



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



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**Distr.
RESTREINTE**

**OCG/EVG/R.2
3 mars 2004**

ORIGINAL: FRANÇAIS



AGENDA POUR LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE SENEGALAISE 2020

Rapport de la mission d'évaluation *

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Sénégal ou l'ONUDI.

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Table des matières

CARTE GEOGRAPHIQUE DU SENEGAL	5
ABREVIATIONS UTILISEES	6
1. SOMMAIRE EXECUTIF	9
1.1. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES	10
1.2. SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS PAR COMPOSANTES	12
2. BUT DE L'EVALUATION INDEPENDANTE EN PROFONDEUR	21
2.1. But	21
2.2. Méthodologie suivie	22
2.3. Composition et programme de la mission d'évaluation	23
3. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DU PAYS	25
3.1. Situation Générale	25
3.2. Agriculture	26
3.3. Economie	27
3.4. Historique du Programme Intégré de l'ONUDI	29
4. EVALUATION GENERALE DU PROGRAMME	31
4.1. Pertinence du programme	31
4.2. Développement général du programme et situation actuelle par composante	33
4.3. Contexte institutionnel du Programme Intégré	47
4.4. Mobilisation des fonds	49
4.5. Mise en œuvre, gestion et coordination du Programme	50
4.6. Intégration et synergie entre les différentes composantes	52
5. EVALUATION DES COMPOSANTES	53
5.1. Composante I :	53
Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie industrielle - vision 2020	53
5.1.1. Conception de la composante	53
5.1.2. Mise en place des activités	53
5.1.3. Résultats obtenus	54
5.1.4. Possibilité de pérennisation	55
5.1.5. Synergie avec les autres composantes	55
5.2. Composante II : Mise en place du Réseau National d'Information, venant en appui à la compétitivité du tissu industriel du Sénégal	55
5.2.1. Conception de la composante	55
5.2.2. Mise en place des activités	56
5.2.3. Résultats obtenus	56
5.2.4. Possibilités de pérennisation	59
5.2.5. Synergie avec les autres composantes	59
5.3. Composante III : développement de la mpme	59
5.3.1. Conception de la composante	59
5.3.2. Le projet PAPES	62
5.3.3. Le projet PDER	67
5.3.4. Possibilités de pérennisation des projets PAPES et PDER	69
5.3.5. Synergie avec les autres composantes	70
5.4. Composante IV Développement du Partenariat Industriel	71

5.4.1. Conception de la composante	71
5.4.2. Mise en place des activités et résultats obtenus	71
5.4.3 Possibilités de pérennisation	74
5.4.4. Synergies avec les autres composantes	74
5.5. Composante V Promotion de la Qualité, normalisation et métrologie	74
5.5.2. Mise en place des activités	75
5.5.3. Résultats obtenus	75
5.6. Programme Régional Qualité de l'UEMOA	77
5.6.1. Conception du Programme	77
5.6.2. Mise en place des activités	78
5.6.3. Contraintes	78
5.6.4. Résultats obtenus	78
5.6.5. Possibilités de pérennisation	80
5.6.6. Synergie avec les autres composantes du Programme Intégré Sénégal	80
5.7. A) Composante VI - 1 (Projet initial) Promotion et protection d'un environnement plus propre	81
5.7 B) Composante VI-2 : Plates-formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté. Composante rattachée à la composante VI.	82
5.8 Composante VII Mise à niveau d'entreprises dans les secteurs prioritaires	88
5.8.1. Conception de la composante	88
5.8.2. Mise en place des activités et résultats obtenus	88
1) Entreprenariat féminin et transformation artisanale du poisson et autres industries agroalimentaires.	88
A) Secteur Agroalimentaire	88
B) Secteur Pêche	89
2) Mise à niveau du secteur textile et création d'un Centre de promotion textile privé.	92
5.8.3. Possibilités de pérennisation	92
5.8.4. Synergies avec les autres composantes	93
6. CONCLUSIONS	94
6.1 Conclusions générales sur la conception du Programme et sa gestion globale	94
6.2. Conclusions par composantes	96
7. RECOMMANDATIONS	102
7.1. Recommandations Générales sur la conception du Programme Intégré	102
7.2. Recommandations générales sur la gestion globale du Programme	102
7.3. Recommandations par composantes	104
8. LEÇONS TIREES DE L'EVALUATION	110
9. SUIVI DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	113
ANNEXE I – TERMES DE REFERENCE	118
ANNEXE II - LISTE DES PERSONNES ET ENTREPRISES RENCONTREES OU CONTACTEES TELEPHONIQUEMENT	144
ANNEXE III – AGENDA DE LA MISSION	157
ANNEXE IV - COMPTE RENDU DE LA REUNION DE RESTITUTION	163
ANNEXE V - LISTE DES CONSULTANTS INTERNATIONAUX ET NATIONAUX	169

Carte Géographique du Sénégal



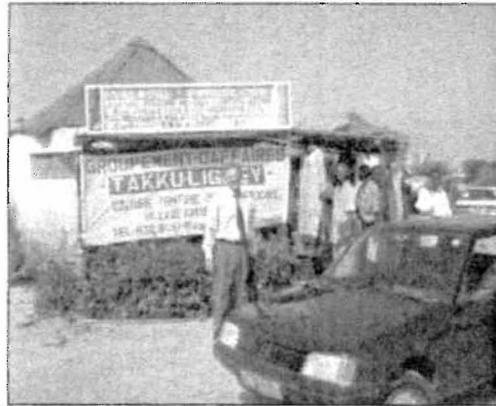
Abréviations Utilisées

AAITCP	Asian African Investment and Technology Promotion Center Project
ACA	Association Conseil pour l'Action
ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
ADPME	Agence de Développement des PME
AFNOR	Association Française de la Normalisation
APIX	Agence de Promotion des Investissements et des Exportations
APROSI	Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels
ASN	L'Association Sénégalaise de Normalisation
BIT	Bureau International du Travail
BNSTP	Bourse National de Sous Traitance et de Partenariat
CCF	Cellule de coordination du Financement
CCIA	Chambre de Commerce, Industrie et Artisanat
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CEPOD	Centre d'Etudes des Politiques pour le Développement
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
COTAMBA	Comité de coordination de Tambacounda
CPT	Centre Promotion Textile
CRAT	Centre Régional africain de technologie
CSI	Conseil Supérieur de l'Industrie
DPS	Direction de la Prévision et des Statistiques
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EISMV	Ecole Inter Etat des sciences de Médecine Vétérinaire
ENDA	Environnement Développement en Afrique
ESAM I	Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages 1
FENATRAMS	Fédération Nationale des Transformatrices et micro Mareyeurs du Sénégal
GA	Groupements d'Affaires
GIE	Groupement d' Intérêt Economique
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des Dangers liés aux Points Critiques pour leur Maîtrise)
ICOTAF	Industries Cotonnières Africaines
ICS	Industries Chimiques du Sénégal
IDEP	Institut de Développement économique et de Planification
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
MAN	Mise à Niveau
MEDS	Mouvements des Employeurs du Sénégal
METPAH	Micro et Petites Entreprises de Transformation Halieutique et Agropastoral
MIA	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
NEPAD	New Partnership for Africa's Development (Nouveau Partenariat pour le Développement de l' Afrique)
OIM	Organisation Mondiale de Migration
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONFP	Office National de Formation Professionnelle
ONN	Organismes Nationaux de Normalisation
OP	Organisations Professionnelles

PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAPES	Projet d'Appui aux Petites Entreprises Sénégalaises
PARI	Plan d'Actions pour le Redéploiement Industriel
PAS	Politiques d'ajustement structurel
PDER	Programme de Développement de l'Entreprenariat Régional
PDS	Plan de Développement Stratégique
PELCP	Plan Elargi de Lutte Contre la Pauvreté
PI	Programme Intégré
PIB	Produit Interne Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTÉ	Pays Pauvres Très Endettés
PRI	Politique de Redéploiement Industriel
PTF	Plate-Forme
QUID	Questionnaire Unifié pour les Indicateurs de Développement
RNIIS	Réseau National d'Information Industriel du Sénégal
SENELEC	Société Sénégalaise d'Electricité
SODIDA	Société de Gestion du Domaine Industriel de Dakar
SONACOS	Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal
SPIDS	Syndicat Patronal des Industriels du Sénégal
TdR	Termes de Référence
TL	Team Leader
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNIFEM	Fonds des Nations Unies pour la Femme



La mission d'évaluation avec la Représentante de la Coopération autrichienne au Centre de Formation Professionnelle du Village Artisanal de Thiès.



Le team leader du Programme Intégré, M. Alain Nickels, au Village Artisanal de Saint-Louis.



Podor. La mission d'évaluation.



La mission d'évaluation avec les responsables du programme et les contreparties nationales.

1. Sommaire Exécutif

Le titre du Programme est: « Agenda pour la compétitivité de l'industrie sénégalaise 2020» et vise à rendre opérationnelle la stratégie du secteur privé, élaborée par des groupes de travail du secteur privé et de l'administration.

Le programme fut élaboré fin 1999 avec un démarrage opérationnel début 2000. Son exécution au moment de l'évaluation s'étalait sur une période de 3,5 ans.

Le Programme s'articulait au début autour de sept composantes interdépendantes :

1. Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle, vision 2020.
2. Mise en place du réseau national d'information industrielle.
3. Développement de la micro et petite entreprise.
4. Développement du Partenariat industriel.
5. Promotion de la qualité, normalisation et métrologie.
6. Promotion et protection d'un environnement plus propre.
7. Mise à niveau des entreprises dans les secteurs prioritaires.

Les sept composantes concernaient trois niveaux :

- stratégique (composante 1)
- systèmes d'appui (composantes 2,3,4,5,6)
- appui direct aux entreprises (composante 7)

Le budget prévu initialement, lors de la conception du programme, était de \$ US 7,818,000 (sans les frais d'agence d'exécution). Jusqu'à fin août 2003 \$ US 4,317,109 ont été financés, équivalant à 55% du budget prévu.

- A ce jour un budget de \$ US 3,500, 891 est encore en attente de financement.
- A fin août 2003, les 75% du budget octroyé ont été dépensés : soit \$ US 3,251,630.

Ces chiffres ne tiennent pas compte de la contribution significative de certains programmes régionaux importants, comme le projet UE/UEMOA/ONUDI sur la qualité, dont le montant budgétaire est supérieur à 1 million de dollars EE.UU. et qui est en cours d'exécution.

Il est à noter que plusieurs projets comportent des équipes de projets nationales importantes, opérationnelles sur plusieurs sites du territoire, en particulier à Dakar et sa périphérie, Thiès, St. Louis, Podor et ensuite Tambacounda.

Le Programme intègre le document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté, validé début 2002, qui souligne l'intérêt à promouvoir ou relancer les activités génératrices d'emplois et de revenus dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, de la petite industrie au travers de la diversification des micros, petites et moyennes entreprises et du renforcement des capacités du secteur privé en général.

Le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat a joué le rôle de contrepartie officielle du Programme Intégré, représentant le Gouvernement sénégalais et coordonnant l'ensemble des autres Ministères directement impliqués dans certaines composantes (Ministère de la Pêche Maritime, Ministère de l'Environnement et Protection de la Nature, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère des PME et de la Micro finance).

Il avait été prévu par le document de programme un système de suivi de l'avancement des activités sous la forme d'un Comité de pilotage qui pour la grande majorité des composantes n'a pas été opérationnel.

Le Programme Intégré a fait l'objet d'une présentation officielle au Conseil de Développement Industriel de l'ONUDI réuni à Vienne en novembre 2002, au cours de laquelle le Ministère de l'Industrie et la Direction Générale de l'ONUDI ont décidé de préparer une deuxième phase du P.I.

C'est dans le but de mieux préparer cette deuxième phase, en bénéficiant des expériences acquises et des leçons tirées de la première phase, que le Directeur Général de l'ONUDI a décidé de conduire cet exercice d'évaluation à mi-parcours.

1.1. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Au terme de cette évaluation à mi-parcours il convient de constater que le niveau de réalisation est relativement différent du programme prévisionnel aux motifs suivants:

- ♦ l'environnement institutionnel, fortement dépendant du contexte politique, a modifié les priorités stratégiques nationales et la nature des contreparties (création, disparition, recomposition des attributions des Ministères, inopérationalité du CSI)
- ♦ l'absence de financement pour certaines composantes du programme (Composante I) et pour certains produits (Forum "Investir au Sénégal", Réseau sénégalais de métrologie)
- ♦ l'exécution de certaines composantes dans une logique plus de Projet que de Programme (Composante III - au travers des projets PAPES et PDER)
- ♦ le projet (PDER) est en continuité de projets pilotes exécutés dans le cadre d'autres programmes (PELCP Saint Louis)
- ♦ les projets nationaux sont exécutés dans le cadre de programmes régionaux (Composante V avec le Système d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité au sein de l'UEMOA et Composante VI avec le Programme Régional des Plateformes Multifonctionnelles)
- ♦ les requêtes additionnelles du Gouvernement (Pôles industriels).

Le Programme a été exécuté dans une logique de juxtaposition de projets plutôt que dans le cadre d'un Programme, avec des composantes intégrées entre elles.

Cette situation a conduit à une disparité entre la présence et l'articulation des produits tels que présentés dans les composantes du document du Programme Intégré et ceux présentés dans les différents documents de projet, rendant plus difficile l'analyse des apports propres générés par l'exécution du Programme Intégré (dans le cadre du programme ou en continuité d'un projet ou comme composante nationale d'un projet régional).

Recommandations Générales sur la conception du Programme

- 1) Mettre en place un plan de communication visant à promouvoir l'action de l'ONUDI au Sénégal.
- 2) Revoir la conception du programme intégré:
 - en limitant le nombre de composantes.
Un nombre élevé des composantes, qui a reçu seulement une faible contribution financière de la part des donateurs, est préjudiciable à l'efficacité du Programme et à la bonne visibilité de l'action de l'ONUDI au Sénégal. Réduire les composantes permettrait de consacrer plus efficacement les moyens et les ressources au bénéfice des composantes à fort impact social pour mieux lutter contre la pauvreté et avoir des synergies avec les autres organismes qui opèrent dans le pays. Notamment les projets comme le

PAPES, le PDER et les Plates formes multifonctionnelles devraient avoir la plus forte attention possible de la part du Programme Intégré à cause de leur impact social.

