



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment 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.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



ETUDE D’EVALUATION DES RESULTATS DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES SENEGALAISES



Rapport Final

07 Juin 2013

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et n'engagent ni le Gouvernement, ni l'UE, ni l'ONUDI. Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Il intègre autant que possible les commentaires reçus en Avril 2013 et avant. Certains apports de chiffres non disponibles au moment de la mission ont fait l'objet de modifications par le client.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

TABLE DES MATIERES

CONTENTS

Résumé Opérationnel.....	4
OBJECTIFS	10
APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	10
1 ANALYSE EVALUATIVE	12
1.1 ANALYSE DE L’EFFECTIVITE	12
1.1.1. Un programme basé sur la demande exprimée de mise à niveau des entreprises.....	12
1.1.2. Nombre d’entreprises bénéficiaires par rapport aux demandes éligibles.....	12
1.1.3. Niveau de réalisation selon les 23 étapes du processus de Mise à Niveau	14
1.1.4. Investissements et Primes (Prévus, Réalisés, décaissés)	17
1.1.5. Les montants approuvés, les primes correspondantes et celles déboursées.....	18
1.1.5. Diversité des Interventions	20
1.2 ANALYSE DE L’EFFICACITE	22
1.2.1. Durée d’exécution du Programme de Mise à Niveau	22
1.2.2. Répartition en domaines d’activités	23
1.2.3. Répartition selon le chiffre d’affaires	24
1.2.4. Moyenne du CA et Domaines d’Activité	25
1.2.5. Primes versées par Domaines d’Activité.....	25
1.3 ANALYSE DE L’EFFICIENCE	27
1.4 ANALYSE DE L’IMPACT	28
1.4.1. Appréciation qualitative.....	28
1.4.2. Impact réel au niveau des entreprises.....	39
1.4.3. Au niveau des bureaux d’études.....	43
1.4.4. Au niveau du secteur bancaire	43
2. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	43
2.1. Scénarios de Projection.....	43



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

2.2.	Perspectives d'Activité	44
2.3.	Clefs de Succès et Risques	46
2.4.	Besoins de Financement.....	47
3.	RECOMMANDATIONS.....	48
3.1.	Amélioration du Suivi.....	48
3.2.	Amélioration d'Impact.....	48
3.3.	Amélioration d'Organisation	48
3.4.	Amélioration de la Communication.....	48
4.	ANNEXES	49
	ANNEXE 4.1. Liste des Entreprise « en suspens » et Raisons	49
	ANNEXE 4.2. Liste des Entreprises non-éligibles et Raisons	51
	ANNEXE 4.3. Cadre Logique.....	54
	ANNEXE 4.4. Liste et Calendrier des Visites d'Entreprises.....	56
	ANNEXE 4.5. Questionnaire et Guide d'Entretien.....	58
	ANNEXE 4.6. Analyse des 23 Etapes du Processus MAN (Données non-finalisées).....	64



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL

Définie comme une des principales composantes de la Politique de Redéploiement Industriel (PRI), la Mise à Niveau a pour objectif d'accompagner les entreprises dans un processus d'amélioration de leurs facteurs clés de compétitivité. Elle vise l'amélioration durable de la compétitivité des entreprises, dans un contexte marqué par une plus grande ouverture des marchés (OMC, APE).

Objectifs et Méthodologie

L'objectif principal de cette évaluation porte sur l'évaluation des résultats et impact sur les entreprises sénégalaises du Programme de Mise à Niveau des Entreprises (PMNE). Celui-ci octroie, avec des plafonds, des primes de diagnostic (80% du coût) et des primes d'investissement (matériels 20 ou 30% du coût et immatériels jusqu'à 70% du coût). L'évaluation recouvre la phase pilote, la phase de pérennisation (les deux sont financées à 75% des 21 Millions d'EUR€ par l'AFD et à 25% par l'Union Européenne) et les dossiers du Programme régional de Mise à Niveau (PRMN) sous financement UEMOA. L'évaluation devra apporter les éléments d'analyse permettant aux autorités sénégalaises comme aux bailleurs de fonds (AFD, Union Européenne, Commission de l'UEMOA) et à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (ONUDI) de se forger une opinion quant à la poursuite de ce programme, au regard notamment des résultats obtenus rapportés aux primes et aux efforts budgétaires consacrés.

L'évaluation a porté :

- sur une étude approfondie des données du Bureau de Mise à Niveau sur les entreprises ayant contacté celui-ci en vue de participer au PMNE. Un examen plus approfondi a été fait sur les entreprises dont le dossier a été accepté ;
- et sur la réalisation d'une enquête par interview et administration d'un questionnaire sur les effets et perceptions du PMNE auprès d'entreprises ayant bénéficié d'interventions financées dans le cadre du PMNE (réorientation de la stratégie, financement d'investissements essentiellement immatériels ou matériels, etc.).

Il s'agit donc d'une **évaluation quantitative** sur les données complètes du BMN et d'une **enquête plus qualitative** auprès des dirigeants sur les raisons et leviers de changements dans leurs entreprises suite aux investissements matériels et immatériels et sur leur perception du Programme, ses points forts et ses points faibles. **Un audit organisationnel et une évaluation quantitative feront suite, financées par l'AFD.**

Ce rapport est fait sur la base des données disponibles en décembre 2012, au moment de la fin de la période d'analyse de cette mission d'évaluation. Depuis, certaines données en termes de dossiers approuvés et de décaissements ont évolué. Certaines données ont été incluses au moment du rapport final dans sa version préliminaire (diffusée le 17 janvier 2013) après présentation au COPIL. La mission ne peut refaire la synthèse et les analyses sur des données disponibles après cette date, notamment sur les commentaires avec des données fraîches, fournies par le BMN reçus le 8 avril 2013.

Les résultats à mi-décembre 2012

- 1) La base de données (84 dossiers exploitables exclusivement du PMNE)



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Pour la Phase Pilote (2005-2010) : le Comité de Pilotage a approuvé 54 dossiers d'entreprises (secteurs industries et services) sur un objectif initial de 60 entreprises (soit un taux de 90%). L'investissement global approuvé est de 29,775 milliards de FCFA (45,4 Millions d'EUR€) sur un investissement total prévu de 46,279 milliards de FCFA (70,6 Millions d'EUR€) pour ces 54 entreprises qui ont bénéficié en contrepartie de 6,655 milliards de FCFA de primes (10,16 Millions d'EUR€), dont milliards de FCFA déjà décaissés.

Pour la Phase Pilote du PRMN-UEMOA (2008-2010) : le Comité de Pilotage a approuvé 15 dossiers d'entreprises (secteurs agro-industries) sur un objectif de 15 entreprises (soit un taux de 100%). L'investissement global approuvé est de 4,490 milliards de FCFA (6,8 Millions d'EUR€) sur un investissement total prévu de 4,633 milliards de FCFA (7 Millions d'EUR€) pour ces 15 entreprises qui ont bénéficié en contrepartie de 1,267 milliards de FCFA (1,9 Millions d'EUR€) de primes, dont 791 Millions de FCFA (1,2 Millions d'EUR€) déjà décaissés.

Pour la Deuxième Phase (2011-2015) : le démarrage de la phase de pérennisation a été effectif en avril 2011 (premiers dossiers approuvés par le COPIL) suite, notamment, à des difficultés de levée de conditions suspensives requises par l'AFD pour le Programme (élaboration ou révision de Manuels de procédures, mise en place opérationnelle du Fonds de Mise à Niveau, etc.). Le BMN a ensuite connu des difficultés internes se soldant par le départ de son directeur et son remplacement par un Directeur intérimaire, cumulativement avec ses fonctions de Directeur des PME. A la fin 2012, sur la Phase de Pérennisation, le Comité de Pilotage avait approuvé 30 dossiers d'entreprises (secteurs industries et services), dont 6 en novembre et 5 en décembre 2012, soit un taux de 15% sur un objectif de 200 entreprises à l'échéance de 2015.

Les bénéficiaires du PMNE sont des entreprises sénégalaises dont le chiffre d'affaire (CA) présente une grande variance, allant de 46 Millions à 24 milliards de FCFA. En effet, l'analyse des chiffres d'affaires montre que 89% des entreprises bénéficiaires ont un CA inférieur à 10 milliards de FCFA. Dans ce lot, seuls 4% des PME ayant moins de 100 millions ont pu bénéficier de la mise à niveau. Les plus gros bénéficiaires, autour de 46% des entreprises ont un CA compris entre 1 et 5 milliards de FCFA. En réalité, seuls 11% dépassent un CA de 10 milliards de FCFA.

Les entreprises soutenues par le PMNE sont réparties selon les secteurs d'activité de l'économie sénégalaise : 20 dans les INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES (IAA), 12 dans les SERVICES BATIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS (SBTP), 11 dans les SERVICES TOURISME - HOTELS & RESTAURANTS (STHR), 10 dans les INDUSTRIES CHIMIQUES (ICH), 8 dans les INDUSTRIES MECANIQUES ET ELECTRIQUES (IME), 6 dans les SERVICES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SNTIC), 6 dans les SERVICES RENDUS AUX ENTREPRISES (SRE) et 11 dans d'autres secteurs. Le PRMN-UEMOA visait spécifiquement les entreprises du secteur IAA, et a donc soutenu 15 entreprises du secteur.

Les primes actuellement approuvées (corrigées) de l'ordre de 6,2 Milliards de CFA (9,5 Millions d'EUR€) correspondent à 97% et à 37% des enveloppes budgétaires des 11 Millions d'EUR€ pour chaque Phase (Pilote et Pérennisation), soit près d'un total de 22 Millions d'EUR€ disponibles sur les Phases PMNE.

NB :

- sur la phase pilote : le montant alloué in fine aux primes était de 9,752 M EUR
- sur la phase Pérennisation : le montant alloué in fine aux primes était de 9,2 M EUR



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Par rapport aux montants des primes approuvées par le COPIL (base= montants révisés), le taux de décaissement total est de 47,68% pour les 2 phases du Programme National (Pilote et Pérennisation), c'est-à-dire les 84 entreprises suivies. Cela vient essentiellement du fait que les cycles d'investissement ne sont pas encore terminés et que les primes ne peuvent donc être versées que partiellement (1ere et 2eme tranche à minimum 20 et 40%). Il convient également de souligner que les investissements matériels doivent souvent être mis en place pour pouvoir réaliser les investissements immatériels les concernant (logiciels machines, formation du personnel technique, etc.).

La situation actuelle de versement des primes se présente comme suit :

- Prime sur étude : 84,96% (soit 603.673.040 FCFA ou 921 638 EUR€)
- Prime sur investissement matériel : 52,88% (soit 3.707.991.154 FCFA ou 5 661 055 EUR€)
- Prime sur investissement immatériel : 25,90% (soit 748.068.843 FCFA ou 1 142 089 EUR€)
- Prime totale versée : 47,68% (soit 5.059.733.037 FCFA ou 7,7 Millions d'EUR€).

Les primes à verser dans le cadre du Programme régional de Mise à Niveau (PRMN-UEMOA) présentent des retards considérables avec par moment des erreurs de versement de primes. Le circuit de signature extrêmement long limite la portée de ce programme régional.

La nature des primes versées, investissements matériels ou immatériels est très différente selon les secteurs d'activité. Bien que la part globale des primes pour investissements immatériels soit relativement faible (15% contre 73% pour les Investissements Matériels et 12% pour les primes de diagnostic), celle-ci est plus importante pour les entreprises des secteurs INDUSTRIES TEXTILES & HABILLEMENTS (ITH), INDUSTRIES MECANIKES ET ELECTRIQUES (IME) et SERVICES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SNTIC).

D'autres effets induits du PMN résultent aussi de l'utilisation et des formations reçues par les organismes de conseil ayant participé aux diagnostics et à la mise en place des investissements faits dans le cadre du PMN. Un total de 22 bureaux d'études a travaillé sur les 2 Phases du PMNE et 5 sur le PRMN. Le montant total des études est de 719 537 040 FCFA, soit près de 1 millions d'EUR€

Le secteur bancaire a également pu bénéficier de la gestion de la ligne de crédit Environnement et Efficacité Energétique (E&EE) octroyée par l'AFD pour 8 millions d'EUR€ à travers la SGBS. Ceci a également eu un effet de levier sur des prêts complémentaires octroyés par cette banque à ces mêmes entreprises.

2) Les résultats de l'enquête.

Un guide d'entretien a ensuite été élaboré et validé par le BMN, l'AFD et l'ONUDI. Sur la base des interviews réalisées (43 entreprises visitées) et des questionnaires retournés (35), les grandes lignes peuvent se décliner comme suit :

Des résultats concrets ont été confirmés suite aux interviews : accroissement de production mais surtout de compétitivité dans la presque totalité des entreprises ayant fini leur plan d'investissement matériel et immatériels. L'augmentation des parts de marché locales et l'ouverture à des nouveaux marchés internationaux (UEMOA et Europe ou autre) est réelle ainsi que les économies faites en baisse de coûts de production (productivité accrue, économies d'énergie etc.). Les certifications ISO ont joué un rôle prépondérant, pour les industries mais surtout pour les



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

entreprises de service (BTP, TIC) pouvant dorénavant concourir et gagner des contrats de sous-traitance ou des adjudications publiques hors Sénégal.

Le PMNE a été largement apprécié par les entreprises bénéficiaires des primes d'investissement. Bien que dans la plupart des cas, les investissements matériels se seraient fait avec ou sans prime, c'est le « chemin » vers la mise à niveau qui, d'un avis presque unanime, a été l'apport réel du PMNE. Ce chemin entraîne dans l'entreprise concernée, une remise en question dans ses services, de la manière d'opérer tant la production que les relations avec les fournisseurs et les clients. Unaniment, il est reconnu que le PMNE a apporté une prise de conscience de la nécessité de changer l'ordre établi et de rechercher, de manière permanente, une mise à niveau continue car prouvée nécessaire. L'objectivation de cette nécessité a bien entendu été formulée dans la phase de diagnostic mais c'est dans la phase de mise en œuvre, spécialement dans la recherche des certifications ISO, que les entreprises ont réellement pris la mesure du chemin à parcourir. La grande force du PMNE réside dans l'effort à faire par l'entreprise dans la mise en œuvre et l'accompagnement de cette mise en œuvre par les consultants retenus. C'est donc aussi en grande partie, la part des investissements immatériels sur les certifications ISO qui sont reconnus par les entreprises comme étant les leviers leur permettant une meilleure compétitivité.

C'est avec beaucoup de reconnaissance que les entreprises apprécient non seulement la valeur des primes reçus mais la transformation de mentalité à tous niveaux (techniques, marketing, administratifs) qu'a apporté le PMNE.

Les appréciations du support reçu par les agents du BMN sont unanimement positives. Cependant, la lenteur et lourdeur administrative, la durée imprévue du processus, l'inflexibilité par rapports à de nécessaires changements d'orientation d'investissement (suite à cette durée trop grande) sont regrettées par une majorité d'entreprises. Celles-ci sont prêtes, par contre, à renouveler l'expérience.

3) Les conclusions

Le PMNE est reconnu comme ayant apporté énormément aux entreprises dont les dossiers ont pu être clôturés. Même si la quasi unanimité des entreprises auraient fait les investissements même en l'absence du PMNE, toutes reconnaissent les apports immatériels en amélioration de processus et d'augmentation de la conscientisation des efforts à faire pour une mise à niveau. L'exemple le plus illustratif est la compréhension du bien fondé de procédures dont la finalité était avant incompréhensible et mise en question. La MAN a essentiellement réussie en changeant des mentalités. Le BMN est reconnu pour son aide et la disponibilité de son personnel. Les entreprises se plaignent néanmoins de la nature des pièces demandées et des retards de correspondance (réponses à des questions, délais entre différentes demandes de justificatifs additionnels etc.).

Communiquer pour susciter l'intérêt

La communication de départ n'a pas été performante car beaucoup d'entreprises ont été amenées au PMNE par hasard ou par des consultants intéressés à faire les études ou l'accompagnement. La communication doit être large mais cibler les entreprises pouvant matérialiser un intérêt vers une certification ISO et un processus de mise à niveau.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

L'accompagnement qualifié est nécessaire tout au long du processus, surtout sur la partie administrative.

Le coaching des PME locales durant tout le processus de mise à niveau s'avère nécessaire depuis l'étape de cadrage jusqu'à la clôture du dossier. Suite à des pertes de temps sur la fourniture de pièces justificatives et comptables, cet accompagnement devra aussi gérer le coté administratif du processus. En effet, pour pouvoir participer au PMNE, il faut que l'entreprise soit déjà assez formalisée et administrativement sophistiquée pour pouvoir accéder aux décaissements du Programme. Or le but du Programme est d'amener des entreprises moins structurées à une compétitivité plus grande. En réalité, à cause de contraintes administratives, pourtant justifiée dans la plupart des cas, plusieurs entreprises qui ont le profil idéal pour la mise à niveau n'ont pas pu dépasser le cap de la qualification.

Choix et compétences des cabinets de consultance accompagnateur

Pour le PRMN, les consultants faisant les diagnostics et la mise en œuvre devraient être sélectionnés de manière plus stricte, avec des budgets et facilités mieux adaptés. Pour le PMNE, le chef d'entreprise choisit librement son consultant. Il a cependant été souhaité que le BMNE sélectionne les consultants pouvant faire le travail, ceci pour aider les entreprises qui ne sont pas toutes habilitées à faire le bon choix. Il est vrai aussi que ce sont certains cabinets conseils qui ont fait le marketing de trouver l'entreprise et donc de leur fournir le service. Il paraît donc justifié que le BMNE fasse un screening.

Prime n'est pas financement

Beaucoup d'entreprises, cherchant à optimiser leur cash-flow et leur fonds de roulement, considèrent la prime du PMNE comme un financement et l'incorporent comme tel dans leur calendrier de trésorerie. Comme ce calendrier est souvent optimiste, les retards encourus sur les prévisions de remboursement ont souvent des conséquences importantes dans la santé financière de l'entreprise.

Le BMN doit poursuivre une mutation orientée vers le client

Bien que les experts du BMN soient reconnus unanimement pour leur bonne volonté et accompagnement de l'entreprise, les circuits d'information et d'interface avec le client ne sont pas simples. En exemple, une lettre venant d'une entreprise n'est pas systématiquement communiquée au responsable d'interface avec l'entreprise ce qui entraîne des longueurs et dans certains cas reconnus, des « trous » d'information. Ceci entraîne une énorme frustration de la part des entreprises (certaines reconnues à Dakar depuis des dizaines d'années) sur des détails bloquant les dossiers comme la fourniture de pièces financières (attestation de TVA, numéro d'enregistrement etc.).

4) Recommandations

Amélioration du Suivi

- Le coaching des PME locales durant tout le processus de mise à niveau depuis l'étape de cadrage jusqu'à la clôture du dossier ;



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

-
- Instauration de fiches d'impact afin de pouvoir capitaliser sur les retours d'expériences et d'améliorer la qualité de la prise de décision future en COPIL sur la base d'historiques (sectoriels ou par types d'investissements).

Amélioration d'Impact

- La pertinence du choix des PME à accompagner avec un ciblage plus précis désormais des entreprises moins organisées ;
- Le meilleur screening, choix et disponibilité des cabinets de consultance accompagnateur ;
- L'allégement des procédures administratives du PMNE.

Amélioration d'Organisation

- Instaurer un point focal pour le suivi du dossier sur toute la durée de la Mise à Niveau ;
- Utilisation des documents collectés par les bureaux d'étude à fin administrative de façon à éviter la duplication du processus décrit comme inutile et pénible par les entreprises ;
- L'organisation du processus de mise à niveau est de nature séquentielle, entraînant des responsabilités distinctes entre le pôle technique et financier et le département de suivi. Une réflexion pour une approche plus dynamique (en équipe) avec 1 responsable client est à recommander. Ce responsable client devrait pouvoir, en généraliste, faire face aux différentes spécificités de chaque industrie.
- Mettre en œuvre la certification ISO 9 001 : 2008 recommandée dans l'évaluation à mi-parcours et dans le Plan de Communication ;
- Assurer un Monitoring et une Evaluation trimestrielle externe. Ce monitoring devrait être indépendant et donc externe.

