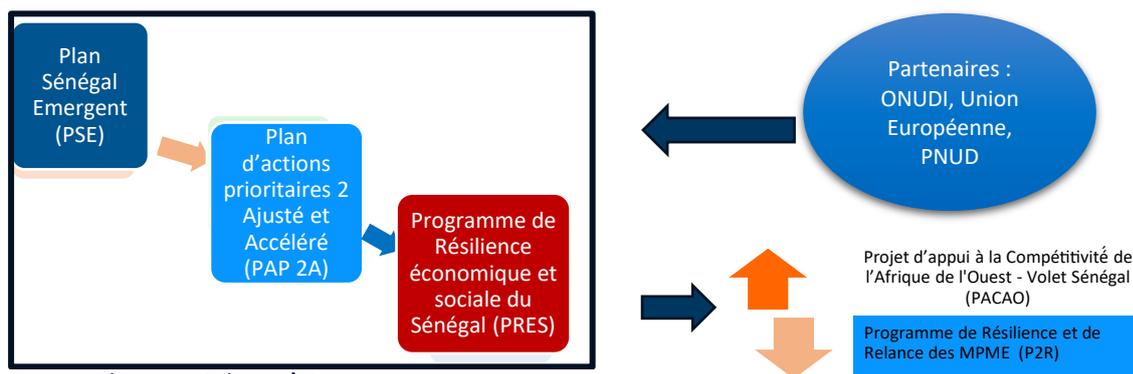
Selon le document de projet, **les principales cibles du P2R étaient :**

- Le Gouvernement du Sénégal,
- Les MPME,
- Les institutions d'appui et les structures de conseil,
- Les laboratoires d'essai et d'autres structures de l'infrastructure qualité,
- Les associations et organisations professionnelles, les coopératives actives dans les mêmes secteurs/chaines de valeurs,
- Les employés, les femmes et les jeunes actifs ainsi que les consommateurs.

**Les principales parties prenantes** du P2R étaient :

- Le Gouvernement : ministère du Commerce et des PME, ministère des Finances et de l'Économie auxquels s'ajoutent les ministères en charge de l'agriculture, de la pêche, de l'industrie, du tourisme et des transports
- Le secteur privé du Sénégal, notamment les organisations patronales et professionnelles : organisations intermédiaires du secteur privé, associations dédiées aux MPME
- Les institutions nationales de la qualité, les centres de formation et bureaux d'expertise nationaux.

## Articulation du cadre politique avec le projet P2R :



Source : document de projet

Le Programme de Résilience Economique et Sociale (PRES) mis en place par le gouvernement du Sénégal à la suite de la pandémie du COVID-19 étant exclusivement orienté vers le soutien des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 100 millions de FCFA<sup>3</sup>, les MPME pouvaient difficilement en bénéficier. Conscient de cette situation et de la fragilité de ces entreprises, le gouvernement du Sénégal et ses partenaires notamment l'UE, l'ONUDI et le PNUD ont décidé de mobiliser des ressources supplémentaires pour ce segment qui constitue plus de 97% du tissu industriel sénégalais. Ainsi, 2 millions d'Euros ont été mobilisés à partir des ressources affectées au Programme d'Appui à la Compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (PACAO)-Volet Sénégal.

Le P2R a donc appuyé le pilier 2 « renforcement de la résilience sociale des populations » et le pilier 3 « stabilité macroéconomique et financière pour soutenir le secteur privé et maintenir les emplois » du PRES, en cohérence avec les objectifs du Plan Sénégal Emergent (PSE) et son Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accélééré (PAP2A). Il s'agissait de soutenir la résilience des MPME et de leurs employés à la crise de la COVID-19 et d'amorcer une relance post Covid-19 rapide et durable dans les secteurs de l'agroalimentaire, des soins de santé et autres secteurs prioritaires.

La mise en œuvre du programme devait initialement durer 36 mois (d'avril 2021 à mars 2024).

### Changements constatés par rapport au document de projet original :

Le cadre logique du P2R a été mis à jour durant la phase de démarrage (avril à septembre 2021) pour intégrer de nouvelles activités et ajustements résultant des analyses conjoncturelles effectuées. Un volet pour renforcer les capacités institutionnelles et un autre pour rechercher des synergies avec d'autres programmes ont été ajoutés. L'accompagnement des entreprises pour l'obtention de l'autorisation FRA<sup>4</sup> et l'utilisation des codes-barres a également été inclus à la demande du gouvernement.

Avec l'extension d'un an de la durée du P2R et la rallonge budgétaire de 250 000 Euros, obtenue de l'UE en avril 2024, le nombre d'entreprises bénéficiaires attendu est passé de 200 à 250 afin d'étendre l'appui aux régions et secteurs sous-représentés lors du démarrage du programme et le nombre de laboratoires bénéficiaires est passé de 5 à 6. Les indicateurs et les cibles ont été ajustés en conséquence afin de refléter ces modifications.

<sup>3</sup> Environ 156 250 Euros.

<sup>4</sup> FRA : Autorisation de fabrication, transformation, conditionnement et de mise en vente de tous produits destinés à l'alimentation humaine ou animale au Sénégal.

### 3. Constats

#### 3.1 Pertinence

*Dans quelle mesure, les objectifs du P2R répondent-ils aux besoins des bénéficiaires et aux priorités du pays ?*

**Le P2R s'est inscrit dans le cadre du PRES et est venu en complément de ses interventions. Il a ciblé les MPME des secteurs prioritaires impactés par la pandémie de COVID-19 ou celles dont les activités permettaient de limiter les effets de cette pandémie.**

Le P2R est d'une pertinence indéniable si on considère le contexte dans lequel il a été mis en place, marqué par des défis économiques et sociaux multiples, notamment ceux liés à la pandémie du COVID-19, aux perturbations économiques mondiales, régionales et nationales qu'elle a générées ainsi qu'aux défis structurels du pays.

Tel que vu précédemment, le P2R est donc venu compléter les interventions du PRES en ciblant les MPME des secteurs prioritaires<sup>5</sup>, celles dont les activités avaient été impactées par la pandémie ainsi que celles dont les activités étaient en mesure de limiter la portée de celle-ci.

Cette modalité de financement s'est avérée très efficace. Elle a eu l'avantage de la rapidité pour mobiliser les ressources et de compléter les efforts déjà engagés par l'Etat via le PRES, dont le volet prêts d'investissement n'a pas pu se concrétiser faute de budget et en raison de multiples remaniements ministériels.

La pertinence du P2R est également corroborée par les résultats de l'appel à manifestation d'intérêt lancé par le programme le 14 décembre 2021, pour la sélection des MPME qui a reçu 2285 candidatures, révélant l'existence d'une forte demande.

La pertinence de la cible du P2R s'appréhende à quatre niveaux au moins :

1. Soutien aux entreprises affectées par la crise ;
2. Renforcement de la résilience économique ;
3. Accès au financement pour des catégories n'ayant pas ou peu accès aux mécanismes existants ;
4. Maintien voire création d'emplois.

#### **Soutien aux entreprises affectées par le COVID-19 :**

La crise du COVID-19 a eu des répercussions drastiques sur l'économie sénégalaise, affectant particulièrement les micro-petites et moyennes entreprises (MPME) ainsi que les secteurs les plus vulnérables comme le tourisme, le commerce, l'artisanat et l'hôtellerie. Dans le cadre du Programme de Résilience du Sénégal (PRES) lancé par le Gouvernement en guise de réponse, l'État avait mis en place un mécanisme financier de 300 milliards de FCFA<sup>6</sup> pour venir en aide aux entreprises, essentiellement celles qui avaient un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 100 millions de FCFA sous la forme de prêts COVID pour alimenter les fonds de roulement des entreprises et offrir des prêts d'investissement. Le Gouvernement du Sénégal s'est donc orienté majoritairement vers l'appui des grandes entreprises du pays. Le P2R, quant à lui, s'est focalisé sur les MPME, pour les aider à se redresser après des pertes importantes, en leur offrant des accompagnements techniques et/ou financiers afin qu'elles puissent surmonter cette période difficile. Selon de nombreux

---

<sup>5</sup> Secteurs prioritaires : Hôtellerie et restauration ; commerce ; transport ; pêche et pisciculture ; agriculture ; agroalimentaire, élevage, aviculture, artisanat incluant couture-habillement, menuiserie, maroquinerie-chaussures...et la santé.

<sup>6</sup> Environ 46 875 000 Euros.

interlocuteurs rencontrés, « le P2R est venu au moment opportun », « le P2R a apporté un souffle d'air aux microentreprises ».

### **Renforcement de la résilience économique :**

Par son action, le P2R visait à accompagner les entreprises en vue de les rendre plus résilientes et donc à mieux les préparer aux chocs futurs, qu'ils soient économiques, sanitaires ou climatiques.

Tout en fournissant des appuis immatériels sous forme d'accompagnement technique et de formations, ou matériels sous forme d'équipements, le P2R a contribué à la résilience des entreprises bénéficiaires en permettant le maintien de leurs activités et des emplois.

Sur 111 MPME sondées par l'UGP dans le cadre d'enquêtes d'impact<sup>7</sup>, la quasi-totalité soit 99% d'entre elles ont répondu que leurs capacités productives, commerciales et/ou managériales avaient été renforcées grâce au P2R, 66% des répondants ont pu élargir leur gamme de produits grâce à l'appui du P2R et 82% ont pu étendre les circuits de commercialisation de leurs produits, même si seulement 39% affirment avoir pu rattraper totalement les pertes économiques et financières subies.

### **Accès au financement pour les MPME**

Face aux difficultés d'accès au financement qui reste l'obstacle majeur des MPME, le P2R leur a permis d'acquérir de petits équipements et des connaissances techniques via les formations, qui ont eu une forte incidence sur leur compétitivité, dans un contexte d'accès aux crédits bancaires rendu difficile du fait de l'absence de garanties et d'une faible capacité financière de ces microentreprises qui évoluent le plus souvent dans le secteur informel.

Ainsi, toujours d'après le sondage réalisé par l'UGP, 45% des MPME sondées ont répondu qu'elles n'arrivaient pas à accéder à des financements. L'accompagnement proposé par le P2R à 33 MPME pour l'élaboration d'un plan d'affaires a permis d'ores et déjà à 8 d'entre-elles d'obtenir des promesses de financement de la part de leur banque.

### **Consolidation et création d'emplois :**

Cette préoccupation est une priorité essentielle du gouvernement du Sénégal en raison du chômage, notamment chez les jeunes, qui demeure un défi de stabilité sociale. En effet, selon le site des Nations unies au Sénégal<sup>8</sup>, « Chaque année, on enregistre entre 100.000 et 260.000 jeunes sur le marché du travail et la pandémie de COVID-19 n'a pas manqué d'exacerber le chômage qui frappe les jeunes en particulier ».

Les appuis du P2R ont été pertinents en permettant de maintenir des emplois précarisés par la crise voire d'en créer notamment pour les MPME qui ont bénéficié d'équipements ayant permis d'accroître leurs activités. 97% des 111 MPME sondées par l'UGP ont confirmé que l'appui reçu par le P2R leur avait permis de maintenir leurs employés et 38% ont répondu qu'elles avaient pu recruter des employés supplémentaires.

## **3.2 Cohérence**

*Quels sont les liens et les synergies entre le P2R et d'autres interventions menées par le gouvernement, l'ONUDI, l'UE ou d'autres partenaires ? Quelle est la valeur ajoutée du P2R ?*

---

<sup>7</sup>Enquête d'impact menée en novembre 2024 et en février 2025 auprès de 30 et 81 MPME respectivement.

<sup>8</sup><https://senegal.un.org/fr/168265-renforcer-les-comp%C3%A9tences-et-cr%C3%A9er-des-opportunit%C3%A9s-pour-promouvoir-emploi-des-jeunes>

**Le P2R est intervenu en complémentarité des programmes nationaux et autres programmes/projets destinés aux PME. Des efforts ont été faits pour mutualiser l'organisation d'ateliers et éviter les redondances dans l'appui aux bénéficiaires communs à plusieurs structures d'appui et d'encadrement des PME.**

Tel que vu précédemment, le P2R est venu compléter les différentes initiatives lancées par le Gouvernement du Sénégal, notamment le PRES mais aussi le programme d'Appui à la Compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (PACAO)<sup>9</sup>-Volet Sénégal appuyé par ses partenaires notamment l'UE, l'ONUDI et le PNUD et dont il est issu du point de vue budgétaire<sup>10</sup>.

Durant la première année de mise en œuvre du P2R, plusieurs rencontres ont été organisées avec l'équipe du PACAO-Volet Sénégal pour le partage d'information sur la mise en œuvre ou l'état d'avancement des deux programmes et afin d'identifier des axes de collaboration et éviter des éventuels doublons.

Des synergies et axes de travail communs ont été explorés. Les experts du P2R ont effectué en mars 2021 des quick-diagnostics de sociétés coopératives bénéficiaires du PACAO-Volet Sénégal dans les villes de Bayakh, Thiès, Pout, et Sangalkam afin d'identifier leurs besoins et voir dans quelle mesure le P2R pouvait les appuyer. Par ailleurs, l'UGP du P2R a été invitée à assister à deux ateliers organisés en novembre et décembre 2021, sur la création de sociétés coopératives et leur financement. Toutefois, les synergies recherchées avec le PACAO-Volet Sénégal n'ont pas réellement abouti malgré les tentatives du coordonnateur du P2R.

Le P2R intervenant au niveau de toutes les régions, un rapprochement a été fait avec le projet « Investissement pour de Nouvelles Opportunités d'Emploi (INOE) », financé par le BMZ et mis en œuvre par l'ONUDI en Casamance. Le P2R et le projet INOE ont ainsi organisé conjointement un atelier intitulé « Problématique de l'emballage : quelles solutions pour la valorisation des produits locaux ? » qui constituait une thématique commune intéressant leurs bénéficiaires respectifs.

Des contacts ont également été établis avec le Projet d'Appui à la Résilience des Chaînes de Valeurs agricoles (PARFA) financé par le FEM et mis en œuvre par le FIDA et l'ONUDI dans le but d'identifier des entreprises qui pourraient être éligibles au programme P2R. Le projet PARFA a ciblé les petites et moyennes exploitations familiales et d'élevage, les micro et moyennes entreprises rurales et les organisations paysannes dans les régions de Kaolack, Kaffrine, Fatick, Diourbel et Louga et visait à accroître la résilience et la durabilité des systèmes de production alimentaire et à améliorer la sécurité alimentaire au Sénégal.

En ce qui concerne les structures existantes d'appui et d'encadrement des entreprises telles que l'Agence de développement des PME (ADEPME) et le Bureau de mise à niveau (BMN), le P2R n'a pas ménagé ses efforts pour identifier des axes de collaboration. Ainsi, un atelier conjoint sur « l'économie circulaire et la gestion des déchets en entreprise » a été organisé le 31 août 2023 afin de sensibiliser et former les chefs d'entreprises à une meilleure production des biens et des services de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets. De même, l'UGP du P2R s'est assurée que les interventions proposées par le P2R aux bénéficiaires qui leur étaient communs étaient bien complémentaires (Cf. annexe 7).

---

<sup>9</sup> Qui ciblait aussi bien les entreprises individuelles que les coopératives dont la mise en place était l'un de ses résultats attendus, et dont les chaînes de valeurs prioritaires définies sont l'oignon, la mangue et les TIC.

<sup>10</sup> En effet, le budget du P2R de 2M€ provient de celui du PACAO qui est financé par une contribution de 116 millions d'Euros du Programme indicatif régional (PIR) pour l'Afrique de l'Ouest (2014-2020) dans le cadre du 11ème Fonds Européen de Développement (FED).

**Le P2R a apporté une valeur ajoutée indéniable dans le paysage des programmes d'appui aux MPME en ciblant les microentreprises et en proposant des solutions rapides et simples pour renforcer la résilience et relancer les entreprises affectées par le contexte de crise.**

La valeur ajoutée du P2R se situe dans le ciblage pertinent d'une catégorie d'entreprises (les microentreprises) rarement prise en compte dans la plupart des programmes d'appui aux entreprises existants, et d'une bonne analyse des contraintes spécifiques rencontrées par les MPME (accès au financement, compétences techniques et managériales, intégration dans les chaînes de valeur, digitalisation, etc.) qui a permis de bien cibler leurs besoins.

### **3.3 Efficacité**

*Dans quelle mesure l'objectif spécifique, les résultats attendus et les activités ont-ils été atteints ou susceptibles de l'être ?*

**A la date de l'évaluation finale, le taux moyen d'achèvement des activités est estimé à 72% et le taux moyen d'achèvement des résultats attendus de 65% sur la base des indicateurs du cadre logique. Ces taux sont passés respectivement à 81% et à 69.8% à la fin du programme.**

Les progrès accomplis sont exprimés en % de réalisation par rapport aux cibles des indicateurs prédéfinis dans le cadre logique révisé du P2R et sont résumés dans le tableau qui suit :

**Tableau 1: Progrès réalisés par le P2R à fin janvier 2025**

Stratégie d'intervention		Indicateurs	Etat des indicateurs (niveau de progression)
<b>Objectif spécifique</b>	Soutenir la résilience des MPME et de leurs employés à la crise du Covid-19 et amorcer une relance post Covid-19 rapide et durable dans les secteurs tels que l'Hébergement et la Restauration, les Transports, la Pêche et la pisciculture, l'industrie pharmaceutique et l'industrie agroalimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités d'au moins 250 MPME locales sont améliorées (dont au moins 30 % d'entreprises dirigées par des femmes et 20 % par des jeunes)</li> <li>• 6 laboratoires sont mis à niveau pour faire face à la crise sanitaire</li> <li>• 5 innovations en produits, procédés ou technologies susceptibles d'améliorer la lutte contre le Covid-19 sont développées et introduites au sein des entreprises</li> </ul>	<p><b>Achevé (100%) :</b> 274 MPME<sup>11</sup> ont bénéficié d'actions immatérielles (formation, accompagnement technique) et matérielle (équipements) dont 235 n'ont reçu que des équipements.</p> <p><b>Partiellement achevé (95%) :</b> Les deux laboratoires d'analyses physico-chimiques ont réalisé leur mise à niveau sur les produits hydro alcooliques et les essais physiques sur les masques de protection (100%). La mise à niveau est quasiment achevée (90%) pour les 4 laboratoires de biologie médicale.</p> <p><b>Partiellement achevé (60%) :</b> 5 innovations ont été sélectionnées. Les innovations attendent leurs équipements qui ont déjà fait l'objet de bons de commande.</p>
<b>Taux d'achèvement moyen OS</b>			<b>85%</b>

<sup>11</sup> A la fin du projet, en mars 2025, 274 MSME ont bénéficié d'un appui à la fois matériel et immatériel et 235 MSME d'un appui matériel uniquement.

<p><b>Résultats</b></p>	<p><b>Résultat 1</b> : La capacité d'au moins 250 MPME locales (dont au moins 30 % d'entreprises dirigées par des femmes et 20 % par des jeunes) est renforcée dans les secteurs de l'agroalimentaire, des soins de santé et autres secteurs identifiés comme prioritaires, afin d'améliorer les processus de production et d'adopter des normes et des règlements techniques pour répondre à la demande locale et pour l'exportation vers la sous-région de la CEDEAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 MPME des secteurs impactés par la pandémie et des chaînes de valeurs prioritaires sont sélectionnées.</li> <li>• Au moins 30% des MPME sélectionnées sont dirigées par des femmes et 20% sont dirigées par des jeunes.</li> <li>• Au moins 70% des entreprises sélectionnées ont implémenté des mesures concrètes pour surmonter l'impact de la crise sanitaire</li> <li>• Au moins 50% des MPME sélectionnées ont pu rattraper totalement les pertes financières et économiques dus à la crise sanitaire.</li> <li>• Au moins 40 entreprises sont accompagnées pour l'obtention du FRA</li> <li>• Au moins 20 entreprises sont accompagnées pour l'utilisation de codes-barres</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé (109.6%)</b> : 274 MPME ont été sélectionnées sur les 397 diagnostiquées.</p> <p><b>Totalement achevé (169%)</b>: sur les 274 sélectionnées, <b>48,9%</b> sont gérées par des femmes (134 au lieu des 75 attendues) et <b>35 %</b> gérées par des jeunes<sup>12</sup>(96 au lieu des 50 attendues).</p> <p><b>Partiellement achevé</b> :111 MPME enquêtées à ce jour sur les 274 appuyées (soit 41%), qui affirment pour 61% d'entre-elles avoir mis en œuvre des mesures concrètes pour surmonter l'impact de la crise sanitaire. <b>(25%)</b></p> <p><b>Partiellement achevé</b> : 111 MPME enquêtées à ce jour sur les 274 appuyées (soit 40%). 39% d'entre elles affirment avoir rattrapé totalement leurs pertes soit 43 MPME. <b>(16%)</b></p> <p><b>Taux d'achèvement (77.5%)</b> 31 MPME en cours d'accompagnement pour l'obtention de FRA</p> <p><b>Taux d'achèvement de (20%).</b> 4 MPME en cours d'accompagnement pour l'obtention de codes-barres. A l'issu des quick diagnostic, le besoin n'a été identifié qu'auprès de 5 MPME.</p>
-------------------------	--	---	---

<sup>12</sup> Tranche d'âge des jeunes : 18-40 ans.