- en veillant à l'articulation logique composante/produit/activité
- 3) Considérer pour le développement de la deuxième phase du programme les priorités nationales en matière de politique et développement industriel. L'évolution du Programme Intégré Sénégal vers une seconde phase, doit impérativement tenir en compte la vision nationale en matière de développement industriel tel que définie dans le PRI.
- 4) Considérer que la composante micro, petites et moyennes entreprises, a fonctionné comme étant la colonne vertébrale du Programme. Des activités concernant le domaine qualité et normalisation ont été faites dans plusieurs composantes, comme par exemple dans le secteur agro-industriel. Sur cette base la deuxième phase devrait prévoir un renforcement des activités transversales.

Recommandations générales sur la gestion globale du Programme

- Recruter un professionnel local comme conseiller technique à l'exécution du Programme Intégré.
- Situer le vice-Team Leader (alternate) au Siège, dans le Bureau Afrique, considérant que l'actuel responsable dans le Bureau pour le Sénégal travaille déjà dans ce Bureau et qu'il était jusqu'à l'année passée le Représentant de l'ONUDI à Dakar. Cette solution vise à ne pas impliquer le vice-Team Leader dans les activités directes du programme, pour éviter des possibles conflits d'intérêt.
- Mettre en place un comité de concertation et de coordination composé du ministère technique chargé de la tutelle du PIS, des responsables des composantes, des présidents des comités de pilotage des sept composantes, des bailleurs de fonds et de l'ONUDI.
- Veiller à la régularité et le fonctionnement des réunions des Comites de Pilotage, afin d'assurer une meilleure efficacité du suivi des réalisations et favoriser les synergies.
- Définir précisément dans le Document du Programme pour la deuxième phase, les responsabilités de chaque partenaire.
- Vérifier, avant toute procédure de recrutement d'un consultant national, qu'il ne soit pas déjà engagé dans un autre programme d'assistance technique dans le même secteur, avec une autre agence d'exécution.
- Veiller à ce que la nature du contrat de tout recruté, soit en conformité avec la législation sénégalaise concernant son statut.
- Eliminer dans la deuxième phase du Programme les composantes qui n'ont pas eu un financement de la part des donateurs.
- Former le Team Leader à la gestion financière (logiciel Agresso) du Programme Intégré avant son entrée en fonction.
- Eviter que les experts/consultants internationaux soient envoyés dans le pays pour le monitoring des activités du projet, à la place du responsable de la composante au Siège. Ce genre de missions laisse aux coordonnateurs des projets sur le terrain,

l'impression d'un manque de confiance dans leur travail, surtout quand le Team Leader du P.I. est sur place.

- Pour répondre aux requêtes de la contrepartie nationale, concernant l'analyse financière du programme, la mission d'évaluation recommande que le bureau du Team Leader organise en 2004 un audit financier du Programme Intégré.

Recommandations générales pour la deuxième phase

A part les recommandations énoncées ci-dessus, la mission recommande particulièrement pour la deuxième phase du Programme Intégré de :

- prévoir une très forte implication du secteur privé
- développer de manière systématique la synergie entre les composantes et les projets
- concevoir et faire fonctionner l'équipe du programme Intégré comme un groupe où sont représentés non seulement les responsables au Siège, mais aussi les Chefs des autres projets au Sénégal, sous la coordination et l'animation du Chef d'Equipe (Team Leader) du Programme Intégré, également Représentant de l'ONUDI
- assurer communication et visibilité des activités entre les composantes, les partenaires institutionnels, les bénéficiaires et les partenaires au développement.

1.2. SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS PAR COMPOSANTES

Composante 1 - Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle Vision 2020

Si l'élaboration d'une stratégie a été effectuée au travers des études menées dans le cadre du PRI, la mise en œuvre de cette stratégie au travers:

- l'analyse et la formulation d'un plan d'action et
- la mise en place d'une institution opérationnelle capable de réaliser ce plan d'action, n'a pas été réalisée.

Toutefois le Ministère de l'Industrie considère qu'on peut inscrire à l'actif de la composante certaines activités comme la réalisation du PRI et les Termes de Référence du PARI. Pour le Ministère le PRI constitue le point d'ancrage du Programme Intégré Sénégal.

En conséquence la mission recommande:

- 1) Relancer l'appui au dispositif d'investissement industriel sénégalais par l'identification d'une structure capable de prendre en charge les responsabilités dévolues antérieurement au CSI,
- 2) Doter ce dispositif de moyens matériel et humain nécessaires à son fonctionnement,
- 3) Lancer les études et le processus de concertation en vue de la réalisation du PARI (Plan d'Actions pour le Redéploiement Industriel),
- 4) Positionner les activités du siège au regard de la problématique des politiques et stratégies industrielles par l'allocation de ressources en personnel,
- 5) Relancer les "Lundis de l'industrie" en élargissant les thèmes et en prenant en compte les préoccupations des entrepreneurs qui ne sont pas membres des organisations professionnelles, élaborer et lancer l'édition et la diffusion des Cahiers de l'Industrie.

L'évolution du Programme Intégré Sénégal vers une seconde phase, doit impérativement tenir en compte la vision nationale en matière de développement industriel tel que définie dans la politique de redéploiement industriel du pays.

Composante 2 – Mise en place du Réseau National d'Information

Le programme intégré a permis la mise en place d'un Réseau national d'information industriel autour d'un guichet unique d'informations avec treize au lieu de cinq points nodaux initialement prévus. Il bénéficie d'un jugement favorable auprès de certains points focaux (secteur privé) puisqu'il est considéré comme un outil utile et fiable mais doit être revu pour mieux jouer son rôle. Donc il y a des points d'amélioration à apporter notamment sur la mise à jour des informations fiables et récentes en vue de prise de décisions pour les investisseurs.

Le renforcement de capacité a été assuré aussi bien pour les agents de l'observatoire que pour les utilisateurs (100). Certains pays africains ont manifesté un intérêt à l'expérience sénégalaise et sont venus visiter l'observatoire.

Cependant certaines difficultés persistent et doivent être nécessairement résolues si on veut faire de l'observatoire un modèle de réussite au niveau local et international.

En effet :

- ❖ L'aspect promotion est jugé insuffisante voire même inexistant.
- ❖ L'observatoire doit se concentrer sur l'activité industrielle et non se disperser (cas des chambres de métiers) alors qu'il n'est pas encore totalement fonctionnel. Le fait de s'occuper des données industrielles et vouloir collecter d'autres statistiques au niveau des chambres de métiers, qui sont encore très informelles et mal organisées, peut poser des problèmes et cela risque de créer une dispersion.
- ❖ L'existence de plusieurs points d'information dans d'autres domaines préoccupent les entreprises soumises à un harcèlement d'enquêtes répétitives, la culture de l'information économique n'est pas encore ancrée dans l'esprit de certains dirigeants.
- ❖ Redéfinir les points nodaux et identifier clairement l'interface en vue de la prise en charge du questionnaire.
- ❖ La mise à disposition de moyens est nécessaire si on veut pérenniser le réseau et permettre à l'observatoire d'assurer son rôle dans la concertation.