Amélioration de la Communication

- Le renforcement rapide de la communication avec les entreprises potentiellement bénéficiaires avec une communication plus large et moins ciblée sur les grandes entreprises ou sur l'évènementiel de celles-ci.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

OBJECTIFS

Afin de préparer le terrain au déploiement de ce programme en contribuant à sa pérennisation et son appropriation par les parties prenantes nationales, le Bureau National de Mise à Niveau du Sénégal, avec l'accord de l'Agence Française de Développement (AFD), partenaire financier du Programme, souhaite réaliser un certain nombre d'études préalables et préparatoires pour la pérennisation du PMNE.

La réalisation d'une étude d'évaluation des résultats du PMNE s'inscrit dans ce cadre et vise à formuler une opinion indépendante et motivée sur les résultats et les impacts du PMNE, par un travail d'actualisation et d'approfondissement des analyses produites en 2009 dans le cadre de l'étude d'audit et d'évaluation de la phase pilote du PMNE. La mission est conduite par deux experts (1 international, 1 national) et dure 41 jours pour l'expert international et 39 jours pour l'expert national sur des TdRs qui sont prévus sur 4 mois.

L'évaluation du Programme de Mise à Niveau des Entreprises (PMNE) concerne la phase pilote et la phase de pérennisation et le Programme Régional (PRMN).

APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'évaluation a porté :

- sur une étude approfondie des données du Bureau de Mise à Niveau sur les entreprises ayant contacté celui-ci en vue de participer au PMNE. Un examen plus approfondi a été fait sur les entreprises dont le dossier a été accepté et
 - sur la tenue d'une enquête par interview et questionnaire sur les effets et perceptions du PMNE auprès d'entreprises ayant bénéficié d'interventions financées dans le cadre du PMNE (réorientation de la stratégie, financement d'investissements essentiellement immatériels ou matériels, etc.).
- 1) Données secondaires (sources indirectes) : la base de données du BMN a permis la partie d'exploitation de chiffres sur toutes les 423 entreprises ayant contacté celui-ci en but d'obtention de primes de diagnostic et d'investissement. Sur les 328 dossiers éligibles, le Comité de Pilotage du PMNE (COFIL) en a accepté 84 sur le PMNE et 15 sur le PRMN. L'exploitation des données secondaires a été faite grâce aux tableaux Excel fournis par le BMN. Ces tableaux ont permis de consolider un mapping du processus de mise à niveau en parallèle à une quantification "en entonnoir", par étape du processus des pertes de dossiers (actualisation du fichier Gestion Eligibilité).
 - 2) Données primaires (sources directes) : pour la partie enquête, 43 interviews ont été réalisées sur les 84 dossiers ayant été acceptés et 35 questionnaires seulement issus de ses interviews ont été reçus et traités. Sur ces 35 entreprises, 5 sont du PRMN. L'exploitation de données primaires a été complétée par l'analyse qualitative des guides d'entretiens que les entreprises ont remis suite aux interviews. Celle-ci permet de qualifier et donner des exemples en garantissant l'anonymat et la confidentialité des données. L'approche méthodologique utilisée est détaillé ci-dessous. L'étude vise essentiellement à actualiser les analyses évaluatives de l'efficience, de l'efficacité et de la perception de l'impact du Programme de Mise à Niveau.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Capitalisation sur l'évaluation à mi-parcours

Pour permettre une continuité et consolidation de l'évaluation à mi-parcours, les questionnaires et guides d'entretien ont été inspirés de l'approche utilisée précédemment. Etant donné le faible taux de retour de questionnaires dans des études similaires, cette approche a été combinée à des interviews pour accroître le caractère significatif des réponses.

L'échantillon a tenté de tenir compte de la composition du tissu industriel et de service sénégalais et de la représentativité des différentes branches d'activité en termes de contribution au PNB. Les segmentations ont été faites sur la base des secteurs d'activité suivants :

- Agro-industries (IAA), y compris Pêche
- Industries Chimiques (ICH)
- Industries Textiles et Habillement (ITH)
- Industries Mécaniques et Electriques (IME)
- Industries Diverses (ID)
- Services Tourisme, Hôtels et Restaurants (STHR)
- Services Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (SNTIC)
- Services Bâtiments et Travaux Publics (SBTP)
- Services Transport et Manutention (STM)
- Services Rendus aux Entreprises (SRE)

Enfin, une dernière segmentation a été effectuée en décomposant les investissements matériels (90% en termes réels monétaires dans l'évaluation à mi-parcours) et les investissements immatériels (10% par conséquent).

Les cibles d'interview

Le champ d'analyse s'étend à l'ensemble des entreprises ayant adhéré au PMNE depuis sa création jusqu'au moment de la réalisation de l'étude (PMNE), quel que soit le « guichet » (AFD, Union Européenne) par lequel les primes ont été financées. Au regard de la faible proportion des réalisations complètes des investissements prévus et après concertation avec l'équipe du BMN, les **cibles d'interview prioritaires** ont été les entreprises ayant reçu des décaissements de 2ème et 3ème tranches, soit:

- **Pour la 1ère phase (dite « Pilote »),**
 - ✓ MS DISTRIBUTION (ex EMS), CMA, SALOUM AGRO ALIMENTAIRE, DIPROM, LAGON II, SOSETER, CITAP, NOVOTEL, SIPS, CCIS, PUBLICOM, SAVANA, PULLMAN TERRANGA, SAHEL GAZ.
 - ✓ NMA, SEDIMA, BISCUITERIE WEHBE, SIAD.
 - ✓ Celles en 2eme demande = SOSAGRIN, SOGEPAL, SOGAS, SIAGRO, DELPHINUS.
- **Pour la 2eme phase (dite de « Pérennisation »),**

HOTEL ESPADON, NEUROTECH, HOTEL KADIANDOUAGNE, SIMPA, TERROU-BI, AGROLINE, SIAD.
- **Pour le Programme Régional géré depuis Ouagadougou, PRMN (UEMOA):**

NOVASEN, EUROGERM, MILKOA, CDA, BISCUISEN, LAITERIE DU BERGER.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

1 ANALYSE EVALUATIVE

1.1 ANALYSE DE L'EFFECTIVITE

1.1.1. UN PROGRAMME BASÉ SUR LA DEMANDE EXPRIMÉE DE MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES

Les demandes de mise à niveau ont été exprimées par 423 entreprises dont 193 dans le secteur « industries », 226 dans « services » et 04 dont le secteur n'a pas été déterminé. Le nombre d'entreprises éligibles et suivies est de 328 ainsi réparties: 176 du secteur Industrie et 152 du secteur Service. Quelques 40 entreprises ont été déclarées non éligibles et 29 dossiers sont en cours de traitement.

Le Processus de sélection des entreprises a réduit fortement les dossiers possibles de suivi PMNE par rapport aux demandes exprimées.

1.1.2. NOMBRE D'ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES PAR RAPPORT AUX DEMANDES ÉLIGIBLES

Le tamis de la Mise à Niveau

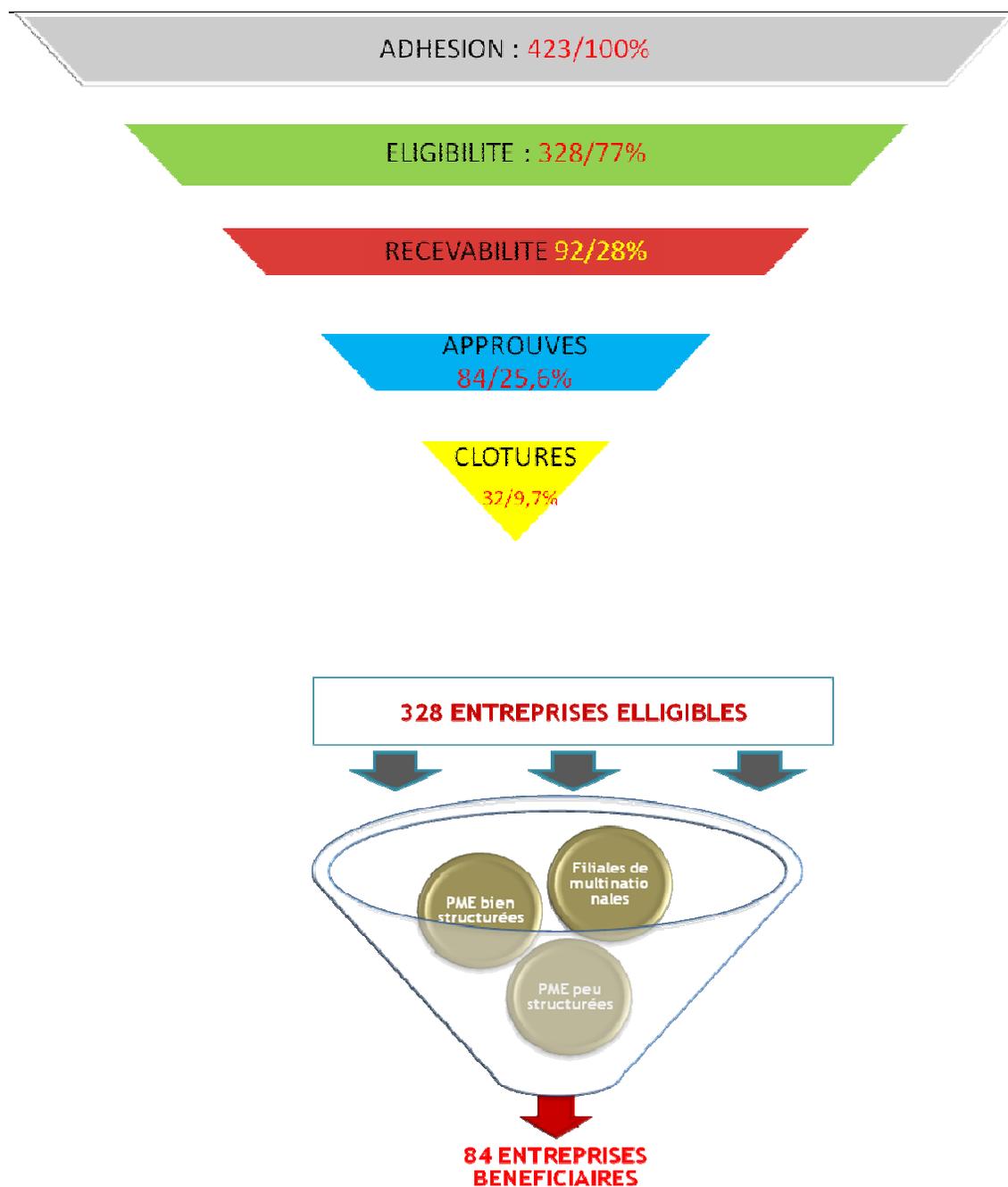
Le taux d'approbation par le Comité de Pilotage (COFIL) des entreprises éligibles reste très faible : 25,6% des 328 entreprises éligibles, soit seulement 84 entreprises (sur 84 approuvés fin 2012) ont été suivies et subventionnées en Etude Diagnostique, Investissements Matériel et Immatériel, de manière partielle (dossiers non-clôturés) ou totale (dossiers clôturés).

Toutefois, il faut remarquer le taux de 91,3%, très appréciable de dossiers approuvés par le COFIL pour les entreprises du PMNE dont les dossiers ont été déclarés recevables.

A noter que 15 dossiers ont été approuvés sur le Programme Régional UEMOA (PRMN). L'analyse de taux n'a pas été possible, faute de données exhaustives fournies à ce sujet.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES



NB : Ce tamis ne concerne que les entreprises du PMNE, car le détail de ces étapes n'était pas disponible au moment de l'étude pour les 15 entreprises du PRMN.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

1.1.3. NIVEAU DE RÉALISATION SELON LES 23 ÉTAPES DU PROCESSUS DE MISE À NIVEAU

LES 23 ETAPES

Pour rappel, le processus de réalisation du PMNE compte 23 étapes que l'on pourrait répartir en 4 grandes phases :

- Phase 1 : Qualification de la requête de mise à niveau
 - o Etape 1 : Réunion de cadrage
 - o Etape 2 : Visite Pré-diagnostic
 - o Etape 3 : Pré diagnostic et Approbation des TDR
 - o Etape 4 : Identification de l'expert
 - o Etape 5 : Dépôt Projet Convention Entreprise-Bureau d'Etudes /Consultant
 - o Etape 6 : Avis BMN / Projet Convention Entreprise-Bureau d'Etudes /Consultant
 - o Etape 7 : Signature convention Entreprise-Bureau d'Etudes /Consultant

- Phase 2 : Réalisation du diagnostic de mise à niveau
 - o Etape 8 : Dépôt rapport provisoire
 - o Etape 9 : Dépôt rapport final
 - o Etape 10 : Dépôt dossier à la banque
 - o Etape 11 : Obtention attestation bancaire
 - o Etape 12 : Dépôt Requête au BMN
 - o Etape 13 : Recevabilité du dossier
 - o Etape 14 : Rapport interne Experts BMN
 - o Etape 15 : Réunion de validation

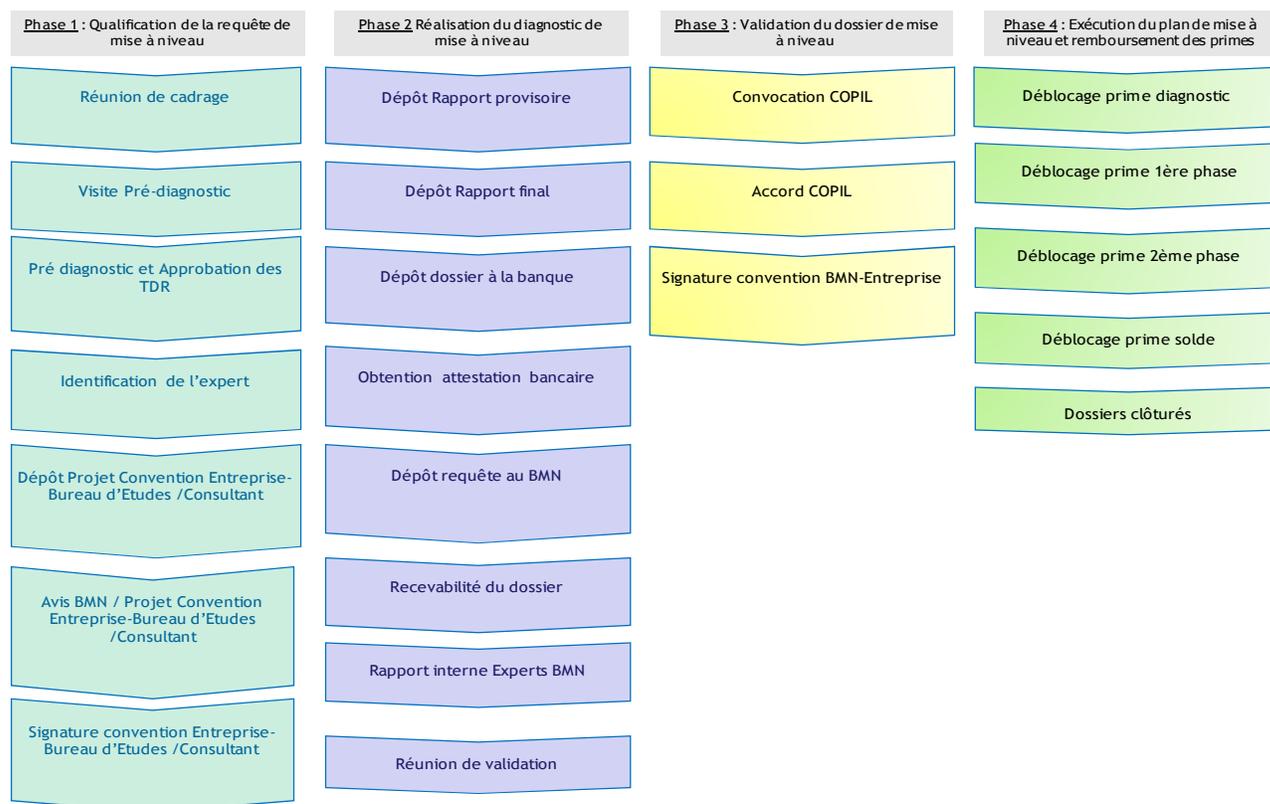
- Phase 3 : Validation du dossier de mise à niveau
 - o Etape 16 : Convocation COPIL
 - o Etape 17 : Accord COPIL
 - o Etape 18 : Signature convention BMN-Entreprise

- Phase 4 : Exécution du plan de mise à niveau et remboursement des primes
 - o Etape 19 : Déblocage prime Diagnostic
 - o Etape 20 : Déblocage prime 1ere phase
 - o Etape 21 : Déblocage prime 2ème phase
 - o Etape 22 : Déblocage prime solde
 - o Etape 23 : Clôture du dossier



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

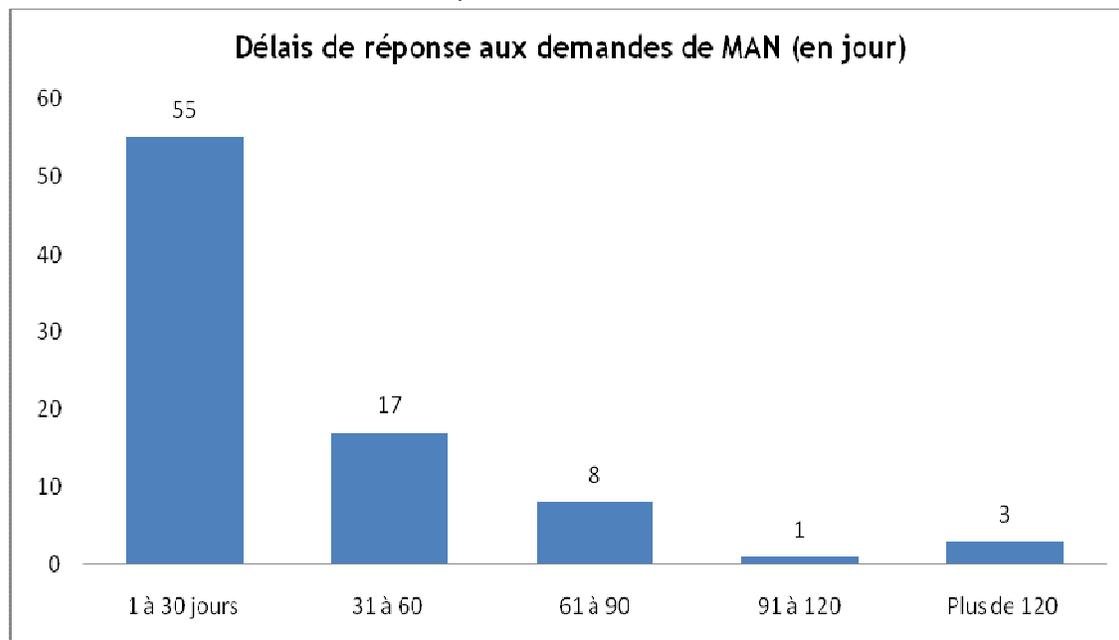
Ces quatre grandes Phases peuvent être visualisées comme suit :



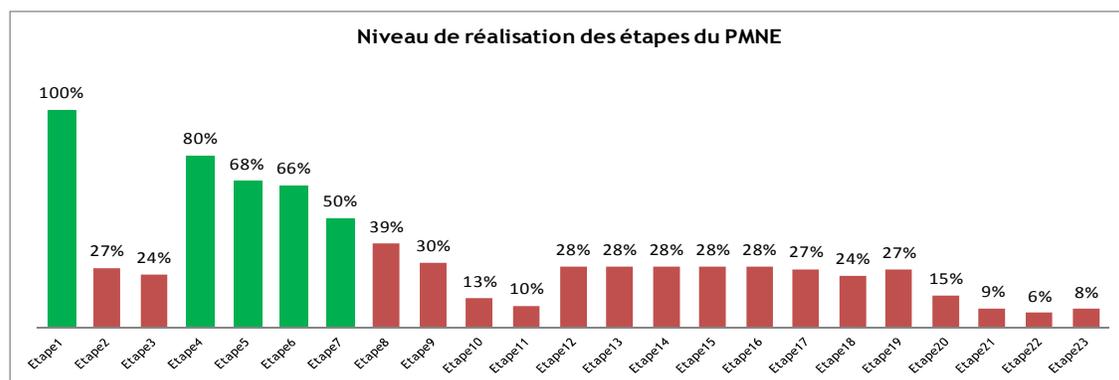
Le long des 23 étapes du processus, les raisons de cette faible proportion de dossiers « survivant » sont consignées dans l'Annexe 4.6.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Le tableau suivant donne les durées pour les 84 dossiers examinés dans la base de données.