<b>Taux d'achèvement moyen R1</b>			<b>69.5</b>
	<b>Résultat 2 :</b> La mise à niveau de 6 laboratoires est soutenue pour faire face à la crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 6 laboratoires sont sélectionnés et mis à niveau.</li> <li>• Au moins 10 domaines d'analyse et produits issus des laboratoires de recherche sont renforcés pour améliorer la qualité des produits et services nécessaires pour la lutte contre la crise sanitaire.</li> <li>• Au moins 4 laboratoires accompagnés dans leur processus de préparation à l'accréditation</li> </ul>	<p>6 laboratoires sélectionnés <b>(100%)</b>: 4 laboratoires d'analyses médicales et 2 laboratoires d'analyses physico-chimiques et essais physiques.</p> <p>Mise à niveau : (100%) pour 2 laboratoires (laboratoires d'analyses physicochimiques et essais physiques) et <b>quasiment achevée</b> (90%) pour 4 laboratoires (laboratoires de biologie médicale). <b>(95%)</b></p> <p>Les capacités des laboratoires concernés ont été renforcées dans 17 domaines d'analyse au lieu des 10 attendus. <b>(170%)</b></p> <p><b>Totalement achevé</b> pour 2 laboratoires (laboratoires d'analyses physicochimiques et essais physiques) (100%). <b>Quasiment achevé</b> (90%) pour 4 laboratoires (laboratoires de biologie médicale) <b>(95%)</b></p>
<b>Taux d'achèvement moyen R2</b>			<b>115%</b>
	<b>Résultat3 :</b> L'innovation technologique est appuyée pour développer les moyens de lutte contre le Covid-19 par l'adoption des procédés et des équipements/matériaux nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 5 innovations sont sélectionnées, développées et promues.</li> <li>• Au moins 10 entreprises sont appuyées pour introduire les innovations développées.</li> </ul>	<p><b>Partiellement achevé (50%)</b>, innovations sélectionnées. Appuis en matériel en cours.</p> <p><b>Non encore achevé. (0%)</b></p>

Taux d'achèvement moyen R3			25%
<b>ACTIVITES</b>	1.1 Analyse légère de la situation économique et des priorités du Gouvernement en vue de préciser les conditions de sélection des MPME qui seront ciblées par le projet : chaînes de valeurs ou secteurs prioritaires, localisations géographiques prioritaires, caractéristiques de l'entreprise comprenant les données sur le genre, inclusion des coopératives et autres regroupements, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse est réalisée</li> <li>• Les conditions de sélection des MPME bénéficiaires sont adoptées par toutes les parties prenantes</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé (100%)</b> : Analyse du tissu institutionnel réalisée de mai à septembre 2021 afin de préciser les conditions de sélection des MPME qui seront ciblées par le projet et de définir les secteurs prioritaires.</p> <p>Critères d'adhésion et activités éligibles définis et validés par toutes les parties prenantes.</p>
	1.2 Sélection, de concert avec les parties prenantes nationales, de 250 MPME répondant aux conditions requises (voir Activité 1.1.) ; la sélection s'effectuera selon un processus transparent avec, au besoin, l'implication des parties prenantes nationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 MPME sont sélectionnées dont 30% au moins sont dirigées par des femmes et 20% au moins par des jeunes.</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé (109,6%)</b> : Sélection par lots sur la base des quick-diagnostics réalisés et validés par le Comité technique au niveau des 14 régions du Sénégal.</p> <p>274 MPME sélectionnées dont <b>48,9%</b> gérées par des femmes (134) et <b>35%</b> gérées par des jeunes (96). <b>(169%)</b></p>

	<p>1.3 Mise à niveau et modernisation des entreprises sélectionnées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 études diagnostiques ont été réalisées.</li> <li>• 250 plans de relance et de modernisation sont adoptés et exécutés</li> <li>• 160 MPME ont reçu une assistance technique ou financière.</li> <li>• Au moins 40 entreprises sont accompagnées pour l'obtention du FRA</li> <li>• Au moins 20 entreprises sont accompagnées pour l'utilisation de codes-barres.</li> <li>• Au moins 10 séminaires/ateliers de formation sont organisés</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé (158,8%)</b> : 397 quick-diagnostics réalisés permettant de cerner l'impact de la crise sur l'entreprise et d'identifier ses besoins (techniques, financier qualité...).</p> <p><b>Totalement achevé (109,6%)</b> : 274 plans de relance et de modernisation (mise à niveau des process, des produits, fonctionnelle...) sont approuvés par le comité technique du P2R qui s'est réuni 5 fois, entre 2022 et 2025.</p> <p><b>Taux d'achèvement (70%)</b> : 169 MPME <b>(106%) ont</b> reçu une assistance technique (formations en marketing digital (99), sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication (37), accompagnement à la recherche de financement (33). En ce qui concerne l'achat des équipements, sur les 21 lots établis, <b>environ 36%</b> ont été réalisés.</p> <p><b>Taux d'achèvement (92.5%)</b> : 37 MPME en cours d'accompagnement pour l'obtention de l'autorisation FRA</p> <p><b>Taux d'achèvement (25%)</b> : 5 MPME en cours d'accompagnement pour l'obtention de codes-barres. A l'issue du quick diagnostic, le besoin n'a été identifié qu'auprès de 5 MPME</p> <p>8 ateliers réalisés soit <b>80%</b>.</p>
	<p>2.1 Sélection des 6 laboratoires bénéficiaires du Programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 laboratoires sont sélectionnés</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé (100%)</b> : 16 laboratoires diagnostiqués dont 6 ont été sélectionnés.</p>
	<p>2.2 Diagnostic des laboratoires du point de vue de leur capacité à accompagner la riposte sanitaire d'une part, et à mieux répondre aux besoins des MPME bénéficiaires du P2R, d'autre part et élaboration d'un plan de mise à niveau des process, des produits ou de mise à niveau fonctionnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 plans de mise à niveau de laboratoires sont exécutés</li> </ul>	<p><b>Taux d'achèvement (83%)</b> : 6 plans de mise à niveau élaborés dont 5 mis en oeuvre. Le départ des personnes formées et le manque de financement ont freiné la progression de l'un d'eux.</p>

2.3 Exécution des plans de mise en conformité des 6 laboratoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 plans de mise à niveau de laboratoires sont exécutés</li> <li>• Systèmes de management de la qualité selon les exigences normatives, réglementaires et internationales en matière d'accréditation développés pour les laboratoires.</li> </ul>	<p><b>Quasiment achevé</b> (90%) pour 2 laboratoires (laboratoires d'analyses physicochimiques et essais physiques) <b>Quasiment achevé</b> (90%) pour 4 laboratoires (laboratoires de biologie médicale). <b>(90%)</b></p> <p>Accompagnement des laboratoires d'analyses physico-chimiques pour le dosage de l'alcool des gels hydroalcooliques (Norme ECOSTAND sous-régionale 0832020) en vue de l'accréditation ISO 17025 et d'essais physiques sur les masques barrière.</p> <p>Dossier d'accréditation auprès du SOAC<sup>13</sup> des laboratoires de biologie médicale pour la norme ISO 15189 en cours de finalisation</p>
3.1 Sélection d'au moins 5 innovations en produits, procédés ou technologies susceptibles d'améliorer la lutte contre le Covid19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 innovations sont sélectionnées.</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé (100%)</b> : 5 innovations sont sélectionnées sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt.</p>
3.2 Appui à la mise au point finale des innovations sélectionnées : appui technique/encadrement ou financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 innovations sont finalisées et prêtes à être implémentées.</li> </ul>	<p>En cours d'accompagnement <b>(0%)</b></p>
3.3 Promotion de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un atelier de présentation des Innovations est organisé</li> <li>• Une campagne de communication est organisée.</li> </ul>	<p><b>Totalement achevé</b> : Présentation des innovations aux potentiels utilisateurs faites le 20 mars 2025 lors de l'atelier BtoB <b>(100%)</b></p> <p><b>Partiellement achevé</b> : 5 flyers personnalisés ont été confectionnés pour les 5 projets innovants. Ces supports de communication contribuent à leur vulgarisation auprès du public ciblé <b>(20%)</b></p>

<sup>13</sup> Le Système Ouest-Africain d'Accréditation.

	3.4 Appui à l'implémentation des innovations dans les MPME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 10 MPME implémentent les innovations</li> </ul>	<b>Partiellement achevé</b> : Atelier de transfert, de partage et de mise en relation réalisé le 20 mars 2025 entre une innovation et des MPME). <b>(50%)</b>
	3.5 Perfectionner la plateforme de vente en ligne du ministère de l'Industrie et du Commerce pour qu'elle soit plus accessible aux différents opérateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plateforme de vente en ligne du ministère de l'Industrie et du Commerce accessible à un nombre plus large d'opérateurs, notamment les PME.</li> </ul>	Non encore achevé <b>(0%)</b> . Le besoin exprimé concerne le développement d'un plan de communication sur l'ASEPEX et non le perfectionnement de la plateforme.
<b>Taux d'achèvement moyen des activités</b>			<b>81%</b>

Source : Cellule de gestion de projet (janvier 2025) Code couleurs : **Verte** : activité achevée ; **jaune** : en cours et **rouge** : pas achevé

A la date de l'évaluation finale indépendante, le taux moyen d'achèvement des activités est estimé à 72%.

Les constats sont les suivants pour les trois résultats attendus du programme :

**R1 : A la fin du projet, les capacités d'environ 274 MPME impactées par la crise du COVID-19 ont été renforcées grâce à des appuis immatériels (formations, accompagnements techniques) et matériels (acquisitions d'équipements).**

Suite à l'appel à manifestation d'intérêt lancé en décembre 2021, l'UGP du P2R a réceptionné 2285 candidatures émanant des 14 régions du pays. 397 MPME ont été diagnostiquées et 274 ont été sélectionnées dont 48,9% sont gérées par des femmes soit 134, et 35% par des jeunes soit 96, par le Comité technique du projet mis en place en août 2022.<sup>14</sup>

Toutes ces MPME satisfont aux critères d'adhésion<sup>15</sup> ainsi qu'aux activités éligibles<sup>16</sup>. La majorité d'entre-elles sont des microentreprises, évoluant dans les secteurs prioritaires identifiés, en activité, mais souvent dans une situation de forte précarité. A ce jour, 200 d'entre elles ont été accompagnées par le P2R. Ce chiffre atteindra 274 d'ici la fin du programme quand les MPME restantes auront reçu les équipements/matériels attendus.

Ces entreprises ont bénéficié d'appuis immatériels tels que des formations sur des aspects pragmatiques en réponse à leurs besoins. Ainsi, 37 MPME ont été renforcées en bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, 99 formées sur le marketing digital, 33 accompagnées pour l'élaboration de plans d'affaires afin d'obtenir des facilités financières. A la demande du gouvernement, 37 MPME ont été accompagnées pour l'obtention de l'autorisation FRA<sup>17</sup> et 5 pour l'obtention du Codes à barres. En outre, elles ont toutes bénéficié d'un accompagnement technique sur site.

Des appuis matériels ont également été fournis à la plupart des bénéficiaires. Il s'agissait de sélectionner dans l'inventaire des besoins, quelques équipements à acquérir qui permettent de renforcer et/ou de moderniser les moyens de production, d'améliorer la qualité des produits et, pour les produits alimentaires, de les conserver et de les stocker. Des appels d'offres ont été lancés pour l'acquisition de ces équipements/matériels et installés chez les bénéficiaires dès réception. L'état de la réception et livraison des équipements aux MPME est détaillé en annexe 8.

Selon un responsable institutionnel rencontré, le P2R a apporté une « bouffée d'oxygène » aux micro-entreprises bénéficiaires au moment de la crise sanitaire.

---

<sup>14</sup> **Arrêté portant création du Comité technique** du programme de Résilience et de Relance des Microentreprises, des Petites et Moyennes entreprises au Sénégal (P2R) du ministère du Commerce et des Petites et Moyennes entreprises, daté du 18 août 2022.

<sup>15</sup> **Les critères d'adhésion** sont : 1) d'adhérer au programme sur une base volontaire, 2) d'être en activité formelle et effective, 3) de mener une activité relevant des activités éligibles au P2R

<sup>16</sup> **Activités impactées par la crise sanitaire** : valorisation de produits agricoles, horticoles, forestiers, d'élevage et de pêche, pisciculture ; Activités en mesure de limiter la portée de la pandémie : produits d'hygiène, de désinfection, antiseptiques et compléments alimentaires, dispositifs et consommables dédiés aux protocoles sanitaires, services liés à la santé, laboratoires d'analyses, plateformes de vente et services en ligne. (Source : Brochure du P2R).

<sup>17</sup> L'autorisation de fabrication et de mise en vente communément appelé (code FRA) permet la fabrication, la transformation et le conditionnement en vue de la vente de tous produits destinés à l'alimentation humaine ou animale au Sénégal (Direction du commerce intérieur, Ministère du Commerce).

**R2 : Les capacités de quatre laboratoires d'analyses médicales et de deux laboratoires physico-chimiques ont été renforcées en matière d'analyses/essais, selon les normes et procédures internationales appropriées, en vue de leur accréditation ISO 15189 et ISO/CEI 17025.**

Suite au diagnostic de la situation des laboratoires d'analyses médicales et d'analyses physico-chimiques et microbiologiques existants au Sénégal, réalisé en mars 2022, et révélant que seuls deux laboratoires étaient accrédités, 4 laboratoires d'analyses médicales et 2 laboratoires physico-chimiques ont été sélectionnés sur la base de critères préétablis.

Les laboratoires, sélectionnés du point de vue de leur capacité à accompagner la riposte sanitaire d'une part, et à mieux répondre aux besoins des MPME bénéficiaires du P2R d'autre part, ont tous bénéficié d'un accompagnement du P2R pour l'élaboration de plans de mise en conformité avec les normes internationales ISO 15189 et ISO/CEI 17025.

Les quatre laboratoires d'analyses médicales ont été accompagnés pour la préparation de dossiers de candidature auprès des organismes d'accréditation à l'ISO 15189, pour la mise en place d'un système de management de la qualité selon les exigences normatives et réglementaires et de nouvelles capacités d'analyses dans différents domaines, chacun d'eux assisté dans un domaine précis différent, et pour la formation de leur personnel en fonction des besoins identifiés.

En ce qui concerne les deux laboratoires d'analyses physico-chimiques et microbiologiques, qui étaient accrédités par le SOAC<sup>18</sup> selon la norme ISO/CEI 17025 version 2012, pour certains produits alimentaires, ils ont bénéficié d'un accompagnement du programme, pour la mise en place d'une démarche qualité en vue d'une accréditation selon le référentiel ISO/CEI 17025 version 2022, pour les analyses physico-chimiques et microbiologiques des gels hydro-alcooliques selon la norme régionale ECOSTAND 083:2020 et les essais physiques des masques barrière, selon les normes ECOSTAND 082: 2020 & ECOSTAND 083:2020.

Deux autres laboratoires (BIO 24 et Institut Pasteur) ont été accompagnés, à partir de décembre 2024, par le P2R, pour leur transition de la norme 15 189 : version 2012 à la version 2022 qui doit être achevée d'ici décembre 2025. L'appui a consisté à informer et former le personnel sur les exigences de cette nouvelle version afin qu'il en ait une bonne compréhension et qu'il soit en mesure de confronter sa pratique actuelle avec ce qui est requis dans le cadre d'un plan d'action interne.

Les laboratoires rencontrés lors de l'évaluation finale ont tous salué l'appui reçu et surtout l'engagement des experts, certains continuant à les appuyer au-delà de leur mandat. A titre d'exemple, un des experts a bénévolement contribué à la mise en réseau des laboratoires intéressés avec des laboratoires étrangers pour faciliter la réalisation du programme des essais d'aptitudes et des comparaisons inter-laboratoires.

Cependant, certains interlocuteurs rencontrés ont fait part de leur déception en affirmant qu'ils restaient encore « sur leur faim » et avaient « le sentiment d'avoir été lâchés sur le bord de la route ». En effet, ils auraient souhaité bénéficier de plus d'appui du P2R, jusqu'à l'obtention de l'accréditation ISO/15189, d'un accompagnement sur d'autres référentiels et

---

<sup>18</sup> Système Ouest-Africain d'Accréditation, créé en 2010 par le conseil des ministres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) en vue d'harmoniser les activités d'accréditation, de certification, de normalisation et de métrologie entre les pays membres.

des formations sur d'autres thématiques pertinentes tels les audits, la gestion des risques, etc.

Par ailleurs, les principaux freins rencontrés restent les frais et/ou coûts liés aux différentes étapes du processus d'accréditation (comparaisons inter-laboratoires, achat des équipements nécessaires notamment de métrologie, etc.).

Il n'en demeure pas moins que tous les laboratoires bénéficiaires ont renforcé leurs compétences et pour certains, amélioré leurs pratiques en appliquant les conseils reçus.

**R3 : Cinq innovations technologiques ont été sélectionnées de manière transparente mais les soutiens, essentiellement sous forme d'acquisition d'équipements ne sont pas encore tous achevés.**

Les innovations technologiques ont été définies comme étant des produits, procédés ou technologies contribuant à l'amélioration de la lutte contre le COVID-19 permettant la valorisation de produits locaux et le développement de produits d'hygiène et de protection sanitaires.

Suite à deux appels à manifestation d'intérêt lancés en novembre 2023 et mars 2024, 5 innovations technologiques ont été sélectionnées par un comité technique constitué à cet effet, comprenant 7 membres, représentant d'organismes compétents (DG de la recherche/innovation au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, l'Académie Nationale des Sciences et de la Recherche du Sénégal (ANSR), l'Agence Sénégalaise de la Propriété industrielle et l'Innovation Technologique (ASPIT), la Direction des PME au ministère de l'Industrie et du Commerce, la Direction des Technologies de l'Information et de la Communication (DTIC), le Coordinateur du Programme de Soutien à l'Ordonnateur national du FED (PSON FED), et la Conseil des entreprises du Sénégal (CDES/secteur privé.

L'état d'avancement des cinq innovations est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 2: liste des 5 innovations et leur état d'avancement**

Intitulé du projet	Structure porteuse/ région	Secteur	Appuis retenus	Statut
Mise en place d'un réseau pilote de plateformes pour la modernisation de la fermentation de poisson et de lait par la valorisation de ferments de bactéries lactiques nisinogènes.	Université Gaston Berger/ Saint-Louis	Recherche et Service à la communauté	Poste de sécurité microbiologique Petits matériels de laboratoire Chariot inox de séchage	Livraison partielle fin janvier 2025. Livraison du dernier équipement effectuée en février 2025.
Production d'un lait corporel naturel à base du dattier du désert (balanites aegyptiaca) et du poivrier de Guinée (xylophia aethiopica)	Sté Grands Arbres Naturels d'Afrique (GANA)/ Dakar	Cosmétiques	Distillateur d'huile essentielle d'une capacité de 200l Presse à huile (25-30 Kg/h)	Bon de commande envoyée au fournisseur. Livraison prévue mi-avril 2025.
Extrusion-cuisson combinées de céréales, légumes et légumineuses, fruits locaux et sauvages pour la fabrication d'aliments de sevrage pour les enfants et d'aliments pour femmes malnutries, enceintes et en âge de procréation.	GIE Touba Darou Salam/ Diourbel	Agro-alimentaire	Séchoir solaire d'une capacité de 960 Kg/jour.	Livraison du séchoir effectuée le 18 mars 2025.
			Création d'un site web.	Site web mis en ligne réalisé par un expert en marketing digital <a href="https://www.lescerealesyama.com">https://www.lescerealesyama.com</a>
Développement et déploiement d'une Solution d'amorçage d'industries au Sénégal (plateforme d'incubation virtuelle pour les start-ups).	Concree SAS/Dakar	Services et technologies aux PME	Formation en Text To Speech (TTS) en langue Woloff Formation en IA Engineering Formation en Fine Tunning	Concree a réalisé les besoins prévus dans sa fiche d'appui. Attente des éléments pour réviser les TdR pour l'accompagner pour l'impression de supports de communication pour promouvoir sa nouvelle solution IA ou pour la fourniture d'ordinateurs/imprimantes.
Culture et production de fraises selon un itinéraire technique et transformation en nouveaux produits (thés, bonbons, gels, savons).	FRAISEN (réseau sénégalais des femmes transformatrices de fraises)/ Thiès	Agriculture	Ensemble de matériels de transformation des fraises	Bon de commande envoyée au fournisseur. Livraison prévue fin mars-début avril 2025.

Source : UGP

Code couleurs : Verte : activité achevée ; jaune : en cours et rouge : pas achevée

L'appui du P2R a consisté à accompagner et à former le personnel de ces structures à la gestion des changements nécessaires et à l'acquisition et l'installation des équipements livrés.

Les livraisons d'équipements/matériels étaient en cours dans certaines structures au moment de l'évaluation finale du P2R.

Les évaluateurs ont pu constater néanmoins les progrès réalisés par le laboratoire agronomique alimentaire de l'Université Gaston Berger à Saint-Louis. La solution de modernisation de la fermentation du poisson par l'utilisation de trois ferments de *Lactococcus lactis* subsp *lactis* nisiongènes mise au point a permis de réduire les quantités de sel utilisées (de 40 à 3%) et d'améliorer la qualité (texture, goût, saveur), la conservation du poisson en réduisant le pH du milieu. Le temps de production a été ramené à 24h au lieu des 72h requis par la méthode traditionnelle. L'utilisation de récipients en inox en remplacement de bacs en plastique a limité les échanges de molécules plastiques avec le milieu de fermentation. 25 femmes appartenant à 5 Groupements d'intérêt économique (GIE) de la région ont été formées au nouveau procédé. L'activité est encore au stade de l'expérimentation avec les GIE. Les analyses micro-biologiques des produits transformés restent encore à faire avant leur mise en vente. Une société privée a d'ores et déjà fait part de son intérêt pour le procédé.

Selon l'UGP, l'appui fourni au GIE Touba Darou Salam en marketing digital lui a permis de créer un site Web pour la promotion et l'achat en ligne de leurs produits : [www.lescerealesyama.com](http://www.lescerealesyama.com).

les innovations appuyées ont exposé lors de l'atelier de clôture du projet en février 2025 et un atelier de rencontre B to B seront organisés en mars 2025 par le P2R afin de mettre en relation les structures porteuses de ces projets innovants avec des entreprises potentiellement utilisatrices.

**Les capacités de nombreuses parties prenantes ont été renforcées sur des thématiques majeures telles que l'accès au marché, la problématique de l'emballage, la production propre et l'efficacité énergétique, l'économie circulaire et la gestion des déchets. Ces thématiques ont permis d'acquérir des connaissances nouvelles et de mettre en œuvre des actions correctives pour les entreprises concernées.**

Dans le cadre des activités de sensibilisation du P2R, 8 ateliers ont été organisés au cours des années 2022 et 2023 :

<b>Titre de l'atelier :</b>	<b>Dates/lieu</b>	<b>Nombre de participants :</b>
<b>1.</b> Accès au marché dont le programme « FRA pour tous » du MIC	22 mars 2022/Dakar	63 (MPME agroalimentaire, textile-habillement, structures d'appui, GS1, partenaires publics et privés, MIC)
<b>2.</b> Problématique de l'emballage : quelles solutions pour la valorisation des produits locaux	23 juin 2022	72 (MIC, PTF, structures d'appui aux PME, secteur privé, MPME agro-alimentaires, textile-habillement, cosmétique)
<b>3.</b> Production propre et efficacité énergétique en industrie agroalimentaire	19 octobre 2022	47 (MIC agro-alimentaires de Kaolack, kaffrine, partenaires publics et privés)
<b>4.</b> Economie circulaire et gestion des déchets	31 août 2023	48 (MIC, BMN, ADEPME, MPME des secteurs agro-alimentaires, textile-habillement, cosmétique, digital)
<b>5.</b> Ecosystème des PME comme vecteur de croissance des entreprises au Sénégal	03 octobre 2024	39 (MPME, DUE BMN, ADEPME, PSONFED, CDES, des entreprises des secteurs agroalimentaire, textile-habillement, cosmétique et du digital.