En conséquence la mission recommande :

- Prioriser les cinq points nodaux par une différenciation de l'appui et des moyens mobilisés compte tenu de leur implication au système.
- Accompagner les points nodaux par la mise à disposition de ressources humaines et financières pour avoir des supports standardisés.
- Créer ou renforcer des intranets et mettre en réseau les informations publiques afin de servir :
 - Les syndicats de base aux entreprises ;
 - Les mêmes syndicats aux organisations patronales
 - Les organisations patronales à l'observatoire.
- Mettre en place des moyens plus importants pour permettre de bâtir cette architecture en associant d'autres bailleurs de fonds bi ou multilatéraux.
- Prendre en charge les problèmes de sécurité qui se posent au niveau technique (renouvellement du matériel de l'observatoire) et au niveau de la sécurisation des informations avec un système de protection des données (problèmes de virus).
- Rendre crédible l'observatoire auprès de ses partenaires et bénéficiaires en mettant en place les moyens permettant d'assurer la continuité des activités jusqu'à terme.

- Rationaliser les études en limitant leurs nombres et en s'assurant de leur pertinence, avant de les lancer.
- Etudier les possibilités de décentralisation de l'observatoire en créant des points nodaux régionaux.
- Harmoniser les outils de collecte de l'information au niveau horizontal et vertical.
- Se relier avec des systèmes d'informations extérieurs comme ceux de l'ONUDI pour l'obtention d'informations sur les investissements.

Composante 3 – Développement de la micro et petite entreprise

Le PAPES

Ce projet est très bien conceptualisé et les actions menées sur le terrain auprès du secteur privé sont en conformité avec l'approche micro, méso, macro, bien que le Comité de pilotage n'a guère joué son rôle à ce jour.

1) Le premier volet du projet porte sur l'assistance à dix neuf (19) groupements d'affaires qui font l'objet d'un appui organisationnel et de développement au travers de la réalisation de projets stratégiques collectifs.

Dix huit (18) programmes stratégiques ont été définis et sont en cours de réalisation, mais aucun n'est encore finalisé à ce jour (Création d'une centrale d'achat, implantation d'un « showroom » commun, d'un réseau de distribution commun, modernisation des équipements, renforcement d'une mutuelle).

Les groupements qui se sont formés apprécient vivement l'apport du projet au développement de leurs actions collectives.

2) Le second volet porte sur la structuration des Organisations Professionnelles représentatives des petites entreprises.

Sur un objectif de huit (8) organisations renforcées et de cent (100) leaders formés. Quinze (15) Organisations Professionnelles font l'objet de cet appui mais seulement trois (3) ont finalisé leur Plan de Développement Stratégique, cinq (5) sont en cours, ce qui correspond à l'objectif initialement fixé à huit (8).

Un retard peut-être constaté dans la réalisation des objectifs prévus à fin décembre 2003. Par ailleurs si le projet privilégie l'approche collective qui est intéressante en terme de dynamisation, cette approche ne maîtrise pas les capacités individuelles des dirigeants et de leur entreprises qui nécessiteraient un appui individualisé (beaucoup de lacunes ont été constatées au niveau de la gestion individualisée des entrepreneurs).

Le PDER

Le projet a pris beaucoup de retard à son démarrage et les objectifs attachés au projet semblent nombreux en regard du délai imparti pour son exécution (11 mois). Aussi il paraît difficile de porter des conclusions compte tenu du faible état d'avancement du projet.

Au jour de l'évaluation les activités réalisées ont été les suivantes :

- définir les TdR et recruter les consultants,
- préparer la méthodologie d'intervention,
- identifier et prendre contact avec les différents partenaires institutionnels et financiers,
- effectuer l'installation administrative dans les locaux de la CCIA de Saint Louis.

Le PDR a pour objectif d'ici la fin de l'année de :

- revisiter les onze (11) entreprises assistées dans la phase pilote,
- valider les outils légués pendant la phase pilote,
- mettre en place une base opérationnelle,

- définir les moyens de pérenniser le projet.

Conclusions pour l'ensemble de la Composante

Globalement il convient de remarquer que ces deux projets n'ont pu répondre au produit quatorze (14) de la composante III à savoir, « Systèmes d'éducation et de formation professionnelle améliorés pour les adapter aux besoins du secteur privé », par faute de financement.

Les conclusions ci-dessus conduisent la mission à formuler les recommandations suivantes :

I- Pour le projet PAPES

- 1) Limiter l'assistance à 18 mois par Groupements d'Affaires et Organisations Professionnelles afin de ne pas fausser les règles de la concurrence vis à vis des non bénéficiaires de l'assistance.
- 2) Faire un suivi individuel des entreprises par sondage pour mesurer et valider leur niveau d'assimilation.
- 3) Relancer les réunions du Comité de Pilotage afin d'appuyer la réalisation des objectifs.
- 4) Elargir le Comité de Pilotage au secteur privé ainsi qu'à la Direction des PME suite au remaniement ministériel du 26 août 2003.
- 5) Veiller, dans le cadre de toute conception de projet d'appui à l'investissement des MPME, de disposer de lignes de crédit spécifiques pour accompagner les investisseurs.
- 6) Limiter l'expertise internationale à une intervention de recadrage semestrielle et réaffecter les fonds à des aides directes (matériel, crédit etc).

II- Pour le projet PDER

Le stade d'avancement de ce projet ne permet pas encore la diffusion des recommandations, si ce n'est nouer des relations avec les Ministères de tutelle (Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Ministère des PME et de la Micro Finance).

Composante 4 - Développement du Partenariat Industriel

Cette composante visait à mettre en place et renforcer un dispositif institutionnel national pour la promotion des investissements.

Seulement le produit qui prévoyait la création d'une bourse de sous-traitance a été financé. Avec les fonds de démarrage de l'ONUDI et en synergie avec d'autres programmes d'assistance technique quelques actions au bénéfice de la composante ont été faites, comme :

- l'élaboration d'un « Avis technique sur la création au Sénégal d'une Agence de Promotion des investissements et des exportations (APIX) ».
- la présence pour quatre ans d'un délégué au Bureau de Promotion des Investissements à Paris et qui a promu pendant cette période environ 80 projets de partenariat ou compagnonnage industriel,
- les visites de deux délégations d'hommes d'affaires d'Asie dans le cadre du projet AAITPCP, qui ont porté à la conclusion d'un accord commercial.
- de l'assistance pour le site web de l'APIX,
- l'assistance pour un partenariat entre la compagnie autrichienne ERNEX et l'usine sénégalaise ICOTAF, au travers d'une étude de faisabilité. En conséquence de cette

étude, la société autrichienne a décidé de participer au capital de la société sénégalaise ICOTAF à la hauteur de 25%.