Le niveau de réalisation suivant les 23 étapes du processus de mise à niveau est très variable mais reste globalement faible de l'ordre de 33%. En dehors des étapes 1 et 4 (respectivement la réunion de cadrage et l'identification de l'expert), et celles 5, 6 et 7 (formalisation administrative du dossier), toutes les autres étapes arrivent à peine à dépasser le seuil de 40% et concernent la partie réception et suivi du dossier de mise à niveau. Les taux ont été calculés sur la base des 423 entreprises adhérentes.



En outre, le travail du Bureau de Mise à Niveau a également été sollicité par le nombre des dossiers en suspens et, dans une moindre mesure, par les dossiers non-éligibles. A la lecture des raisons données et suite aux témoignages de certaines entreprises majeures de Dakar, il convient de rapporter que ces « mise en suspens » et « non-éligibilité » sont basées également sur des manques de renseignement de nature tout à fait administratives et que cela entraîne un va et vient de courrier et une certaine lassitude, certainement de part et d'autres, entreprises et Bureau de Mise à Niveau. Ces difficultés sont mieux surmontées quand les bureaux de consultation, en charge des travaux de diagnostic ou de mise en place, « montent » les dossiers avec l'incitation voulue.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

La tenue des réunions de cadrage est largement satisfaisante car réalisée pour toutes les entreprises éligibles. Cependant, le taux de réalisation des visites pré-diagnostics reste faible (27%) par rapport aux entreprises éligibles (90/328). Il en est de même pour les pré-diagnostics et l'approbation des TDR avec 24% de réalisation. Néanmoins, les signatures de conventions entre les entreprises et les consultants sont réalisées à moitié. Le dépôt des rapports provisoires est de 39% et celui des rapports finaux à 30%.

Les entreprises dont le dossier est en suspens

Il s'agit d'un total de 29 entreprises dont 7 entreprises dans le secteur industrie et 22 entreprises dans le secteur service.

L'ANNEXE 4.1 donne dans le détail la liste des entreprises et les raisons.

Les entreprises non éligibles

Les causes de non éligibilité sont multiples mais peuvent être regroupées en trois principales raisons :

- Les dossiers sont incomplets ou juridiquement non conformes (NINEA, pas de bilan, etc.) ;
- Les entreprises ne sont pas en règle avec la réglementation fiscale (pas de versement de TVA ou de patente, pas de registre de commerce, etc.) ;
- Les entreprises sont dans un domaine d'activité non couvert par le PMNE.

L'ANNEXE 4.2 donne dans le détail la liste des entreprises et les raisons.

1.1.4. INVESTISSEMENTS ET PRIMES (PRÉVUS, RÉALISÉS, DÉCAISSES)

A la fin 2012, sur la Phase de Pérennisation, le Comité de Pilotage avait approuvé 30 (13 en 2011 et 17 en 2012) dossiers d'entreprises (secteurs industries et services), dont 6 en novembre et 5 en décembre 2012, soit un taux de 15% sur un objectif de 200 entreprises à l'échéance de 2015. Les investissements actuellement prévus dans les dossiers approuvés à la fin décembre 2012 s'élèvent à 23 571 965 857 CFA et les primes approuvées correspondantes sont de 4 476 786 708 FCFA (6,8 millions d'EUR€), dont 879 Millions de FCFA déjà décaissés.

Les primes actuellement approuvées (corrigées) sur les Phase PMNE (Pilote et Pérennisation) sont de l'ordre de 11 Milliards de CFA correspondent à 100% et à 62% des enveloppes budgétaires de 10 Millions d'EUR€ pour chaque Phase du PMNE (Pilote et Pérennisation).

Par rapport aux montants des primes approuvées par le COPIL (base= montants révisés), le taux de décaissement total est de 47,68% pour les 2 phases du Programme National (Pilote et Pérennisation), c'est-à-dire les 84 entreprises suivies (cf. document TABLEAU SYNTHÈSE SUIVI PMN, onglet SUIVI PMN : lignes 113 et 114).



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

La situation actuelle de décaissement des primes se présente comme suit :

- Prime sur étude : 84,96% (soit 603.673.040 FCFA ou 921 638 EUR€)
- Prime sur investissement matériel : 52,88% (soit 3.707.991.154 FCFA ou 5 661 055 EUR€)
- Prime sur investissement immatériel : 25,90% (soit 748.068.843 FCFA ou 1 142 089 EUR€)
- Prime totale versée : 47,68% (soit 5.059.733.037 FCFA ou (7,7 Millions d'EUR€).

Les pourcentages ont été calculés sur la base des 10 611 280 361 FCFA accordés.

Les primes à verser dans le cadre du Programme régional de Mise à Niveau (PRMN-UEMOA) présentent des retards considérables avec par moment des erreurs de versement de primes. Le circuit de signature extrêmement long et inefficace obère sérieusement la portée de ce programme régional.

1.1.5. LES INVESTISSEMENTS APPROUVÉS, LES PRIMES CORRESPONDANTES ET CELLES DÉBOURSÉES

Les Investissements approuvés (corrigés) par le COPIL sont de l'ordre de 50 Milliards de FCFA (76 Millions EUR€) dont 88% en Investissements Matériels, 10% en Investissements Immatériels et 2% en Cout d'Etudes. Les Phases Pilote et Pérennisation représentent 83% de ce montant. Le montant total des primes versées est de 5 059 733 037 FCFA sur un montant approuvé par le COPIL de 10 611 280 361 FCFA, soit 47,68% de réalisation.

Les Investissements Approuvés (Corrigés) par le COPIL (CFA)					
Coût Etude	Invest. Matériels	Invest. Immatériels	Total		
561 436 300	24 071 823 353	2 605 812 812	27 239 072 465	Phase Pilote	54
327 335 000	18 684 886 667	2 003 340 846	21 015 562 513	Phase Pérennisation.	30
144 164 726	3 245 593 062	843 493 041	4 233 250 829	PRMN	15
1 032 936 026	46 002 303 082	5 452 646 699	52 487 885 807	PMNE+PRMN	99 entreprises

En conséquence, les primes approuvées par le COPIL se montent à près de 11 Milliard de FCFA (avec les 30 dossiers de la Phase de Pérennisation), soit 16,8 Millions EUR€. Les Phases Pilote et Pérennisation représentent 89% de ce montant et 76% des budgets disponibles.

Les Primes Approuvées (Corrigées) par le COPIL (CFA)					
Prime sur Etude	Prime sur Invest. Mat.	Prime sur Invest. Immat.	Total CFA		
448 669 040	4 063 527 370	1 695 670 056	6 207 866 466	Phase Pilote	54
261 868 000	2 948 716 759	1 192 829 136	4 403 413 895	Phase Pérennisation.	30
144 164 726	517 170 047	608 580 653	1 269 915 426	PRMN	15
854 701 766	7 529 414 176	3 497 079 845	11 881 195 786	PMNE+PRMN	99 entreprises



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Les plans d'investissement des entreprises sont pluriannuels. Pour bénéficier des subventions, les entreprises doivent réaliser des investissements et les faire constater durant une phase de financement, notamment durant la Phase Pilote (2005 à décembre 2010), ou durant la Phase de Pérennisation (d'avril 2011 à décembre 2012)

Après quelques années, on peut constater que les investissements réalisés par rapport à ceux prévus par l'entreprise et approuvés (Corrigés) sont de 57%. Si on analyse plus profondément, on se rend compte que la part réalisée des investissements matériels par rapport à celle prévue est nettement plus importante que la part correspondante des Investissements Immatériels avec 58% contre 35%.

Les Investissements Réalisés (CFA ; % Réalisés/Approuvés)				
Coût Etude	Invest. Matériels	Invest. Immatériels	Total	
561 436 300	19 290 333 654	1 242 475 661	21 094 245 615	Phase Pilote
331 055 000	4 844 356 979	208 335 914	5 383 747 893	Phase Pérennisation.
144 164 726	2 634 816 253	479 951 471	3 258 932 450	PRMN
1 036 656 026	26 769 506 885	1 930 763 047	29 736 925 958	PMNE+PRMN
100%	58%	35%	57%	

Comme les investissements réalisés sont de cet ordre et que les décaissements se font sur constat des réalisations, il reste évident que les décaissements soient de même ordre.

Les décaissements se montent à près de la moitié (49%) des primes accordées (corrigées). Le taux relativement modeste de décaissement pour la Phase Pilote (terminée 31 décembre 2010) est de 67%.

Le taux de décaissement sur les Investissements Immatériels (32%) est très faible comparé à celui, déjà modeste des Investissements Matériels (52%). Cette situation s'explique par le fait que les Investissements Immatériels sont généralement consécutifs à la mise en place des équipements.

En décembre 2012, la Phase de Pérennisation est encore en cours. Suite à des événements tels que la difficulté de levée des conditions suspensives à la mise en place des fonds et à des difficultés internes du Bureau de Mise à Niveau, le taux de décaissement correspondant en pâti et se situe à 20%.

Les Décaissements des Primes (CFA ; % des Accordées (Corrigées))					
Prime sur Etude	Prime sur Invest. Mat.	Prime sur Invest. Immat.	Total		
448 669 040	3 067 959 676	663 677 160	4 180 305 876	6 372 835 €	67,34%
155 004 000	640 031 478	84 391 683	879 427 161	1 340 678 €	19,97%
144 164 726	188 189 366	383 961 177	716 315 269	1 092 016 €	56,41%
747 837 766	3 896 180 520	1 132 030 020	5 776 048 306	8 805 529 €	48,62%
87%	52%	32%	49%		



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Le taux de décaissement sur les Investissements Immatériels (32%) est très faible comparé à celui, déjà modeste des Investissements Matériels (52%). Cela vient essentiellement du fait que les cycles d'investissement ne sont pas encore terminés et que les primes ne peuvent donc être versées que partiellement (1ere et 2eme tranche à minimum 20 et 40%). Il convient également de souligner que les investissements matériels doivent souvent être mis en place pour pouvoir réaliser les investissements immatériels les concernant (logiciels machines, formation du personnel technique, etc.).

Cela pose un double problème :

1. Les entreprises ayant reçu le remboursement de la prime Diagnostique et qui ne complètent pas leur programme d'investissement sont tenues, d'après les procédures, de rembourser la prime. Dans la pratique, le BMN a signifié son renoncement au remboursement de cette prime. Les procédures devraient-elles être modifiées en conséquence ou la gestion du remboursement discrétionnaire sous peine d'être qualifiée d'arbitraire ? A part 6 entreprises déjà libérées de ce remboursement, on peut en attendre 8 autres de la Phase Pilote.
2. La date butoir pour le remboursement de toutes primes pour les primes de la Phase Pilote était le 31 décembre 2012. Cela signifie que certaines entreprises devraient renoncer au remboursement d'Investissements car ayant dépassé la date limite.

1.1.5. DIVERSITÉ DES INTERVENTIONS

La diversité des interventions est grande, tant en compétences techniques qu'en management du processus de Mise à Niveau à l'intérieur de l'entreprise (management du changement) comme des certifications ISO (9000, 14000 ou 22000).

Investissements Matériels :

- Equipements de production ;
- Installations et accessoires de production (matériel de conditionnement, nouvelles lignes de production, équipements de sécurité) ;
- Equipements de laboratoire et de mesures ou d'auto surveillance (instruments de mesure, d'analyse) ;
- Equipements informatiques (ordinateurs, serveurs, armoires ignifugées) ;
- Matériel de transport et de manutention (matériel de levage, camions, véhicules pour commerciaux) ;
- Système frigorifique ;
- Equipements de conformité environnement (système de traitement des eaux usées, acquisition de systèmes de dépollution, valorisation des déchets, remplacement d'une installation polluante par une autre moins polluante) ;
- Equipements et matériel électriques pour la maîtrise de l'énergie (centrale de biogaz, appareils économiseurs d'énergie comme les lampes LED ou les plaques solaires).



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Quelques exemples sans être exhaustif :

- ✓ Cabine de thermo-laquage pour permettre choix de couleurs sur profilés et sous-traitance sur le marché local ;
- ✓ Réaménagement d'ateliers de production pour optimiser logistique, amélioration de l'espace de travail ;
- ✓ Groupes électrogènes pour pallier les coupures fréquentes sur secteur. Onduleurs (nécessité en processus de production, chaîne du froid, hôtels etc.) ;
- ✓ Souffleuse automatiques réduisant le risque de contamination par germes dans l'agroalimentaire ;
- ✓ Création d'emballages individuels pour permettre une vente au détail à la pièce et favoriser la pénétration de produits dans des couches de population à revenus plus modestes (boissons, détergents, couche-culotte) ;
- ✓ Augmentation de la durée de vie du produit alimentaire ;
- ✓ Chaudières à meilleur rendement énergétique ;
- ✓ Ligne de conditionnement agroalimentaire ;
- ✓ Augmentation de capacité de production sur ligne existante (métallique) avec doublement du chiffre d'affaire
- ✓ Réduction des % de déchets, réduction des consommables, augmentation de la productivité par ouvrier

Investissements Immatériels

- Assistance technique (diagnostic, assistance à la maîtrise d'ouvrage, etc.) ;
- Démarches de certification ISO 9001, 14001, 22000 et OHSAS 18001 ;
- Démarche Assurance Qualité ou HACCP (mise en place de la démarche et obtention de la conformité) ;
- Acquisition de Logiciels (GMAO, ERP, Comptabilité -SAGE-, Paie, géo-localisation, Opera_MicroFidelio pour hôtels, GDS : Global Distribution System pour réservations hôtelières en ligne) ;
- Formation du personnel et du Top Management ;
- Réalisation d'études (études de marchés, études de faisabilité, études d'impact environnemental et social, Diagnostics énergétiques des installations existantes) ;
- Mise en place d'un plan marketing ;
- Mise en place d'un bureau d'études ou de méthodes ;
- Recrutement du personnel ;
- Rédaction de Manuels de procédures ;
- Etc.

L'importance des Investissements Immatériels a souvent été réalisée à la faveur du processus comme le montrent ces quelques témoignages illustratifs :

- *« On avait tablé sur les investissements matériels mais réellement ce sont les immatériels qui nous ont transformés. De prime abord on n'y*



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

croyait pas...notre banquier non plus...Le tournant a été crucial, autrement on aurait dû fermer. »

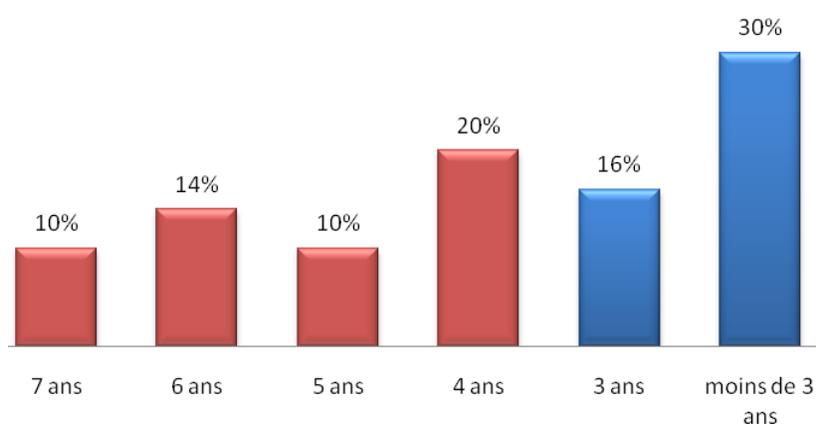
- *« Notre Directeur Administratif et Financier est devenu un généraliste grâce au processus de MAN »*
- *« Le personnel a mieux compris le bienfondé des procédures et ne les prend plus comme des directives »*
- *« Le diagnostic nous a permis de complètement revoir notre plan d'investissement et d'intégrer les procédures HACCP »*
- *« Le coaching devrait être partie intégrante le long du processus. Il avait été proposé et validé par le COPIL. Nous ne l'avions pas jugé nécessaire....C'était un tort ! »*
- *« On a découvert le bienfait des investissements immatériels »*
- *« C'est un cabinet de consultance qui nous a amenés au BMN » (beaucoup de témoignages)*
- *« Les règles ne sont pas assez claires pour les changements possibles à l'intérieur des catégories d'investissement pour pouvoir s'adapter à notre environnement qui évolue sans cesse (logiciels, technologie etc.)*

1.2 ANALYSE DE L'EFFICACITE

1.2.1. DURÉE D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE MISE À NIVEAU

Sur les 84 entreprises, 32 dossiers sont clôturés et 6 annulés. Pour les 46 entreprises restantes, les délais d'exécution varient de 3 à 7 ans.

Durée d'exécution du programme



Témoignage illustratif :

« Les mobilisations des experts pour constater est très longue ! Cela nous coute cher en découvert financier pour recevoir le remboursement ! »



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

1.2.2. RÉPARTITION EN DOMAINES D'ACTIVITÉS

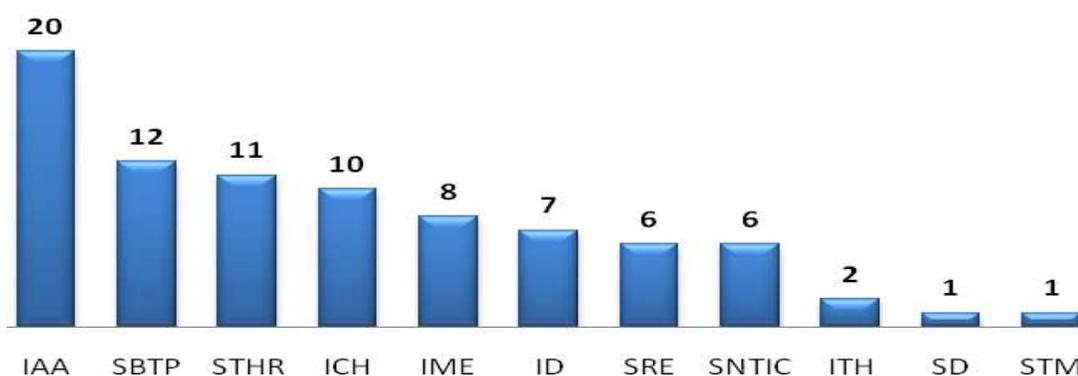
L'analyse a porté sur les 84 entreprises suivies dont six dossiers annulés. Toutefois les entreprises dont les dossiers sont annulés ont bénéficié des primes sur étude (diagnostic). Il s'agit de SATTAR CONSTRUCTION, NSMTP, GIE SEYFI & FILS, EQUIPEMENT LAHAT, SPIA et CSTI.

Elles couvrent également l'ensemble des onze (11) domaines d'activités retenus par le PMNE :

- INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES (IAA)
- INDUSTRIES CHIMIQUES (ICH)
- INDUSTRIES TEXTILES & HABILLEMENTS (ITH)
- INDUSTRIES MECANIQUES ET ELECTRIQUES (IME)
- INDUSTRIES DIVERSES (ID)
- SERVICES BATIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS (SBTP)
- SERVICES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SNTIC)
- SERVICES TOURISME - HOTELS & RESTAURANTS (STHR)
- SERVICES TRANSPORT ET MANUTENTION (STM)
- SERVICES RENDUS AUX ENTREPRISES (SRE)
- SERVICES DIVERS (SD)

La répartition des entreprises soutenues par le PMNE sont : 20 dans INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES (IAA), 12 dans SERVICES BATIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS (SBTP), 11 dans SERVICES TOURISME - HOTELS & RESTAURANTS (STHR), 10 dans INDUSTRIES CHIMIQUES (ICH), 8 dans INDUSTRIES MECANIQUES ET ELECTRIQUES (IME), 6 dans SERVICES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SNTIC), 6 dans SERVICES RENDUS AUX ENTREPRISES (SRE) et 11 dans d'autres secteurs.