6. La digitalisation : enjeux et perspectives pour les entreprises au Sénégal	15 octobre 2024	40 participants (MIC, UE, BMN, ADEPME PSONFED, CDES, CCIA, ASEPEX, entreprises des TIC et du projet)
7. Etapes, exigences et enjeux liés au processus d'accréditation des laboratoires en tenant compte des normes ISO/CEI 17025 et ISO 15189»	13 novembre 2024	En ligne : 27 (experts en laboratoire, directeurs de laboratoires et techniciens d'analyses microbiologiques et biomédicales, MIC, DNL)
8. Enjeux et impacts des chaînes d'approvisionnement sur la compétitivité des entreprises	29 novembre 2024	39 (Primature, MIC, BMN, CDES, ONUDI, ministère de la Communication, Entreprises des secteurs de l'agroalimentaire, de la cosmétique, du digital, MPME du projet)
9. Rencontre BtoB porteurs de projets innovants et potentiels utilisateurs des résultats (produits, procédés, services)	20 mars 2025	49 (MIC, BMN, ANSD, ONUDI, entreprises de transformation des produits locaux et prestataires de service)

Source : rapports narratifs annuels de l'UGP

### Quels sont les points forts et les points à améliorer du P2R ?

#### Points forts :

- **Implication des parties prenantes principales dans la phase de formulation du programme** : en effet, l'ensemble des responsables des institutions publiques et des partenaires rencontrés ont confirmé avoir été consultés pendant la phase d'élaboration du P2R.
- **Utilisation d'approches/d'outils éprouvés et focalisation des actions sur des aspects pragmatiques qui génèrent des gains concrets et rapides** : l'approche utilisée par l'UGP découle de l'approche de la mise à niveau des entreprises déployée par l'ONUDI, qui a fait ses preuves dans beaucoup d'autres pays et qui a été adaptée à la fois au contexte des MPME au Sénégal et aux moyens du P2R (budget et temps limités).
- **Modus operandi équitable et transparent dans la sélection des bénéficiaires** : Tous les bénéficiaires du P2R que ce soit les MPME, les laboratoires ou les projets innovants, ont fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt, ou d'un inventaire précis (laboratoires), et ont été sélectionnés d'une manière transparente, selon une méthodologie basée sur des critères prédéfinis et validés par un comité technique (CTP ou comité de sélection des innovations) composés de membres qualifiés.
- **Ciblage des microentreprises, les plus vulnérables, sur l'ensemble du territoire** : les critères simplifiés utilisés dans le cadre des quick-diagnostics et les indicateurs sexospécifiques et en lien avec les jeunes du cadre logique ont permis de cibler des microentreprises vulnérables.
- **Approche agile et flexible** : L'UGP a été réactive tout au long de la mise en œuvre du P2R, en répondant aux demandes du gouvernement qui souhaitait que le programme appuie les MPME pour l'obtention du FRA ou du code-à-barres, et en cherchant des solutions simplifiées pour la réception des candidatures des MPME ou des offres des fournisseurs de matériel et d'équipements.

- **Production de vidéos diffusées via YouTube** sur des points de presse des partenaires et des témoignages de bénéficiaires du P2R lors d'événements publics organisés par le programme. Cette approche a eu le mérite de toucher un public élargi, d'être peu coûteuse et durable (accessible sur internet par tous et sur une durée quasi-illimitée).

#### Points à améliorer :

- **Appui limité en termes de nombre de bénéficiaires (MPME et laboratoires), d'accompagnements et de formations fournis, d'acquisitions d'équipements) compte tenu du budget alloué :** le budget alloué au P2R a permis d'appuyer 274 entreprises, ce qui ne représente pas une masse critique suffisante pour engendrer un impact réel sur l'écosystème entrepreneurial. Par ailleurs, les appuis fournis aux laboratoires et aux projets innovants étant également limités dans la durée et en termes de montant, les résultats obtenus ne permettent pas à ce stade de constater des changements transformationnels probants.
- **Recours aux structures d'appui et d'encadrement des entreprises existantes comme prestataires de services pour le programme :** Si ces structures (ADEPME, BMN...) ont bien été consultées et associées à la sélection des MPME, elles n'ont pas été en revanche sollicitées dans la mise en œuvre des activités du P2R, ce qui a suscité un sentiment de duplication des efforts et d'une opportunité manquée de renforcer leurs capacités afin qu'elles prennent la relève à la fin du programme pour assurer la durabilité des acquis. Il s'agissait de privilégier une approche du « faire faire » plutôt que de « faire ».
- **La durabilité des acquis nécessite de repenser la stratégie du programme dans un contexte post-crise :** le P2R a constitué une riposte rapide à une situation d'urgence causée par la pandémie du COVID-19. Les interventions ont été simples, peu nombreuses et de courte durée afin d'obtenir des gains rapides pour assurer la résilience ou relancer les bénéficiaires du programme. Dans un contexte post-crise, il serait souhaitable de s'attaquer à des problèmes plus structurels tels que l'accès aux financements des microentreprises, la « formalisation » des microentreprises du secteur informel.
- **Procédures d'achats de biens et services complexes et chronophages :** il s'agit d'un problème récurrent auquel les projets/programmes sont confrontés dans les pays en développement et qui n'est pas souvent pris en compte dans la détermination de leur durée de mise en œuvre.

### 3.4 Efficience

*Dans quelle mesure les ressources affectées au projet ont-elles été utilisées de manière économique et dans les délais impartis ?*

**Le résultat 1 visant le soutien des MPME représente près de la moitié des ressources allouées au P2R suivi de très loin par les résultats 2 et 3, avec environ 8% du budget chacun, destinés à appuyer les laboratoires à faire face à la crise sanitaire et à la promotion d'innovations technologiques respectivement.**

Le budget initial du P2R s'élève à 2 millions d'Euros. Une rallonge budgétaire a été approuvée par l'UE en juillet 2023, portant le budget total à 2,250,000 Euros. Celle-ci s'est accompagnée d'une extension de la durée du projet d'un an, jusqu'à fin mars 2025 et d'une révision à la hausse de certaines cibles. Le nombre de MPME appuyées est ainsi passé de 200 à 250 et celui des laboratoires, de 5 à 6.

La répartition du budget total pour les trois résultats attendus se présente comme suit :

- 1,117,700€ soit 49,7% pour R1,
- 178,005€ soit 7,9% pour R2
- 187,695€ soit 8,3% pour R3.

La composante Gestion, Suivi et Communication a disposé d'un budget de 567403,74 Euros soit 25,2 % du total. Le budget consacré aux évaluations à mi-parcours et finale est de 52 000 Euros soit 2,3% et les coûts indirects de 7% ont représenté 147 196.26 Euros.

Il en ressort que presque la moitié du budget du projet a servi à l'accompagnement et aux petits investissements destinés aux MPME bénéficiaires. En revanche, l'appui aux laboratoires et aux innovations technologiques n'a représenté que 8% du budget chacun.

A fin janvier 2025, le programme a consommé 2,218,675 Euros soit **92%** du budget total. Les trois composantes ont dépensé 99%, 96,7% et 95,3% de leur allocation respective soit quasiment la totalité également.

**L'index d'efficacité<sup>19</sup> qui mesure l'utilisation économique des ressources du P2R est estimé à 0.9 à fin janvier 2025, soit légèrement en dessous d'un niveau satisfaisant. Il devrait toutefois avoisiner la valeur 1 d'ici la fin du P2R.**

Un outil simple pour mesurer si les ressources affectées au programme ont été utilisées de manière économique est de calculer l'index d'efficacité qui est le ratio du taux d'achèvement physique des activités sur le taux de dépenses (hors coûts indirects).

Dans le cadre du P2R, l'index d'efficacité est estimé à 0,9<sup>20</sup>, ce qui est légèrement inférieur à un niveau satisfaisant (égal ou supérieur à 1).

Ceci s'explique en partie par les retards accusés par le programme au cours de sa mise en œuvre, dus à :

- La mise en place tardive du Comité technique du programme qui n'a pris ses fonctions qu'en août 2022 retardant l'approbation des dossiers d'appui aux premières MPME sélectionnées et par conséquent le démarrage des activités auprès de celles-ci.
- La complexité des modalités et procédures de l'ONUDI en matière d'acquisition des biens et services et,
- Plus récemment, la défaillance d'un fournisseur national n'ayant pas la capacité financière suffisante pour l'achat des équipements destinés aux MPME bénéficiaires.

Cependant, le programme n'étant pas encore achevé à la date de l'évaluation finale, il est fort probable que les activités en cours, notamment les livraisons d'équipements, soient terminées d'ici la fin du programme, ce qui ramènerait le taux d'efficacité à un niveau satisfaisant, égal à 1.

### **3.5 Durabilité**

*Dans quelle mesure les résultats et les avantages obtenus par le P2R perdureront-ils après sa clôture ? en termes de disponibilité de ressources financières ? sur le plan des capacités institutionnelles et des mécanismes de gouvernance en place ? en termes de risques socio-politiques ?*

**La durabilité des résultats du P2R est considérée comme moyennement probable sur les plans financier et institutionnel bien que les résultats du programme aient été bien appropriés par les différentes parties prenantes et que la volonté politique existe.**

---

<sup>19</sup> Index d'efficacité = 72/92 soit 0.78

La durabilité des résultats du P2R est appréhendée selon trois dimensions qui sont financière, socio-politique et institutionnelle. La probabilité finale sera alignée sur celle qui sera la plus faible de chacune des trois dimensions.

### **Durabilité financière**

Les MPME ciblées, dans leur grande majorité, n'ont pas la capacité financière pour se développer toute seule. Elles sont peu équipées, avec du personnel souvent constitué d'apprentis, et dans la majorité des cas, une capacité financière relativement faible.

Certaines d'entre elles ne pourraient donc pas s'équiper pour assurer leur croissance. La subvention du P2R leur a permis d'acquérir des équipements qui ont augmenté la quantité et la qualité des produits qu'elles fabriquaient, générant ainsi une amélioration de leur chiffre d'affaires. Selon les entretiens menés par les évaluateurs, ceci n'aurait pas été réalisable à court ou moyen terme sans l'appui direct du programme.

Du point de vue de leur viabilité financière, la majorité des bénéficiaires rencontrées ne sont pas entièrement « formalisées ». Au mieux, elles disposent d'un numéro de NINEA<sup>21</sup> et d'une inscription au registre de commerce. Rares sont celles qui disposent d'une comptabilité et produisent des états financiers.

Ces microentreprises font face en général à des difficultés d'accès au crédit du fait de leur faible surface financière, de l'absence de formalisation en plus d'un autre obstacle de taille que constitue l'absence de garantie.

En dépit du nombre important de structures dédiées au soutien des entreprises au Sénégal, la configuration actuelle du système d'encadrement des entreprises ne permet pas aux MPME d'obtenir facilement les garanties nécessaires à la mobilisation de ressources bancaires.

Le P2R a accompagné 33 MPME pour l'accès aux facilités financières. L'appui a consisté à l'élaboration de plans d'affaires bancables. A ce jour, 8 entreprises ont obtenu des promesses de financement de leur banque respective, soit 24%, ce qui constitue un niveau appréciable et confirme le besoin de renforcement des capacités des microentreprises dans ce domaine.

En ce qui concerne les laboratoires appuyés dans leur processus d'accréditation aux normes ISO 15189 et ISO 17025, au-delà d'un accompagnement technique encore nécessaire, ce sont les coûts/frais demandés à différentes étapes du processus qui constituent le principal obstacle qui pourrait ralentir voire stopper les efforts déjà réalisés.

Par conséquent, la durabilité financière est considérée comme moyennement probable.

### **Durabilité socio-politique**

Le P2R a été suscité par l'Etat et ses partenaires et il a fait l'objet d'une très grande acceptabilité par les différents acteurs de l'écosystème, notamment les MPME.

En effet, l'implication des autorités sénégalaises qui a désigné un point focal pour le P2R dont la participation et le suivi ont été constants et continus tout au long de la mise en œuvre du programme, démontre un engagement élevé et une forte volonté politique d'appuyer le secteur industriel privé, comme vecteur de développement de l'économie du pays. Cette volonté politique a été réaffirmée par le nouveau gouvernement en place à travers le "Référentiel actuel de politiques publiques Vision 2050" et le processus d'actualisation de la lettre de politique sectorielle de développement industriel et commercial.

Par conséquent, la durabilité socio-politique est considérée comme hautement probable.

---

<sup>21</sup> Le Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations (NINEA) a été adopté comme référent unique des unités économiques du Sénégal depuis 1986 à travers le décret n° 86-1014.

## **Durabilité institutionnelle**

L'écosystème d'appui et d'encadrement des entreprises comprend plusieurs organismes : ADEPME, BMN, ASEPEX, DER/FJ, FTP, FONGIP, BNDE, Chambres consulaires. Cependant, il se pose un problème de coordination et de chevauchement des missions qui font, qu'en dépit de cette diversité, les MPME ont des problèmes d'accès à l'information et aux services proposés.

Une réflexion a été entamée au niveau du gouvernement quant à mieux rationaliser cet écosystème dans le sens d'une plus grande efficacité et efficience.

La durabilité institutionnelle est jugée par conséquent comme moyennement probable.

Au regard des informations collectées, des données analysées, des entretiens avec les acteurs notamment les bénéficiaires et les responsables institutionnels, la durabilité globale serait moyennement probable du fait des contraintes structurelles relatives au système d'appui et d'encadrement des entreprises qui offre peu d'opportunités aux microentreprises en termes d'accès aux financements, en raison de taux bancaires prohibitifs et d'obstacles liés aux garanties.

### **3.6 Progrès vers l'impact**

Il est bien évidemment trop tôt pour mesurer l'impact du programme sachant qu'en général, il se mesure quelques années après la fin de l'appui. Cependant, l'équipe d'évaluation a pu constater quelques changements transformationnels lors des visites organisées auprès des bénéficiaires du P2R.

**Des changements transformationnels ont été observés au sein de certaines MPME avec une augmentation du chiffre d'affaires due à l'accroissement de la production et/ou l'amélioration de la qualité des produits, ce qui leur a permis d'accéder à de nouveaux clients ou marchés. Des connaissances ont été acquises et réutilisées ou encore transférées à d'autres bénéficiaires que ce soient les MPME ou les laboratoires soutenus et des perspectives de changement sont attendues pour les innovations technologiques.**

#### **Pour l'appui aux MPME :**

- Certaines MPME sont des « Success stories » remarquables sur le plan du « décollage » de leurs ventes de produits ou services à la suite de l'appui reçu du P2R. En effet, celles qui ont acquis du matériel supplémentaire ou du matériel plus moderne ont pu soit augmenter les quantités produites, soit augmenter à la fois la production et la qualité de leurs produits, entraînant dans les deux cas une augmentation des ventes grâce aux nouveaux clients et/ou marchés conquis. D'autres, grâce à la formation sur le marketing digital reçue, ont accru leur visibilité sur les réseaux sociaux, ont développé les ventes en ligne notamment pendant la pandémie du COVID-19, ce qui s'est également traduit par une augmentation de leur chiffre d'affaires. Outre le chiffre d'affaires, la modernisation des équipements a facilité et amélioré les conditions de travail des usagers et dans le cas par exemple des fabricants de chaussures, amélioré leur état de santé grâce à des machines qui absorbent les poussières, auparavant diffusées dans l'atmosphère.
- Les connaissances acquises par les bénéficiaires, en général pragmatiques et en lien direct avec leur activité, ont été appliquées immédiatement voire transmises à leurs pairs. Ainsi, la Coopérative des Artisans du Cuir et Associés de Mekhé a organisé à son tour un atelier collectif pour la production de 200 paires de chaussures au cours duquel les connaissances acquises ont été réutilisées et transférées à d'autres participants, le but étant de produire en série et de mutualiser les coûts de fabrication de chaussures de meilleure qualité. Les recettes ont été reversées en partie à la coopérative.

- Les microentreprises bénéficiaires qui ont acquis du matériel supplémentaire ont ainsi été en mesure de recruter plus d'employés, contribuant à leur expansion (atelier de couture, salon de coiffure). Les centres de formation/associations ont été en mesure d'accueillir davantage de candidats à la formation (centre de formation et de réintégration sociale de Louga, Association pour handicapés à Dakar).

#### **Pour l'appui aux laboratoires :**

- Bien que les progrès réalisés vers l'accréditation aux normes ISO 15 189 et ISO 17 025 soient variables selon les laboratoires appuyés, il y eu indéniablement un développement des compétences de leur personnel notamment sur les techniques d'analyse du dosage de l'alcool dans la fabrication des gels hydroalcooliques qui peuvent s'appliquer à d'autres usages également, et pour le contrôle de la qualité des masques barrières. Le personnel ayant bénéficié d'un accompagnement pour la mise en place d'une démarche qualité a confirmé qu'il avait une meilleure compréhension des flux et des interdépendances au sein de leur laboratoire entre les différents postes et processus, ce qui leur permettait de prendre de meilleures décisions et de s'impliquer davantage. Dans tous les cas de figure, le transfert effectif de connaissances a été confirmé.

#### **Pour l'appui aux innovations technologiques :**

- L'appui reçu par le laboratoire agronomique de l'université Gaston Berger de Saint-Louis que l'équipe d'évaluation a pu rencontrer a contribué à la mise au point d'une solution innovante de fermentation du poisson, pratique très répandue auprès des groupements de femmes à Saint-Louis. Le nouveau procédé testé a permis de réduire la teneur en sel du produit transformé de 40% à 3% tout en améliorant sa conservation et de réduire le temps de production de 72h à 24h. 25 femmes appartenant à 5 GIE ont été formées et sont prêtes à utiliser le nouveau procédé. Le laboratoire doit encore procéder à des analyses microbiologiques des produits avant leur mise en ventes. Une entreprise locale a fait part de son intérêt à commercialiser les produits transformés.

### **3.7 Intégration du genre et autres groupes vulnérables**

*Dans quelle mesure les questions de genre ont-elles été prises en compte dans le P2R ?*

**En moyenne, 43% des participants aux activités du P2R étaient des femmes et 49% et 35% des MPME ayant bénéficié d'un accompagnement du programme étaient gérées par une femme ou un jeune respectivement, soit bien au-delà des cibles prédéfinies de 30% et 20% respectivement.**

Lors de sa formulation, le P2R s'est vu attribué le marqueur genre 1 signifiant qu'il ne devait avoir qu'une « incidence limitée sur les questions de genre ».

Cependant, durant la mise en œuvre, 50% des MPME ayant bénéficié de quick-diagnostics étaient gérées par des femmes ou des jeunes.

Les cibles de participation de MPME gérées par des femmes et par des jeunes<sup>22</sup> ont été fixées dans le document de projet à 30% et 20% respectivement. Or, le P2R a accompagné des MPME gérées par des femmes et des jeunes au-delà de ces cibles. En effet, le P2R a accompagné 274 MPME dont 48,9% et 35% sont gérées par des femmes ou des jeunes respectivement.

---

<sup>22</sup> Dont l'âge est compris entre 18 et 40 ans.

**Tableau 3: Part des MPME gérées par des femmes et des jeunes**

Activités du P2R	Nombre de d'entreprises	Nombre de femmes/jeunes présentes	Taux de présence des femmes/jeunes
Quick-diagnostic des entreprises sélectionnées dans les 14 régions (Dakar, Louga, Thiès, Diourbel, Kaolack, Kaffrine, Fatick, Tamba, Kédougou, Ziguinchor, Kolda, Sédhiou, Matam, Saint Louis)	397	199	50,12%
Plan de résilience et de relance des entreprises approuvées par les 5 réunions du Comité Technique	274	134 96	48,9 % 35%

Source : rapports narratifs annuels de l'UGP

De même, la participation des femmes a été régulièrement suivie dans les manifestations organisées par le programme. Ainsi, d'après les données de l'UGP, elle se présente comme suit:

**Tableau 4: Présence des femmes dans les activités réalisées du P2R**

Activités	Nombre de Participant(e)s	Nombre de femmes présentes	Taux de présence des femmes
Ateliers d'information, de sensibilisation et de promotion du programme dans les 14 régions du Sénégal	452	152	33,6%
Lancement officiel du programme	201	66	32,8%
Atelier sur l'accès au marché	104	41	39,4%
Atelier sur l'emballage	71	33	46,5 %
Atelier sur la production propre et l'économie d'énergie en entreprise agroalimentaire	47	24	51 %
Atelier sur l'économie circulaire	48	21	43,8 %
Formation en marketing digital	89	57	64 %
Formation en BPH/P	37	27	72.9 %
Formation en cuir et chaussures	17	1	5,8%
Accompagnement pour la recherche de financement	33	18	54,5%
Ecosystème des entreprises au Sénégal	39	11	28,2%
La digitalisation dans les entreprises	40	13	32,5%

Les chaînes d'approvisionnement	39	15	39,4%
Formation sur l'accréditation aux normes ISO 17025 et 15189	27	10	37,0%
Atelier de clôture P2R	56	29	51,7%
Atelier BtoB projets innovants et partenaires	49	21	42%
<b>Moyenne</b>	<b>897</b>	<b>387</b>	<b>43,1</b>

Source : rapports narratifs annuels de l'UGP

Les données ventilées par sexe ont été recueillies de manière continue tout au long de la mise en œuvre du programme et intégrées dans les rapports narratifs annuels.

**Le P2R a contribué à une plus grande autonomisation économique des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) gérées par des femmes et/ou des jeunes grâce à ses activités. En revanche, il n'est pas intervenu sur les questions d'équité de genre qui ne relevaient pas de ses objectifs spécifiques.**

Les principaux changements observés sur les MPME gérées par des femmes rencontrées par les évaluateurs sont une modernisation de leurs outils de travail et une amélioration de leurs connaissances en marketing digital qui se sont traduits par une amélioration de la qualité de leurs produits et par conséquent de leurs ventes contribuant à l'autonomisation économique des bénéficiaires.

En revanche, par la nature des activités menées, le programme n'a pas contribué aux questions d'équité du genre. Certes, il a participé à faire bénéficier du programme un grand nombre de femmes et/ou de jeunes en définissant des quotas minimums dans les critères de sélection.

### 3.8 Impacts environnementaux

**Le P2R ayant été classé sans incidence environnementale durant sa phase de formulation, il a néanmoins saisi quelques opportunités pour sensibiliser les parties prenantes sur des thématiques environnementales et pour acquérir des équipements réduisant également les impacts sur l'environnement.**

*Le P2R a-t-il été examiné au regard des garanties environnementales et sociales basées sur les ESSPP de l'ONUDI au cours de la phase de préparation ?*

Durant sa phase de formulation, le P2R a fait l'objet d'un examen environnemental et social, conformément à la politique et aux procédures de sauvegarde environnementale et sociale de l'ONUDI (ESSPP)<sup>23</sup>. A l'issue de cet examen, le P2R, principalement axé sur le renforcement des capacités, a été classé dans la catégorie C des projets, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles d'avoir des incidences sociales et/ou environnementales négatives minimales ou nulles. Par conséquent, le programme a été exempté d'élaborer un plan de gestion. Le P2R a comporté des composantes de passation de marchés mais celles-ci ont été considérées comme étant sans incidence en matière de durabilité environnementale et sociale.

<sup>23</sup> Ces procédures s'appliquent à tous les projets de l'ONUDI et exigent que tous les projets de l'ONUDI fassent l'objet d'une telle évaluation.

*Dans quelle mesure le P2R a-t-il permis d'identifier et de concrétiser les possibilités de renforcer la durabilité sociale environnementale ?*

Bien que la prise en compte de la dimension environnementale n'ait pas été un critère déterminant dans le choix des MPME bénéficiaires et des activités du programme, le P2R a néanmoins saisi, à plusieurs reprises, l'opportunité d'aborder des thématiques environnementales dans le cadre de ses activités.