La mission recommande les actions suivantes :

- Veiller à ce que, sur le plan de l'appropriation des activités, l'APIX soit impliquée dans la définition des actions, en élaborant, avec le service respectif de l'ONUDI, le plan d'action et en définissant le cadre du dialogue.
- Veiller à ce que le choix éventuel de consultants concernant les activités de l'APIX, soit préalablement agréé avec l'APIX.
- Régulariser le plus vite possible la situation du délégué du Sénégal auprès du Bureau de Promotion des Investissements à Paris. Le délégué, qui continue son travail, depuis onze mois ne reçoit aucun support financier, bien que du côté sénégalais il y ait des engagements écrits pour régulariser sa position. Son travail a été très apprécié par les partenaires français et sénégalais et plusieurs contacts et actions de partenariat ont été développés grâce à son activité. Parmi les 80 projets identifiés, cinq projets ont été conclus.
- Bien que la plupart des activités industrielles soient à Dakar, considérer les possibilités d'établir des antennes de la Bourse de Sous-traitance dans les régions du pays.
- la Bourse devrait se concentrer sur l'activité typique de mise en relation des entreprises, en appuyant les sous-traitants par des cours de formation spécifiques en vue de les rendre plus performants.
- Meilleure utilisation du logiciel « Outsourcing 2002 » pour la mise en relation de la sous-traitance.
- Etablir des contacts plus étroits entre la Bourse et les bénéficiaires du PAPES, en vue d'établir une liste commune d'équipements en temps partagé.

Composante 5 – Promotion de la Qualité, normalisation et métrologie.

Une nouvelle structure de normalisation a été créée pour la promotion de la qualité au Sénégal (ASN).

La principale activité de l'ASN dans le cadre du projet porte sur l'organisation de l'OSCAR NATIONAL DE LA QUALITE qui en est à sa cinquième édition.

L'Oscar est désormais organisé tous les deux ans sous la présidence du Chef de l'Etat. Créé depuis 1996 avec l'Appui du programme cadre II, L'Oscar a acquis une grande notoriété auprès des sociétés du pays qui participent régulièrement au concours.

L'Oscar national de la qualité est devenu une réalité ancrée dans l'esprit des entrepreneurs nationaux et même des grandes sociétés étrangères qui participent au concours depuis son instauration en 1996, plus de soixante sociétés de la place ont participé au concours et trente d'entre elles ont été primées et 14 d'entre elles ont reçu le premier prix.

Dans le cadre de cette composante on peut considérer aussi la collaboration avec le Programme Qualité de l'UEMOA qui a comme

Objectifs principaux : la mise en place d'un système d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité au sein de l'UEMOA par :

- La création d'un secrétariat régional d'accréditation et de certification en partenariat avec le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) ;
- le renforcement et l'harmonisation des organismes nationaux de normalisation ;
- la création d'un centre de documentation régional doté d'une base de données sur les normes et les réglementations techniques ;

- la promotion de la qualité en incitant les entreprises à introduire en leur sein la gestion de la qualité, les bonnes pratiques ainsi que les techniques d'amélioration de la productivité ;
- la mise en place de centres techniques régionaux pour appuyer ces entreprises

et comme principales activités:

- Renforcement de la capacité des laboratoires existants pour l'analyse des produits en leur fournissant des compléments d'équipements et de la formation ;
- accréditation de certains laboratoires sous régionaux de référence ;
- formation du personnel des organismes nationaux de normalisation (ONN) (outils techniques pour gérer un ONN, gestion de la documentation, etc..) ;
- rédaction de textes juridiques et réglementaires sous régionaux ;
- assistance et formation des associations de consommateurs avec la mise en place de lois relatives à la protection des consommateurs ;
- promotion de la qualité avec la formation de consultants en qualité, l'accompagnement de certaines entreprises à la certification ISO 9001 : 2000, et la création de prix de la qualité.

Ce programme régional a réservé une somme de 1,5 million d'euros pour la réalisation des objectifs de la composante, à l'exception de la partie métrologie.

Sur la base de ces conclusions la mission préconise les recommandations suivantes :

- ❖ Faire respecter les engagements du secteur privé en matière de cotisations.
- ❖ Permettre à l'ASN de participer aux réunions internationales pour discuter de la définition des normes.
- ❖ Activer la signature de la convention entre l'Etat du Sénégal et l'ASN.
- ❖ Développer des synergies avec les groupements d'affaires du projet PAPES et ceux qui seront appuyés par le PDER, qui est en cours de démarrage.

Pour ce qui concerne le Programme Régional Qualité de l'UEMOA :

- Prévoir une plus grande implication du bureau local de l'ONUDI dans le projet Qualité UEMOA
- Impliquer le secteur privé national dans la gestion du projet
- Débloquer le budget de fonctionnement pour permettre au projet de mieux atteindre ses objectifs et inclure aussi la partie métrologie.

Composante 6 – Promotion pour un environnement plus propre: Sous-composante Plates-formes Multifonctionnelles

Si le volet purement environnemental a été très faiblement réalisé, le projet Plate-Forme qui s'est substitué est porteur de résultats et d'impacts fortement positifs.

Le programme semble suivre un niveau d'exécution conforme aux objectifs au plus grand bénéfice des populations tributaires des plates-formes.

Ce type de projet permet aux populations bénéficiaires d'alléger leur charge et leur temps de travail pour se consacrer à des activités de couture, de broderie, d'alphabétisation etc. génératrices de revenus, selon les dires des bénéficiaires visités.

A ce jour la plate-forme test, installée à M'boro, au village de Djingué a fait l'objet d'une visite de la mission. Celle ci a constaté une plate forme opérationnelle permettant d'alléger

les tâches des bénéficiaires et de plus d'éviter d'aller puiser de l'eau en profondeur pour alimenter le village.

La population du village a témoigné une chaleureuse reconnaissance aux initiateurs de ce projet.

Au total sur 84 requêtes reçues pour l'installation des plate-formes, 49 pré-études ont été réalisées, 32 études de faisabilité menées et 15 plates-formes sont installées à ce jour, soit un niveau de réalisation de 33%.

Par ailleurs les synergies internes aux projets de l'ONUDI (PAPES, PDER, Entrepreneuriat féminin) et externes avec le BIT, les ICS, l'UNDAF, sont globalement des expériences positives même si elles peuvent engendrer des conflits d'intérêt dans certains cas.

Au terme de cette analyse la mission recommande de:

- 1) Prévoir une modulation des taux de participation des villages au financement de l'installation des plate-formes, tenant compte des niveaux respectifs de pauvreté de chaque communauté bénéficiaire.
- 2) Augmenter la puissance du moteur et la conception technique de la plate forme jugées insuffisantes par les exploitants au regard des tâches qui lui sont demandées.
- 3) Développer le partenariat Entreprises Privées/ONUDI pour l'implantation des plates formes dans l'objectif d'impliquer les grandes entreprises au processus de réduction de la pauvreté dans leur zone d'influence (mécénat social).
- 4) Elargir le système de coopération BIT/ONUDI dans le cadre de l'implantation des plates formes.
- 5) Prévoir de nouveaux services marchands pour garantir la pérennisation du dispositif.
- 6) Rechercher des effets de synergie avec le projet PDER, visant des objectifs et des bénéficiaires identiques.
- 7) Informer le PAPES ou la Bourse de Sous-Traitance des lancements d'appel d'offre de fabrication des plates-formes afin de favoriser la fabrication nationale des équipements nécessaires à son fonctionnement.
- 8) Concrétiser les réalisations prévues au travers de l'UNDAF- COTAMBA.