Répartition des entreprises selon le domaine d'activité

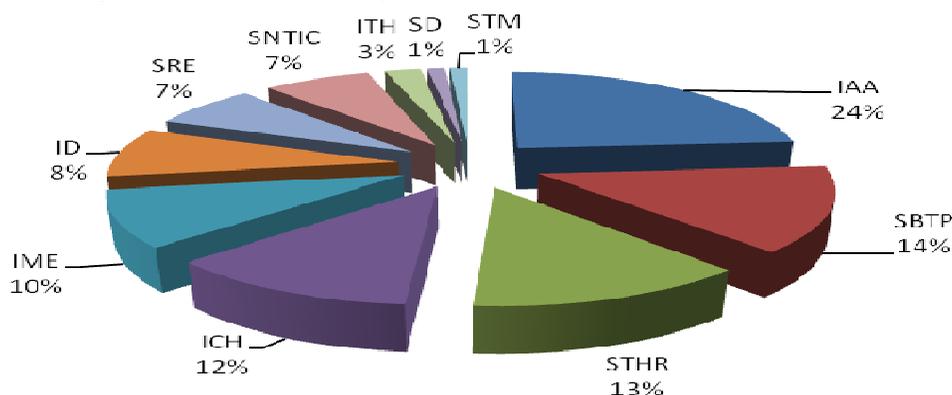


Soit en pourcentages :



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Répartition des entreprises selon le domaine d'activité



La segmentation en termes d'activité d'entreprises par secteur d'activité ne se rapproche pas de la moyenne nationale¹ pour quelques secteurs d'activité: IAA 23% pour le PMNE contre 7% au niveau national, ITH 3% contre 1% ; STHR 14% contre 4%. SRE 6% contre 17%. Par contre la proportion pour certains secteurs est maintenue; SBTP 16% contre 18% ; SNTIC et STM 7% contre 7%.

1.2.3. RÉPARTITION SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Les bénéficiaires du PMNE sont des entreprises sénégalaises dont le chiffre d'affaire (CA) présente une grande diversité, allant de 46 Millions à 24 milliards de FCFA. En effet, l'analyse des chiffres d'affaires montre que 89% des entreprises bénéficiaires ont un CA inférieur à 10 milliards de FCFA. Dans ce lot, seuls 4% des PME ayant moins de 100 millions ont pu bénéficier de la mise à niveau. Les plus gros bénéficiaires, autour de 44% des entreprises ont un CA compris entre 1 et 5 milliards de FCFA. En réalité, seuls 11% dépassent un CA de 10 milliards de FCFA.

¹ La répartition des secteurs d'activité pour l'ensemble des entreprises sénégalaises, en nombre et % du total (2006) sont :

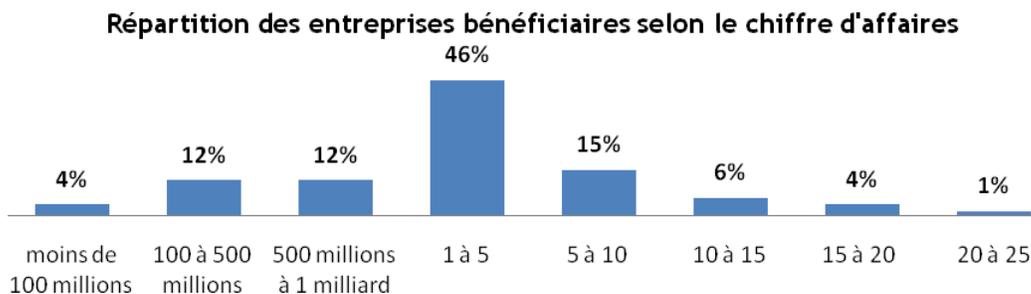
Secteur d'activité	Nbre	%
Pêche et industrie agro-alimentaire	297	7%
Textile et confection	45	1%
Autres industries	349	8%
Total industrie	691	16%
BTP	36	1 8%
Hôtels-bars-restaurants	177	4%
Transports - auxiliaires de transport - télécommunications	293	7%
Commerce - Import-Export	1 398	32%
Activités financières et immobilières	265	6%
Services aux entreprises	719	17%
Education, santé,	335	8%
Services collectifs, sociaux et personnels	95	2%
Total services	3 643	84%
Total industrie et services	4 334	100%

Source CUCI - ANSD - 2006



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

La répartition des 84 entreprises selon leur poids en chiffre d'affaire est établie comme suit :

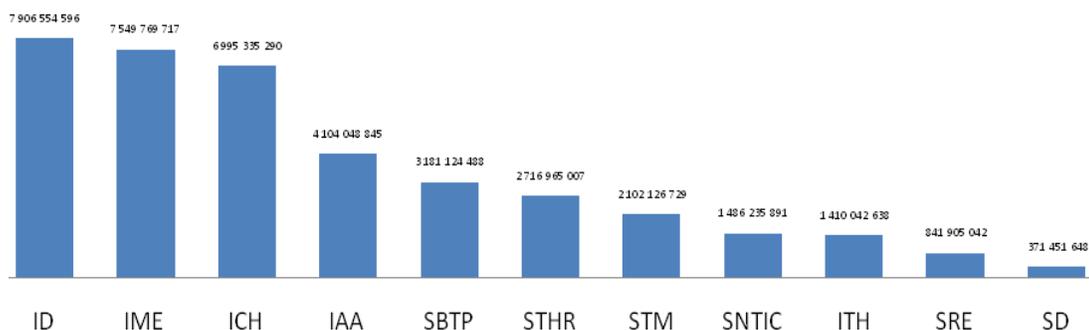


Le PMNE s'adressait au départ à des entreprises ayant un CA d'un plafond de 15 Milliards de CFA (près de 23 Millions d'EUR€). Le COPIL N° 43 du 6 avril 2011 a porté ce plafond au double soit un CA de 30 Milliards de CFA (soit près de 46 Millions d'EUR€). Le graphique ci-dessus montre que seulement 4 des 84 entreprises bénéficiaires dépassent ce plafond d'origine. La comparaison avec la moyenne nationale sénégalaise n'a pas pu se faire.

1.2.4. MOYENNE DU CA ET DOMAINES D'ACTIVITÉ

Les entreprises du secteur IAA représentent en nombre la majorité, suivies des entreprises du BTP. Toutefois en termes de chiffre d'affaire moyen par secteur d'activité, elles viennent derrière les domaines d'activité que sont respectivement les ID, IME et ICH.

Moyenne du chiffre d'affaires par domaine d'activité



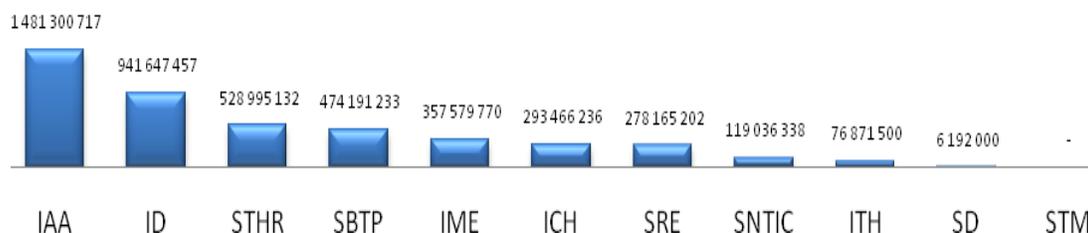
1.2.5. PRIMES VERSÉES PAR DOMAINES D'ACTIVITÉ

La répartition des primes par domaine d'activité montre que les secteurs qui en bénéficient le plus sont respectivement les IAA, ID, STHR et SBTP avec 75% des montants versés.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Primes versées par domaine d'activité



La nature des primes versées, investissements matériels ou immatériels est très différente selon les secteurs d'activité.

Bien que la part globale des primes pour investissements immatériels reste relativement faible (15% contre 73% pour les investissements matériels et 12% pour les primes de diagnostic), celle-ci est plus importante pour les entreprises des secteurs INDUSTRIES TEXTILES & HABILLEMENTS (ITH), INDUSTRIES MECANIKES ET ELECTRIQUES (IME) et SERVICES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SNTIC). Les activités couvertes par les primes immatérielles sont essentiellement les certifications ISO.

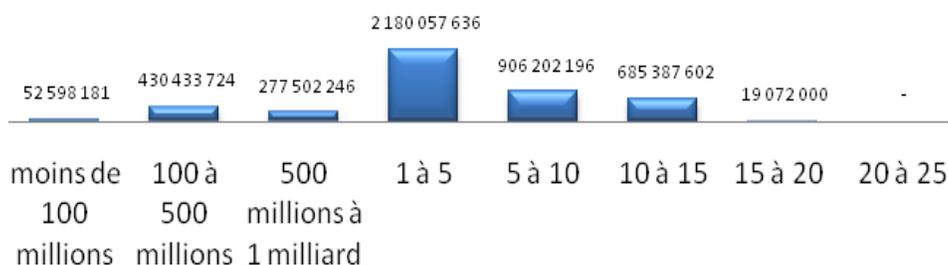
REPARTITION DES PRIMES VERSEES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITES ET LA NATURE DES INVESTISSEMENTS POUR LES 84 ENTREPRISES DES 2 PHASES DU PMNE

	Primes Etudes/Total Primes	Primes Invest. Matériels/Total Primes	Primes Invest. Immatériels/Total Primes	Primes sur Etude	Primes sur Invest. Matériels	Primes sur Invest. Immatériels	TOTAL PRIMES
IAA	8%	84%	8%	125 221 440	1 289 916 635	128 369 053	1 543 507 128
ICH	15%	77%	8%	45 356 000	235 883 225	24 691 429	305 930 654
ID	7%	84%	9%	76 056 000	911 434 735	98 096 105	1 085 586 840
IME	19%	53%	27%	69 068 000	190 728 845	97 782 925	357 579 770
ITH	19%	28%	53%	14 800 000	21 453 300	40 618 200	76 871 500
SBTP	18%	68%	14%	103 098 000	389 741 215	82 662 186	575 501 401
SNTIC	30%	15%	55%	35 251 200	17 766 996	66 018 142	119 036 338
SRE	12%	61%	27%	32 390 400	170 858 225	74 916 577	278 165 202
SD	100%	0%	0%	6 192 000	0	0	6 192 000
STHR	14%	68%	19%	96 240 000	480 207 978	134 914 226	711 362 204
TOTAL	12%	73%	15%	603 673 040	3 707 991 154	748 068 843	5 059 733 037

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

La répartition des primes par segmentation de Chiffre d’Affaire montre que la presque totalité de celles-ci sont versées à des entreprises dont le CA est inférieur ou égal à 15 milliards de CFA. La décision du COPIL d’avril 2011 de porter le maximum du CA à 30 milliards n’a pas eu d’effet sur l’augmentation d’entreprises bénéficiaires.

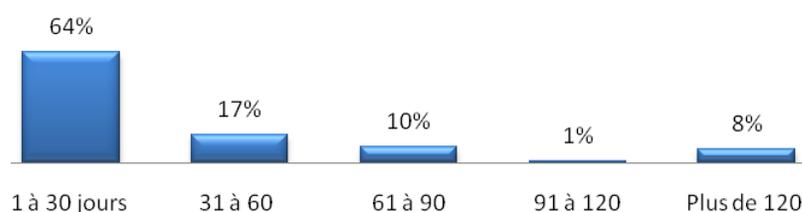
Répartition des primes par chiffre d'affaire



1.3 ANALYSE DE L’EFFICIENCE

- Elle s’intéresse particulièrement aux délais et coûts de mise en œuvre du programme de mise à niveau. Globalement, les délais entre la date de demande de mise à niveau et celle de réponse restent acceptables (démarrage du processus). Plus de la moitié des entreprises ont obtenu une réponse dans les 30 jours qui ont suivi leurs demandes. Pour les 84 entreprises suivies, le délai varie de 02 à 837 jours.

Délais de réponse aux demandes de MAN



- La durée normale d’exécution du programme est de 3 ans à partir de la signature de la convention. Sur les 84 entreprises, 32 dossiers sont clôturés et 6 annulés. Pour les 46 entreprises restantes, les délais d’exécution varient de 3 à 7 ans.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Témoignage illustratif :

- « Les mobilisations des experts pour constater est très longue ! Cela nous coute cher en découvert financier pour recevoir le remboursement ! »

- Le cout bénéfice : impact estimé à 15 milliards de CFA, soit 23 millions d'EUR€ sur un programme. Ceci est une estimation faite sur base des questionnaires et interviews en tenant compte des chiffres reçus en 1) augmentation de chiffre d'affaire ou de parts de marché et 2) en diminution de coûts.

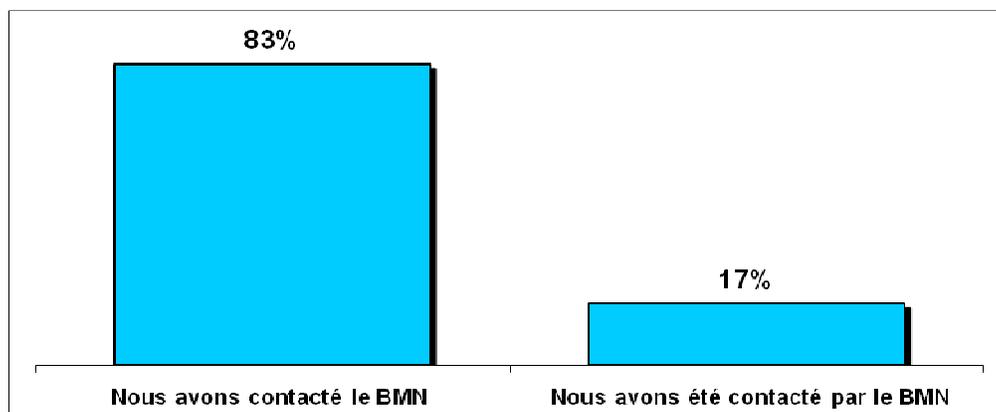
1.4 ANALYSE DE L'IMPACT

1.4.1. APPRÉCIATION QUALITATIVE

Q1. Comment avez-vous eu connaissance du Programme National de Mise à niveau ?

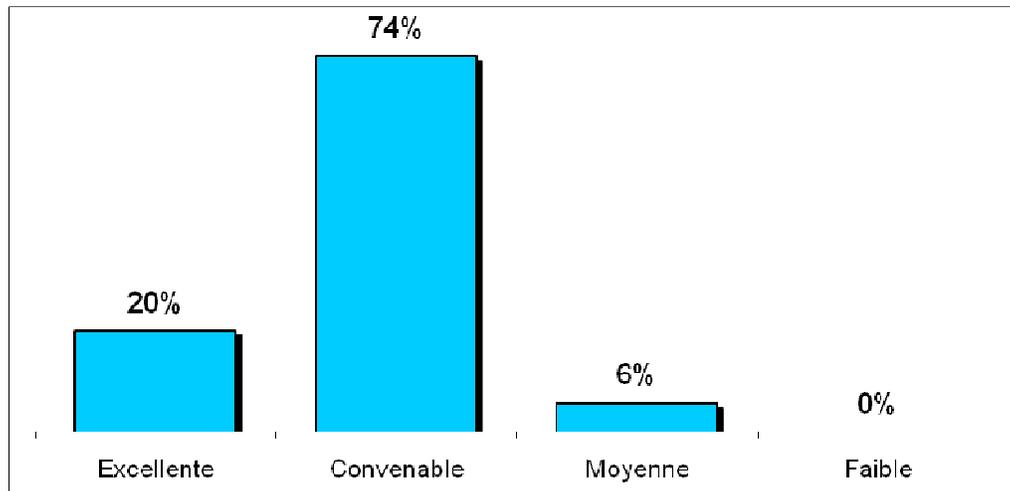
La question est importante pour mesurer l'impact de la communication de départ du PMNE. Comme le PMNE doit d'abord susciter un intérêt et une demande pour ses services de la part des entreprises, il est important de savoir comment l'initialisation du processus a commencé. Force est de constater que dans 80% des cas, la démarche a été entreprise par l'entreprise et non du fait d'une communication par le BMN.

Action à considérer : pour une communication future, il conviendrait de dégager la stratégie et les moyens nécessaires pour augmenter la notoriété du PMNE et une meilleure connaissance de son fonctionnement et des bénéfices à en tirer. Comme les entreprises potentiellement éligibles ne sont plus « dans le haut du panier », la communication se devra d'être encore plus performante.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Q2. Quelle appréciation faites-vous sur les critères d'éligibilité des entreprises par le BMN ?



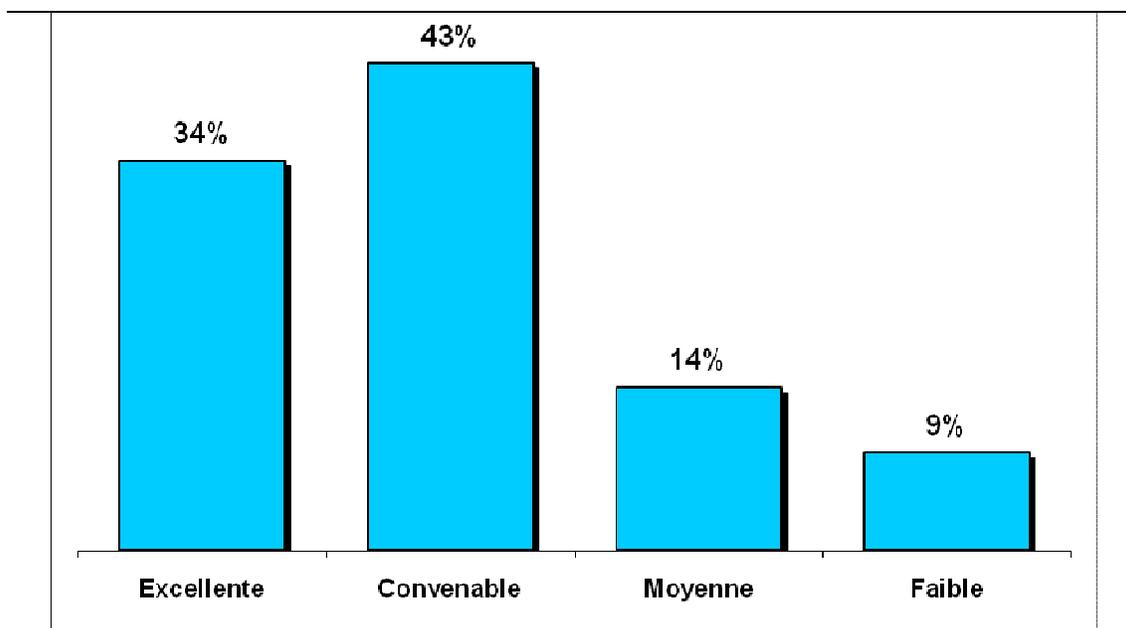
Les critères d'éligibilité sont unanimement reconnus comme convenables ou excellents (94%), ce qui est un peu prévisible car les répondants ont remplis ces conditions. Cependant on peut noter que les critères d'éligibilité pour des nouvelles activités d'entreprises constituées depuis plus de deux ans ne sont pas forcément très connus. Le calendrier des Phases et comment le plan d'investissement devra en tenir compte pour pouvoir bénéficier des primes en temps voulu n'est pas connu. L'éligibilité des primes de diagnostic et leur remboursement en cas de non-réalisation des investissements devront être clarifiés plus explicitement.

Action à considérer : une communication future pourrait mieux définir les calendriers d'intervention de façon à ne pas entraîner des PME vers un non-paiement des primes, ce qui pourrait compromettre leur stabilité financière.

Q3. Quelle appréciation faites-vous sur la réactivité du BMN par rapport à votre demande d'éligibilité?