C'est ainsi qu'un atelier sur la production propre et l'économie d'énergie en entreprise agroalimentaire a été organisé en octobre 2022 et a rassemblé 47 participants venant des régions de Kaolack et de Kaffrine.

**Figure 1: Participants à un des deux panels organisés lors de l'atelier sur la production propre et l'économie d'énergie à Kaolack**



Source : rapport narratif annuel juin 2024

De même, un atelier sur l'économie circulaire et la gestion des déchets en entreprise a été conjointement organisé par le P2R, le BMN et l'ADEPME en juin 2023. Cette rencontre a permis de sensibiliser les 48 participants à une meilleure production des biens et des services de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets.

Par ailleurs, certains équipements achetés par leurs caractéristiques intrinsèques ont contribué à la réduction des rejets polluants extérieurs. C'est le cas des machines acquises par les fabricants de chaussures rencontrés à Louga qui outre le fait qu'elles étaient plus performantes, comportaient un dispositif d'absorption des poussières, auparavant inhalées par les usagers et rejetées dans l'atmosphère.

Figure 2: Visite dans un atelier de fabrication de chaussures à Mekkhé: équipements reçus



### 3.9 Impacts sociaux : Droits humains incluant handicaps

*Dans quelle mesure les pauvres, les personnes porteurs de handicaps et les autres groupes défavorisés et marginalisés ont-ils été pris en compte dans le P2R ? Quel est l'impact du projet sur la vie des personnes handicapées ? Des changements positifs ont-ils été apportés ?*

**La majeure partie des bénéficiaires du P2R appartient aux microentreprises dont les gérants sont issus des catégories les plus vulnérables de la population. Bien que non explicitement ciblés, le P2R a également accompagné quelques microentreprises gérées par et pour des personnes en situation de handicap ou œuvrant à la réinsertion des jeunes en difficulté.**

Tel que vu précédemment, le P2R a principalement ciblé les microentreprises qui représentent 97% des PME, elles-mêmes constituant 99% du tissu industriel du Sénégal. Ces entreprises, bien que disposant d'un numéro d'identification national des entreprises et des associations (NINEA) et figurant au Répertoire National des Entreprises et Associations (RNEA) ou un certificat d'immatriculation au registre du commerce, font partie dans leur majorité du secteur informel. Elles sont fragiles et sont celles qui ont le plus été impactées par la crise sanitaire.

Par ailleurs, et bien que le document de projet du P2R ne le mentionnait pas de manière explicite, le programme a néanmoins accompagné de manière directe ou indirecte des groupes vulnérables. C'est ainsi que l'équipe d'évaluateurs a pu rencontrer deux bénéficiaires du P2R :

- Une association à Dakar, gérée par des personnes porteuses de handicap et offrant des formations en couture à 80 personnes handicapées. L'association ne disposant que de 3 machines à coudre pour 9 apprentis, en a reçu 3 supplémentaires du P2R, ce qui lui a permis d'en accueillir plus. A cet effet, elle est en train de réorganiser ses locaux. Un de ses responsables a été formé en marketing digital et est en train de mettre en place un site web qui leur permettra de promouvoir leurs activités et vendre davantage les articles produits (sacs à partir de chutes de tissus et du recyclage de sacs de riz) et notamment d'assurer une veille sur les opportunités de financement.
- Le centre de formation en couture de Louga comprenant 15 femmes et 5 jeunes garçons en formation produit des vêtements de sport et des uniformes. L'appui du P2R lui a permis de prendre plus d'apprentis et d'accroître sa production grâce à l'acquisition de matériel plus moderne (machine à coudre, surfileuse, ciseaux électriques pour tissu). Les recettes servent à faire fonctionner le centre.

### 3.10 Performance des partenaires

#### Performance de l'ONUDI

Durant la phase de formulation du P2R, des rencontres ont eu lieu avec les principales parties prenantes nationales. Toutes celles que l'équipe d'évaluation a pu rencontrer lors de l'évaluation finale du programme ont confirmé avoir bien été consultées par les experts en charge du montage du programme.

Par ailleurs, l'examen du document de projet et les discussions avec l'équipe en charge du P2R ont montré que les outils/approches utilisés pour la mise en œuvre de la stratégie du programme avaient déjà fait leurs preuves dans d'autres interventions de l'ONUDI, tant dans le pays qu'ailleurs. En effet, l'ONUDI, dépositaire d'une longue expérience dans la gestion de programmes de mise à niveau de PME et autre soutien à l'industrialisation, a mis à disposition du programme et des autres partenaires son expertise dans l'approche et la stratégie de ciblage des bénéficiaires des trois composantes, qui nécessitait la mobilisation rapide d'une expertise régionale/internationale.

Au cours de la mise en œuvre du P2R, le recrutement du personnel du programme s'est fait dans des délais raisonnables. L'Unité de gestion du Projet (UGP), basée à Dakar était dirigée par un coordonnateur secondé par une équipe restreinte d'agents motivés. Elle a coordonné la mise en œuvre des différentes composantes du P2R et joué le rôle d'interface entre les différentes parties prenantes, les autorités, les organes statutaires de gestion, l'agence d'exécution et le partenaire financier.

A l'unanimité, les parties prenantes et les bénéficiaires rencontrés ont salué une équipe de projet compétente et dynamique qui a su engager et motiver tous les acteurs de l'écosystème, et de plus réactive aux besoins émergents. En effet, le cadre logique du P2R a été revu pour intégrer les constats émanant des études d'analyse du cadre conjoncturel et d'impact de la pandémie du COVID-19 sur le secteur industriel sénégalais et les recommandations des personnes consultées durant la phase de démarrage.

Parmi les activités rajoutées, on notera :

- L'accompagnement à l'obtention de l'autorisation FRA et des codes-barres, demandé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce et des PME, en appui à son programme « Opération FRA pour tous » et les associations, coopératives et GIE de producteurs et de femmes transformatrices des produits locaux qui souhaitaient que leurs produits transformés localement puissent accéder dans les grandes surfaces,
- L'appui du P2R au laboratoire d'analyse du ministère (LANAC) afin de le rendre plus performant, à travers un plan de mise à niveau, et
- L'appui à la plateforme E-Kom-Kom<sup>24</sup> développée par Trade point-Sénégal<sup>25</sup> afin d'amplifier sa zone de couverture pour l'écoulement des produits des producteurs et transformateurs de produits locaux.

---

<sup>24</sup> La plateforme de commerce électronique a été conçue spécialement pour promouvoir les entreprises locales et faciliter la commercialisation des produits du Sénégal. Sa mission est de dynamiser l'économie locale en offrant une solution numérique moderne, conviviale et efficace.

<sup>25</sup> Organe du ministère du Commerce du Sénégal chargé de la promotion du commerce à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : annuaire et opportunités d'affaires.

Pour assurer la mise en œuvre efficace du projet, l'UGP s'est appuyée sur deux organes principaux et plusieurs partenaires mis à contribution à différents niveaux :

### **Les organes de gestion.**

Le Comité de Pilotage (CP) du P2R qui était également celui du projet PACAO-Sénégal. Si au départ, cette décision de n'avoir qu'un seul et même CP était bonne, celui-ci ne s'est réuni qu'une fois<sup>26</sup> au cours de la mise en œuvre du P2R en raison des changements institutionnels et du manque de disponibilité de son président, et n'a par conséquent pas vraiment rempli son rôle en termes de coordination et de suivi, recherche de synergies et prises de décision et de mutualisation des coûts éventuels des réunions du CP.

En revanche le Comité Technique (CT) créé spécifiquement pour le P2R, s'est réuni régulièrement (7 fois) sous la présidence du Secrétaire général du ministère de l'Industrie et du Commerce. Le CT a participé aux étapes clés de sélection de entreprises, des équipements les plus adaptés tenant compte des ressources financières disponibles et des formations à dispenser. Dans une certaine mesure, le CT a su suppléer à l'absence des réunions du CP du fait de la régularité de ses rencontres dans les moments importants de la mise œuvre du programme et a contribué aux bons résultats enregistrés par celui-ci.

### **Les partenaires techniques et financiers (PTF)**

L'Union Européenne (UE) : coopère dans divers domaines propres à la compétitivité, le développement du secteur privé et des chaînes de valeur, la promotion de l'entrepreneuriat, ainsi que la qualité au Sénégal. Elle a été réactive suite à la requête qu'elle a reçue de l'ONUDI et du gouvernement sénégalais pour mobiliser rapidement le financement nécessaire, à partir des ressources financières du Programme d'appui à la compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (PACAO) mais aussi en veillant au respect de l'accord la liant au gouvernement du Sénégal. Via sa représentation à Dakar, elle s'est particulièrement engagée dans le suivi de l'état d'avancement du P2R projet en assistant à toutes les réunions du CT et a régulièrement formulé des recommandations à l'UGP. Au vu des résultats obtenus et sur demande de l'ONUDI en novembre 2022, elle a accepté une prolongation d'un an de la durée du P2R doublée d'une rallonge budgétaire de 250 000 Euros en juillet 2023. Une note conceptuelle en vue d'une seconde phase du P2R est en cours de préparation<sup>27</sup>.

### **Les structures nationales d'appui et d'encadrement**

L'Agence de Développement des PME (ADEPME) et le Bureau de Mise à Niveau (BMN) : Ces deux structures ont participé à différents niveaux à la mise en œuvre du P2R en tant que membres du CT, notamment pour la sélection des MPME bénéficiaires. Leurs expertises ont alimenté les discussions au sein du CT. Tous les deux ont toutefois souhaité une meilleure implication dans la mise en œuvre des activités du programme.

Le Programme d'appui à la compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (PACAO) : Le P2R est né des flancs du dit programme sous régional suite à une contribution financière de 2 millions d'euros issus de son budget. Pour assurer des synergies et le partage d'expériences, le comité de pilotage du PACAO devait servir pour les deux programmes. Malheureusement, il ne s'est réuni qu'une seule fois, la deuxième réunion était programmée en février 2025 avant d'être à nouveau reportée. Les échanges avec le PACAO ont confirmé l'absence de synergies même si celui-ci reconnaît les efforts faits par la coordination du P2R dans ce sens.

### **Le ministère de l'Industrie, du Commerce et des PME**

C'est la Direction des PME qui a participé à la formulation du programme et en a assuré le suivi, côté gouvernement, en tant que point focal. L'équipe d'évaluation a constaté un très fort engagement du point focal tout au long de la mise en œuvre du programme ainsi qu'une forte appropriation de ses résultats. Le Directeur, devenu Conseiller sur les PME, auprès du Premier

---

<sup>26</sup> 26 octobre 2022.

<sup>27</sup> Intitulée « Impulsion des PME au Sénégal ».

ministre puis Secrétaire Général du ministère de l'Industrie et du Commerce depuis février 2025 par son plaidoyer et son engagement vis-à-vis du P2R a certainement contribué à l'intérêt et l'engagement des responsables du nouveau gouvernement en place à l'élaboration d'une seconde phase pour le P2R visant à consolider et à mettre à l'échelle les résultats obtenus.

### 3.11 Gestion axée sur les résultats

L'UGP s'est appuyée sur le cadre logique du programme pour élaborer des plans de travail annuels. Le suivi de la performance a été assuré tout au long de la mise en œuvre du programme sur la base des indicateurs prédéfinis dans le document de projet, ajustés lors de l'atelier de démarrage. Ces indicateurs définis pour mesurer à la fois les progrès réalisés au niveau des résultats et des activités, sont pour la plupart quantitatifs et satisfont aux critères SMART<sup>28</sup>.

Les résultats ont été reportés annuellement dans des rapports détaillés pour chaque composante et par activités, selon la convention signée avec la Délégation de l'UE. Les rapports ont été partagés avec le siège de l'ONUDI et la DUE.

Les retards rencontrés par le programme ainsi que les mesures correctives discutées et adoptées par le CT sont clairement détaillés dans les rapports.

L'UGP a entrepris au cours du dernier semestre de mise en œuvre du programme (octobre à mars 2025) de mesurer l'impact des appuis du programme sur les MPME en réalisant des enquêtes auprès des bénéficiaires.

### 3.12 Suivi et Evaluation

#### S&E à la formulation du programme

*Le plan de S&E était-il inclus dans le document de projet ? Était-il pratique et suffisant au moment de l'approbation du projet ? Le plan de suivi et d'évaluation incluait-il des données de base et spécifiait-il des objectifs clairs et des indicateurs appropriés pour suivre les résultats en matière d'environnement, de genre et de socio-économie ? Dans quelle mesure le budget alloué aux activités de S&E était-il suffisant ?*

La section S&E dans le document de projet est assez sommaire et n'a pas fait l'objet d'un plan de S&E détaillant les activités à mener, les délais et les fréquences ainsi que les responsables des différentes tâches.

Elle stipulait de manière narrative que le S&E du P2R devait être "basé sur un cadre logique et un plan de travail détaillé, qu'il comprendrait des visites de terrain et des rapports sur les activités principales et les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés, ainsi que sur l'utilisation des ressources. Les résultats devaient être mesurés à l'aide d'indicateurs, avec un suivi semestriel. Le chef du Programme au siège de l'ONUDI était responsable du suivi global et pouvait faire appel à une expertise externe si nécessaire. Une réunion de clôture devait présenter les résultats et les leçons apprises. Une auto-évaluation devait être réalisée à mi-parcours ainsi qu'une évaluation finale indépendante.

L'ONUDI devait soumettre des rapports périodiques d'activité au Donneur et aux principales parties prenantes du programme, conformément à la convention entre les parties. Le système de rapport détaillé comprendrait :

- un rapport de démarrage permettant de mettre à jour le cadre logique, les hypothèses de travail, les indicateurs, de fournir un plan de travail détaillé et de retracer les activités mises en œuvre au cours des 3 premiers mois,

---

<sup>28</sup> Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini

- des rapports annuels permettant d'indiquer l'état de mise en œuvre du programme, une évaluation débouchant sur les mesures d'ajustement qui se révéleraient nécessaires pour le succès du programme, ces rapports permettant de suivre la progression vers les résultats attendus sur la base des indicateurs retenus,
- un rapport final prenant en compte les conclusions de l'évaluation finale, qui serait soumis par l'ONUDI au Donneur et aux principales parties.

Un budget commun figure pour les activités de gestion, de suivi et de communication. Il représente environ 25% de l'enveloppe totale allouée au programme. Seules l'auto-évaluation et l'évaluation finale disposent d'un budget séparé de 52,000 Euros, ce qui représente environ 2% du total.

### **Suivi et évaluation lors de la mise en œuvre**

*Un système de S&E était-il en place et permettait-il de suivre en temps voulu les progrès réalisés pour atteindre les résultats du projet en collectant des informations sur des indicateurs sélectionnés de manière continue pendant toute la période de mise en œuvre du projet ? L'équipe et le gestionnaire du projet ont-ils pris des décisions et des mesures correctives sur la base de l'analyse du système de S&E et des résultats obtenus ? Les rapports annuels/progressifs du projet sont-ils complets, exacts et opportuns ? Dans quelle mesure les risques décrits dans le document de projet et dans le cadre logique ont-ils été suivis et gérés ?*

Du point de vue de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation, la méthodologie suivie a été conforme à ce qui était attendu.

Les rapports narratifs d'exécution du projet ont été produits à temps et ont bien décrit de manière détaillée la période et le déroulement des activités. Ces rapports ont fait l'objet de diffusion auprès des parties prenantes (Etat, Donneur, agence ONUDI, et organisations partenaires) permettant d'avoir une communication régulière sur les résultats atteints, une comparaison des résultats avec les prévisions de manière à identifier les écarts et de proposer des actions correctives. A titre d'exemple, le suivi continu des appuis aux MPME sélectionnée suite à l'appel à manifestation d'intérêt dans les 14 régions du Sénégal a révélé une disparité en termes de nombre de bénéficiaires entre les régions. Par décision du CT, des efforts ont été entrepris par l'UGP pour y remédier et atteindre une plus grande équité régionale. Ainsi le nombre de MPME bénéficiaires dans les régions de Saint-Louis, Kaffrine, Fatick, Louga, Kolda, Sédhiou et Kédougou qui variait de 3 à 9, est passé pour toutes à 10.

Les indicateurs de performance ont été renseignés et le tableau des risques identifiés dans le document de projet a été actualisé avec les nouveaux risques issus de la mise en œuvre des activités ainsi que les mesures d'atténuation prises.

Le P2R a fait l'objet d'une auto-évaluation de janvier à mars 2023. Les recommandations visant à améliorer la gestion du P2R et à faciliter l'atteinte des résultats qui avaient été faites ont toutes été mises en œuvre par l'UGP. Il s'agissait des recommandations suivantes :

**Tableau 5: Mise en œuvre des recommandations de l'auto-évaluation à mi-parcours**

N°	Recommandations de l'auto-évaluation	Actions prises
1	Accélérer la mise en œuvre du projet pour éviter des retards dans les activités. Une attention doit être accordée à la planification du recrutement des experts et à l'achat des équipements. L'intégration des femmes et des jeunes doit continuer.	Regroupement des actions immatérielles pour des formations groupées permettant un gain de temps et des économies ; Des cahiers des charges spécifiques au lieu d'un cahier des charges unique pouvant être lancés séparément et simplification de la méthode de soumission des offres.

2	<p>Envisager une extension de la durée du P2R avec un financement supplémentaire pour renforcer les résultats. Les observations montrent un risque élevé de ne pas atteindre l'objectif du projet avec le budget actuel. Un soutien supplémentaire pour 200 MPME est nécessaire en termes de formations, équipements et innovations. Au vu de la demande significative formulée par les MPME lors de l'appel à manifestation d'intérêt lancé, soutenir davantage d'entreprises est recommandé.</p>	<p>L'UE a approuvé une extension de la durée du programme d'un an, jusqu'à fin mars 2025 et une rallonge budgétaire de 250,000€ portant le budget total à 2,250,000€. La cible initiale de 200 MPME appuyées a été portée à 250.</p>
3	<p>Pour les MPME restants à sélectionner, cibler les entreprises dans les régions sous-représentées et les entreprises opérant dans les secteurs prioritaires sous-représentés. Dans la mesure d'une extension avec budget supplémentaire, il est également recommandé de considérer l'appui à au moins 1 laboratoire situé en dehors de Dakar.</p>	<p>L'UGP a organisé des missions supplémentaires pour réaliser des quick-diagnostics des MPME situées dans les régions sous-représentées : C'est ainsi que les 7 régions « défavorisées », Saint Louis, Kaffrine, Fatick, Louga, Kolda, Sédhiou et Kédougou sont passées toutes à 10 entreprises contre 3 à 9 MPME dans la première phase d'appuis. Sur les 274 sélectionnées, environ 41% sont dans la valorisation des produits locaux, 12% dans la confection/couture et 10% dans l'artisanat/menuiserie. Sur la base d'un état des lieux exhaustif des laboratoires au Sénégal, 6 ont été identifiés comme étant éligibles aux exigences des normes ISO/CEI 17025 et ISO 15189 afin d'assurer une riposte sanitaire adéquate au COVID-19. Cependant les 6 sont situés à Dakar.</p>
4	<p>Accentuer les interactions et échanges entre le P2R et le BMN pour identifier et mettre en œuvre les complémentarités et synergies nécessaires à un appui efficace aux entreprises soutenues par le P2R.</p>	<p>Au cours de l'année 2021, le P2R a rencontré le BMN afin d'identifier des MPME à appuyer de manière complémentaire à l'appui déjà reçu afin d'éviter des doublons. 12 entreprises ont ainsi été sélectionnées. En juin 2022, le P2R a rencontré la Directrice du BMN pour définir des axes de collaboration. Il a été proposé au BMN de réfléchir sur : i) une préparation et formation des experts du BMN au quick-diagnostic, sous forme numérique et d'envisager de créer ce poste au BMN ; ii) la promotion des investissements dans les BMs. Cependant, il semblerait que ces actions ne se soient pas matérialisées. Une collaboration similaire a eu lieu avec l'ADEPME (6 MPME).</p>
5	<p>Définir clairement l'approche générale et le descriptif des activités visant à soutenir l'innovation technologique des MPME.</p>	<p>L'approche générale de sélection des innovations technologiques et les activités à mettre en œuvre ont été décrites dans le rapport narratif de juin 2024 comme suit : Suite au diagnostic de l'écosystème de l'innovation technologique au Sénégal, impliquant plusieurs parties prenantes, une note</p>

		<p>méthodologique a été créée pour sélectionner et accompagner des projets innovants. Une fiche de candidature et un appel à manifestation d'intérêt ont été publiés en novembre 2023 puis relancé en mars 2024, aboutissant à 12 candidatures, dont 10 ont été présélectionnées par l'UGP. Un comité technique de sélection a été constitué de 7 structures nationales. Les candidats retenus devaient préparer un plan d'actions/budget, soumis à l'évaluation du comité qui a rendu visite aux porteurs de projets. Le P2R a offert un soutien pour finaliser les innovations, que ce soit techniquement ou financièrement. Le programme a inclus également une campagne de communication sur ces innovations auprès des entreprises susceptibles d'être intéressées via des réunions B2B et de les mettre en œuvre.</p>
6	<p>Poursuivre et accentuer les activités de communication et de visibilité du projet déjà engagées.</p>	<p>La mise en œuvre du plan de communication élaboré au démarrage du programme s'est poursuivie. Des vidéos sur les moments forts du programme et sur les témoignages de bénéficiaires ont été publiées sur YouTube, initiative judicieuse car permettant d'atteindre un public élargi d'une manière durable et peu coûteuse (diffusion sur internet est gratuite et illimitée dans le temps).</p>
7	<p>Inclure dans le rapport narratif annuel une représentation cartographique des entreprises soutenues.</p>	<p>Fait. Cf. le rapport narratif de juin 2024</p>
8	<p>L'exploitation des potentialités offertes par les TIC doit être envisagée de la manière la plus large possible afin d'accroître la résilience des MPME et leur permettre de préparer une relance durable.</p>	<p>En termes d'appui immatériel, la formation sur le marketing digital a constitué un appui phare du P2R qui a été dispensé à 99 MPME bénéficiaires. L'outil a été installé dans le téléphone des participants qui ont reçu une formation théorique en groupe de 2 jours et un accompagnement en entreprise de 1 jour.</p>

Un rapport d'évaluation finale externe et indépendante, objet de ce rapport, est en cours de finalisation et permettra de retracer le déroulement du projet et de donner les résultats et performance pour chaque composante du programme. Les constatations préliminaires faites par l'équipe d'évaluation ont été confirmées par les autorités, l'ONUDI à Dakar et l'UGP.

### 3.13 Communication

**La communication a joué un rôle fondamental dans l'appropriation des résultats du P2R tant par les responsables nationaux que par ceux de la DUE et a certainement contribué à leur volonté de répliquer l'intervention et de la mettre à l'échelle.**

En effet, le P2R s'est doté en juin 2021, d'un plan de communication et de visibilité destiné à tous les partenaires et potentiel bénéficiaires du programme. L'objectif était de faire connaître le programme et de partager et capitaliser ses résultats.