Composante 7 – Mise à niveau d'entreprises pilotes dans les secteurs prioritaires agroalimentaires et textiles

La composante veille :

- à l'instauration d'un système de sécurité alimentaire conforme aux normes internationales ;
- à l'amélioration des capacités des MPMes dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'artisanat ;
- à la création d'un Centre privé de promotion de l'industrie textile.
- à la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans les secteurs prioritaires.

Secteur agroalimentaire

Les opérations et les capacités de 5 groupements de femmes (2 dans le séchage des fruits et légumes et 3 dans la transformation artisanale du poisson) ont été renforcées.

Pour ce qui concerne le secteur de la pêche des groupements de femmes, occupées dans la transformation du poisson, ont été assistées sur trois sites : Kayar, Yoff et Bargny,

Comme confirmé par le représentant de la coopération japonaise, qui a financé dans cette composante les activités de renforcement dans la transformation artisanale du poisson, la capacité des femmes en terme de qualité et techniques de transformation s'est améliorée et

les perspectives de débouchés de leurs produits se sont élargies suite à la fabrication d'un meilleur produit qui peut se vendre à un prix plus élevé.

Secteur Textile

L'apport du Programme Intégré dans le cadre de cette composante est considéré comme très important pour faciliter la réunion des acteurs, l'acquisition de connaissances auprès d'autres Centres du Textile dans autres pays d'Afrique et motiver les acteurs de la filière à l'établissement des relations plus étroites.

Une étude a été faite en janvier 2001 par le consultant national avec un expert international pour susciter la création d'un CPT (Centre Promotion Textile).

Deux voyages d'études ont été faits en 2003 au Maroc et Tunisie par deux membres du Conseil d'administration du Centre.

La composante a contribué à la constitution du Centre de Promotion Textile comme association privée, comprenant 30 entreprises grandes et moyennes, basées en majorité dans la région de Dakar. Le Conseil d'Administration du Centre est composé de 11 membres (7 du secteur privé et 4 des institutions d'Etat, tels que les Ministères de Finance, Industrie, Commerce et Education Nationale).

Pour l'instant le Centre de Promotion du Textile a été constitué, mais il ne dispose pas de locaux propres et utilise les bureaux de ses membres.

Le but final est que le Centre puisse vendre des services, tels que donner des formations, prestations de coupe (pour avoir un meilleur rendement et améliorer la qualité), information et promotion sur les marchés.

Au terme de l'analyse des différents secteurs audités la mission recommande :

Pour le volet Secteur Agroalimentaire

- Diffuser le Guide de Formation sur la transformation artisanale du poisson à une population plus large (probablement 200 exemplaires ne sont pas suffisants).
- Apposer le logo ONUDI sur toute réalisation financée par l'institution.
- S'assurer que la liste de l'équipement est archivée pour conservation par les responsables des projets sur le terrain.
- Veiller à ce qu'un expert recruté sur le projet, ne soit pas responsable en parallèle des mêmes opérations dans le cadre d'un projet d'un autre bailleur de fonds, afin d'éviter une confusion du bénéficiaire sur l'origine de l'assistance.
- Choisir les personnes bénéficiaires de la formation en gestion et comptabilité, au travers d'une journée de sensibilisation préalable. Il n'est pas nécessaire que toutes les femmes membres d'un GIE soient formées à la gestion.
- Contrôler l'application sur le terrain de la formation dispensée aux bénéficiaires.
- Organiser au préalable des cours d'alphabétisation pour les femmes des GIEs transformatrice du poisson, pour une meilleure compréhension des formations ultérieures.

Pour le volet Secteur Textile

- Le Team Leader devrait suivre avec le Ministère de l'Industrie les 14 recommandations présentées au Conseil Présidentiel sur le Textile pour la relance de la filière textile dans le pays.
- Veiller à ce que la contrepartie nationale responsable pour la sous-composante, soit plus réactive aux requêtes du Sièges concernant le plan d'affaires.

- Veiller à ce que les experts internationaux aient une connaissance pointue du secteur concerné et que le Centre, la contrepartie nationale et le Team Leader soient consultés avant leur recrutement.

2. But de l'évaluation indépendante en profondeur

2.1. But

Les tâches de la mission d'évaluation conjointe du Programme Intégré Sénégal sont indiquées dans les Termes de Référence de la mission (Annexe I).

La mission est de type « mi parcours », car elle vise à :

- Evaluer les achèvements de chaque composante par rapport aux résultats projetés.
- Identifier les facteurs qui ont facilité l'accomplissement des objectifs pour chaque composante et aussi les facteurs qui ont empêché éventuellement l'accomplissement des objectifs.
- Déterminer quelles leçons peuvent être tirées de l'expérience du Sénégal pour améliorer le Programme et fournir une base analytique, avec des recommandations pour la finalisation de la formulation de la deuxième phase du Programme Intégré.
- Examiner si les activités développées par une composante ou par les entreprises assistées peuvent se pérenniser.
- Considérer si les ressources financières du Programme peuvent être utilisées plus effectivement.
- Evaluer la pertinence et la validité du Programme dans sa conception, sa mise en place et son développement.
- Analyser la gestion du Programme, la coordination et l'intégration entre ses différentes composantes.
- Evaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution (quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des ses contreparties) du Programme, par rapport aux intrants et les activités réalisées.
- Tirer des leçons sur l'approche intégrée, avec le but d'améliorer l'impact des activités menées et rendre plus efficaces les effets de synergie des programmes intégrés de l'ONUDI.

La mission a analysé aussi si la mise en place des activités dans les composantes du Programme a donné les résultats escomptés ou si une articulation différente aurait permis d'atteindre des résultats supérieurs.

2.2. Méthodologie suivie

L'évaluation a été effectuée conformément à la politique et les méthodes de l'ONUDI concernant l'évaluation des Programmes Intégrés.

Le rapport d'évaluation se base sur :

- Le document du Programme, les rapports sur l'exécution des activités de chaque composante, les rapports d'auto évaluation préparés par les responsables de chaque composante au Siège, les rapports et les études des experts recrutés dans le cadre du projet, les Termes de Référence de la mission et toute autre documentation donnée à la mission d'évaluation par les responsables du Programme Intégré à Vienne et au Sénégal.
- Réunions avec le « Team Leader » du Programme Intégré et les responsables des composantes à Vienne et au Sénégal.
- Rencontres avec les coordonnateurs des unités d'exécution locales et les experts nationaux.
- Rencontres avec les contreparties institutionnelles nationales, le Ministère de l'Artisanat et de l'Industrie (Contrepartie Nationale du Programme), le Ministère de l'Environnement et Protection de la Nature, le Ministère des Pêches Maritimes, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de la PME et de la Microfinance, les Chambres de Commerce, les Chambres de Métiers, les organisations professionnelles des artisans et les Caisses d'Epargne.
- Entrevues avec les fonctionnaires des organismes publics et privés impliqués dans les activités du Programme.
- Visites aux entreprises et aux sites de groupements d'intérêts économiques pour vérifier l'assistance reçue et les problèmes rencontrés avec le Programme.
- Rencontres avec les ambassades des pays donateurs du Programme, notamment l'Ambassadeur de l'Autriche et l'Ambassadeur du Japon.
- Rencontres avec les partenaires au développement (PNUD, USAID et Union Européenne)
- Rencontres et rendez-vous téléphoniques à Paris, à travers l'appui du Délégué du Sénégal auprès du Bureau de Promotion des Investissements et Transfert de la Technologie en France, avec les entrepreneurs qui ont ou sont en train de démarrer des activités d'entreprenariat industriel avec l'aide et le conseil du bureau de Paris.