Les réponses apportées pour près de $\frac{3}{4}$ sont pour une appréciation excellente ou convenable. Cependant il reste 23% des entreprises (soit près d'une entreprise sur quatre) qui jugent le BMN peut réactif.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES



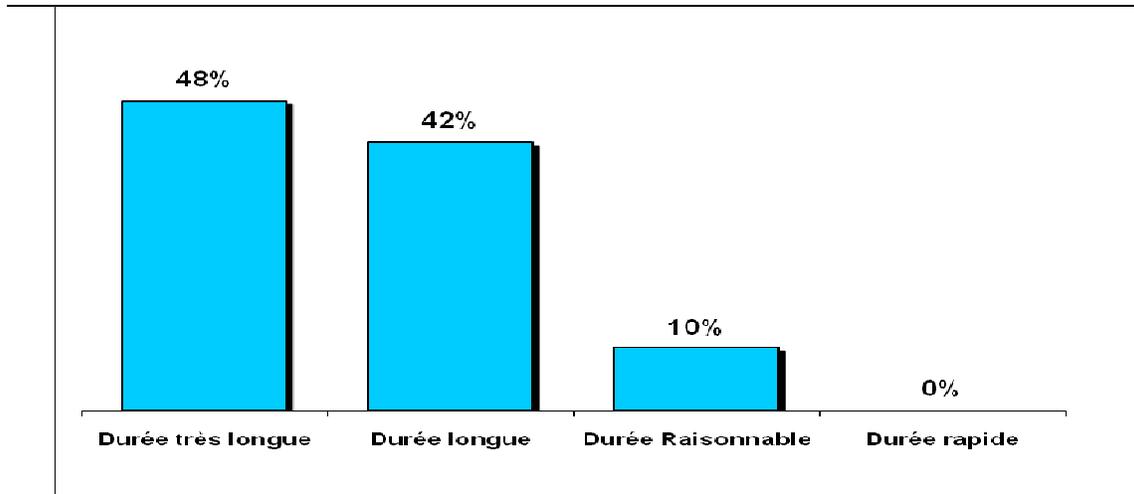
Action à considérer : le résultat de 14% qualifiant la réactivité de moyenne, additionné à 9% qualifiant la réactivité de faible doit pouvoir être améliorée par une plus grande clarification au départ. Certaines réactions rencontrées lors des interviews montrent que les réponses sont teintées de négatif concernant l'éligibilité de certaines dépenses. Une meilleure clarification dès le départ pourrait réduire des attentes et perspectives inutiles de la part des entreprises. Comme dans toute communication, cela semble clair pour celui qui l'émet mais le test réel est la compréhension atteinte par la cible. A la lecture des comptes rendus des COPIL, il est clair que ceux-ci se sont généralement penchés avec application et discernement sur les demandes émises (comme par exemple la nécessité de véhicule pour prospecter ou visiter un réseau de vente).

Q4. Quelle appréciation faites-vous sur la durée du processus de mise à niveau de votre entreprise?

48% des répondants qualifient la durée de très longue et 42% de longue. Hormis le cycle normal mais relativement complexe de 23 étapes nécessaires (voir plus haut), des longueurs s'installent également en coresponsabilité reconnue entre le BMN et les entreprises.

De plus, les cycles d'investissements prennent plus de temps que prévus initialement par les entreprises. Ceci rallonge d'autant la durée du processus PMNE. D'autre part, comme le révèlent les réponses à la question suivante, une majorité d'entreprises doivent réorienter les investissements initialement prévus.

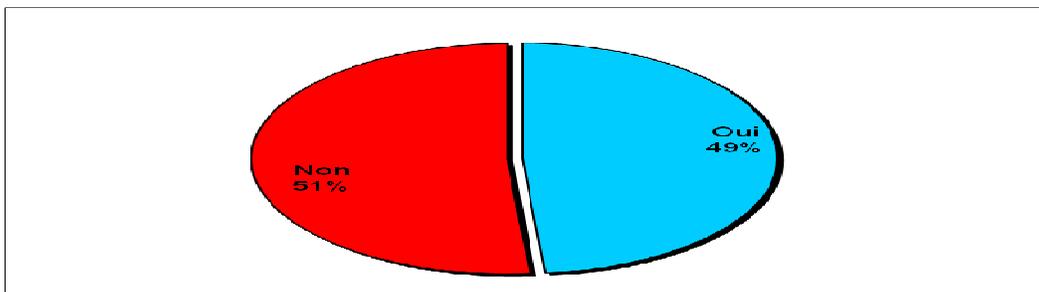
EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES



Action à considérer : estimer d'emblée un délai plus grand du cycle d'investissement. Par conséquent, la durée pour le remboursement des Primes devrait en tenir compte et être allongée.

Q5. Une fois que votre dossier de mise à niveau a été validé par le Comité de Pilotage, votre entreprise a-t-elle été confrontée à un besoin nécessitant la réorientation de vos investissements initialement retenus ?

Comme le cycle du processus du PMNE est long, certaines modifications des investissements deviennent plus évidentes avec l'expérience, le temps ou l'évolution rapide de la technologie. Par exemple, des prix plus bas que les investissements prévus peuvent être atteints par une meilleure négociation avec les fournisseurs ou l'occasion donnée par l'achat d'une ligne de production un peu plus chère mais qui permet l'emballage en même temps. Le dirigeant d'entreprise doit pouvoir avoir la possibilité d'évoluer dans son choix et son adaptation aux conditions propres à son activité ou propres à la technologie de son outil de production. Par exemple, l'évolution des logiciels CAD/CAM, de repérage géographique ou simplement comptables entraîne forcément une réorientation des investissements voulus.

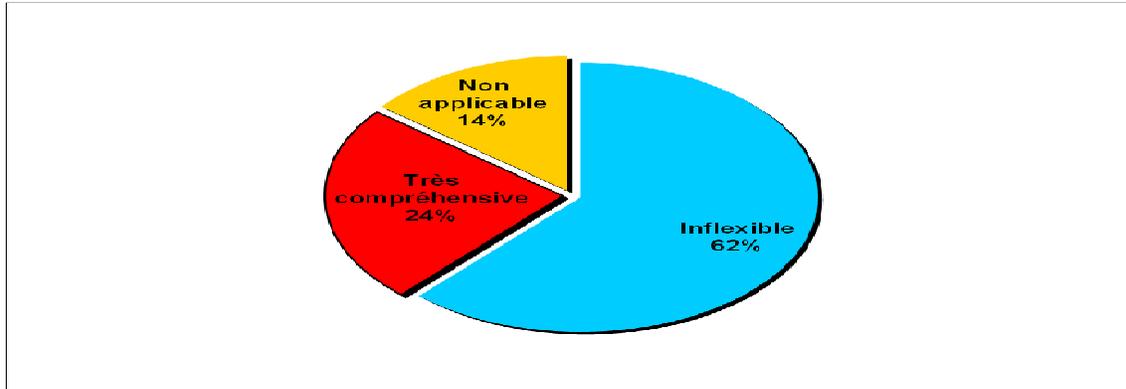


EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Action à considérer : les procédures devaient pouvoir, surtout dans la perspective d'un processus qui dure en moyenne plus de 3 ans, de pouvoir considérer les changements dans l'environnement des besoins de l'entreprise.

Q6. Comment avez-vous apprécié la réaction du BMN par rapport à ce souhait de réorientation ?

La réponse est très négative avec près de $\frac{3}{4}$ des répondants qualifiant la réponse du BMN/COPIL comme inflexible.



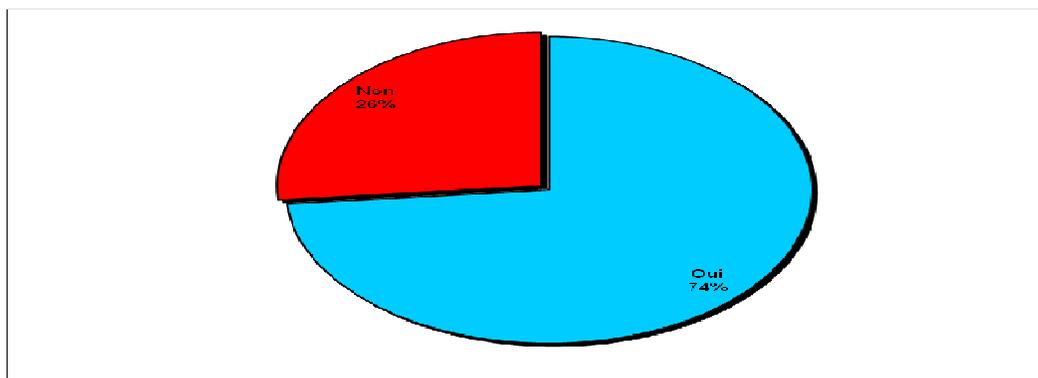
Action à considérer : le PMNE devrait pouvoir considérer avec plus de flexibilité les besoins d'investissement selon les domaines d'activité de l'entreprise.

Quelques témoignages :

- Refus d'aménagement d'une demande de certification ISO 20.000 (sécurité des systèmes d'information) en ISO 9 000, pourtant au même prix
- Pas de réponse du BMN sur demande de changement entre matériaux métallique en matériaux en bois pour usine de transformation métallique ;

Q7. Votre entreprise a-t-elle été confrontée à des besoins d'investissements additionnels non identifiés lors de la mise à niveau et indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise ?

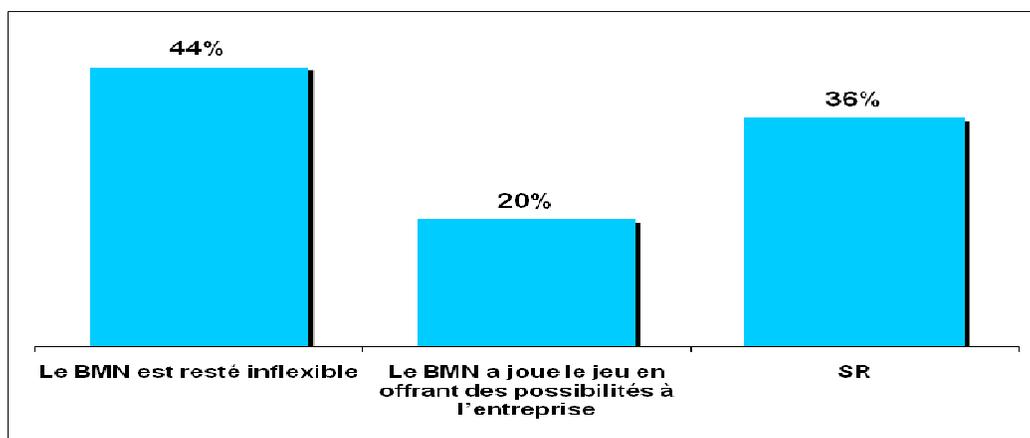
De même manière que pour les réponses sur la réorientation des investissements, les répondants estiment à près de $\frac{3}{4}$ être exposés à des besoins additionnels non identifiés à l'origine.



Action à considérer : dans la même logique de se placer dans la position du chef d'entreprise, le PMN doit pouvoir s'adapter à ces besoins, tenant compte bien entendu des procédures et des moyens existants.

Q8. Comment avez-vous apprécié la réaction du BMN par rapport à cet événement imprévu ?

La réponse de 36% sans réponse montre que les participants réalisent aussi que le PMNE ne peut que difficilement s'adapter à des demandes supplémentaires de primes (généralement sur des investissements matériels).



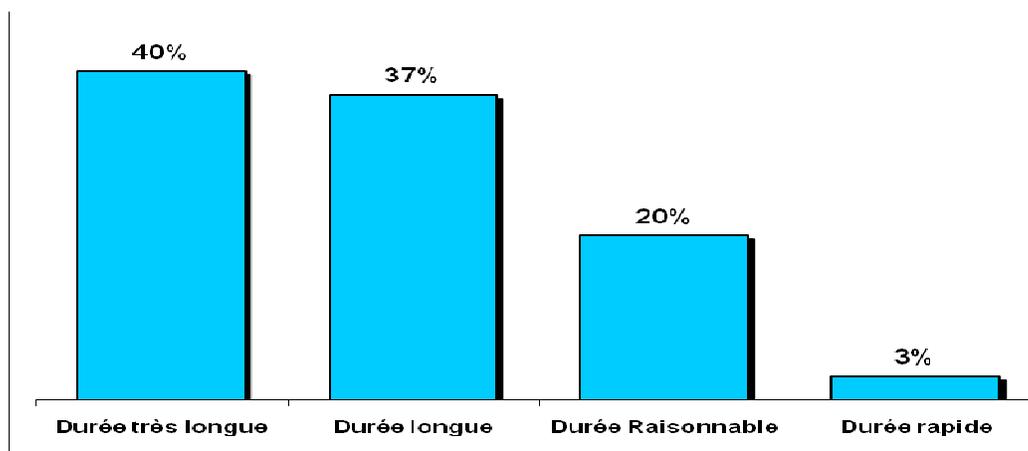
Action à considérer : la priorité reviendrait à pouvoir mieux faire face à des réorientations d'investissement plutôt que d'essayer de satisfaire des demandes additionnelles.

Q9. Quelle appréciation faites-vous sur le recouvrement de vos primes?

Sur la durée

Les interviews permettent ici d'apporter des qualificatifs à ces appréciations de durée comme étant longues. C'est en fait la mobilisation des experts venant constater qui est longue. En général les délais de rapport sont ensuite rapide (obligations contractuelles) et une fois que le rapport est approuvé, le décaissement se fait dans le mois.

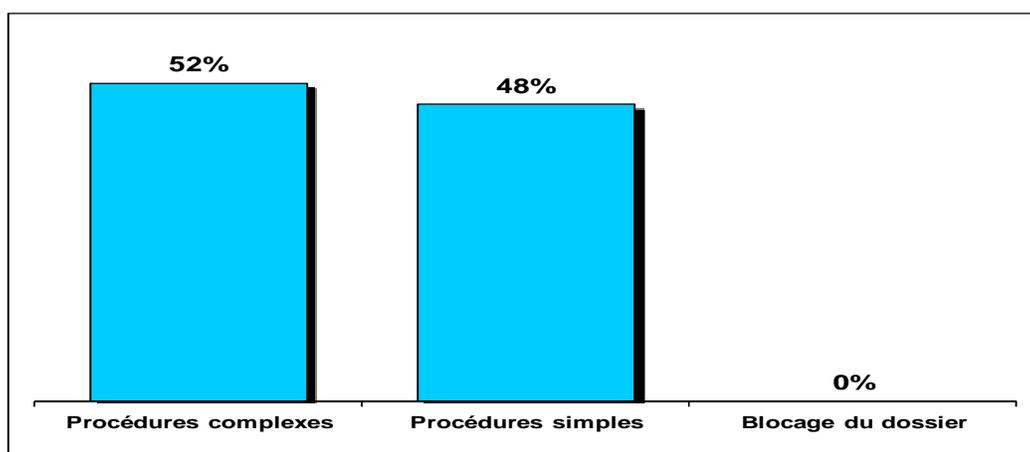
EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES



Action à considérer : un effort est à faire pour essayer de mobiliser les consultants plus rapidement. Ceux-ci rétorquent que les délais sont courts étant donné leur niveau de spécialisation demandé.

Sur les modalités de décaissement

Les interviews soulignent également ici que les procédures sont considérées comme longues surtout sur l'élaboration du dossier final avec des demandes de pièces justificatives qui sont souvent difficiles à produire en nombre et à temps pour des entreprises pas toujours structurées autant que les procédures nécessaires pour satisfaire à la MAN le voudraient. « Pour réussir sans embuche la MAN, il faudrait déjà être à niveau » est une boutade souvent entendue.



Action à considérer : le montage du dossier final (suivi administratif et comptable, pièces administratives etc.) est difficile à faire pour des entrepreneurs déjà au four et au moulin de leur entreprise. Ce ne sont que les entreprises « du haut du panier de la MAN » qui peuvent aisément s'en sortir. Pour celles moins structurées, et c'est cette cible qui fera certainement la masse de la Phase de Pérennisation, la tâche est plus ardue. Il faudrait considérer la possibilité de sous-traiter au cabinet de consultance chargé de la mise en place globale du PMN de prendre en charge, contre défraiement le montage avec succès du dossier final.

Quelques témoignages sur le paiement des primes

- ✓ « 10 mois entre la 1ere demande de décaissement et le décaissement...c'est trop pour une PME »
- ✓ « A étudier : plan de remboursements partiels des primes pour alléger volant de trésorerie »
- ✓ « Pour le remboursement, il faut que les investissements soient payés intégralement...or j'ai négocié un étalement. Ne pourrait-on pas être remboursés partiellement ? Que se passe-t-il si la date limite du PMNE est antérieure à la date du paiement final ? Sera-ton remboursé ? »

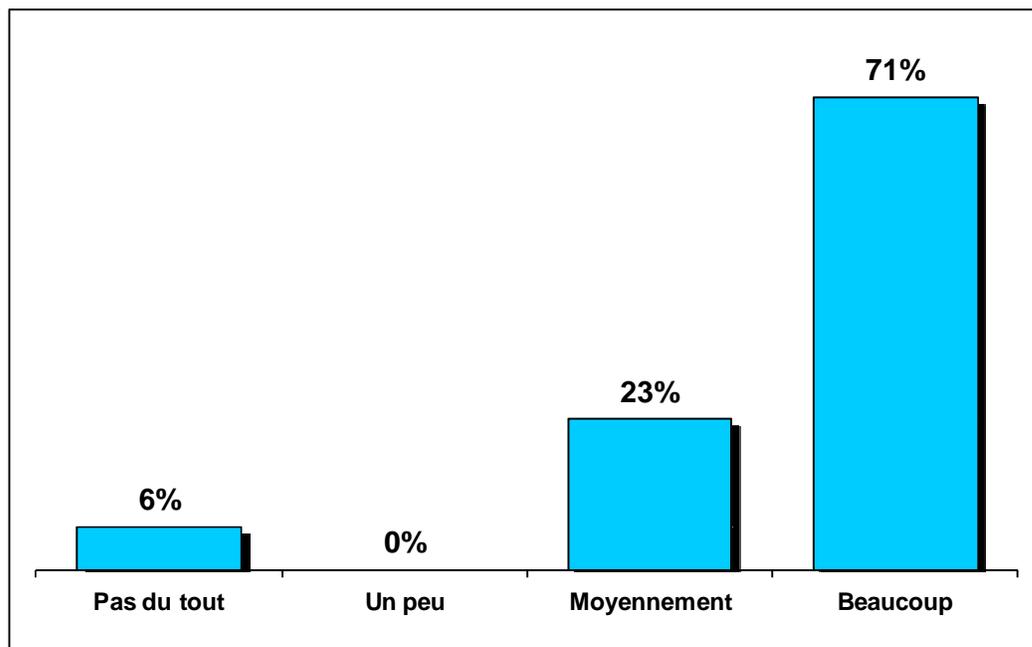
Quelques témoignages sur l'efficacité en général

- ✓ « BMN, à travers les consultants, ne veulent que des données comptables informatisées et refusent les pièces comptables manuscrites avec une comptabilité manuelle, difficile pour certaines PME ! » ;
- ✓ « Le BMN ne doit pas devenir une administration » ;
- ✓ « Le BMN devrait aussi aider l'agriculture, base de l'économie sénégalaise »
- ✓ Le BMN devrait incorporer les délais qui leur sont dus dans les procédures (réponse de courrier avec accusé de réception attendue en décembre depuis juillet 2012) ;
- ✓ « Le BMN ne communique pas bien sur les modalités du 2eme volet ». Ceci montre que l'accent est mis sur E&EE et que les clients potentiels ne savent pas que la Phase de Pérennisation a également les mêmes modalités que la Phase Pilote. Leur impression est que : « si il n'y a pas de l'environnemental, cela ne passera pas... » ;
- ✓ « Un reproche...le BMN attend que les PME viennent à eux. »
- ✓ « Dégager le cash-flow pour payer le diagnostic est difficile : matériellement et mentalement »
- ✓ « Le pre-screening des cabinets conseil est nécessaire ».
- ✓ « On voit arriver un jeune consultant-comptable qui sort de l'école...qui s'attend à tout trouver tout fait dans la forme qu'il veut...et qui n'a qu'un temps limité et beaucoup trop court » (plusieurs témoignages) » ;

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Q12. *Etes-vous satisfaits du BMN ?*

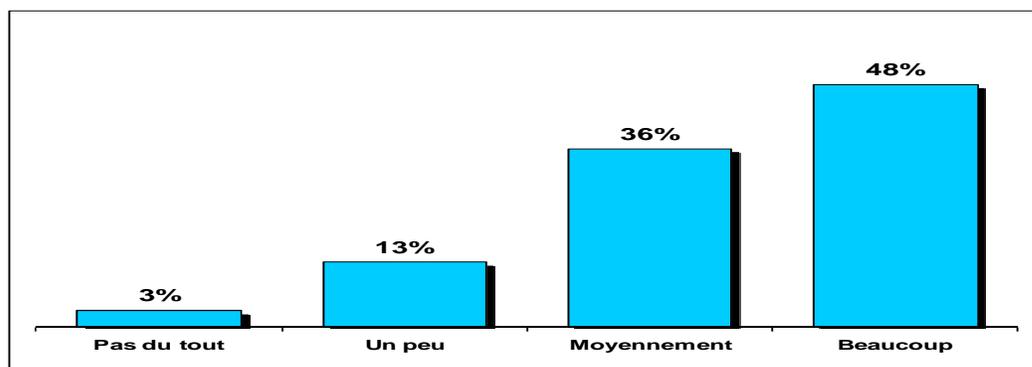
Le résultat global est indéniable : les entreprises sont satisfaites du PMNE.