Au cours de sa mise en œuvre, le programme a utilisé de nombreux supports tels que la presse écrite, la presse audio-visuelle et la presse en ligne pour informer sur ses activités et résultats. Le P2R a particulièrement été présent sur les réseaux sociaux (116 publications sur Facebook, 231 sur Twitter, 45 sur LinkedIn)<sup>29</sup>.

Le P2R a également produit, depuis mars 2022 environ 218 vidéos qui ont été vues par 9570 personnes ([www.youtube.com/@p2r\\_wacompsenegal700](http://www.youtube.com/@p2r_wacompsenegal700)). Ces vidéos portent sur les moments forts du programme et sur les expériences/témoignages vécus par les bénéficiaires. Elles ont le mérite d'être accessible par le plus grand nombre, simple d'utilisation, peu onéreuse à produire et de pouvoir perdurer au-delà de la fin du programme.

Plus classiquement, le P2R a produit des communiqués de presse et conçu des supports tels que brochure, affiches, banderoles, blocs-notes, clés USB et stylos avec les logos des partenaires qui ont été distribués lors des événements organisés.

## 4. Conclusions and recommandations

### 4.1 Conclusions

A l'issue de l'évaluation finale indépendante, un certain nombre de conclusions peuvent être formulées :

1. Le P2R a constitué une riposte urgente et efficace dans le cadre du COVID-19. Le projet a su proposer des solutions rapides et simples, adaptées aux bénéficiaires et au contexte de crise. En effet, l'appui en équipements et en renforcement de capacités notamment en matière de digitalisation, l'appui à la préparation des dossiers d'accréditation des laboratoires ont toutes été des mesures pertinentes, accueillies très positivement par les bénéficiaires, qui ont tous exprimé leur très grande satisfaction. Un grand nombre d'entre eux a affirmé que sans l'appui reçu, elles (microentreprises en situation de précarité) n'auraient pas pu mettre en œuvre les actions réalisées ou que cela leur aurait demandé beaucoup plus de temps (laboratoires).
2. Avec un budget relativement limité (2 250 000€), il a pu démontrer qu'il était possible d'engendrer des effets positifs immédiats sur les MPME, grâce à des appuis matériels et immatériels relativement modestes mais ciblés sur des besoins spécifiques.
3. Le programme a su compléter efficacement les dispositifs d'appui aux entreprises existants en ciblant les entreprises les plus vulnérables pour la plupart évoluant dans le secteur informel.
4. Le programme a pâti de la complexité des procédures d'acquisition des biens et services de l'ONUDI et de la défaillance d'un fournisseur qui ont engendré des retards dans la livraison et l'utilisation des équipements par les bénéficiaires. Néanmoins, les résultats attendus seront atteints d'ici la fin de la mise en œuvre du programme, prévue fin mars 2025.
5. Bien que n'ayant pas été formulé dans le but d'avoir une incidence majeure sur les questions de genre, le programme a su mobiliser efficacement les femmes et les jeunes autour de ses activités et a dépassé les cibles initiales de MPME gérées par des femmes et des jeunes, en termes de bénéficiaires.
6. Le programme a su engager les principaux acteurs grâce à une approche participative et consultative ainsi qu'à une communication appropriée qui a suscité une forte appropriation au sein des partenaires nationaux et du donneur.

---

<sup>29</sup> Source : rapport narratif annuel juin 2024

7. Pour garantir la durabilité des acquis, il est toutefois nécessaire de consolider les résultats obtenus en mettant l'accent sur des questions plus structurelles telles que la formalisation des microentreprises qui représentent la majorité du tissu industriel sénégalais et leur accès à l'information et aux financements.
8. Si des changements transformationnels ont d'ores et déjà été observés chez certains bénéficiaires, la mise à l'échelle de la stratégie du P2R permettra d'atteindre un impact plus significatif sur l'économie du pays.

#### 4.2 Recommandations et réponses de la Direction

Les recommandations qui suivent découlent des constats issus de l'évaluation finale. Elles sont soit d'ordre stratégique et adressées à l'ONUDI et à l'UE en vue d'un plaidoyer auprès du gouvernement du Sénégal soit d'ordre opérationnel et adressées aux équipes de projet.

**Tableau 6: Recommandations au niveau stratégique**

#	Recommandation	Actions prises par la Direction	Personne responsable	Date limite
5.	Poursuivre l'accompagnement et l'appui des MPME déjà bénéficiaires pour consolider les acquis et élargir à d'autres entreprises sur l'ensemble du territoire.	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	Gouvernement du Sénégal/ ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet
2.	Inclure un appui institutionnel pour la rationalisation de l'écosystème d'appui et d'encadrement des entreprises et pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de formalisation des microentreprises.	Nous pouvons conseiller et accompagner le Gouvernement pour la mise en œuvre de cette recommandation	MIC/ ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet
3	Développer des partenariats avec les structures d'appui et d'encadrement des entreprises existantes pour la mise en œuvre des activités (« faire faire plutôt que « faire ») y compris avec le FONGIP pour la question des garanties.	Accepté	MIC/ FONGIP/ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet

4	Appuyer la mise en place d'une base de données unifiée sur les entreprises qui serait la même pour tous les acteurs de l'écosystème.	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	MIC/ONUDI/UE	A court et moyen terme  Prochain projet
---	--	--	--------------	---

**Tableau 7: Recommandations au niveau opérationnel**

#	Recommandation	Actions prises par la Direction	Personne responsable	Date limite
1	Inclure dans le quick-diagnostic, le critère de l'endettement auprès des banques et institutions de crédit afin que les MPME appuyées par le programme soient en mesure de poursuivre et de mobiliser des financements pour la mise en œuvre de leur plan d'action.	Cela pourrait se faire Pour une catégorie spécifique d'entreprises, mais non pas les plus vulnérables	Equipe de projet	Prochain projet
2	Maintenir les appuis matériels qui sont des leviers importants pour l'obtention de résultats positifs rapides, au niveau des MPME les plus fragiles.	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	Equipe de projet	Prochain projet
3	Définir une cible plus ambitieuse en matière d'inclusion sociale et de promotion de la protection de l'environnement	Cela pourrait se faire dans le cadre du nouveau projet « Impulsion des PME au Sénégal » proposé par l'ONUDI.	Equipe de projet	Prochain projet

## 5. Leçons apprises

La prise en charge d'investissements matériels, même modestes, peut avoir un effet levier significatif en particulier en période de crise, pour les microentreprises évoluant dans le secteur informel.

L'accès à l'information pour les microentreprises passe le plus souvent par des canaux informels (le bouche à oreille) et via des relais locaux comme les chambres de commerce et/ou de métiers qu'il est souhaitable d'impliquer dans les projets visant les MPME.

La dissémination des résultats d'un projet/programme et/ou de témoignages de bénéficiaires via des vidéos YouTube permet d'atteindre une audience plus large et surtout est une approche durable et peu onéreuse.

Un engagement fort de la partie nationale et du bailleur au niveau de la formulation et durant la mise en œuvre du projet est un gage d'appropriation et de succès pour le projet.

## Annex 1: Termes de reference de l'évaluation finale



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

**Draft TERMS OF REFERENCE**  
**Independent terminal evaluation of the project: Resilience and recovery programme for  
micro, small and medium-  
sized enterprises in Senegal<sup>1</sup>**

**UNIDO ID: 210011**

**[10/2024]**

---

<sup>1</sup> Original title (F) : Programme de résilience et de relance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises au Sénégal

## PROJECT BACKGROUND AND CONTEXT

### Project factsheet

<b>Project title</b>	Programme de résilience et de relance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (P2R) au Sénégal
<b>UNIDO ID / EU project ID</b>	210011
<b>Region</b>	West Africa
<b>Country(ies)</b>	Senegal
<b>Project funding partner(s)</b>	European Union
<b>Project approval date</b>	
<b>Planned project start date (as indicated in project document/)</b>	1.4.2021
<b>Actual project start date (First PAD issuance date)</b>	
<b>Planned project completion date (as indicated in project document)</b>	31.3.2025
<b>Actual project completion date (as indicated in UNIDO ERP system)</b>	
<b>Project duration (year):</b> Planned: Actual:	36 months 48 months
<b>Implementing agency(ies)</b>	UNIDO
<b>Government coordinating agency</b>	
<b>Executing Partners</b>	Ministère de l'Industrie et du Commerce
<b>Donor funding</b>	2 250 000 EUR
<b>UNIDO input (in kind, USD)</b>	
<b>Co-financing at CEO Endorsement, as applicable</b>	
<b>Total project cost (EUR), excluding support costs</b>	2 102 804 EUR
<b>Gender Marker</b>	1 (limited expected contribution to GE)
<b>Mid-term review date</b>	2023
<b>Planned terminal evaluation date</b>	Q1/2025

Source: Project document, UNIDO ERP system

### Project context

The global Covid-19 epidemic put a severe strain on populations and economies around the world. Although Senegal reported fewer cases of people infected with COVID-19 than other countries on the continent, Senegal's economic and financial systems were hit hard due to necessary restrictions. This affected in particular informal economies and sectors such as accommodation and food services, commerce, transport, and fishing, which together constitute 40% of employment. The pandemic also led to a GDP decline from 5.3% in 2019 to 1.1% in 2020, with specific losses in accommodation and food services (-60.7%), transport (-8.8%), and fishing (-3.9%).

To combat the crisis and limit the consequences of the pandemic, the Government of Senegal adopted and implemented a national response plan, the *Programme de Résilience Économique et Sociale (PRES)*<sup>30</sup>, with a budget of 1,000 billion FCFA (approximately \$2 billion), focused on health, economic stability, and ensuring essential supplies. The PRES was also in line with the the objectives of the *Plan Sénégal Émergent*

<sup>30</sup> Resilience and recovery programme for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in Senegal

(PSE)<sup>31</sup>. However, Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), which according to some sources constitute 97% of Senegal's economy and over 90% of employment, were particularly vulnerable. The government's efforts, while helpful, could not guarantee the survival of many MSMEs. These enterprises needed to adjust by inter alia sourcing new raw materials, diversifying products, and adopting new marketing methods.

The pandemic also worsened the employment crisis, with an expected rise in unemployment and declining household incomes. More than 80% of households reported a decrease in income. Women and youth, who are heavily involved in MSMEs, were particularly affected.

The *Programme de résilience et de relance des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) au Sénégal*, called P2R in abbreviation, is part of the *Projet d'appui à la compétitivité de l'Afrique de l'Ouest - Volet Sénégal (PACAO)*<sup>32</sup>. It was developed to contribute to the economic and social response to the global Covid-19 pandemic that emerged in March 2020.

Within the framework of PACAO (WACOMP) Senegal, the P2R complements the interventions implemented by the International Trade Centre (ITC) to support the competitiveness of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the mango, onion and information and communication technology (ICT) sectors. It supports the Resilience and recovery programme for micro, small and medium-sized enterprises (PRES) in Senegal, in particular Pillar 2 (Strengthening the social resilience of populations) and Pillar 3 (Macroeconomic and financial stability), and aims to support the private sector and maintain employment. The P2R Programme also aims at contributing to achieving the objectives of the *Programme for Country Partnership (PCP) Senegal*, UNIDO's cooperation model for accelerating inclusive and sustainable industrial development in Member States.

## **Project objective and expected outcomes**

### **3.1. Project objective**

The overall objective of the P2R was to support the operationalization of the Economic and Social Resilience Programme's component dedicated to businesses. The P2R also aimed at contributing to Phase 2 of the *Plan Sénégal Émergent* (post-Covid), taking into account the priority sectors identified therein.

The specific objective of the P2R set out in the Project Document was to support the resilience of micro, small and medium-sized enterprises and their employees to the Covid-19 crisis and to initiate a rapid and sustainable post-Covid-19 recovery in the following sectors: accommodation and food services, transport, fishing and fish farming, the pharmaceutical industry and the agri-food Industry. In its strategic document, *Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accélééré (PAP2A)*<sup>33</sup>, the Government of Senegal defined these sectors as the priority sectors guaranteeing the achievement of Senegal's economic sovereignty.

The **main target groups** of the P2R were the Government of Senegal, MSMEs, particularly those operating in the most affected sectors/value chains, support institutions and advisory structures, testing laboratories and other quality infrastructure structures, professional associations and organizations, cooperatives active in the same sectors/value chains, employees, women and youth, and consumers.

The Project Document lists the following **main stakeholders** of the P2R:

---

<sup>31</sup> The Emerging Senegal Plan (PSE) is an economic and social development program for Senegal launched in 2014 by President Macky Sall, aimed at transforming the country's economy and improving the living conditions of its population.

<sup>32</sup> French for West Africa Competitiveness Programme (WACOMP) - Senegal Component

<sup>33</sup> Adjusted and Accelerated Priority Action Plan (June 2020)

- 1) The Government: Ministry of Industry and Commerce, Ministry of Finance and Economy, and the Ministries of Agriculture, Fisheries, Industry, Tourism and Transport
- 2) Senegal's private sector
- 3) Support institutions for the private sector and in particular for MSMEs (inter alia, the *Bureau de Mise à Niveau (BMN)*, the *Agence de développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises (ADEPME)*)
- 4) National quality institutions, training centres and national consultancies offices.

### 3.2. Project results

The following are, in brief, some of the **expected results** of the programme:

The capacity of at least 250 formally constituted local MSMEs (of which at least 30% are women-led and 20% youth-led) is strengthened while jobs are maintained and the potential for job creation enhanced in the agri-food, healthcare and other sectors identified as priorities to improve production processes and adopt technical standards and regulations to meet local demand and for export to the ECOWAS sub-region.

Support for the upgrading of 6 laboratories to deal with the health crisis

Technological innovation is supported by developing the means of combating Covid-19 by adopting the necessary processes and equipment/materials.

### Project implementation arrangements and coordination mechanism

- 1) **The National Steering Committee** (*Comité National de Pilotage*) ensures the supervision of the P2R and approves the project's general direction and course of action. It meets twice a year and has the role of validating the work programs and activity reports submitted by UNIDO.
- 2) A **Technical Committee** (*Comité Technique*) comprising at least representatives of the Ministry of Trade, the focal points of beneficiary structures, the Délégation de l'Union Européenne (DUE) and UNIDO. The role of this committee is to define the technical guidelines needed to implement the project. The committee shall meet as often as necessary.
- 3) The **Project Manager** (*Gestionnaire du Projet*) based at UNIDO headquarters coordinates the project and is responsible for project monitoring and reporting on implementation. UNIDO Headquarters Vienna monitors and provides the necessary support to all project activities
- 4) The day-to-day management of the project is carried out by a **Project Implementation Unit** (*Cellule Technique de Gestion (CGP)*) that supports the launch, promotion and communication of the programme. The PIU also supports the implementation and coordination of project activities. It prepares reports on the implementation and assists in resolving specific problems arising at national level. The PIU is composed of:
  - A National Project Coordinator (*Coordinateur National du Projet*) responsible for overall and strategic coordination of the project in the field, in close collaboration with the UNIDO Resident Representative. He/she is expected to provide the field with the necessary support for the management of resources, equipment, information and reports to Headquarters. In close collaboration with the UNIDO Resident Representative, the NPC liaises with the technical party designated by the Government, UN agencies and the donor, and keeps them regularly informed of the progress of the project.
  - Administrative and financial assistant and driver.
  - Junior Coordinator

**National and international experts** are mobilized throughout the implementation of the project. They provide support in the technical areas, including needs assessment, procurement of technical equipment and required training.



## **Main findings and recommendations of the Mid-term review (MTR)**

A mid-term evaluation was conducted from January to March 2023 covering the first twenty months of project implementation. Its findings and recommendations are summarized below.

### **5.1. Main findings**

#### **1) Project Design**

The project builds on UNIDO's prior experience in upgrading initiatives, including identifying priority sectors, selecting eligible companies, and project governance. The approach targets rapid, focused support for MSMEs with 2 to 3 key actions, including at least one intangible and preferably one material action. Although the involvement of the "Projet de soutien à l'ordonnateur national des fonds européen de développement" (PSONFED) during project formulation was limited, its concerns were addressed during project startup and implementation. The project was developed using the CIRP<sup>34</sup> approach under UNIDO's Enterprise Modernization and Innovation Programme (EMIP).

#### **2) Relevance and National Ownership**

National stakeholders have been deeply involved in identifying the project's priorities from inception and remain engaged in its implementation and sustainability efforts. The project design aligns with national priorities, EU cooperation objectives, and with UNIDO's mandate, supporting the government's strategy and post-Covid-19 recovery efforts. While the project has strong national commitment and ownership, adjustments were suggested, to support companies in obtaining manufacturing authorizations and using barcodes, prepare for their entry into the Agropoles, create a Technical Centre for Packaging and improve the online sales platform of the Ministry of Commerce, Consumer Affairs and SMEs.

#### **3) Efficiency**

UNIDO's contributions to the implementation of the P2R project were provided as planned, despite some minor delays caused by the lengthy recruitment of technical experts and the formal establishment of the P2R Technical Committee. At mid-term 111 business recovery and resilience plans were validated (out of

<sup>34</sup> COVID-19 Industrial Recovery Programme

a target of 200) and 6 analysis laboratories selected (out of a target of 5). UNIDO's inputs, including expertise, training, and subcontracting, played a key role in achieving these objectives.

The allocated budget was used as planned. However, stakeholders felt it was insufficient for impact and recommended extending the project with additional funding.

The project's monitoring, reporting and evaluation, as well as communication mechanisms effectively support project implementation.

#### **4) Gender and Youth, Impact and Sustainability**

The project succeeded in being gender and youth inclusive, with 48.6% of the selected businesses run by women and 27.9% by young people, exceeding the initial objectives.

The sustainability of the results is judged to be paramount by the national actors, and efforts are made to integrate the project into a global vision by working closely with the government and other stakeholders.

#### **5) Scaling up and lessons learned**

The communication of project results will play a key role in view of scaling up and replication of achievements. National stakeholders recommend a project extension with additional funding to broaden its scope, to support more companies, strengthen financial partnerships, and improve infrastructure.

The mid-term evaluation found gaps in the logical framework, delay in the implementation of some project activities. It also assessed the budget too low to achieve the objectives set.

#### **6) Project management**

Project implementation was found efficient as regards coordination and quality control. UNIDO's technical expertise is appreciated by partners. Some delays were however observed in the implementation of some project activities.

### **5.1. Recommendations from the mid-term evaluation**

The following main recommendations were made by the mid-term evaluation:

- 1) Accelerate project implementation to avoid delays. Particular attention should be paid to the recruitment of experts and the procurement of equipment.
- 2) Consider extending the project and obtain additional funding to consolidate the results achieved. It is also recommended to support an additional number of companies.
- 3) Select the remaining MSMEs in under-represented regions and sectors, including at least one laboratory outside Dakar.
- 4) Strengthen interactions between P2R and the Bureau de Mise à Niveau to identify and implement complementarities and synergies.
- 5) Include a cartographic representation of the companies supported in the annual progress report.

1. Budget information

- Table 1: UNIDO budget allocation at approval and expenditure

Result Budget line	no./Result/Items by budget line	Funds Allocation	2021	2022	2023	2024	2025	Expenditure	Expenditure Rate
<b>Produit 1: Renforcer la capacité d'au moins 200 MPME locales</b>									
1100	Staff & Intern Consultants	257.949,99	56.325,68	106.021,63	52.857,14	42.744,87		257.949,32	100%
1500	Local Travel	101.300,01	11.596,08	20.111,96	54.311,87	13.897,51		99.917,42	99%
1600	Staff Travel	2.800,00				2.798,65		2.798,65	100%
1700	Nat.Consult./Staff	210.800,00	5.501,04	28.847,78	97.762,73	65.801,67	13.321,04	211.234,26	100%
2100	Contractual Services	73.600,00		52.680,00	4.868,04	8.171,00		65.719,04	89%
3000	Train/Fellowship/Study	45.500,00	7.264,74	15.857,57	13.527,03	6.114,83		42.764,17	94%
4500	Equipment	391.950,00			0,00	328.228,54		328.228,54	84%
5100	Other Direct Costs	33.800,00	858,03	6.948,62	22.826,82	3.105,17		33.738,64	100%
<b>Sous-Total Produit 1</b>		<b>1.117.700,00</b>	<b>81.545,57</b>	<b>230.467,56</b>	<b>246.153,63</b>	<b>470.862,24</b>	<b>13.321,04</b>	<b>1.042.350,04</b>	<b>93%</b>
<b>Produit 2: Soutenir au moins la mise à niveau de 5 laboratoires pour faire face à la crise sanitaire</b>									
1100	Staff & Intern Consultants	91.404,71	7.594,38	9.465,49	49.037,74	16.007,10		82.104,71	90%
1500	Local Travel	36.566,47		2.520,59	22.393,26	11.652,62		36.566,47	100%
1700	Nat.Consult./Staff	40.848,95		5.679,60	18.696,06	14.546,38	5.675,13	44.597,17	109%
3000	Train/Fellowship/Study	2.740,38		3.831,01	-1.090,63			2.740,38	100%
4500	Equipment	1.900,00			0,00			0,00	0%
5100	Other Direct Costs	4.544,95		443,77	3.587,58	487,02		4.518,37	99%
<b>Sous-Total Produit 2</b>		<b>178.005,46</b>	<b>7.594,38</b>	<b>21.940,46</b>	<b>92.624,01</b>	<b>42.693,12</b>	<b>5.675,13</b>	<b>170.527,10</b>	<b>96%</b>
<b>Produit 3: Appuyer l'innovation technologique pour développer les moyens de lutte contre le Covid 19 par l'adoption des procédés et des équipements/matériaux nécessaires</b>									
1100	Staff & Intern Consultants	73.894,54		6.090,44	25.079,30	32.976,75		64.146,49	87%
1500	Local Travel	12.327,35		0,00	3.472,00	7.458,76		10.930,76	89%
1700	Nat.Consult./Staff	65.780,20		5.679,62	8.332,82	41.260,08	11.323,38	66.595,90	101%
2100	Contractual Services	5.000,00						0,00	0%
3000	Train/Fellowship/Study	6.216,77				1.216,77		1.216,77	20%
4500	Equipment	22.367,39			0,00	6.762,10		6.762,10	30%

5100	Other Direct Costs	2.108,29		0,01	997,13	1.050,51		2.047,65	97%
<b>Sous-Total Produit 3</b>		<b>187.694,54</b>	<b>0,00</b>	<b>11.770,07</b>	<b>37.881,25</b>	<b>90.724,97</b>	<b>11.323,38</b>	<b>151.699,67</b>	<b>81%</b>
<b>Gestion, suivi et communication</b>									
1100	Staff & Intern Consultants	67.635,00	0,00	20.138,29	29.956,65	17.333,82		67.428,76	100%
1101	Technical Services	94.665,00	13.288,00	22.590,00	19.075,29	39.703,84		94.657,13	100%
1500	Local Travel	6.700,00		3.000,99	3.696,27	-37,83		6.659,43	99%
1600	Staff Travel	7.900,00		1.137,07	2.123,78	4.566,43		7.827,28	99%
1700	Nat.Consult./Staff	191.053,00	39.314,94	41.031,52	78.960,55	28.847,27	2.419,45	190.573,73	100%
1701	Tech/Admin Support	26.247,00	480,00	14.754,00	4.634,95	5.785,95		25.654,90	98%
4300	Premises	62.550,00	19.305,52	26.947,41	2.414,20	12.458,54	3.657,68	64.783,35	104%
4500	Equipment	46.300,00	45.806,78	464,05	2.608,00	-2.607,71		46.271,12	100%
5100	Other Direct Costs	64.353,74	6.604,05	15.467,45	28.905,47	9.983,58		60.960,55	95%
<b>Sous-Total Gestion, suivi et communication</b>		<b>567.403,74</b>	<b>124.799,29</b>	<b>145.530,78</b>	<b>172.375,16</b>	<b>116.033,89</b>	<b>6.077,13</b>	<b>564.816,25</b>	<b>100%</b>
<b>Évaluations à mi parcours et finale</b>									
1100	Staff & Intern Consultants	30.000,00			13.695,60			13.695,60	46%
1500	Local Travel	16.000,00			10.901,08			10.901,08	68%
1700	Nat.Consult./Staff	2.000,00						0,00	0%
4500	Equipment	0,00			0,00			0,00	0%
5100	Other Direct Costs	4.000,00			24,35			24,35	1%
<b>Sout-Total Évaluations à mi parcours et finale</b>		<b>52.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.621,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.621,03</b>	<b>47%</b>
<b>S/TOTAL</b>		<b>2.102.803,74</b>	<b>213.939,24</b>	<b>409.708,87</b>	<b>573.655,08</b>	<b>720.314,22</b>	<b>36.396,68</b>	<b>1.954.014,09</b>	
<b>Coûts indirects (7%)</b>		<b>147.196,26</b>	<b>14.975,75</b>	<b>28.679,62</b>	<b>40.155,86</b>	<b>50.422,00</b>	<b>2.547,77</b>	<b>136.780,99</b>	
<b>Total Budget du Projet</b>		<b>2.250.000,00</b>	<b>228.914,99</b>	<b>438.388,49</b>	<b>613.810,94</b>	<b>770.736,22</b>	<b>38.944,45</b>	<b>2.090.795,08</b>	

Source: Project document and UNIDO Project Management ERP database as of [24/10/2024]

## II. SCOPE AND PURPOSE OF THE EVALUATION

The purpose of the evaluation is to independently assess the project to help UNIDO improve performance and results of ongoing and future programmes and projects. The terminal evaluation (TE) will cover the whole duration of the project from its starting date in 01/2021 to the estimated completion date in 03/2025.