La liste des personnes rencontrées ou contactées par téléphone est dans l'Annexe II.

Pour rédiger le rapport, la mission d'évaluation a suivi les instructions du manuel de l'ONUDI pour la rédaction des rapports indépendants d'évaluation en profondeur.

L'équipe des évaluateurs a essayé de donner une vision complète du Programme Intégré et d'analyser les résultats d'une manière qui puisse être utile pour le personnel du Programme au Siège et sur le terrain, avec le but d'aider l'exécution présente et future du Programme.

La situation et les problèmes des composantes ont été discutés en profondeur et largement avec toutes les contreparties du Programme.

Les conclusions et les recommandations préliminaires de la mission d'évaluation ont été présentées le 28 octobre 2003 matin à la réunion de restitution à Dakar au Ministère de l'Artisanat et l'Industrie sous la présidence du Directeur du Cabinet du Ministre.

Ont participé à la réunion :

Les membres du Ministère impliqués dans le Programme Intégré et responsables des contreparties nationales et les coordonnateurs du Programme sur le terrain.

Les informations reçues des responsables du Programme, les rapports d'auto évaluation des responsables de chaque composante, les entretiens eus et les observations et conclusions des trois évaluateurs ont permis à la mission de comprendre plus clairement les difficultés rencontrées comme les résultats positifs obtenus.

2.3. Composition et programme de la mission d'évaluation

Les personnes nommées pour effectuer cette évaluation n'ont pas été impliquées dans la conception, l'appréciation ou la mise en place d'aucune des composantes du Programme Intégré.

Les constatations et les conclusions de la mission sont le résultat d'une évaluation indépendante en profondeur, faite par ses membres dans leur propre responsabilité et capacité personnelle. Les opinions émises sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les institutions représentées.

La mission d'évaluation était composée de :

- consultant international en conseil et formation au management, Rombas France, nommé par l'ONUDI.

- M. Ibrahima BA, consultant national et formateur de IBAC, Bureau d'Etudes à Dakar
- M. Mario Marchich, fonctionnaire du Service de l'Evaluation de l'ONUDI, responsable de la mission.

La mission a commencé ses travaux sur le terrain le lundi 13 octobre 2003 à Dakar. De suite, institutions et entrepreneurs ont été visités dans les villes ou villages de Yoff, Thiès, Saint-Louis, Richard Toll, Podor, Mboro, Djingue, Kayar, Ndam Lo, Rufisque et Bargny.

Dans la période 13 – 28 octobre 2003, la mission a visité au Sénégal les institutions impliquées dans les activités des différentes composantes, les entrepreneurs bénéficiaires du programme et d'autres organismes liés aux travaux du Programme.

Du 29 au 31 octobre 2003 la mission a eu à Paris plusieurs entretiens avec le Service de Promotion des Investissements en France, institutions et entrepreneurs français qui ont bénéficié de l'appui du délégué du Sénégal à Paris pour développer des relations de partenariat ou compagnonnage industriel avec des entrepreneurs sénégalais. La raison de ces entretiens était d'obtenir des renseignements plus détaillés sur le suivi des actions entamées par la Bourse de Sous-traitance et comprendre le rôle du délégué sénégalais à Paris.

Le programme détaillé des visites est inclus dans l'Annexe III.

Les conclusions et les recommandations préliminaires de la mission ont été présentées par l'équipe d'évaluation à la réunion de restitution à Dakar le 28 octobre 2003.

Le protocole du compte rendu de la réunion de restitution, préparé par le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat se trouve dans l'Annexe IV.

La présentation a été suivie d'une discussion fructueuse avec les membres du Ministère et des responsables des composantes sur le terrain, qui a permis aux évaluateurs de revoir, clarifier et approfondir quelques parties des conclusions et recommandations préliminaires et qui seront réfléchies dans le rapport final. Les mêmes conclusions ont été distribuées pour commentaires aux responsables des composantes au Siège.

3. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DU PAYS

3.1. Situation Générale

La mise en place des Politiques d'ajustement structurel (PAS) a imprimé de fortes conséquences dans le secteur social à savoir la perte d'emploi, la fermeture d'entreprises ainsi que le blocage des formes d'ascension sociale habituelles. Ainsi, si ces plans ont permis d'équilibrer les agrégats macro-économiques et une amorce de la croissance d'une moyenne d'environ 5% annuelle, ils ont en revanche entraîné des formes de marginalisation de certaines catégories socio-économiques. En effet, les mécanismes d'accès aux ressources deviennent de plus en plus sélectifs. Le secteur primaire a connu un recul considérable du fait des contre performances des activités de production en général. L'agriculture continue à subir une crise chronique, témoin de l'essoufflement des cultures de rente dans le contexte d'un marché international qui ne favorise pas l'accroissement du prix au producteur. L'industrie, quant à elle, n'a pas réussi à se réorienter vers les besoins du marché intérieur faute d'investissements structurants et massifs.

Cette situation s'est opérée au profit d'une tertiarisation de l'économie au moment où le secteur informel organisé autour du commerce, des services et de l'artisanat montre la limite de ses capacités quant à l'insertion socio-économique des populations frappées par la crise.

Dans un tel contexte, la pauvreté n'a cessé de s'élargir et de s'approfondir.

Le Sénégal, suite à son éligibilité à l'initiative PPTE a élaboré son document de stratégie de réduction de la Pauvreté (DSRP), suite à une série de consultations régionales élargies à la quelle ont été activement associés les bailleurs de fonds, la société civile le secteur privé, les collectivités locales, le gouvernement et ses démembrements. Il a adopté un programme national de bonne gouvernance dans la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Pour améliorer l'accès aux services sociaux de base, l'Etat a restructuré son budget en faveur des dépenses sociales. Comme l'écart par rapport aux objectifs de l'initiative 20/20 reste important, les pouvoirs publics vont amplifier cette évolution.

Sur la base d'un seuil pauvreté correspondant à 2400 calories par personne et par jour, les premiers résultats de l'enquête QUID évaluent la proportion des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté à 53,9% en 2001, contre 57,9% selon ESAM I de 1994.

Cette pauvreté est localisée principalement dans les zones rurales où vit près de 60% de la population sénégalaise, et qui regroupent 80% des pauvres. Elle est plus prononcée dans les régions à agriculture peu diversifiée et moins touchée par l'émigration, elle reste plus répandue parmi les ménages de travailleurs indépendants du secteur agricole.