Action à considérer : une utilisation d'études de cas et de témoignages (comme dans le DVD du PMNE) est à renforcer avec une meilleure distribution du contenu du DVD par des canaux appropriés. Un plan stratégique et tactique, quantifiable, mesurable, et avec des budgets adéquats est nécessaire pour convaincre une cible plus difficile à mobiliser.

Q13. *Les projections du Business plan cadrent-elles avec vos réalisations actuelles ?*

Un peu plus de la majorité considèrent les projections comme réalistes, ce qui n'est pas mal en comparaison à des études similaires sur la véracité des projections de plans d'affaire. Si on additionne les répondants donnant des projections cadrant moyennement, on arrive à 84%.



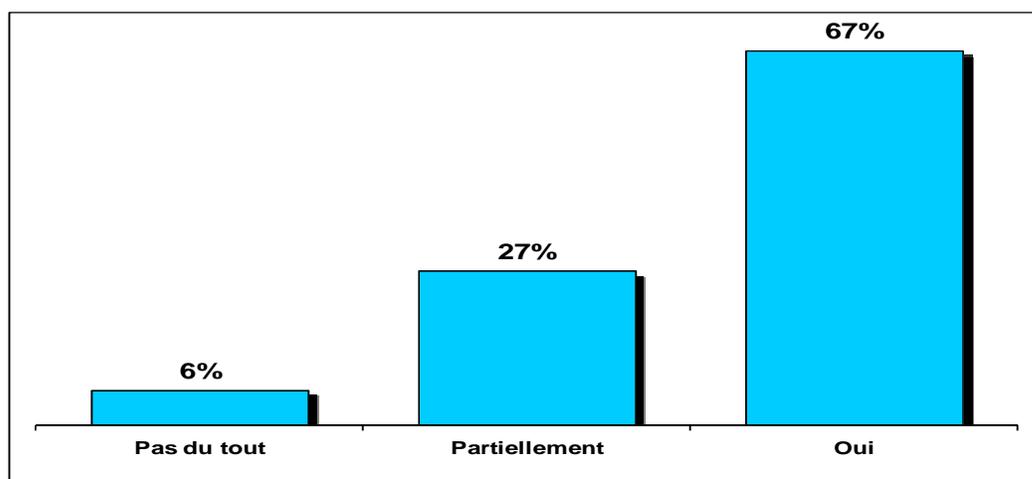
EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Action à considérer : un soin particulier devra être apporté à la notion du risque et des analyses de scénarios pour des entreprises moins structurées et connaissant peut être plus mal les marchés actuels et prospectifs après une MAN. Les consultants chargés des projections de plans d'affaires devront être plus pointus et précautionneux dans les projections, surtout en cas de stabilité financière plus précaire.

Q14. Auriez-vous entrepris ces investissements sans les primes du BMN ?

En somme, les subventions ont aidé pour 2/3 des investissements qui auraient été réalisés de toute façon. Cependant pour 6%, ces investissements ne seraient pas faits et pour 27% ne le seraient que partiellement.

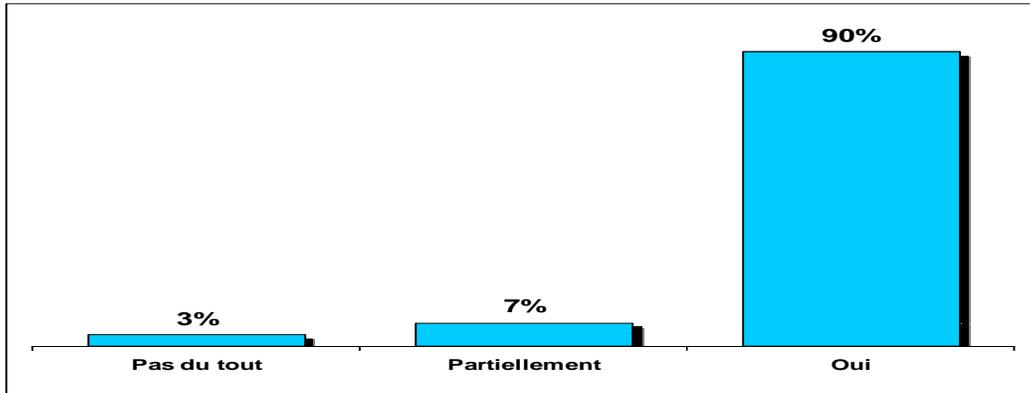
Les résultats suivants ne font que présager que les entreprises moins structurées, cibles de la phase de Pérennisation du PMNE n'auront pas autant la connaissance et le but pour les investissements nécessaires.



Action à considérer : il s'agit donc de convaincre de la nécessité d'une mise à niveau et des investissements matériels et surtout immatériels pour y parvenir. En effet, ces entreprises sont probablement moins dans l'aisance financière leur permettant de considérer déjà un programme d'investissement. Il faudra donc une phase de diagnostic plus complexe et donc en tenir compte dans la sélection des consultants.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

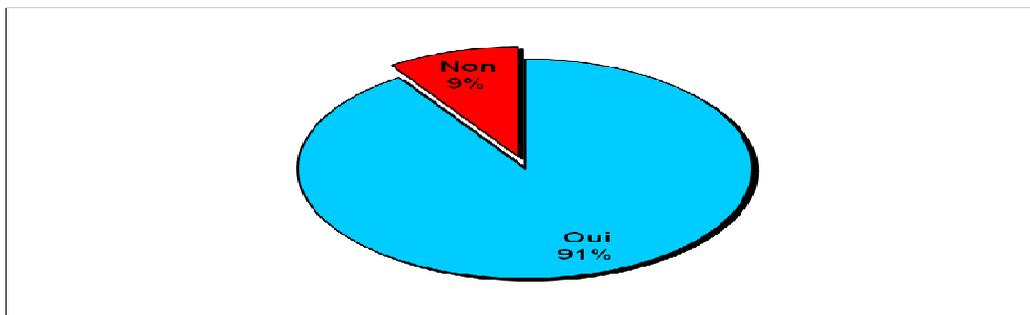
Q15. Auriez-vous besoin d'accompagnement lors de la mise en place des investissements matériels ou immatériels faisant partie du programme subventionné par le PNMN ?



Action à considérer : Systématiser le coaching par les cabinets conseils, également en charge de l'élaboration des dossiers de remboursement de primes.. En réalité, le coaching est prévu dans les investissements matériels, mais les clients ne font pas appel systématiquement aux cabinets pour le coaching.

Q16. Comptez-vous solliciter une nouvelle demande de financement de mise à niveau dans les mêmes conditions du BMN ?

Le suivi d'entreprises désirant un deuxième accompagnement est facile et ne devrait pas poser de problèmes. Certaines entreprises se plaignent que des lettres aient été écrites en ce sens, mais sans réponse. En réalité, les responsables de suivi du BMN n'étaient pas forcément au courant de ces lettres car elles étaient adressées à la Direction Générale et n'avaient pas été transmises.

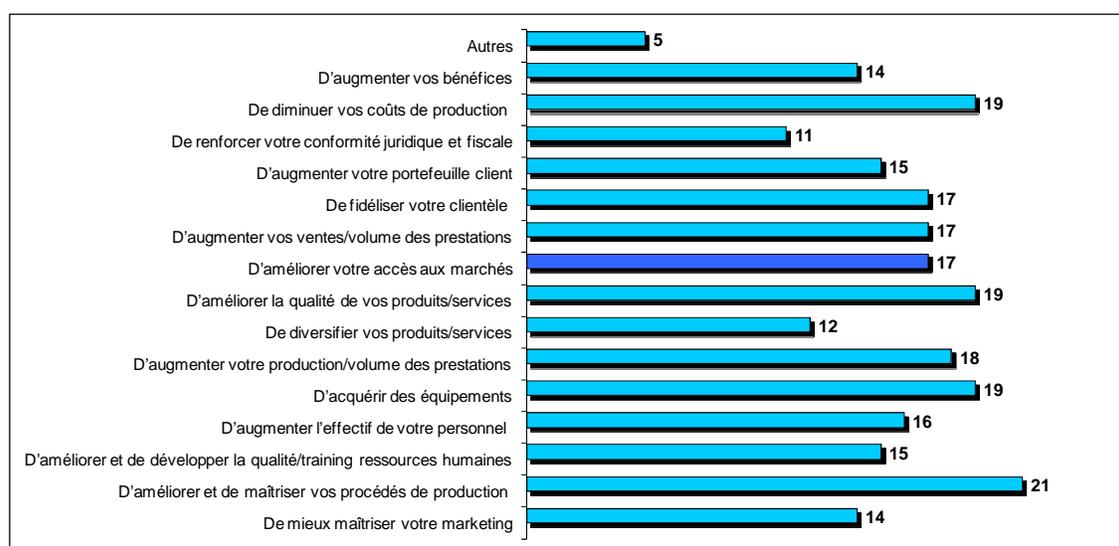


Action à considérer : une solution est de centrer tous les courriers venant d'une entreprise à un responsable de suivi qui fera le dispatching. Dans ces conditions, le responsable de suivi sera parfaitement au fait de ce qui touche « son » client.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

1.4.2. IMPACT RÉEL AU NIVEAU DES ENTREPRISES

Q10. Le PMNE a permis une mutation profonde des entreprises notamment aux plans de la vision, de l'organisation, de l'augmentation des capacités et de la mise en conformité, le renforcement des effectifs avec des recrutements et la formation du personnel. Les entreprises ont également déployé des plans marketing pour plus de visibilité ainsi que des études de marchés qui leur ont permis en définitive de renforcer leur positionnement dans leurs marchés habituels mais également d'en pénétrer d'autres.



Une augmentation du personnel:

- AAAI: de 105 à 2007 à 347 en 2011 (Employés permanents) dont 50 pour la ligne X principal axe du PMN.
- BBB: passage de l'effectif de 250 en 2006 à 491 en 2012
- CCC: 11 permanents supplémentaires, soit l'effectif d'une équipe de production qui permet de réaliser 100 tonnes supplémentaires / mois.
- DDD: 53 emplois permanents de plus pour une masse salariale annuelle de 65 millions de FCFA, 75 emplois saisonniers pour une masse salariale de 55 millions de FCFA
- EEE: 112 permanents, 84 saisonniers
- FFF: Recrutement de 5 techniciens supérieurs en électromécanique et électronique, 2 personnes au département finances, d'un nouveau DAF et d'un nouveau Directeur Technique

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Une augmentation de la production et du chiffre d'affaires

- AAA: augmentation de la capacité de production ligne X, de 600 t importés à 1300 t produits en moyenne
- BBB: une production presque doublée, unités de Y : 500 à 1060/ j, unités de Z : 220 à 400 / j
- CCC: production de 100 tonnes supplémentaires par mois représentant une VA d'environ 400 millions FCFA (env. 600 000 €)
- GGG: développement de fermes de reproducteurs et réduction de la dépendance vis-à-vis des importations d'OAC, 19% et 37% d'OAC en plus en 2010 et 2011
- HHH: évolution du CA de 2 206 577 609 F CFA en 2006 contre 5.100.000.000 (au 30/10/2012)
- MMM: Passage de 17 millions de M produits à 23 millions de M produits par an (+600 millions FCFA), Mise en place d'une nouvelle activité (fabrication de préformes) pour 25 millions d'unités produites par an (1 000 millions FCFA)
- NNN: augmentation de la production de 25% par rapport à 2011
- FFF: augmentation du chiffre d'affaires de 8 % entre 2009 et 2010 et de 29 % entre 2010 et 2011 et de la production de 24 % entre 2011 et 2012 soit environ une augmentation de 4 Milliards de FCFA par an

Une évolution des parts de marchés

- RRR: vente de préformes aux clients locaux en substitution des importations et développements des ventes de préformes au Mali, en Côte d'Ivoire et au TOGO
- QQQ: augmentation de 10 000 000 F CFA sur le marché national, 175 000 000 F CFA sur le marché régional et 97 000 000 F CFA au pays africains hors UEMOA
- AAA: augmentation du part de marché 70% à l'export sur le marché régional
- SSSE: augmentation en 2012 de 60% des ventes sur le marché régional et 120% sur les pays hors UEMOA
- FFF: augmentation de 15% des exportations au niveau régional
- 000 : participation pour la 1ere fois à un appel d'offre international et succès ;

De manière générale les principales remarques ressorties de l'exploitation des questionnaires présage le besoin de revoir les aspects relatifs aux points 3.12, 3.13 et 3.9 notamment sur le volet export qui reste toujours faible.



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Les acquis majeurs se résument ainsi²:

3.1 de mieux maîtriser votre marketing	Nette amélioration du marketing et de la communication, occasionnant une augmentation de revenus
3.2 d'améliorer et de maîtriser vos procédés de production	Modernisation des équipements de production et augmentation des capacités de production
3.3 d'améliorer et de développer la qualité/training ressources humaines	Identification des points perfectibles et renforcement de capacité du personnel de production et d'entretien des équipements de production
3.4 d'augmenter l'effectif de votre personnel	Augmentation considérables du personnel opérationnel et d'encadrement
3.5 d'acquérir des équipements (amortis annuellement sur X ans (préciser))	Acquisition d'équipements pour un amortissement moyen de 10 ans
3.6 d'augmenter votre production/ volume des prestations (valeur ?)	Augmentation des capacités de production et des chiffres d'affaires
3.7 de diversifier vos produits/services	Diversification des produits et services Amélioration du conditionnement
3.8 d'améliorer la qualité de vos produits/services (certification ?)	Engagement des entreprises dans la certification qualité Réduction des taux de perte Amélioration de la qualité des produits
3.9 d'améliorer votre accès aux marchés	Un positionnement au niveau national et une conquête progressive du marché sous régional, toutefois celui international reste encore faible
3.10 d'augmenter vos ventes/volume des prestations (valeur)	Augmentation considérable des chiffres d'affaires
3.11 de fidéliser votre clientèle	Une fidélisation de la clientèle grâce à une amélioration des produits, prestation et qualité de service
3.12 d'augmenter votre portefeuille client	Augmentation du portefeuille
3.13 de renforcer votre conformité juridique et fiscale	Conformité juridique et fiscale des entreprises encore moyenne
3.14 de diminuer vos coûts de production (valeur)	Réduction considérable des coûts de production et optimisation sur les coûts énergétiques et de maintenance
3.15 d'augmenter vos bénéfices (valeur)	Augmentation progressive des bénéfices
3.16 Autres (à préciser)	Augmentation généralisée de la valeur ajoutée sur toute la chaîne de valeur. Gains énergétiques considérables et source de nouveaux emplois

² Numérotation 3.1 et suivantes en référence au Questionnaire et Guide d'Entretien en Annexe 4.5

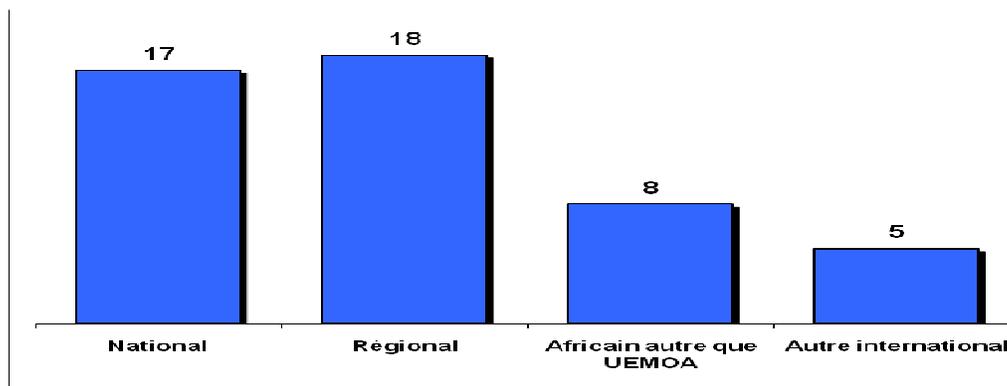
EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Action à considérer :

Les questionnaires d'impact qui sont collectées par le pôle technique pour les entreprises demandant un deuxième accompagnement ne sont pas utilisés par le personnel de suivi, ce qui est dommage. Ces questionnaires pourraient servir de capitalisation sur les retours d'expériences et permettre d'améliorer la qualité de la prise de décision en COPIL. Les difficultés de collecte du présent questionnaire mesurent bien la difficulté de compter sur des retours de questionnaire de façon volontaire.

Q11. D'améliorer votre accès aux marchés

Des exemples concrets rapportent des exportations nouvelles de biens et de services dans la sous-région, l'UEMOA et plus loin. Les raisons sont multiples : produits plus stables en qualité, meilleur emballage, accès à des certifications ISO et possibilité de pouvoir être sous-traitants dans des projets internationaux ou de répondre à des appels d'offre. Un exemple de notoriété publique en est la possibilité pour une entreprise de BTP sénégalaise de devenir sous-traitant d'AREVA au Niger, cas jamais vu dans la sous-région.



Action à considérer :

La promotion des certifications ISO est à accélérer et renforcer car elle permet, pour les entreprises de promouvoir « un label » et ainsi pouvoir mobiliser davantage l'ensemble de leur personnel vers une mise à niveau. Sans ce but, la MAN peut être vite perçue en entreprise comme inutile ou prétexte à restructuration.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

1.4.3. AU NIVEAU DES BUREAUX D'ÉTUDES

Le Programme de Mise à Niveau a également contribué au secteur de la consultance sénégalaise. D'après les données recueillies, 22 bureaux d'études ont travaillé sur les 2 Phases du PMNE et 5 sur le PRMN.

Coût Etude	Prime sur Etude	Autres Marchés	Prime sur Autres Marchés	Total	
645 068 900	448 669 040	4 411 720 291	1 408 822 145	5 056 789 191	Phase Pilote
356 460 850	261 868 000	1 032 039 759	370 245 552	1 388 500 609	Phase Pérennisation.
1 001 529 750	710 537 040	5 443 760 050	1 779 067 698	6 445 289 800	PMNE

1.4.4. AU NIVEAU DU SECTEUR BANCAIRE

Sur le secteur bancaire, la ligne de crédit verte est engagée à 6 millions d'EUR€ selon la SGBS. Si l'on additionne les prêts connexes de la SGBS (4 millions d'EUR€), cela constituerait un impact total de 10 millions d'EUR€. En effet, comme les répondants déclarent à 91% qu'ils auraient fait les investissements même sans les primes du BMN, on peut difficilement imputer les prêts correspondants à celui-ci.

2. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

2.1. SCÉNARIOS DE PROJECTION

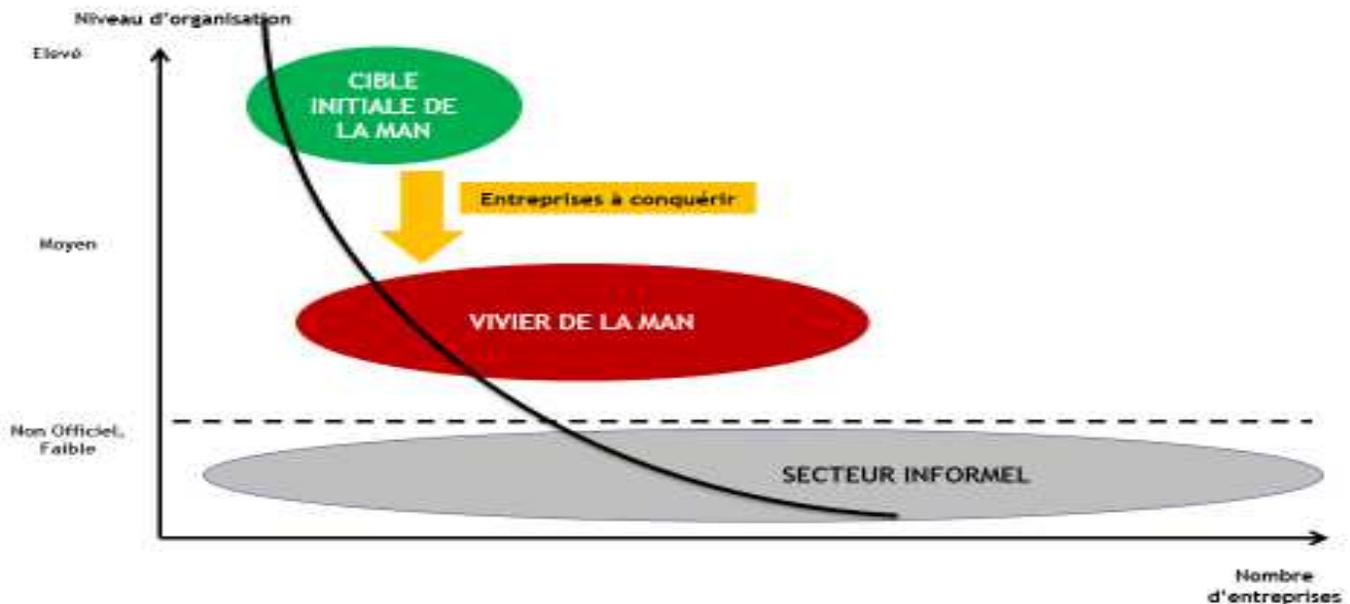
Les scénarios de projection qui se dégagent selon l'opinion des évaluateurs est que la continuation de la phase de Pérennisation sera plus difficile car :

- Le tamis de la sélection a déjà fort écriémé les entreprises plus structurées/organisées du « haut du panier » ;
- Il faut maintenant susciter la demande au lieu de répondre à des demandes ;
- La demande à susciter vise des entreprises probablement moins informées des procédures de la MAN, moins structurées/organisées et avec un volant de financement d'investissement plus réduit. Autrement dit avec une capacité d'absorption des contraintes de la MAN plus faible ;



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

- La durée du cycle de processus complet jusqu'à remboursement total des primes aura donc tendance à s'allonger encore alors qu'elle est déjà longue ; et
- **Les risques financiers** encourus par les entreprises qui ne pourront obtenir à temps le remboursement **seront plus grands** pour celles d'entre elles financièrement moins solides. Elles seront sans doute **proportionnellement plus nombreuses**.



2.2. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ

La Phase de Pérennisation a été pensée comme un élargissement de la Phase Pilote vers 200 entreprises. La redynamisation des activités du BMN, visible par l'effort soutenu de celui-ci en fin d'année 2012 pour compenser le retard encouru suite à ses difficultés internes, devrait se poursuivre de 2013 à 2015 pour essayer de tendre au mieux vers l'objectif de 200 entreprises, atteint à 15% à la fin 2012. Le cycle du processus, ses difficultés administratives et sa durée moyenne jusqu'au paiement effectif des primes d'investissement supérieure à 3 ans (cf. para 1.1.2.) rendent les perspectives difficiles, au regard de l'effectif des ressources humaines disponibles au BMN.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Une autre limitation qualitative est claire si on se rend compte que les dossiers complétés ou en cours sont ceux d'entreprises ayant généralement la capacité d'absorption des pré-requis pour pouvoir déposer un dossier au BMN. Il s'agit d'entreprises déjà assez bien formalisées, ayant déjà une masse critique de procédures en place et une comptabilité relativement avancée. Le ciblage du PMNE s'est donc fait « par le haut » du panier des entreprises sénégalaises or la majorité des entreprises du pays n'en sont pas encore là. Cela augmente la difficulté de pouvoir générer des dossiers et accroît la difficulté du traitement de ces dossiers. Un renforcement des effectifs du BMN et une politique d'accompagnement s'avèrent donc nécessaires. Cet accompagnement est d'ailleurs sollicité par les entreprises, comme le montre l'enquête en son point 15 para 2.3.

L'adjonction par l'AFD d'une ligne de crédit « verte » pour un appui aux entreprises pour faire face aux problèmes environnementaux et d'efficacité énergétique (E&EE) a été faite particulièrement pour venir en aide aux entreprises de la Baie de Hann (Dakar), principales sources de pollution et de plaintes de la part des populations locales. A cet effet, l'AFD a mis en place une ligne de crédit très concessionnelle auprès de la SGBS de 5,25 Milliards de CFA soit 8 Millions d'EUR³. Le BMN compte ainsi accompagner les entreprises sénégalaises à la mise aux normes environnementales et énergétiques pour une production propre, efficace et respectueuse des règles d'un développement durable. Des primes additionnelles sont offertes pour motiver davantage les entreprises à intégrer l'E&EE dans leur Plan de Mise à Niveau : sur l'Etude liée à l'E&EE : 8 000 0000 FCFA ; sur les investissements matériels liés à l'E&EE: majoration de +10 points du taux des primes (soit 30%).

La SGBS a développé une communication étoffée pour informer les entreprises. Cependant, la demande attendue des entreprises reste à ce jour modeste malgré les efforts de communication de celle-ci. La mission n'a pas pu rencontrer des candidats potentiels pour connaître les raisons du « manque d'intérêt ». La SGBS a adopté récemment une formule de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Malgré le fait que ce financement ait été conclu en mars 2010, les levées de conditionnalités (élaboration d'un manuel de procédures en particulier) n'ont pu se finaliser qu'en mars 2012. Un premier décaissement a suivi en juillet 2012. Suite à quelques expériences malheureuses avec des consultants de la place, l'ONUDI a engagé un processus de sélection et a assuré la « formation » de 20 consultants en avril 2012. Pour l'instant, 2 dossiers ont été financés (SIMPA + Hôtel KADIANDOU MAGNE) pour 2 Millions d'EUR sur la ligne verte et SGBS a financé le complément de 2,5 Millions sur ses fonds. En attente, 3 dossiers sont en cours de financement pour un total de 4,2 Millions d'EUR (soit 6,2 sur les 8 Millions disponibles. Il est à noter que la date ultime de décaissement est relativement proche (31 mai 2013).

La communication sur la Phase de Pérennisation « activités classique », toujours en cours puisque prévue jusqu'en fin 2015 semble quelque peu « en bémol » par rapport à celle sur l'E&EE. La compréhension de certaines entreprises est maintenant que le programme de prime ne s'adresse que principalement à des problèmes E&EE et donc que les investissements « classiques » ne sont plus éligibles.

³ Ligne Verte SGBS des Entreprises Privées Sénégalaises Financement de la Mise à Niveau Environnementale et Energétique (l'E&EE).



✓ *« Le BMN ne communique pas bien sur les modalités du 2eme volet ». Ceci montre que l'accent est mis sur E&EE et que les clients potentiels ne savent pas que la Phase de Pérennisation a également les mêmes modalités que la Phase Pilote. Leur impression est que : « si il n'y a pas de l'environnemental, cela ne passera pas... »;*

Bien que des schémas de communication aient été récemment renforcés, celle-ci n'a pas encore pu démontrer, par faute de moyens, qu'elle atteint réellement la PME sénégalaise de manière efficace en nombre. Un grand travail de dissémination des acquis reste à faire même si la production d'un DVD de qualité a été réalisée.

2.3. CLEFS DE SUCCÈS ET RISQUES

- Communication plus large au début du programme pour susciter la demande, notamment sur les investissements immatériels. Renforcement de la communication sur les possibilités de primes de la phase Pérennisation hors E&EE ; en utilisant les fonds prévus à cet effet : la convention de financement AFD pour la phase de pérennisation dispose d'une ligne de 100 00 €, (environs 65 millions de FCFA) intitulée « Communication, séminaires, plaidoyer », sur laquelle 70 000 € (environs 46 millions de FCFA) restent disponibles.
- Allègement du traitement de certains blocages administratifs par une responsabilisation d'un seul point d'entrée au BMN par entreprise ;
- Mise en place d'une politique d'accompagnement des entreprises pour le coaching managérial ainsi que pour le support nécessaire pour la gestion du dossier administratif ; les responsables d'entreprises, encore plus ceux de la PME, sont déjà « au four et au moulin » pour leurs entreprises. Le montage de dossiers administratifs et la fourniture des nombreuses pièces comptables nécessaires n'est ni dans leur culture et encore moins dans leurs possibilités. Pour paraphraser cette réalité, on pourrait dire que pour pouvoir participer au PMNE, il faut déjà être « à niveau ». Cet accompagnement sera encore plus nécessaire si le PMNE veut atteindre encore plus sa cible, c'est-à-dire la PME sénégalaise « moins structurée »requérant la mise à niveau nécessaire pour faire face 1) à une concurrence mondiale accrue et 2) à celle de son partenaire important, l'Union Européenne dans le cadre des APE.
- Réponse à la question du remboursement des primes de Diagnostic pour les entreprises abandonnant le processus de mise à niveau ou n'ayant pas pu réaliser le programme d'investissement dans les délais prévus.
- Support d'un conseiller externe au BMN sur la mise au point tous les trimestres pour les besoins de suivi-évaluation. Ce suivi-évaluation devrait être indépendant et donc externe ;
- Risque de ne pouvoir déboursier entièrement les Primes d'Investissement Immatériels car il est souvent nécessaire d'installer les investissements matériels en premier avant de mettre en place la formation du personnel sur les investissements immatériels.

2.4. BESOINS DE FINANCEMENT

Les besoins de financement sont essentiellement nécessaires pour un renforcement du BMN afin d'augmenter sa capacité de :

- 1) Susciter des demandes d'entreprises. Il s'agit d'avoir une communication possible pour atteindre quantitativement des entreprises et accroître la notoriété du PMNE ainsi qu'une meilleure connaissance de ses possibilités et limitations. Il s'agit ainsi d'un affinage de sa communication et des budgets en conséquence. Ces budgets devront comprendre les moyens d'évaluer l'impact de cette communication.
- 2) Pouvoir répondre avec une personne comme point d'entrée à tous les problèmes des entreprises. Pour l'instant, seulement deux personnes sont en charge de ce suivi et sont débordées.
- 3) Pouvoir sous-traiter aux bureaux de consultance, avec compensation adéquate, de l'accompagnement nécessaire et par ailleurs demandé des entreprises en processus de mise à niveau.
- 4) Mettre en œuvre le Suivi-Evaluation trimestriel des activités du BMN avec l'appui d'un prestataire externe au BMN.

Pour paraphraser de nombreux commentaires d'entreprises interviewées : « le Bureau de Mise à Niveau pourrait également bénéficier d'une certaine Mise à Niveau ». Il faut comprendre cette boutade dans le sens du vécu du BMN avec une mise en place difficile, un défaut de communication claire au départ, ses difficultés internes de management, ses procédures et ses limitations quantitatives de personnel de suivi même si la qualité de celui-ci n'a jamais été remise en cause, bien au contraire. A ce titre, une démarche de certification ISO 9001 faciliterait cette mise en maturation du BMN.

Pour rappel, cette mission d'évaluation regarde essentiellement les appréciations des entreprises. Celles-ci, couplées à une analyse des données et une expérience managériale en termes de travail journalier avec le BMN, permet de dégager des pistes de réflexion. Une mission d'audit organisationnel est d'ailleurs financée séparément par l'AFD.

3. RECOMMANDATIONS

3.1. AMÉLIORATION DU SUIVI

- Le coaching des PME locales durant tout le processus de mise à niveau depuis l'étape de cadrage jusqu'à la clôture du dossier ;
- L'instauration de fiches d'impact au moment du décaissement final des primes⁴.

3.2. AMÉLIORATION D'IMPACT

- La pertinence du choix des PME à accompagner avec un ciblage plus précis désormais des entreprises moins organisées ;
- Le meilleur screening, choix et disponibilité des cabinets de consultance accompagnateur ;
- L'allégement des procédures administratives du PMNE.

3.3. AMÉLIORATION D'ORGANISATION

- L'instauration de points uniques de responsabilité du contact client ;
- L'utilisation des documents collectés par les bureaux d'étude à fin administrative de façon à éviter la duplication du processus décrit comme inutile et pénible par les entreprises ;
- L'organisation du processus du COPIL est de nature séquentielle, entraînant des responsabilités distinctes entre le pôle technique et financier et le département de suivi. Une réflexion pour une approche plus dynamique (en équipe) avec 1 responsable client est à recommander. Ce responsable client devrait pouvoir, en généraliste, faire face aux différentes spécificités de chaque industrie.
- La mise en œuvre de la certification ISO 9001 : 2008 recommandée dans l'évaluation à mi-parcours et dans le Plan de Communication ;
- Le déploiement du Suivi -Evaluation trimestriel externe.

3.4. AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION

- Le renforcement rapide de la communication avec les entreprises potentiellement bénéficiaires avec une communication plus large et moins ciblée sur l'évènementiel des grandes entreprises.

⁴ . En effet, il est nécessaire de faire un suivi et de le rendre obligatoire, même si il n'est pas conditionnel au bon déboursement. Même si tous les effets ne sont pas objectivables au moment du déboursement final, il n'empêche que certains impacts sont déjà visibles car les investissements se sont faits en plusieurs étapes (dont notamment le versement de prime non final). De plus, certains impacts dus à la phase de diagnostic et aux activités de formation sont généralement déjà visibles.

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

4. ANNEXES

ANNEXE 4.1. LISTE DES ENTREPRISE « EN SUSPENS » ET RAISONS

Il s'agit d'un total de 29 entreprises dont 7 entreprises dans le secteur industrie et 22 entreprises dans le secteur service.

Secteur industrie

Les 7 entreprises concernées sont énumérées ci-dessous:

Entreprises	Motifs du rejet
Entreprise 1	dossier non transmis / attente tva-lettre DG/dossier transmis/demande tva
Entreprise 2	Dossier incomplet : RC +TVA-INJOIGNABLE/lettre info
Entreprise 3	Manque TVA/nouvelle demande: Raison sociale FS et RC et NINEA non uniforme/Demande d'information complémentaire
Entreprise 4	TVA 2005 / PM TVA
Entreprise 5	PM/ RC +Justificatifs 2 ans d'activité
Entreprise 6	Dossier complet/visite à programmer/ dossier complet/ demande d'information complémentaire du DBMN/ relances
Entreprise 7	NINEA non-conforme - Demande de compléments d'information/relances

Secteur service

Les 22 entreprises concernées sont énumérées ci-dessous:

Entreprises	Motifs du rejet
Entreprise 1	Dossier incomplet : CA non mentionné sur fiche+TVA/lettre rappel
Entreprise 2	PM: RC et TVA-Eligibilité de l'activité à confirmer- Dossier complet - Signature en cours
Entreprise 3	PM:TVA (ISS sans cachet
Entreprise 4	PM: TVA
Entreprise 5	PM: TVA + lettre datée



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Entreprise 6	photocopie TVA illisible
Entreprise 7	manque fiche TVA +2ans
Entreprise 8	manque répartition CA entre activités
Entreprise 9	CA non fourni, manque preuve 2 années activités, RC, NINEA/demande d'information complémentaire
Entreprise 10	
Entreprise 11	Manque preuve 2 années activités, RC, NINEA/demande d'information complémentaire
Entreprise 12	Manque preuve 2 années activités, RC, NINEA
Entreprise 13	Manque preuve 2 années activités, RC, NINEA/ à demander d'information complémentaire
Entreprise 14	Manque preuve 2 années activités, RC, NINEA/demande d'information complémentaire
Entreprise 15	CA non fourni, manque preuve 2 années activités, RC, NINEA/Raison sociale non uniforme/demande d'information complémentaire
Entreprise 16	Manque: RC lisible, TVA avec chiffre d'affaire - visite effectué/Manque TVA
Entreprise 17	Manque demande d'adhésion, TVA, demande de renseignements complémentaires
Entreprise 18	Manque TVA avec mention CA- Activité principal de l'entreprise à confirmer pour classement définitif de l'entreprise- demande de renseignement complémentaire
Entreprise 19	TVA nulle/ Visite entreprise/Dossier complet/étude pole technique: Signature en cours/Signature DBMN/Demande de complément d'information: Liste équipements en engin de génie civil-personnel techniques en charge de la gestion des appels d'offre, de l'exécution et du suivi des chantiers- justification des marchés réalisés/réception TVA Janvier 2006/demande de compléments d'information/réception TVA janvier 2006/étude pole technique
Entreprise 20	Manque TVA/ Demande de compléments d'information/Examen pole technique
Entreprise 21	2 Numéros de RC différents. Demande de compléments d'information/relance entreprise
Entreprise 22	Raison sociale non uniforme - demande d'information complémentaire -Relances/réception chef entreprise - présentation d'un nouveau dossier au nom XXX - manque TVA

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

ANNEXE 4.2. LISTE DES ENTREPRISES NON-ELIGIBLES ET RAISONS

Il s'agit d'un total de 40 entreprises dont 9 entreprises dans le secteur industrie et 31 entreprises dans le secteur service.