The evaluation has two specific objectives:

- (i) Assess the project performance in terms of relevance, effectiveness, efficiency, sustainability, coherence, and progress to impact; and
- (ii) Develop a series of findings, lessons and recommendations for enhancing the design of new and implementation of ongoing projects by UNIDO.

## III. EVALUATION APPROACH AND METHODOLOGY

The TE will be conducted in accordance with the UNIDO Evaluation Policy<sup>8</sup>, the UNIDO Guidelines for the Technical Cooperation Project and Project Cycle<sup>9</sup>, and UNIDO [Evaluation Manual](#).

The evaluation will be carried out as an independent in-depth exercise using a participatory approach whereby all key parties associated with the project will be informed and consulted throughout the process. The evaluation team leader will liaise with the UNIDO Independent Evaluation Unit (EIO/IEU) on the conduct of the evaluation and methodological issues.

The evaluation will use a theory of change approach<sup>10</sup> and mixed methods to collect data and information from a range of sources and informants. It will pay attention to triangulating the data and information collected before forming its assessment. This is essential to ensure an evidence-based and credible evaluation, with robust analytical underpinning.

The theory of change will depict the causal and transformational pathways from project outputs to outcomes and longer-term impacts. It also identifies the drivers and barriers to achieving results. Learning from this analysis will be useful for the design of future projects so that the management team can effectively use the theory of change to manage the project based on results.

### 1. Data collection methods

Following are the main instruments for data collection:

- (a) **Desk and literature review** of documents related to the project, including but not limited to:
  - The original project document, monitoring reports (such as progress and financial reports, mid-term review report, technical reports, back-to-office mission report(s), end-of-contract report(s) and relevant correspondence.
  - Notes from the meetings of committees involved in the project.
- (b) **Stakeholder consultations** will be conducted through structured and semi-structured interviews and focus group discussions. Key stakeholders to be interviewed include:
  - UNIDO Management and staff involved in the project; and
  - Representatives of funding partners, counterparts, and other stakeholders.
- (c) Field visit to project sites in Senegal.
- (d) On-site observation of results achieved by the project, including interviews of actual and potential project beneficiaries, inter alia representatives of selected MSMEs and laboratories.
- (e) Interviews with the relevant UN Resident Coordinator and UNIDO Country offices' representative to the extent that he/she was involved in the project and the project's management members and the various national and regional authorities dealing with project activities as necessary.
- (f) Online data collection methods will be used to the extent possible.

## 2. Key evaluation questions and criteria

The key evaluation questions are the following:

- 1) **Relevance:** To what extent do the objectives of the P2R respond to beneficiaries, country, and partner/institution needs?
- 2) **Coherence:** How compatible is the project with other interventions in the country, sectors or institution? To what extent does the P2R project align with Senegal’s national policies and priorities, such as the PSE or the national post-Covid response plan?
- 3) **Effectiveness:** To what extent have expected results and objectives been achieved or are likely to be achieved?
- 4) **Efficiency:** How well are resources being used? Has the project delivered results in an economic and timely manner?
- 5) **Impact:** What difference does the intervention make for the main target groups in Senegal? To what extent has the project generated significant positive or negative, intended or unintended, higher- level, transformative effects?
- 6) **Sustainability:** To what extent will the achieved results and benefits last after completion of the project?
- 7) What are the **key drivers and barriers** to achieving the long-term objectives of the project? To what extent has the project helped put in place the conditions likely to address the drivers, overcome barriers and contribute to long-term, transformational objectives?
- 8) Has the project adequately considered and addressed **gender** in its design and intervention?
- 9) Has the project adequately considered and addressed **environmental and social safeguards, human rights and disability** in its design and intervention?
- 10) Have the **recommendations from the mid-term evaluation** been addressed/implemented?

The Evaluation Team will further revise the evaluation questions and develop an evaluation matrix in the inception report.

The table below provides the key evaluation criteria to be assessed by the evaluation. The detailed questions to assess each evaluation criterion are in Annex 2 of UNIDO [Evaluation Manual](#).

**- Table 5. Project evaluation criteria**

#	Evaluation criteria	Mandatory rating
<b>A</b>	<b>Progress to Impact</b>	<b>Yes</b>
<b>B</b>	<b>Project design</b>	<b>Yes</b>
1	• Overall design	Yes
2	• Project results framework/log frame	Yes
<b>C</b>	<b>Project performance and progress towards results</b>	<b>Yes</b>
1	• Relevance	Yes
2	• Coherence	Yes
3	• Effectiveness	Yes
4	• Efficiency	Yes
5	• Sustainability of benefits	Yes
<b>D</b>	<b>Gender mainstreaming</b>	<b>Yes</b>
<b>E</b>	<b>Project implementation management</b>	<b>Yes</b>
1	• Results-based management (RBM)	Yes

2	• Monitoring and Evaluation, Reporting	Yes
<b>F</b>	<b>Performance of partners</b>	
1	• UNIDO	Yes
2	• National counterparts	Yes
3	• Implementing partner (if applicable)	Yes
4	• Funding partner	Yes
<b>G</b>	<b>Environmental and Social Safeguards (ESS)<sup>11</sup>, Disability and Human Rights</b>	Yes
<b>1</b>	• Environmental Safeguards	Yes
<b>2</b>	• Social Safeguards, Disability and Human Rights	Yes
<b>H</b>	<b>Overall Assessment</b>	Yes

The terminal evaluation will assess the following topics, for which **ratings are not required**:

- a. **Need for follow-up:** e.g. in instances of financial mismanagement, unintended negative impacts or risks.
- b. **Materialization of co-financing:** e.g. the extent to which the expected co-financing materialized, whether co-financing was administered by the project management or by some other organization; whether and how shortfall or excess in co-financing affected project results.

### 3. Rating system

In line with the practice adopted by many development agencies, the UNIDO Independent Evaluation Unit uses an ordinal six-point rating system, where highly satisfactory is the highest score (6) and highly unsatisfactory is the lowest (1) as per the table below.

**Table 6. Project rating criteria**

Score	Definition
Highly satisfactory (6)	Level of achievement presents no shortcomings (90% - 100% achievement rate of planned expectations and targets).
Satisfactory (5)	Level of achievement presents minor shortcomings (70% - 89% achievement rate of planned expectations and targets).
Moderately satisfactory (4)	Level of achievement presents moderate shortcomings (50% - 69% achievement rate of planned expectations and targets).
Moderately unsatisfactory (3)	Level of achievement presents some significant shortcomings (30% - 49% achievement rate of planned expectations and targets).
Unsatisfactory (2)	Level of achievement presents major shortcomings (10% - 29% achievement rate of planned expectations and targets).
Highly unsatisfactory (1)	Level of achievement presents severe shortcomings (0% - 9% achievement rate of planned expectations and targets).

#### IV. EVALUATION PROCESS

The evaluation will be conducted from 12/2024 to 03/2025. The evaluation will be implemented in five phases, which are not strictly sequential, but in many cases iterative, conducted in parallel and partly overlapping:

- 1) Inception phase: The evaluation team will prepare the inception report providing details on the evaluation methodology and include an evaluation matrix with specific issues for the evaluation to address; the specific site visits will be determined during the inception phase, taking into consideration the findings and recommendations of the mid-term review.
- 2) Desk review and data analysis;
- 3) Interviews, survey and literature review;
- 4) Country visits (whenever possible) and debriefing to key relevant stakeholders in the field;
- 5) Data analysis, report writing and debriefing to UNIDO staff at the Headquarters; and
- 6) Final report issuance including a management response table, and publication of the final evaluation report on the UNIDO website.

#### V. TIME SCHEDULE AND DELIVERABLES

The evaluation is scheduled to take place from 12/2024 to 03/2025. The evaluation field mission is tentatively planned for 01/2025. At the end of the field mission, the evaluation team will present the preliminary findings for key relevant stakeholders involved in this project in the country. The tentative timelines are provided in the table below.

After the evaluation field mission, the evaluation team leader will arrange a virtual debriefing and presentation of the preliminary findings of the terminal evaluation with UNIDO Headquarters. The draft TE report will be submitted 4 to 6 weeks after the end of the mission. The draft TE report is to be shared with the UNIDO Project Manager (PM), UNIDO Independent Evaluation Unit and other stakeholders for comments. The Evaluation team leader is expected to revise the draft TE report based on the comments received, edit the language and submit the final version of the TE report in accordance with UNIDO EIO/IEU standards.

**Table 7. Tentative timelines**

Timelines	Tasks
December 2024	Desk review and writing of inception report
December 2024	Online briefing with UNIDO project manager and the project team
January 2025	Data collection. Field visit (Senegal)
February 2025	Online debriefing. Preparation of first draft evaluation report
February/March 2025	Internal peer review of the report by UNIDO's Independent Evaluation Unit and other stakeholder comments to draft evaluation report
March/April 2025	Final evaluation report

#### VI. EVALUATION TEAM COMPOSITION

The evaluation team will be composed of one international evaluation consultant acting as the team leader and one national evaluation consultant. The evaluation team members will possess a mixed skill set and experience including evaluation, relevant technical expertise, social and environmental safeguards and gender. Both consultants will be contracted by UNIDO.

The tasks of each team member are specified in the job descriptions annexed to these terms of reference. According to UNIDO Evaluation Policy, members of the evaluation team must not have been directly involved in the design and/or implementation of the project under evaluation.

The UNIDO Project Manager and the project management team in Senegal will support the evaluation team.

An evaluation manager from UNIDO Independent Evaluation Unit will provide technical backstopping to the evaluation team and ensure the quality of the evaluation. The UNIDO Project Manager and national project teams will act as resource persons and provide support to the evaluation team and the evaluation manager.

## **VII. REPORTING**

### **Inception report**

These Terms of Reference (TOR) provide some information on the evaluation methodology, but this should not be regarded as exhaustive. After reviewing the project documentation and initial interviews with the project manager, the Team Leader will prepare, in collaboration with the team member, a short inception report that will operationalize the TOR relating to the evaluation questions and provide information on what type and how the evidence will be collected (methodology). It will be discussed with and approved by the responsible UNIDO Evaluation Manager.

The Inception Report will focus on the following elements: preliminary project theory model(s); elaboration of evaluation methodology including quantitative and qualitative approaches through an evaluation framework (“evaluation matrix”); Unit of work between the evaluation team members; field mission plan, including places to be visited, people to be interviewed and possible surveys to be conducted; and a debriefing and reporting timetable.

### **Evaluation report format and review procedures**

The draft report will be delivered to UNIDO Independent Evaluation Unit (with a suggested report outline) and circulated to UNIDO staff and key stakeholders associated with the project for factual validation and comments. Any comments or responses, or feedback on any errors of fact to the draft report will be sent to UNIDO’s Independent Evaluation Unit for collation and onward transmission to the evaluation team who will be advised of any necessary revisions. On the basis of this feedback, and taking into consideration the comments received, the evaluation team will prepare the final version of the terminal evaluation report.

The evaluation team will present its preliminary findings to the local stakeholders at the end of the field visit and take into account their feedback in preparing the evaluation report. A presentation of preliminary findings will take place at UNIDO HQ afterwards.

The evaluation report should be brief, to the point and easy to understand. It must explain the purpose of the evaluation, what was evaluated, and the methods used. The report must highlight any methodological limitations, identify key concerns and present evidence-based findings, consequent conclusions, recommendations and lessons. The report should provide information on when the evaluation took place, the places visited, who was involved and be presented in a way that makes the information accessible and comprehensible. The report should include an executive summary that encapsulates the essence of the information contained in the report to facilitate dissemination and distillation of lessons.

Findings, conclusions and recommendations should be presented in a complete, logical and balanced manner. The evaluation report shall be written in English and follow the outline given by UNIDO Independent Evaluation Unit.

## **VIII. QUALITY ASSURANCE**

All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by UNIDO Independent Evaluation Unit. Quality assurance and control is exercised in different ways throughout the evaluation process (briefing of consultants on methodology and process of UNIDO Independent Evaluation Unit, providing inputs regarding findings, lessons learned and recommendations from other UNIDO evaluations, review of inception report and evaluation report by UNIDO’s Independent Evaluation Unit).

The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality. The applied evaluation quality assessment criteria are used as a tool to provide structured feedback. UNIDO's Independent Evaluation Unit should ensure that the evaluation report is useful for UNIDO in terms of organizational learning (recommendations and lessons learned) and is compliant with UNIDO's evaluation policy and these terms of reference. The draft and final evaluation report are reviewed by UNIDO Independent Evaluation Unit, which will submit the final report to the GEF Evaluation Office and circulate it within UNIDO together with a management response sheet.

---

## Annex 1: Project Logical Framework

Intervention strategy		Indicators	Means of verification	Risks / Hypotheses
Overall objective	Support the operationalization of the axis of the Economic and Social Resilience Program (PRES) dedicated to businesses and the post-COVID PSE, taking into account the priority sectors identified therein	Sectoral indicators improve for target sectors for economic recovery	Statistics published by national and international organizations	Government commitment to implement the PRES and PES
Specific objective	Support the resilience of MSMEs and their employees to the Covid-19 crisis and initiate a rapid and sustainable post-Covid-19 recovery in sectors such as Accommodation and Catering, Transport, Fisheries and Fish Farming, the Pharmaceutical Industry and the Agri-Food Industry	The capacities of at least 250 local MSMEs are improved (including at least 30% of enterprises led by women and 20% by youth) <ul style="list-style-type: none"> <li>At least 6 laboratories are upgraded to face the health crisis</li> <li>5 innovations in products, processes or technologies likely to improve the fight against Covid-19 are developed and introduced within companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activity reports</li> <li>Evaluation reports</li> <li>Interviews with beneficiaries</li> </ul>	Government commitment to support sectors most affected by the crisis
Results	Outcome 1 (SN3. 1.A. 1): The capacity of at least 250 local MSMEs (including at least 30% women-led and 20% youth-led) is strengthened in the agri-food, healthcare and other sectors identified as priorities, to improve production processes and adopt standards and technical regulations to meet local	<ul style="list-style-type: none"> <li>250 MSMEs from priority value chains are selected</li> <li>At least 30% of selected MSMEs are women-led and 20% are youth-led</li> <li>At least 70% of the selected companies have implemented concrete measures to overcome the impact of the health crisis</li> <li>At least 50% of the selected MSMEs were able to fully recover the financial and economic losses due to the health crisis</li> <li>At least 40 companies are supported in obtaining the FRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activity reports</li> <li>Business plans</li> <li>Interviews</li> <li>Training materials</li> <li>MSME files</li> <li>Training Workshop Report</li> </ul>	Private sector engagement and collaboration Availability of national expertise Government commitment to implement the PRES and PES

	demand and for export to the ECOWAS sub-region	At least 20 companies are supported in the use of barcodes		
	Result 2 (SN3. 1.A. 2): The upgrading of 6 laboratories is supported to deal with the health crisis	At least 6 laboratories are selected At least 6 laboratories are upgraded At least 10 areas of analysis are being strengthened to improve the quality of products and services needed to combat the health crisis Quality management systems for accreditation developed for 6 laboratories At least 4 laboratories supported in their accreditation preparation process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selection report</li> <li>• Upgrade plans</li> <li>• Press</li> <li>• Interviews</li> <li>• Activity reports</li> </ul>	
	Result 3 (SN3. 1.A 3): Technological innovation is supported to develop the means to combat Covid-19 through the adoption of the necessary processes and equipment/materials	At least 5 innovations are selected, developed and promoted At least 10 companies are supported to introduce the innovations developed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selection reports</li> <li>• Activity reports</li> <li>• Interviews</li> <li>• Impact report of the innovation provided (before/after study)</li> </ul>	
Activities	1.1 Light analysis of the economic situation and the Government's priorities with a view to specifying the conditions for selecting MSMEs that will be targeted by the project: priority value chains or sectors, priority geographical locations, characteristics of the company including gender data, inclusion of cooperatives and other groups, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The analysis is carried out</li> <li>• The conditions for selecting beneficiary MSMEs are adopted by all stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysis report</li> <li>• Priority Value Chain Selection Report</li> <li>• Minutes of meetings</li> </ul>	

<p>1.2 Selection, in consultation with national stakeholders, of 250 MSMEs meeting the required conditions (see Activity 1.1.); the selection will be carried out according to a transparent process with, where necessary, the involvement of national stakeholders</p>	<p>250 MSMEs are selected, of which at least 30% are run by women and at least 20% by young people</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MSME Selection Report</li> <li>• Activity report</li> </ul>	
<p>1.3 Upgrading and modernization of selected Companies</p>	<p>250 diagnostic studies are carried out  250 upgrade plans are adopted and implemented  At least 160 MSMEs received technical or financial assistance  At least 40 companies are supported in obtaining the FRA  At least 20 companies are supported in the use of barcodes  At least 10 training seminars/workshops are organized</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews/Press</li> <li>• Diagnostic report / business plans</li> <li>• Expert reports</li> <li>• Activity reports</li> <li>• Training materials</li> <li>• Training workshop reports</li> </ul>	
<p>2.1 Selection of the 6 laboratories benefiting from the Program:</p>	<p>6 laboratories are selected</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selection report</li> <li>- Activity report</li> </ul>	
<p>2.2 Diagnosis of laboratories from the point of view of their capacity to support the health response on the one hand, and to better meet the needs of MSMEs benefiting from the P2R, on the other hand, and development of a plan for upgrading processes, products or functional upgrading</p>	<p>An upgrade plan is developed for each selected laboratory</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic reports</li> <li>- Expert reports</li> <li>- Upgrade plans</li> <li>- Activity reports</li> </ul>	

	2.3 Execution of compliance plans	6 laboratory upgrade plans are executed Quality management systems according to normative, regulatory and international accreditation requirements developed for laboratories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activity report</li> <li>• Training materials</li> <li>• Interviews</li> <li>• Training workshop report</li> <li>• Laboratory assessment reports</li> </ul>	
	3.1 Selection of at least 5 innovations in products, processes or technologies likely to improve the fight against Covid-19	5 innovations are selected	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selection report</li> <li>- Activity report</li> </ul>	
	3.2 Support for the final development of selected innovations: technical/supervisory or financial support	5 innovations are finalized and ready to be implemented	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activity report</li> <li>• Interviews</li> </ul>	
	3.3 Promotion of innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a workshop to present innovations is organized</li> <li>- a communication campaign is organized</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar report</li> <li>• Activity report</li> <li>• Press</li> </ul>	
	3.4 Support for the implementation of innovations in 10 MSMEs	At least 10 MSMEs implement the innovations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activity report</li> <li>• Press</li> <li>• Interviews</li> </ul>	
	3.5 Improve the online sales platform of the Ministry of Commerce, Consumer Affairs and SMEs to make it more accessible to different operators.	Online sales platform of the Ministry of Commerce, Consumer Affairs and SMEs accessible to a wider number of operators, particularly SMEs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistics and documents from the MCCPME platform</li> </ul>	

### **Annex 3: Outline of an in-depth project evaluation report**

Abstract Contents

Acknowledgements Abbreviations and acronyms Executive summary

1. Introduction
  - 1.1 Evaluation Purpose
  - 1.2 Evaluation Objectives and Scope
  - 1.3 Theory of Change
  - 1.4 Methodology
  - 1.5 Limitations
2. Project Background and Context
  - 2.1 Project factsheet
3. Findings
  - 3.1 Project Design
  - 3.2 Relevance
  - 3.3 Coherence
  - 3.4 Effectiveness
  - 3.5 Efficiency
  - 3.6 Sustainability
  - 3.7 Progress to Impact
  - 3.8 Gender Mainstreaming
  - 3.9 Environmental Impacts
  - 3.10 Social Impact
  - 3.11 Performance of Partners
  - 3.12 Results-based Management
  - 3.13 Monitoring & Reporting
  - 3.14 Project Ratings
4. Conclusions and Recommendations
  - 4.1 Conclusions
  - 4.2 Recommendations and Management Response
5. Lessons Learned
6. Annexes

Annex 1: Evaluation Terms of Reference

Annex 2: Evaluation Framework / Matrix

Annex 3: List of Documentation Reviewed

Annex 4: List of Stakeholders Consulted

Annex 5: Project Theory of Change / Logframe

Annex 6: Details on Primary Data Collection Instruments Annex 7: Details on Survey / Questionnaire

Annex 8: Statistical Data from Evaluation Survey / Questionnaire Analysis

#### Annex 4: Quality checklist

Quality criteria		UNIDO EIO/IEU assessment notes	Rating
1	The inception report is well-structured, logical, clear, and complete.		
2	The evaluation report is well-structured, logical, clear, concise, complete and timely.		
3	The report presents a clear and full description of the 'object' of the evaluation.		
4	The evaluation's purpose, objectives, and scope are fully explained.		
5	The report presents a transparent description of the evaluation methodology and clearly explains how the evaluation was designed and implemented.		
6	Findings are based on evidence derived from data collection and analysis, and they respond directly to the evaluation criteria and questions.		
7	Conclusions are based on findings and substantiated by evidence and provide insights pertinent to the object of the evaluation.		
8	Recommendations are relevant to the object and purpose of the evaluation, supported by evidence and conclusions, and developed with the involvement of relevant stakeholders.		
9	Lessons learned are relevant, linked to specific findings, and replicable in the organizational context.		
10	The report illustrates the extent to which the evaluation addressed issues pertaining to a) gender mainstreaming, b) human rights, and c) environmental impact.		
<p><b>Rating system for quality of evaluation reports</b>            An ordinal scale is used for each criterion: Highly satisfactory = HS (6), Satisfactory = S (5), Moderately satisfactory = MS (4), Moderately unsatisfactory = US (3), Unsatisfactory = U (2), Highly unsatisfactory = HU (1), and unable to assess = 0.</p>			

## Annex 2: Matrice de l'évaluation

Critères	Question clé	Sous-questions	Sources des données	Data collection Méthodes/outils de collecte des données	Indicateurs de succès	Méthodes d'analyse des données
<b>PERTINENCE</b>	Dans quelle mesure les objectifs du P2R répondent-ils aux besoins des bénéficiaires, du pays et des partenaires/institutions ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Le projet répond-il aux besoins des bénéficiaires, notamment des femmes et des jeunes ? comment ?</li> <li>*Quelles sont les principales priorités nationales en matière de développement au Sénégal : au stade de la conception du projet et aujourd'hui ?</li> <li>*Le projet est-il toujours pertinent aujourd'hui and contribue-t-il à ces priorités ?</li> <li>*Quels sont les ODD auxquels le projet contribue?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Document de projet</li> <li>* Rapport de démarrage</li> <li>* Documents stratégiques nationaux (PSE, PRES)</li> <li>* Stratégie UE</li> <li>* Parties prenantes</li> <li>* Equipe du projet</li> </ul>	Revue documentaire Entretiens individuels Enquête?	<p><u>Preuves de pertinence en termes de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Analyse du contexte y inclus une analyse genre</li> <li>* Alignement avec le PSE, PRES et les ODD</li> <li>* Ciblage des groupes spécifiques : femmes et jeunes</li> <li>* Engagement des parties prenantes à tous les niveaux d'intervention</li> <li>* Ajustement des objectifs du projet aux différents problèmes des bénéficiaires ciblés</li> <li>* Réponse appropriée à la situation actuelle du Sénégal</li> </ul>	Une analyse thématique sera utilisée pour regrouper les données qualitatives. Les réponses des différentes parties prenantes seront comparées et mises en contraste dans des feuilles de calcul MS Excel. Les informations obtenues au cours de la revue documentaire, des entretiens et des observations sur le terrain seront recoupées/ triangulées.