4.2.1. Secteur industrie

Il s'agit des 9 entreprises ci-dessous:

Entreprises	Motifs du rejet
Entreprise 1	Dossier classé, Voir dossier AGROPAL - SOPROKA- MAADAS6 lettre de régularisation
Entreprise 2	Non éligible- 2 ans d'activité non prouvé, dossier classé
Entreprise 3	PM: nom extrait RC- Dénomination diverses/dossier classé: activité commerce -import export-Signature en cours-Dossier signé
Entreprise 4	PM:TVA/TVA nulle/dossier signé
Entreprise 5	Fiche synoptique incomplète / PM TVA / Relance /entreprise en liquidation/ non éligible/demande de réexamen de dossier par le DBMN/lettre de relance/Dossier complet / Signature pole technique/dossier signé/2ans non prouvé
Entreprise 6	Visite programmée/activité commerce
Entreprise 7	Manque NINEA et RC- Signature en cours- Dossier signé
Entreprise 8	CA non lisible - activités mécaniques à préciser/ activités commerciales et services personnels /signature en cours/Demande de complément d'information du DBMN/visite à programmer par le pole technique
Entreprise 9	Dossier Incomplet - Attente décision Pole Technique

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

4.2.2. Secteur service

Il s'agit des 31 entreprises ci-dessous:

Entreprises	Motifs du rejet
Entreprise 1	Non éligible- activité financière- dossier classé
Entreprise 2	PM:TVA +RC+FS -entreprise étatique - dossier classe
Entreprise 3	Dossier complet/signature en cours/non éligible- service personnel-Dossier classé
Entreprise 4	Demande constitution dossier/PM : TVA/réception client/TVA nulle / moins de 2ans d'activités
Entreprise 5	Dossier complet- visite à effectuer- Non éligible- Dossier classé -activité commerciale
Entreprise 6	TVA- renonciation à la demande d'adhésion par l'entreprise- Demande d'inscription comme consultant - signature en cours
Entreprise 7	PM TVA -Dossier non éligible- services collectifs 6, dossier classé
Entreprise 8	Activité import export - Signature en cours/Dossier import export
Entreprise 9	PM RC non-conforme/TVA/dossier classé- moins de 2 ans activité
Entreprise 10	Dossier complet - Signature en cours-dossier signé
Entreprise 11	PM/ RC illisible - éligibilité activité à vérifier/dossier signé
Entreprise 12	PM TVA/signature en cours
Entreprise 13	Activité non éligible
Entreprise 14	Niveau CA et activités à justifier / activités < 2 ans non éligible
Entreprise 15	Dossier complet
Entreprise 16	Dossier non éligible-signature pool technique en cours
Entreprise 17	Activité non éligible/signature pool technique
Entreprise 18	Activité à confirmer après demande de compléments d'information /dossier incomplet/activité commerce et personnelle
Entreprise 19	TVA néant - manque RC
Entreprise 20	Activité à vérifier, chiffre d'affaire non fourni- visite d'entreprise- attente répartition CA et confirmation Chiffre d'affaire- Dossier signé

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Entreprise 21	Mention commerce sur FS - Différencier SP et SRE - Demande de complément d'information- Dossier signé
Entreprise 22	Activité commerciale mentionné/Demande de complément d'information
Entreprise 23	Société immobilière/ Lettre de relance du Chef d'entreprise/Visite programmée le 03/06/07 NC- Dossier signé
Entreprise 24	Dossier complet - visite à programmer le 03 juin 2003 - étude pole technique - Signature en cours-Dossier signé
Entreprise 25	Manque NINEA et RC - Activité à préciser - Demande de complément d'information/signature en cours/ Activité commerce/Dossier Non éligible
Entreprise 26	Service collectif - Etude pole technique- Dossier signé
Entreprise 27	2 raisons sociales, demande de complément d'information-Activité de restauration- Dossier signé
Entreprise 28	Manque CA - TVA - Demande d'adhésion - Demande de complément d'information - relance/Réception Etat financier 2008 et Expertise de l'investissement réalisé/ Manque TVA / demande de complément d'information/Relances/réception point focal / Signature en cours/Dossier non éligible signé
Entreprise 29	Non Eligible Courrier réponse en traitement au pole technique
Entreprise 30	Dossier Incomplet Défaut RC, NINEA, Forme Juridique
Entreprise 31	Dossier complet



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

ANNEXE 4.3. CADRE LOGIQUE

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES CRITIQUES
<p>FINALITE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcer la compétitivité des entreprises du Sénégal tout en accroissant leur maîtrise des coûts énergétiques et en limitant leurs externalités négatives sur l'environnement naturel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre d'entreprises ayant suivi le processus de mise à niveau. ✓ Nombre d'entreprises ayant fait des investissements Environnement et Efficacité Energétique. ✓ Réduction des charges polluantes, des émissions de gaz à effet de serre 	<p>Rapport périodique du BMN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapports d'Audit ✓ Retour des organisations patronales ✓ Rapports de la DEEC (Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjoncture économique générale ✓ Stabilité politique et sociale ✓ Mobilisation des acteurs institutionnels et privés
<p>OBJECTIFS SPECIFIQUES...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolider la démarche de mise à niveau des entreprises et renforcer leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux ✓ Intégrer la démarche environnementale dans la mise à niveau et en particulier la mise aux normes des entreprises en lien notamment avec l'assainissement de la baie de Hann ✓ Stabiliser la structure du BMN et en assurer la pérennisation ✓ Sensibiliser les acteurs à la problématique et diffuser une compétence de place. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmentation de la VA et du CA export des entreprises Copilées ✓ Nombre de cabinets formés aux thématiques ✓ Nombre de communications sur les thèmes ✓ Nombre de projets déposés éligibles au programme. ✓ Indicateur 37 investissements accompagnés ✓ Indicateurs 38 Emplois concernés ✓ Nombre et montants des projets financés sur la ligne SGBS ✓ Minoration des rejets baie de Hann (tonnes de charge polluante) ✓ Réduction des émissions de gaz à effet de serre, ✓ Indicateur 19Energie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport périodique du BMN ✓ Statistiques nationales ✓ Informations rassemblées par les différents niveaux d'évaluation ✓ Informations des organisations patronales ✓ Reporting de l'établissement de crédit ✓ Campagnes de mesures de la DEEC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintien d'un contexte favorable au développement des activités productrices dans le pays ✓ Conditions macroéconomiques ✓ Stabilité politique et sociale ✓ Tarifs de l'énergie ✓ Cadre réglementaire et fiscal favorable au développement des entreprises ✓ Intérêt du secteur financier ✓ Disponibilité de l'expertise

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

	<p>économisée (KWH).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérennisation du Fonds ✓ Accélération du taux de décaissement des primes et de traitement des dossiers 		
--	--	--	--

COMPOSANTE	MOYENS	COUTS (EUR)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Composante 1 : Poursuite du programme de mise à niveau en intégrant la démarche Environnementale et Efficacité Energétique dans les dimensions diagnostic et primes d'investissement. ✓ Composante 2 : Contribution au paiement des primes de diagnostic et d'investissement ✓ Composante 3 : Mise en place d'une ligne de crédit bonifiée pour financer des investissements environnementaux et Efficacité Energétique ✓ Composante 4 : Suivi et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prime à l'Etat et Prêt bonifié à l'établissement de crédit pour financer les diagnostics, primes d'investissement et permettre un taux concessionnel de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5,5 M € en prime AFD et 8 Millions en prêt bonifié. et prime déléguée de 5 M€ de l'UE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilité et programmation des financements ✓ Capacités financières des entreprises ✓ Intérêt de l'établissement de crédit

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Interview
WillotInterview en
binômeInterview
Niang

ENTREPRISES	DATE	HEURE	PERSONNE A VOIR	ADRESSE	N° TEL	IMPUTATION
SODACOM	15/11/2012	9H30	MME RAK	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.859.05.77	PHASE 2 FMN
SIAD	15/11/2012	11H00	M. EL HACHEMI	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.869.13.93	PHASE 2 FMN
NEUROTECH	15/11/2012	16H00	M. MBAYE / MME DIOP	BLD DU SUD POINT E	33.869.90.90	PHASE 2 FMN
SOGEPAL	16/11/2012	9H30	M. MOHAMED HASHIM	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.859.10.10	PHASE PILOTE
CMA	16/11/2012	11H	MME TOURE AWA DIOP	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.832.69.86	PHASE PILOTE
LAITERIE DU BERGER	16/11/2012	15H30	M. BAGORE BATHILY	VILLA BAGORE KEBE OUAHAM	33.860.43.39	PRMN-UEMOA
SODEFITEX	16/11/2012	17H00	M. BACHIR DIOP	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE		PRMN-UEMOA
TERROU BI	17/11/2012	10h30	M. FAYE MOUSSA (DAF)	CORNICHE OUEST	33.839.90.41	PHASE 2 FMN
SOSAGRIN	19/11/2012	9H30	M. ROUDA SAHELI	RUE 6 KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.832.18.88	PHASE PILOTE ET PRMN-UEMOA
FUMOA ET COFISAC	19/11/2012	11H00	M. KANE (DAF)	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.831.05.05	PHASE PILOTE
CCIS	19/11/2012	14H30	M. DIA (DAF)	RTE DU FRONT DE TERRE	33.849.39.39	PHASE PILOTE
SAVANA	19/11/2012	16h00	M. Mbaye TINE	CORNICHE EST	33.849.42.00	PHASE PILOTE
LAGON II	20/11/2012	9H00	M. DIEYE (DAF)	CORNICHE EST	33.889.25.25	PHASE PILOTE
SAHEL GAZ	20/11/2012	10H00	M. KHALIFA A. BARRO	SODIDA	33.859.10.80	PHASE PILOTE
NOVOTEL	20/11/2012	10H30	M. CALDERON (DG)	Ave Abdoulaye FADIGA	33.849.61.61	PHASE PILOTE
C-19 /CITAP	20/11/2012	11H30	M. AHMED DIAW	SODIDA	33.825.08.35	PHASE PILOTE
ERT	20/11/2012	13H00	M. NDIAYE (DG) ET M. BA	SODIDA	33.869.36.80	PHASE 2 FMN
PULLMAN TERANGA	20/11/2012	15H30	M. THOMAS (DG) / MME AGNE (D. EXPL)	RUE COLBERT PLACE DE L'INDEPENDANCE	33.889.22.00	PHASE PILOTE
HOTEL KADIANDOU MAGNE	21/11/2012	8H00	M. EHEMBA (DG)	BMN		PHASE 2 FMN
DELPHINUS	21/11/2012	9H30	MME BAALBAKI (DG)	HANN PLAGE	33.832.14.40	PHASE PILOTE
2SI	21/11/2012	11H00	Mme DIONE (DG)	AMITIE 3	33.865.11.50	PHASE PILOTE

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

HDI	21/11/2012	13H00	M. ALTOON / M. SY	ROUTE DE RUFISQUE	33.870.01.90	PHASE PILOTE ET FMN
MATFORCE	21/11/2012	15H00	M. NDOUR (DAF)	AVENUE FAIDHERBE	33.839.95.23	PHASE PILOTE
PUBLICOM	21/11/2012	17H00	M. CHERUBIN (DG)	ROUTE DE L'AEROPORT YOFF	33.865.65.65	PHASE PILOTE
SEDIMA	22/11/2012	9H00	Mme DIAWARA (DG) / M. NDIAYE (SG)	Route de Malika, Keur Massar	33.839.80.00	PHASE PILOTE ET PRMN-UEMOA
AMO INDUSTRIES	22/11/2012	10H30	M. Amadou WADE (DG)	ZFI DAKAR	33.853.01.42	PHASE PILOTE
NMA SANDERS	22/11/2012	12H00	M. Dethié FALL (DT)	KM 11 ROUTE DE RUFISQUE	33.879.00.00	PHASE PILOTE
DIPROM	22/11/2012	15H00	MME SALL	SITRA MBAO en face LGI MBAO	33,879,87,16	PHASE PILOTE
AGROLINE	22/11/2012	16H30	Ms. HATTIEH (DG) et MBOUP(DAF)	KM 11 ROUTE DE RUFISQUE	33.879.12.00	PHASE 2 FMN
SIPS	23/11/2012	9H30	M. BOUKAROUM (DG)	KM 11 ROUTE DE RUFISQUE	33.879.12.12	PHASE PILOTE
LCS	23/11/2012	11H		KM 11 ROUTE DE RUFISQUE	33.879.19.90	PHASE PILOTE
MAMELLES JABOOT	23/11/2012	15H30	M. NDIAYE (DG)	RD PT SICAP MBAO	33.8791301	PRMN-UEMOA
EQUIPLUS	23/11/2012	17H00	M. NIANG (DG)	KM 4,5 BLD DU CENTENAIRE	33.8323232	PHASE 2 FMN
PALM BEACH	26/11/2012	9H00	M. GUISSÉ (DAF)	SALY PORTUDAL MBOUR	33.939.59.99	PHASE PILOTE
ESPADON	26/11/2012	10H30	M. CEBILE (DIR. EXPL.)	SALY PORTUDAL MBOUR	33.939.70.99	PHASE 2 FMN
LAMANTIN BEACH	26/11/2012	12H00	M. PHILIBERT (DIR. EXPL.)	SALY NORD MBOUR	33.957.07.77	PHASE PILOTE
MINTECH	26/11/2012	15H00	M. Malick FALL	RUE 3 X BLD DE L'EST POINT E	33.825.12.43	PHASE PILOTE
SIMPA	27/11/2012	9H00	M. HAWILI (DG)	KM 11 ROUTE DE RUFISQUE	33.834.39.39	PHASE PILOTE ET FMN
BISCUITERIE WEHBE	27/11/2012	10H30	M. DIOP (DAF)	KM 11 ROUTE DE RUFISQUE	33.839.82.00	PHASE PILOTE
PATISEN	27/11/2012	12H00	M. GUEYE (DT)	KM 2 BLD DU CENTENAIRE	33.889.67.00 / 77.639.18.65	PRMN-UEMOA
SOGAS	30/11/2012	11H00	M. TALLA CISSE (PDG)	KM 9 BLD DU CENTENAIRE	33.854.07.40	PHASE PILOTE
EUROGERM SENEGAL	04/12/2012	16H00	Amadou SECK (DG)	140 Moussé DIOP x REPUBLIQUE	33 84 222 78	PRMN-UEMOA
CDA	28/11/2012	13H00	Diana FILFILI	Sebikotane	776951309	

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

ANNEXE 4.5. QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Produits/Services :

Localisation :

Nom et responsabilité et tel mobile du répondant :

PILOTAGE DU DOSSIER DE MISE A NIVEAU

1. Comment avez-vous eu connaissance du Programme National de Mise à niveau ?

.....
.....

Nous avons contacté le BMN Nous avons été contacté par le BMN

2. Quelle appréciation faites-vous sur les critères d'éligibilité des entreprises par le BMN ?

Excellente Convenable Moyenne Faible

Commentaires :

.....
.....

3. Quelle appréciation faites-vous sur la réactivité du BMN par rapport à votre demande d'éligibilité?

Excellente Convenable Moyenne Faible

Commentaires :

.....
.....

4. Quelle appréciation faites-vous sur la durée du processus de mise à niveau de votre entreprise?



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Durée très longue (préciser le nombre de mois)

Durée longue (préciser le nombre de mois)

Durée Raisonnable (préciser le nombre de mois)

Durée rapide (préciser le nombre de mois)

Commentaires :

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

5. Une fois que votre dossier de mise à niveau a été validé par le Comité de Pilotage, votre entreprise a-t-elle été confrontée à un besoin nécessitant la réorientation de vos investissements initialement retenus ?

Oui Non

Préciser la nature de l'investissement et les raisons:

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

6. Comment avez-vous apprécié la réaction du BMN par rapport à ce souhait de réorientation ?

Inflexible Très compréhensive

7. Votre entreprise a-t-elle été confrontée à des besoins d'investissements additionnels non identifiés lors de la mise à niveau et indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise ?

Oui Non

Préciser la nature de l'investissement et les raisons:

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



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

8. Comment avez-vous apprécié la réaction du BMN par rapport à cet événement imprévu ?

- Le BMN est resté inflexible
- Le BMN a joué le jeu en offrant des possibilités à l'entreprise

9. Quelle appréciation faites-vous sur le recouvrement de vos primes?

Sur la durée

- Durée très longue (préciser le nombre de mois)
- Durée longue (préciser le nombre de mois)
- Durée Raisonnable (préciser le nombre de mois)
- Durée rapide (préciser le nombre de mois)

Sur les modalités de décaissement

- Procédures simples
- Procédures complexes
- Blocage du dossier

Commentaires :

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



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

IMPACTS ET EFFETS DE LA MISE A NIVEAU POUR L'ENTREPRISE

Ce paragraphe 3 est crucial car il va permettre de quantifier une valeur ajoutée de la mise à niveau.

L'appui du BMN vous a permis	Quantifier SVP si possible la valeur ajoutée générée annuellement en FCFA / an
3.1 <input type="checkbox"/> de mieux maîtriser votre marketing	
3.2 <input type="checkbox"/> d'améliorer et de maîtriser vos procédés de production	
3.3 <input type="checkbox"/> d'améliorer et de développer la qualité/training ressources humaines	
3.4 <input type="checkbox"/> d'augmenter l'effectif de votre personnel <ul style="list-style-type: none"> • Préciser emplois permanents/ emplois temporaires : • Préciser l'évolution des effectifs Hommes et femmes : • Préciser l'évolution du taux d'encadrement : 	
3.5 <input type="checkbox"/> d'acquérir des équipements (amortis annuellement sur X ans (préciser))	
3.6 <input type="checkbox"/> d'augmenter votre production/ volume des prestations (valeur ?)	
3.7 <input type="checkbox"/> de diversifier vos produits/services	
3.8 <input type="checkbox"/> d'améliorer la qualité de vos produits/services (certification ?)	



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

<p>3.9 <input type="checkbox"/> d'améliorer votre accès aux marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>national</i> <input style="margin-left: 100px;" type="checkbox"/> • <i>régional</i> <input style="margin-left: 100px;" type="checkbox"/> • <i>africain autre que UEMOA</i> <input style="margin-left: 100px;" type="checkbox"/> • <i>autre international</i> <input style="margin-left: 100px;" type="checkbox"/> 	
<p>3.10 <input type="checkbox"/> d'augmenter vos ventes/volume des prestations (valeur)</p>	
<p>3.11 <input type="checkbox"/> de fidéliser votre clientèle</p>	
<p>3.12 <input type="checkbox"/> d'augmenter votre portefeuille client</p>	
<p>3.13 <input type="checkbox"/> de renforcer votre conformité juridique et fiscale</p>	
<p>3.14 <input type="checkbox"/> de diminuer vos coûts de production (valeur)</p>	
<p>3.15 <input type="checkbox"/> d'augmenter vos bénéfices (valeur)</p>	
<p>3.16 <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)</p>	

Commentaires

.....

.....

.....



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

PERCEPTION GLOBALE ET PISTES D'AMELIORATION

- Etes-vous satisfaits du BMN ?

Pas du tout / Un peu / Moyennement / Beaucoup

- Les projections du Business plan cadrent-elles avec vos réalisations actuelles ?

Pas du tout / Un peu / Moyennement / Beaucoup

- Auriez-vous entrepris ces investissements sans les primes du BMN ?

Pas du tout / Partiellement / Oui

- Auriez-vous besoin d'accompagnement lors de la mise en place des investissements matériels ou immatériels faisant partie du programme subventionné par le PNMN ?

Pas du tout / Partiellement / Oui

- Comptez-vous solliciter une nouvelle demande de financement de mise à niveau dans les mêmes conditions du BMN ?

Commentaires

.....
.....

- Avez-vous des suggestions d'amélioration à faire au BMN ?

.....
.....



EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

ANNEXE 4.6. ANALYSE DES 23 ETAPES DU PROCESSUS MAN (DONNEES NON-FINALISEES)

Le long des 23 étapes du processus, les raisons de cette faible proportion de dossiers « survivant » sont consignées dans le tableau ci-après :

Etapes	Principales contraintes
1. Réunion de cadrage	Réalisé 330 -
2. Visite Pré-diagnostique Effectuée	Réalisé 90, Restant 238 -
3. Pré diagnostique. & TDR Approuvés.	Réalisé 80, Restant 248 -
4. Identification de l'expert	Réalisé 261, Restant 67
5. Dépôt Projet Convent° Ets-BE/C	Réalisé 222, Restant 106
6. Avis BMN / Projet Convent° Ets-BE/C	Réalisé 215, Restant 113
7. Signature convention Ets BE/Consultant	Réalisé 165, Restant 163
8. Dépôt Rapport provisoire	Réalisé 127, Restant 201 - Complément d'information sur le Chiffre d'affaires, équipement, Etats financiers déficitaires ou peu crédibles, etc.
9. Dépôt Rapport final	Réalisé 98, Restant 230 - Complément des dossiers et réactivité des cabinets consultants

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

10. Dépôt dossier à la banque	Réalisé 43, Restant 285 -
11. Obtention attestation bancaire	Réalisé 32, Restant 296 Crédibilité des Etats financiers
12. Dépôt requête au BMN	Réalisé 104, Restant 224
13. Recevabilité du dossier	Réalisé 104, Restant 224 Dossiers incomplet
14. Rapport interne expert BMN	Réalisé 104, Restant 224
15. Réunion de validation	Réalisé 104, Restant 224
16. Convocation COPIL	Réalisé 104, Restant 224 -
17. Accord COPIL	Réalisé 99, Restant 229
18. Signature convention BMN-	Réalisé 93, Restant 235
19. Déblocage prime diagnostic	Réalisé 87, Restant 241
20. Déblocage prime 1ère tranche	Réalisé 48, Restant 280 - Faible capacité d'autofinancement de certaines entreprises
21. Déblocage prime 2ème tranche	Réalisé 28, Restant 300
22. Déblocage prime 3ème tranche	Réalisé 21, Restant 307
23. Dossiers clôturés	Réalisé 32, Restant 296