COHERENCE	Dans quelle mesure le projet est-il compatible avec d'autres interventions dans le pays, les secteurs ou les institutions ?	<u>Coherence interne :</u> * Quelles sont les synergies et les liens entre l'intervention et d'autres interventions menées par la même institution/le même gouvernement ? <u>Cohérence externe :</u> * Dans quelle mesure l'intervention est-elle cohérente avec les interventions d'autres acteurs dans le même contexte (complémentarité, harmonisation et coordination avec d'autres acteurs) ? * Comment l'intervention apporte-t-elle une valeur ajoutée tout en évitant la duplication des efforts ?	* Document de projet * Rapport de démarrage * Parties prenantes * Equipe du projet	Revue documentaire Entretiens individuels	<u>Preuve de cohérence en termes de :</u> * Complémentarité et coordination avec les interventions du gouvernement et des autres acteurs dans cette même thématique.	
EFFICACITE	Dans quelle mesure les résultats et objectifs escomptés ont-ils été atteints ou sont-ils susceptibles de l'être ?	* Dans quelle mesure les produits, les effets et les objectifs du projet ont-ils été atteints ? * Quels sont les facteurs qui ont contribué à leur réalisation ou à leur non-réalisation ? * Y a-t-il eu des résultats inattendus ? Si oui, quels sont-ils ? * Dans quelle mesure les indicateurs, les résultats, les effets, les objectifs et les données de base du projet sont-ils sensibles à la dimension de genre et garantissent-ils que les données liées au genre soient collectées et contribuent à la performance.	Document de projet Rapport de démarrage Rapports annuels Indicateurs Equipe du projet Parties prenantes	Revue documentaire Entretiens individuels Visites de terrain Enquête?	<u>Preuves d'efficacité en matière de :</u> * Contribution aux objectifs du projet. * Atteinte des produits et des effets attendus * Atteinte des objectifs en particulier pour les femmes et les jeunes * Performance des indicateurs * Qualité des produits réalisés * Niveau d'intégration de l'équité du genre et résultats atteints en matière d'équité * Système de S&E efficace et recueil de données ventilées par sexe et âge	Analyses qualitative (Cf. ci-dessus) et quantitative sur la base des indicateurs de performance et taux de réponse à l'enquête.

EFFICIENCE	<p>Les ressources ont-elles été bien utilisées ? Le projet a-t-il produit des résultats de manière économique et dans les délais impartis ?</p>	<p>* Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les résultats réels ou escomptés (produits et effets) justifient-ils les coûts encourus ?          *Les ressources ont-elles été utilisées efficacement pour obtenir des résultats en termes d'amélioration des avantages pour les femmes et les hommes ?          *Dans quelle mesure le financement et les activités du projet ont-ils été réalisés dans les délais impartis ?          *Dans quelle mesure le système de suivi et d'évaluation mis en place a-t-il garanti une gestion de projet efficace ?          *Quelles mesures la direction du projet a-t-elle prises pour s'assurer que le projet reste rentable ?</p>	<p>Document de projet          Equipe du projet          Rapports annuels du projet          Bénéficiaires/          Focus groupes</p>	<p>Revue documentaire          Entretiens individuels          Enquête?</p>	<p><u>Preuves d'Efficienc</u>  <u>matière de :</u>          *Calcul de l' Index d'Efficienc du projet          * Livraison des produits dans les temps impartis          * Degré d'adéquation des ressources pour l'atteinte des objectifs escomptés          * Degré d'adéquation des capacités en place pour recueillir des informations sensibles au genre, effectuer des analyses de genre et intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes.          * Absence de duplication de la même intervention (financée au niveau national et/ou par d'autres donateurs dans les zones ciblées).          * Adéquation du cadre de suivi et d'évaluation pour un suivi efficace du projet.</p>	
------------	---	--	--	---	---	--

<b>DURABILITE</b>	<p>Dans quelle mesure les résultats et les avantages obtenus perdureront-ils après l'achèvement du projet ?</p>	<p>*Dans quelle mesure les résultats apportés par le projet sont-ils susceptibles d'être maintenus après son achèvement ?</p> <p>*Quels sont les points auxquels il faudra prêter attention pour améliorer les perspectives de durabilité des résultats du projet et le potentiel de reproduction de l'approche ?</p> <p>*Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les résultats obtenus par le projet ?</p> <p>*Dans quelle mesure les capacités institutionnelles et les mécanismes de gouvernance en place seront suffisants pour maintenir les résultats obtenus par le projet?</p> <p>*Y-a-t-il des risques socio-politiques qui pourraient menacer les acquis du projet? Quel est le degré d'appropriation du projet par le gouvernement, les institutions et les bénéficiaires (hommes, femmes, jeunes)?</p> <p>* Dans quelle mesure les actions du projet ont-elles constitué une menace environnementale qui pourrait affecter la durabilité des résultats du projet, affectant éventuellement les bénéficiaires du projet (hommes et femmes) de manière négative ? Le cas échéant, y-a-t-il eu des actions correctives/préventives ? Comment ont-elles été gérées ?</p> <p>*Une ou des stratégies de sortie ont-elles été développées avant la fin du projet ? Comment ces stratégies peuvent-elles être renforcées pour soutenir les bénéficiaires du projet (hommes, femmes et jeunes)</p>	<p>Document de projet Equipe du projet Rapports annuels Parties prenantes Bénéficiaires KIIs stakeholders</p>	<p>Revue documentaire Entretiens Focus groupes</p>	<p>Preuve de progrès en terme de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* résultats qui perdurent sur le LT</li> <li>* Existence d'une stratégie de sortie</li> <li>* Pas d'atteinte à l'environnement par le projet qui affecterait la durabilité</li> <li>* Existence d'un degré d'appropriation par les parties prenantes qui permet d'assurer la durabilité des produits</li> <li>* Capitalisation des bonnes pratiques et des enseignements tirés pour les interventions futures.</li> <li>* Renforcement des capacités individuelles et organisationnelles</li> <li>* Maintien après la fin du projet des résultats obtenus en matière d'égalité entre les femmes et les hommes</li> </ul>	
-------------------	---	--	---	--	--	--

<b>CRITERES TRANSVERSAUX</b>	<b>IMPACT</b>	<p>Quelle différence l'intervention fait-elle pour les principaux groupes cibles au Sénégal ?          Dans quelle mesure le projet a-t-il engendré des effets transformationnels significatifs, positifs ou négatifs, voulus ou non ?</p>	<p>*Dans quelle mesure les données, les enseignements tirés ou les résultats spécifiques du projet ont-ils été intégrés dans les mandats et les initiatives plus larges des parties prenantes, tels que les lois, les politiques, les réglementations et les projets ?          *Dans quelle mesure les résultats spécifiques du projet (par exemple la méthodologie, la technologie ou les enseignements tirés) ont-ils été reproduits ou adoptés ?          * Dans quelle mesure les initiatives et les résultats du projet ont-ils été mis en œuvre à une échelle géographique plus large ?          *Quels sont les changements attribuables au projet pour les bénéficiaires (hommes, femmes, jeunes) ? Dans quelle mesure ?          - Quels sont les effets sociaux, économiques, environnementaux et autres, à court, moyen ou long terme, au niveau micro ou macro engendrés par le projet ?</p>	<p>Rapports annuels          Equipe du projet          Parties prenantes          Bénéficiaires</p>	<p>Revue documentaire          Entretiens          Visites de terrain          Focus groupes          Enquête?</p>		
	<b>Droits humains</b>	<p>Dans quelle mesure les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié de l'intervention du P2R au Sénégal ?</p>		<p>Equipe du projet          Bénéficiaires (hommes, femmes, jeunes, autres groupes vulnérables)          Parties prenantes</p>	<p>Entretiens          Focus groupes          Enquête?</p>	<p>L'existence de mécanismes permettant de poursuivre les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits de l'homme et de développement humain.</p>	

<b>Equité du genre</b>	Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Le marqueur de genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ?</li> <li>*Les femmes sont-elles bien représentées dans ce projet en termes de bénéficiaires ? Si non, pourquoi ?</li> <li>*Quel impact le projet a-t-il eu sur l'autonomisation des femmes et la réduction des inégalités entre les sexes ?</li> <li>*Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?</li> </ul>	Rapports annuels du projet Equipe du projet Bénéficiaires (hommes, femmes, jeunes) Parties prenantes	Revue documentaire Entretiens individuels Focus groupes Enquête ?	<u>Preuve de progrès en termes de :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Intégration des questions de genre dans le projet</li> <li>*Sensibilité au genre des effets et produits du projet</li> <li>* Marqueur genre affecté au projet</li> <li>* Effets positifs en matière d'équité du genre et d'autonomisation des femmes</li> </ul>	
<b>Prise en compte du Handicap</b>	Les personnes handicapées ont-elles été impliquées dans la planification et la mise en œuvre du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Les structures de gouvernance du projet ont-elles impliqué des personnes déplacées et des personnes handicapées ?</li> <li>* Les personnes déplacées et les personnes handicapées ont-elles été consultées sur la conception et la mise en œuvre du projet ?</li> <li>* Quelle est la proportion des bénéficiaires du projet parmi les personnes handicapées ou déplacées ?</li> <li>Quel est l'impact du projet sur la vie des personnes handicapées et des PDI ? Des changements positifs ont-ils été apportés ?</li> </ul>	Document de projet Rapports annuels Equipe du projet Parties prenantes Bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens individuels Focus groups Enquête ?	<u>Preuve de progrès en matière de :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inclusion des personnes déplacées et personnes handicapées dans la conception et la mise en œuvre du projet</li> <li>* Effet/impact positif créé sur la vie de ces groupes vulnérables</li> <li>* Prise en compte et ciblage de ces groupes vulnérables</li> </ul>	
<b>Standards environnementaux et sociaux</b>	Le projet a-t-il été examiné au regard des garanties environnementales et sociales basées sur les ESSPP de l'ONUDI au cours de la phase de préparation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Le projet a-t-il utilisé une procédure de sélection et d'évaluation sociale et environnementale ?</li> <li>*Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'identifier et de concrétiser les possibilités de renforcer la durabilité sociale environnementale ?</li> <li>* Dans quelle mesure le projet a-t-il évalué les incidences négatives et les risques sociaux et environnementaux ?</li> <li>*Comment le projet a-t-il atténué les incidences négatives et les risques sociaux et environnementaux ?</li> </ul>	Document de projet Document d'examen social et environnemental préalable Equipe du projet	Revue documentaire Entretiens individuels	<u>Preuve de progrès en matière de :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Examen préalable</li> <li>* gestion des risques durant la mise en œuvre</li> <li>* mesures d'atténuation adoptées</li> </ul>	

### **Annex 3 : Liste des documents revus**

#### **Document du P2R :**

- ONUDI, Document du « Programme de résilience et de relance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises au Sénégal (P2R) », version approuvée, 01 avril 2021.
- Annexe VI du document de projet : Plan de communication et de visibilité, juin 2021
- ONUDI/ Ministère du Commerce et des PME, « Rapport de démarrage du P2R », Décembre 2021.
- Convention ONUDI-UE, page de signature, 01 avril 2021
- Convention ONUDI – Gouvernement du Sénégal, page de signature, 24 juin 2022.
- Brochure du programme de résilience et de relance des microentreprises et des PME au Sénégal

#### **Auto-évaluation du P2R :**

- ONUDI, « Auto-évaluation à mi-parcours du Programme de résilience et de relance des Micro, Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal (P2R) », Bastien CHESNOY et Alexia CUJUS, Avril 2023.

#### **Rapports annuels du P2R :**

- ONUDI, « Rapport de démarrage du P2R », décembre 2021
- ONUDI, « Rapport narratif annuel avril 2021-septembre 2022 »
- ONUDI « Rapport narratif annuel avril – août 2022 »
- ONUDI « Rapport narratif annuel avril 2021 – juin 2024 »

#### **Comptes-rendus organes de gouvernance :**

- Programme PACAO-Sénégal (WACOMP), Compte -rendu n°2 de la réunion du comité national de pilotage PACAO-P2R, 26 octobre 2022.
- Press-book (photos, articles de presse, enregistrements) de la première réunion du comité technique du P2R, Dakar, 8 septembre 2022
- Photos + enregistrements de la réunion du comité technique du P2R, Thiès, 24 novembre 2022
- Compte-rendu de la deuxième réunion du comité technique du P2R, Dakar, 5 décembre 2022
- Press-Book de la troisième réunion du comité technique du P2R, Dakar, 12 mai 2023
- Press-Book de la quatrième réunion du comité technique du P2R, Dakar, 20 juin 2023
- Press-Book (enregistrements) de la cinquième réunion du comité technique du P2R, Dakar, 23 avril 2024.

#### **Budget :**

- Annexe III du document de projet : répartition du budget par résultats et année
- Tableau des allocations budgétaires et dépenses par résultats à fin janvier 2025.

#### **Divers :**

- ONUDI « Programme de Relance de l'Industrie post COVID-19 » (CIRP), 2020

- Ministère du Commerce et des PME, Gouvernement du Sénégal, « Arrêté de création du Comité technique du programme de résilience et de relance des microentreprises », 18 août 2022.
- ONUDI, Répartition du budget du P2R par résultat et par année retenue pour l'élaboration des rapports financiers.
- Liste des 111 entreprises sélectionnées et approuvées par le Comité technique
- ONUDI, « Analyse du tissu institutionnel »,
- ONUDI, « Etat des lieux des laboratoires d'analyses médicales et d'analyses physicochimiques et microbiologiques existants », Moslem Barrak, mai 2022
- ONUDI, Annexe 19 Plan d'action SEN labo
- ONUDI, P2R, Activités prévues en 2024
- ONUDI, Brochure du projet d'Appui à la Résilience des Chaînes de valeur agricoles (PARFA).

**Enquêtes d'impact :**

- Présentation Powerpoint des résultats intermédiaires de l'enquête d'impact (novembre 2024)
- Présentation Powerpoint des résultats intermédiaires de l'enquête d'impact (février 2025)

## Annex 4 : Liste des parties prenantes consultées

Nom	Sexe	Fonction
M. Ousmane SY	M	Coordinateur du P2R
Mme Fatou GAYE	F	Assistante du P2R
Mme Boundaw Cisse	F	Chargée du suivi du P2R, DUE Dakar Membre du comité technique
M. Luciano De Flaviis	M	Ancien chargé du suivi du P2R, DUE Dakar Membre du comité technique
M. Malick SY	M	Représentant par intérim de l'ONUDI à Dakar Membre du comité technique
M. Khaled KATAR	M	Expert financier
M. Moslem BARRAK	M	Expert accréditation/certification
M. Dougou NDIAYE	M	Expert en communication
M. Bassirou DIA	M	Consultant P2R Enquête d'impact
Mme Ndeye Sokhna GUEYE	F	Consultante P2R Enquête d'impact
M. Seydina Aboubakar Sadikh Ndiaye	M	Conseiller Spécial PM/Point Focal du P2R, Secteur privé, investissement, commerce et PME/PMI
M. Henry FALL CARVALHO	M	Directeur - Direction des PME, Point focal du Ministère dans le projet P2R
M. Abdou Aziz LO	M	Administrateur civil Coordonnateur du PSONFED- DODP Membre du comité technique
M. Babacar DIAGNE	M	Président et Directeur général du CGA Digital
Mme Aïssatou BALDE	F	Assistante
Dr Mbaye Chimère NDIAYE	M	Secrétaire général
Mme Marie Rose FAYE	F	Directeur général Membre du comité technique
M. Abdoulaye FAYE	M	Directeur de la formalisation et de la généralisation d'entreprise
Mme Fatou Diana BA	F	Directrice générale Membre du comité technique
Dr. Ababacar NDOYE	M	Membre du comité de sélection des projets innovants
Mme Oulimata FALL SARR	F	Coordnatrice PACAO
Dr. Ousmane DIOP	M	Directeur des relations extérieures ITA
Dr. Younoussa DIALLO	M	Responsable Division Qualité ITA
Mme Seynabou FALL	F	Responsable du laboratoire de l'ITA
Mme Fatou Béye SARRE	F	Directrice Générale du Laboratoire National d'Analyses et de Contrôle (LANAC)
Dr. Dumas THIBOZO	M	Laboratoire Houdrouge d'analyses médicales
Dr. Etienne DJEUZONG	M	Laboratoire Houdrouge d'analyses médicales
Dr Tidiane SIBY	M	Directeur Général, Laboratoire BIO 24
M. Cheikhna Yerim SIBY	M	Administrateur BIO 24
M. Edgard MACONDO	M	Biologiste BIO 24
Dr Rokheya NIANG	F	Directrice Générale du laboratoire Rokheya NIANG
M. Babacar GNING	M	Directeur des ressources opérationnelles, coordination du système de management de qualité de l'Institut Pasteur

Mme Mame Fatou DEME	F	Responsable pôle qualité, coordonne les activités qualité. Institut Pasteur
M. Modou DIOP	M	Président
M. Serigne Bassirou DIOP	M	Comptable
Mme Ndeye Bineta NDIAYE	F	Cheffe du service d'appui et d'encadrement des entreprises

<b>MPME BENEFICIAIRES</b>		
<b>Dakar</b>		
M. DIONG	M	Directeur de Diong couture
M. Mamadou NDAO	M	GIE Association Hadical Services Quartier Ouakam
<b>Thiès</b>		
M. Pierre Gilles COMMEAT	M	Directeur Sté Baobab saveurs
Mme Adama KANTE	F	Directrice centre de formation coiffure et couture Babel
M. Mohamed KEBE	M	Gérant Fast Food
M. Moustapha SALL	M	Président de la coopérative des artisans professionnels du cuir et associés (CAPCA)
M. Oumar Khatab GUEYE	M	Secrétaire général de la CAPCA
M. Abdou Aziz THIAM	M	Président de la mommission foire
M. Mamadou Lamine NDIAYE	M	Trésorier
M. Dame THIAM	M	Fabricant de chaussures Entreprise Damezo
<b>Saint-Louis</b>		
M. Assane BA	M	Doctorant UFR des Sciences agronomiques, Université Gaston Berger
M. Abdoulaye DER	M	Ets Sope Serigne Babacar
M. Madické DIOP	M	Garagiste
M. Kalidou GUEYE	M	Gérant de l'Hôtel Gandiol
M. Pape Amath SY	M	Mécanicien
M. Biraïm GAYE	M	Point focal du MONAP, Centre de formation en couture
Marème FALL	M	Biobelle
Mme Sakho, Amina Bathily	F	Directrice de Biobelle

## Annex 5 : Cadre logique révisé du P2R

Stratégie d'intervention		Indicateurs	Moyens de vérification	Risques / Hypothèses
<b>Objectif global</b>	Soutenir l'opérationnalisation de l'axe du Programme de résilience économique et social (PRES) dédié aux entreprises et du PSE post-COVID en tenant compte des secteurs prioritaires qui y sont identifiés	Les indicateurs sectoriels s'améliorent pour les secteurs cibles en vue d'un redressement économique	- Statistiques publiées par les organismes nationaux et internationaux	Engagement du gouvernement à mettre en œuvre le PRES et le PES
<b>Objectif spécifique</b>	Soutenir la résilience des MPME et de leurs employés à la crise du Covid-19 et amorcer une relance post Covid-19 rapide et durable dans les secteurs tels que l'Hébergement et la Restauration, les Transports, la Pêche et la pisciculture, l'industrie pharmaceutique et l'industrie agro-alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les capacités d'au moins <u>250</u> MPME locales sont améliorées (dont au moins 30 % d'entreprises dirigées par des femmes et 20 % par des jeunes)</li> <li>- 5 laboratoires sont mis à niveau pour faire face à la crise sanitaire</li> <li>- 5 innovations en produits, procédés ou technologies susceptibles d'améliorer la lutte contre le Covid-19 sont développées et introduites au sein des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapports d'évaluation</li> <li>- Interviews avec les bénéficiaires</li> <li>- <a href="#">Plans de résilience post covid des entreprises sélectionnées - TDR et contrats des consultants chargés de la mise en œuvre des plans de résilience et de relance des entreprises.</a></li> </ul>	Engagement du gouvernement à soutenir les secteurs les plus touchés par la crise  <a href="#">Motivation et capacités des entreprises sélectionnées</a>
<b><u>Renforcement des capacités institutionnelles</u> <u>Synergies avec les programmes et partenaires</u></b>	<u>Soutenir le ministère de l'Industrie et du Commerce et le ministère du tourisme</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Au moins 40 à 50 entreprises sont accompagnées pour l'obtention du FRA</u></li> <li>- <u>Au moins 40 à 50 entreprises sont accompagnées pour l'utilisation de codes-barres</u></li> <li>- <u>La cartographie digitale des sites touristiques du Sénégal est élaborée</u></li> <li>- <u>Nombre d'entreprises appuyées par le P2R et d'autres programmes et partenaires</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Rapports d'activités P2R</a></li> <li>- <a href="#">Rapports des consultants</a></li> <li>- <a href="#">Rapports d'activités de projets</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Engagements des partenaires</a></li> <li>- <a href="#">Engagements des projets</a></li> </ul>

Stratégie d'intervention		Indicateurs	Moyens de vérification	Risques / Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Des sociétés coopératives du PACAO sont soutenues par le P2R</u></li> <li>- <u>Le P2R et INOE, BMN, ADEPME ont accompagné ensemble des entreprises</u></li> </ul>		
<b>Résultats</b>	<p>Résultat 1 (SN3.1. A.1) : La capacité d'au moins 250 MPME locales (dont au moins 30 % d'entreprises dirigées par des femmes et 20 % par des jeunes) est renforcée dans les secteurs de l'agroalimentaire, des soins de santé et autres secteurs identifiés comme prioritaires, afin d'améliorer les processus de production et d'adopter des normes et des règlements techniques pour répondre à la demande locale et pour l'exportation vers la sous-région de la CEDEAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 250<sup>35</sup> MPME des secteurs impactés par la pandémie et chaînes de valeurs prioritaires sont sélectionnées</li> <li>- Au moins 30% des MPME sélectionnées sont dirigées par des femmes et 20% sont dirigées par des jeunes</li> <li>- Au moins 70% des entreprises sélectionnées ont implémenté des mesures concrètes pour surmonter l'impact de la crise sanitaire</li> <li>- Au moins 50% des MPME sélectionnées ont pu rattraper totalement les pertes financières et économiques dus à la crise sanitaire.</li> <li>- <u>Au moins 40 à 50 entreprises sont accompagnées pour l'obtention du FRA</u></li> <li>- <u>Au moins 40 à 50 entreprises sont accompagnées pour l'utilisation de codes-barres</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité</li> <li>- Plans d'affaires</li> <li>- Interviews</li> <li>- Matériel de formation</li> <li>- Dossiers des MPME</li> </ul> <p><u>Factures, reçus de paiement des FRA, codes-barres</u></p>	<p>Engagement et collaboration du secteur privé</p> <p>Disponibilité de l'expertise nationale</p> <p>Engagement du Gouvernement à mettre en œuvre le PRES et le PES</p>

<sup>35</sup> Suite à l'extension de la durée du projet jusqu'à mars 2025 et l'obtention d'un financement supplémentaire. (Décision du CT du 23 avril 2024).

Stratégie d'intervention		Indicateurs	Moyens de vérification	Risques / Hypothèses
	Résultat 2 (SN3.1. A.2) : La mise à niveau de 6 laboratoires est soutenue pour faire face à la crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 6 laboratoires sont sélectionnés et mis à niveau</li> <li>- Au moins 10 domaines d'analyse sont renforcés pour améliorer la qualité des produits et services nécessaires pour la lutte contre la crise sanitaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de sélection</li> <li>- Plans de mise à niveau</li> <li>- Presse</li> <li>- Interviews</li> <li>- Rapports d'activité</li> </ul>	
	Résultat 3 (SN3.1. A3) : L'innovation technologique est appuyée pour développer les moyens de lutte contre le Covid-19 par l'adoption des procédés et des équipements/matériaux nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 5 innovations sont sélectionnées, développées et promues</li> <li>- Au moins 10 entreprises sont appuyées pour introduire les innovations développées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de sélection</li> <li>- Rapports d'activité</li> <li>- Interviews</li> <li>- Rapport d'impact de l'innovation apportée (étude avant/après)</li> </ul>	
Activités	1.1 Analyse légère de la situation économique et des priorités du Gouvernement en vue de préciser les conditions de sélection des MPME qui seront ciblées par le projet : chaînes de valeurs ou secteurs prioritaires, localisations géographiques prioritaires, caractéristiques de l'entreprise comprenant les données sur le genre, inclusion des coopératives et autres regroupements, etc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse est réalisée</li> <li>- Les conditions de sélection des MPME bénéficiaires sont adoptées par toutes les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'analyse</li> <li>- Rapport de sélection des chaînes de valeurs prioritaires</li> <li>- Compte rendu de réunions</li> </ul>	
	1.2 Sélection, de concert avec les parties prenantes nationales, de 250 MPME répondant aux conditions requises (voir Activité 1.1.) ; la sélection s'effectuera selon un processus transparent avec, au besoin, l'implication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 250 MPME sont sélectionnées dont 30% au moins sont dirigées par des femmes et 20% au moins par des jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de sélection des MPME</li> <li>- Rapport d'activité</li> </ul>	

Stratégie d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques / Hypothèses
des parties prenantes nationales			
1.3 Mise à niveau et modernisation des entreprises sélectionnées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 250 études diagnostiques sont réalisées</li> <li>- 250 plans de mise à niveau sont adoptés et exécutés</li> <li>- 140 MPME ont reçu une assistance technique ou financière</li> <li>- Au moins 10 séminaires/ateliers de formation sont organisés</li> <li>- Au moins une campagne de promotion des produits locaux est organisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews/Presse</li> <li>- Rapport de diagnostic / plans d'affaires</li> <li>- Rapports des experts</li> <li>- Rapports d'activité</li> <li>- Matériel de formation</li> <li>- Rapports d'ateliers de formation</li> </ul>	
2.1 Sélection des 6 laboratoires bénéficiaires du Programme :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 laboratoires sont sélectionnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de sélection</li> <li>- Rapport d'activité</li> </ul>	
2.2 Diagnostic des laboratoires du point de vue de leur capacité à accompagner la riposte sanitaire d'une part, et à mieux répondre aux besoins des MPME bénéficiaires du P2R, d'autre part et élaboration d'un plan de mise à niveau des process, des produits ou de mise à niveau fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan de mise à niveau est élaboré pour chaque laboratoire sélectionné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de diagnostic</li> <li>- Rapports des experts</li> <li>- Plans de mise à niveau</li> <li>- Rapports d'activités</li> </ul>	
2.3 Exécution des plans de mise en conformité des 6 laboratoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 plans de mise à niveau de laboratoires sont exécutés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité</li> <li>- Matériel de formation</li> <li>- Interviews</li> </ul>	
3.1 Sélection d'au moins 5 innovations en produits, procédés ou technologies susceptibles d'améliorer la lutte contre le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 innovations sont sélectionnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de sélection</li> <li>- Rapport d'activité</li> </ul>	
3.2 Appui à la mise au point finale des innovations sélectionnées : appui technique/encadrement ou financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 innovations sont finalisées et prêtes à être implémentées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité</li> <li>- Interviews</li> </ul>	

Stratégie d'intervention		Indicateurs	Moyens de vérification	Risques / Hypothèses
	3.3 Promotion de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un atelier de présentation des innovations est organisé</li> <li>- Une campagne de communication est organisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de séminaire</li> <li>- Rapport d'activité</li> <li>- Presse</li> </ul>	
	3.4 Appui à l'implémentation des innovations dans les MPME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 10 MPME implémentent les innovations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité</li> <li>- Presse</li> <li>- Interviews</li> </ul>	

En rouge dans le tableau figurent les parties qui correspondent aux révisions effectuées par rapport au cadre logique initial.

## Annex 6 : Guides d'entretien

### Protocole d'entretien représentants de l'UGP :

- **Pertinence/Efficacité de la Théorie du changement du P2R** : au moment du COVID-19 ? A-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés ? C'est-à-dire résilience et relance des 250 MPME appuyées ? maintien et/ou création d'emplois ? capacités institutionnelles suffisantes aujourd'hui pour faire face à une crise similaire, idem au niveau des laboratoires appuyés ? L'est-elle toujours dans le contexte actuel ? Quels seraient les changements éventuels à apporter ?
- Quels sont les **principaux résultats** atteints par le P2R ?
- **Nature du partenariat avec le gouvernement ?**
- Votre avis sur le **S&E ? communication ? Genre/inclusion des personnes vulnérables ?**
- **Difficultés rencontrées** lors de la mise en œuvre ?
- Quels sont les **points forts/ points à renforcer** du P2R ?
- Quels sont les points auxquels il faudrait prêter attention pour assurer la **durabilité des acquis** ?
- Avez-vous constaté d'ores et déjà **des changements transformationnels** ?
- **Recommandations** pour une seconde phase ?

#### **Annexes du rapport narratif 2024**

**Mise en œuvre des recommandations de la MTR**

**Actualisation des indicateurs de performance.**

**Enquêtes d'impact sur les MPME**

**Enquête ciblée complémentaire ?**

**Visites MPME gérées par une femme et/ou un jeune.**

**Dépenses actualisées à fin janvier 2025.**

**Etudes réalisées durant la phase de démarrage.**

### Protocole d'entretien représentants de l'UE :

- **Pertinence/Efficacité de la Théorie du changement du P2R** : au moment du COVID-19 ? A-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés ? C'est-à-dire résilience et relance des 250 MPME appuyées ? maintien et/ou création d'emplois ? capacités institutionnelles suffisantes aujourd'hui pour faire face à une crise similaire, idem au niveau des laboratoires appuyés ? L'est-elle toujours dans le contexte actuel ? Quels seraient les changements éventuels à apporter ?
- **Dans quelle mesure le P2R était-il aligné** sur la stratégie de l'UE ? Quelle était sa VA par rapport aux autres interventions de l'UE ? Exemples de synergies avec d'autres projets de l'UE ?

- Quels sont les **principaux résultats** atteints par le P2R ?
- Votre avis sur le **S&E ? communication ? inclusion des personnes vulnérables ?**
- Quels sont **les points forts/ points à renforcer** du P2R ?
- Quels sont les points auxquels il faudrait prêter attention pour assurer **la durabilité des acquis ?**
- Avez-vous constaté d'ores et déjà **des changements transformationnels ?**
- Quel serait votre positionnement **pour une nouvelle phase ?**

### Protocole d'entretien représentants du Gouvernement du Sénégal :

- **Pertinence/Efficacité de la Théorie du changement du P2R :** au moment du COVID-19 ? A-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés ? càd résilience et relance des 250 MPME appuyées ? maintien et/ou création d'emplois ? capacités institutionnelles suffisantes aujourd'hui pour faire face à une crise similaire, idem au niveau des laboratoires appuyés ? L'est-elle toujours dans le contexte actuel ? Quels seraient les changements éventuels à apporter ?
- Dans quelle mesure le P2R était-il **aligné sur la stratégie nationale** ? Dans quelle mesure a-t-il permis **d'opérationnaliser le PRES, PSE post-COVID** ? Quelle était **sa VA** par rapport aux autres interventions nationales ? celles des autres PTF ? **lesquels ?**
- Exemples de **synergies avec d'autres projets nationaux ?**
- Quels sont les **principaux résultats** atteints par le P2R ?
- Votre avis sur le **S&E ? communication ? inclusion des personnes vulnérables ?**
- Avez-vous constaté d'ores et déjà **des changements transformationnels ?** au niveau des institutions publiques partenaires, MPME, Laboratoires ?
- Quels sont **les autres points forts/ points à renforcer** du P2R ?
- Quels sont les points auxquels il faudrait prêter attention pour assurer **la durabilité des acquis ?**
- Vos **recommandations pour une nouvelle phase ?**

## Protocole d'entretien représentants des MPME/Laboratoires :

**Présentation**

**Remerciements**

**Rappel sur la confidentialité de l'entretien**

- Quels **types d'appui (AT, formations, financement)** avez-vous reçu ? Qu'en pensez-vous ? Sans l'intervention du P2R, auriez-vous pu vous relever de la période COVID ? **VA** du P2R ?
- Niveau de mise en œuvre **du plan de résilience ?**
- Nature des **investissements** matériels ? immatériels ?
- Accroissement de **l'accès aux financements ?**
- **Difficultés** rencontrées ? Comment peut-on améliorer le P2R ?
- **Nouvelles opportunités** identifiées suite à l'appui reçu ?
- Avez-vous constaté d'ores et déjà **des changements transformationnels ?** augmentation du CA, de la qualité des produits, des emplois ?
- Eléments de **durabilité ?**
- Quels sont les **aspects innovants ?** Avez-vous introduit des innovations ?
- **Recommandations** pour une seconde phase ?

## Annex 7 : Complémentarité entre les actions du P2R et celles du BMN et de l'ADEPME

### ENTREPRISES P2R-BMN

N°	ENTREPRISE	ACTIVITE	REGION	APPUI P2R	APPUI BMN
1	BIOSENE	Fabrication de produits alimentaires et cosmétiques	Dakar	Achat d'1 ensacheuse automatique micro dose 100 G, formation en marketing digital.	1 ligne complète de production de couscous avec moulins, décortiqueur, épierreur, granulateur, séparateur, souffleuse, extrudeuse, convoyeur, séchoir et refroidisseur, capacité de 250 kg/h, 1 presse à huile à vis individuelle moteur 7,5KW formation en Bonnes Pratiques de Fabrication et d'Hygiène (BPFH), formation et assistance marketing.
2	ATD ENTREPRISES	Aviculture	Matam	Achat de matériel avicole, formation en marketing digital et BPH.	Etables pour vache, mini-forage et château d'eau métallique, congélateurs Roch Réf Rcf-800L G-A, 10 panneaux solaires argony 250 W, batterie 200 A-120 A-150A, onduleur 5KV QA AEC68 et accessoires, kits de pompes solaires de 09 m3 formation en recyclage et compost, formation en stratégie marketing et actions commerciales, formation en gestion administrative et comptable.
3	SINE AVICULTURE	Aviculture	Dakar	Achat de matériel avicole, matériel informatique.	Investissements de mise à niveau en cours d'identification et de validation.
4	AGRICE	Transformation alimentaire / Production de détergent	Dakar	Achat d'1 remplisseuse de détergent liquide, formation en marketing digital.	Souffleuse de bouteilles PET, remplisseuse semi-automatique d'eau de javel, manuel des procédures.
5	AL AMINE BUSINESS CENTER	Production de poulets de chair et d'œufs	Thies	Achat de congélateurs et d'1 déplumeuse de poulets.	Construction d'un château d'eau de 50 m3/h, 1 poulaillers pour chairs d'une capacité de 3000 sujets 50m/10m ; 1pick up Toyota ; formation sur les bonnes pratiques d'hygiène ; formation en gestion comptable, commerciale et en management.

6	CLINIQUE EL HADJI OMAR	Santé	Dakar	Achat de 4 climatiseurs Achat d'un logiciel de gestion comptable et financière.	Construction bâtiment 5 lits mécaniques + matelas + chevets, 5 tables, 5 téléviseurs, 5 splits, 2 armoires, 3 berceaux, 4frigos bar, 04 chauffe-eaux. logiciel de gestion des dossiers de malades.
7	MARIA DISTRIBUTION	Valorisation des fruits locaux	Dakar	Formation en BPH, accompagnement pour la recherche de financement.	Extension atelier de production, Acquisition équipement de production formation sur les techniques de stabilisation des produits ; formation sur l'utilisation du concentrateur, une formation sur les techniques de commercialisation à l'export, et l'élaboration du plan stratégique de développement
8	NAXADI DERED	Agroalimentaire (production du riz)	Saint Louis	Achat d'1 ordinateur +tablette, formation en marketing digital et accompagnement à la recherche de financement.	Construction hangar et acquisition équipement de production.
9	CAMPEMENT LE GANDIOL	Hébergement - Restauration	Saint Louis	Achat d'1 poste téléphonique standard et 13 téléphones sans fil, 1 réfrigérateur vertical (double porte, 1 congélateur de 300 litres.	Achat d'un véhicule pour le transport des clients de l'hôtel, rénovation des cases/chambres, plan de communication.
10	ETOUNATURE	Valorisation des produits locaux	Dakar	Accompagnement technique en BPH, accompagnement FRA, accompagnement à la recherche de financement pour la modernisation des outils de production.	Acquisition équipements de production et de transport, logiciel Odoo, formation des utilisateurs ; formation et mise en place de la démarche HACCP.
11	GIE SOPE SERIGNE CHEIKHOU TIDIANE	Aviculture	Kaolack	Achat de matériel avicole.	Couvoir d'une capacité de 10000 œufs, une unité de fabrication d'aliment et un groupe électrogène ; unité d'abattage de 300 sujets par heure manuel de procédures et outils de gestion; formation en hygiène et qualité.

12	SELSINE	Production de sel alimentaire	Fatick	Achat d'1 conditionneuse semi-automatique de sel en microdose (125 g).	Machine de récolte du sel, essoreuse, doseuse d'iode, formation des techniciens, comptabilité analytique.
----	---------	-------------------------------	--------	--	---

### ENTREPRISES P2R-ADEPME

N°	ENTREPRISE	ACTIVITE	REGION	APPUI DU P2R	APPUI DE L'ADEPME
1	AMYREL	Cosmétique	Dakar	Accompagnement à la recherche de financement pour la modernisation des équipements de production et emballages. Formation en Marketing digital.	Subvention de 20.000.000 FCFA (en matériel d'exploitation et fonds de roulement), coaching managérial et accompagnement à la promotion commerciale à l'international à travers le Projet de Développement du Tourisme et des Entreprises (Banque Mondiale) / Renforcement de capacités en management à travers le Projet d'Appui aux Initiatives de Solidarité et de Développement (AFD/UE)
2	BY TCHICO	Textile confection	Dakar	Achat d'une machine à coudre et d'un ordinateur haut de gamme.	Subvention de 19.920.000 FCFA (en matériel d'exploitation et fonds de roulement), coaching managérial et accompagnement à la promotion commerciale à travers le Projet de Développement du Tourisme et des Entreprises (Banque Mondiale) / Digitalisation des outils de gestion et accompagnement à la promotion commerciale à l'international à travers le projet ETER (Banque Mondiale)
3	Les Délices de Diarra	Agroalimentaire	Dakar	Achat de quatre marmites en inox de 30 litres, de quatre fourneaux à gaz, d'une motocyclette, formation en Marketing digital, formation en BPH.	Digitalisation des outils de gestion comptable et commerciale, plan de développement à travers le projet ETER (Banque Mondiale).

4	BIOBELLE CH	Cosmétique	Dakar	Achat d'émulsionneuse de produits cosmétiques, d'une balance de précision, d'un ordinateur. Formation en Marketing digital.	Subvention de 17.075.000 FCFA (en matériel d'exploitation et fonds de roulement), coaching managérial et accompagnement à la promotion commerciale à travers le Projet de Développement du Tourisme et des Entreprises (Banque Mondiale) / Appui à la participation à des foires.
5	FABIRA TRADING	Agroalimentaire	Dakar	Achat d'un extracteur de poudre de fruits de baobab et d'un broyeur de calices séchées de bissap et divers.	Subvention de 15.000.000 FCFA (en matériel d'exploitation et fonds de roulement), coaching managérial et accompagnement à la promotion commerciale à travers le Projet de Développement du Tourisme et des Entreprises (Banque Mondiale) / Appui à la participation à des foires et salons.
6	Calebasse verte	Agroalimentaire	Thiès	Achat d'un jeu de matériel de transformation de jus de fruits et légumes, formation en BPH/F, formation en Marketing digital.	Subvention de 17.600.000 FCFA (en matériel d'exploitation et fonds de roulement), coaching managérial et accompagnement à la promotion commerciale à travers le Projet de Développement du Tourisme et des Entreprises (Banque Mondiale) / Appui à la participation à des foires et salons.

## Annexe 8 : Etat de la réception et de la livraison des équipements aux MPME

Date de Réception	Lot	Intitulé du Lot	Fournisseurs	Nombre de MPME	Nombre de région	Période de Livraison	Commentaires
<b>Composante 1</b>							
05/07/2024	N°5A	Équipements de conservation froid	Diamatech	30	12	Juillet 2024	Conforme au PO
19/07/2024	N°6	Équipements informatiques	Sen Marketing	10	4	Juillet 2024	Conforme au PO
13/08/2024	N°9	Équipements roulants logistique	Diamatech	13	4	Août 2024	Conforme au PO
19/08/2024	N°4D	Équipements électriques et de contrôle électrique	Afrik Équipements	1	1	Août 2024	Conforme au PO
22/08/2024	N°3B	Équipements de santé	MMH	2	2	Septembre 2024	Conforme au PO
26/08/2024	N°11	Équipements pour cuir et chaussures	Darou Kheweul	11	1	Septembre 2024	Conforme au PO
29/08/2024	N°8	Souffleuses de bouteilles en PET	Adaptech	1	1	Novembre 2024	Conforme au PO
06/09/2024	N°3A	Équipements de soins et bien être	Calypso	7	3	Septembre 2024	Conforme au PO
23/10/2024	N°5B	Équipements de restauration	Diamatech	19	10	Novembre 2024	Conforme au PO
25/10/2024	N°2	Équipements pour la confection, couture	Qwalit Technologies	30	8	Novembre 2024	Conforme au PO
17/12/2024	N°4C	Équipements de maintenance automobile	Qwalit Technologies	21	10	Janvier 2025	Conforme au PO
30/12/2024	N°4B	Équipements de menuiserie bois	IRIS	1	1	Décembre 2024	Conforme au PO
30/12/2024	N°10	Équipements pour élevage avicole	IRIS	12	4	Janvier 2025	Conforme au PO
11/02/2025	N°4A	Équipements de menuiserie métallique	Qwalit Technologies	26	8	Février 2025	Conforme au PO
24-31/2025	N°1A	Equipements de transformation primaire	Diamatech	30	11	Prévue du 24 mars au 22 avril 2025	
17-31/2025	N°1B	Equipements de transformation de noix d'anacarde	Diamatech	4	3		
17-31/2025	N°1C	Equipements de séchage pour produits alimentaires	Diamatech	17	7		
17-31/2025	N°1D	Equipements de conditionnement de produits alimentaires locaux	Diamatech	10	6		

<a href="#">17-31/2025</a>	N°1E	Equipements pour fabrication de produits cosmétiques	Diamatech	7	4		
<a href="#">17-31/2025</a>	N°1F	Petit matériel de transformation pour fruits et légumes	Diamatech	15	8		
<a href="#">17-31/2025</a>	N°7	Equipements informatiques/logiciels	IRIS	1	1		
<b>Composante 3</b>							
<a href="#">12/02/2025</a>	N°1	Matériel de laboratoire	Tecom-10	1	1	<a href="#">23/02/2025</a>	
<a href="#">20 /03/2025</a>	N°2	Equipements de transformation et de séchage	Darou Kheweul	2	2	<a href="#">24/03/2025</a>	