Le cadre macro-économique actuel, bien qu'assaini, n'a pas garanti un accès plus large des pauvres aux ressources financières et productives permettant la création d'emplois productifs et rémunérateurs. On constate une insuffisance dans la promotion de la micro-entreprise et du secteur informel qui du reste, est le principal pourvoyeur d'emplois du fait que les effectifs de la fonction publique soient maintenus constants depuis plusieurs années et que le recrutement dans le secteur structuré n'a progressé que très lentement.

On note également une faible amélioration des principales sources de financement des micro entreprises et de l'informel en dépit du développement des systèmes financiers décentralisés.

3.2. Agriculture

Le Sénégal, à l'instar de certains pays de l'UEMOA, a connu en 2002 une mauvaise campagne agricole à la suite d'un important déficit pluviométrique. Les principales spéculations (arachide, céréales) ont vu leur production fortement réduite. La production arachidière a enregistré une chute de près 72% par rapport à la précédente campagne créant ainsi d'énormes difficultés pour toute la filière. Aussi, la reconstitution du capital semencier et la maîtrise de l'eau figurent parmi les priorités des autorités.

S'agissant des céréales, la baisse de la production, estimée à plus de 18%, comparée à la précédente campagne, devrait se traduire par une augmentation des importations pour équilibrer le bilan céréalier.

Le secteur agricole constitue actuellement une préoccupation majeure des autorités et la solution des problèmes qui s'y posent est une priorité des programmes de développement sectoriel.

3.3. Economie

Les problèmes dont souffrent les autres segments de l'économie nationale tournent autour des questions relatives à la compétitivité sur les marchés extérieurs et à la faiblesse des investissements productifs.

Face à toutes ces interpellations, le gouvernement s'emploie à trouver les voies et moyens lui permettant de répondre aux sollicitations des populations dans un cadre de concertation, de participation et de partenariat avec tous les acteurs pour résoudre durablement et efficacement les problèmes.

L'engagement du Sénégal à réaliser les objectifs de développement économique et social apparaît nettement dans la recherche d'une cohérence des actions à mettre en œuvre avec l'appui des partenaires au développement. L'illustration a été donnée par la confection du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), dont les orientations s'inscrivent harmonieusement dans la vision du NEPAD. Il vient récemment d'être approuvé par l'ensemble des bailleurs de fonds lors de la réunion du groupe consultatif tenue à Paris du 09 au 13 juin 2003, après son adoption en décembre 2002 par le FMI et la Banque Mondiale. Il sert depuis 2003, et ce jusqu'en 2005, de cadre de référence à toutes les politiques, programmes et projets. Pour les besoins de la mise en œuvre de la Stratégie, les pouvoirs publics ont adopté un cadre national de suivi-évaluation des actions à entreprendre. Il est attendu de l'Etat qu'il réponde aux exigences de la demande sociale dans un contexte de lutte contre la corruption, de modernisation de l'Administration, de renforcement de la démocratie et de la décentralisation et de protection et de promotion des droits humains.

En 2002, malgré les performances réalisées par **le secteur secondaire**, la situation économique du pays n'a pas pu maintenir sa tendance observée ces dernières années du fait de la mauvaise campagne agricole. Cependant, au niveau des autres indicateurs économiques, une amélioration est observée notamment au niveau de l'inflation, de l'assainissement des finances publiques, de la position extérieure et du profil des agrégats monétaires.

Pendant la même période l'économie sénégalaise a connu de faibles performances. En effet, le taux de croissance est estimé à 1,2% mais devrait retrouver rapidement son rythme normal en 2003 (6%). Cette situation résulterait surtout du regain d'activités du secteur primaire (16,1%); les autres secteurs qui subissent les effets de la mauvaise campagne de

2002 connaîtront un ralentissement de leurs activités notamment le secondaire (6,4%) et le tertiaire (3,8%).

En ce qui concerne les finances publiques, l'exécution budgétaire a été satisfaisante en 2002. Le déficit budgétaire hors dons a été ramené à 1,6% du PIB contre 3,9% en 2001. Cette amélioration s'explique par l'effet conjugué de l'accroissement de 9,8% des recettes budgétaires et de la contraction de 1,9% des dépenses en raison de la non reconduction de la subvention de 105 milliards aux entreprises publiques (SENELEC et SONACOS).

S'agissant du secteur extérieur, le déficit du compte courant extérieur devrait s'établir à 6,4% du PIB.

Il convient de noter que, malgré le retour à la normale des différents fondamentaux de l'économie, il subsiste un certain nombre de rigidités qui limitent les potentialités de création et de distribution de nouvelles richesses.

Parmi ces difficultés, figure la forte dépendance de l'activité économique à l'agriculture notamment la **filière arachidière** qui a connu une situation difficile au niveau de la production l'année dernière. Aussi, le Gouvernement a-t-il entrepris de redresser cette situation en menant d'une part une politique de maîtrise de l'eau, avec l'expérimentation des pluies artificielles et la poursuite de la construction de bassins de rétention et la mise en place d'un capital semencier en quantité suffisante et de bonne qualité d'autre part. La promotion et la diversification des produits agricoles rentrent également dans le cadre de la consolidation du poids du secteur dans l'économie.

La pêche continue d'être essentielle pour l'économie et elle représente 2,3 % du PIB. Elle joue un triple rôle : économique à travers l'apport de devises, social avec la création d'emplois, et alimentaire.

Le secteur de l'**Elevage**, très affecté par les aléas climatiques survenus les 10 et 11 janvier 2002 dans les régions de Saint-Louis et de Louga, n'a pas encore retrouvé la place qu'il occupait dans le primaire. Pour le rétablissement du cheptel, le Gouvernement est entrain de prendre des mesures visant à améliorer les taux de croît et promouvoir ainsi la production locale. Une croissance de 3,8% du secteur est attendue en 2003 contre -7,5% en 2002.

Le secteur secondaire a connu au début des années 90 des fluctuations erratiques induites essentiellement par des contre performances des industries extractives et des huileries. En 2000, la situation s'est nettement améliorée et ces mêmes industries apparaissent comme les plus performants avec des taux de croissance respectifs de 24,9% et 15%. La contribution du secteur au PIB est de 26% en l'an 2000.

En ce qui concerne le sous-secteur de l'**Electricité**, la capacité de production s'est beaucoup améliorée avec la connexion à l'énergie hydro-électrique de Manantali depuis juillet 2002, et la mise en service de l'extension de la capacité de la Centrale du Cap des Biches. Toutefois, la vétusté des installations de distribution de certaines centrales continue à peser sur le sous-secteur et sur le coût de l'électricité.

Par ailleurs, dans le domaine de la **Bonne Gouvernance**, l'actualité récente a mis en exergue, la nécessité de continuer à relever les défis relatifs à la lutte contre la corruption et à l'amélioration de la qualité du service public. S'agissant plus particulièrement de l'environnement des entreprises les efforts en cours devront s'intensifier, notamment en matière de sécurité juridique des affaires.

Aussi, l'Etat s'est-il assigné comme objectif, de lever toutes ces contraintes, qui affaiblissent les potentialités de croissance dans la plupart des secteurs d'activités, et de renforcer les capacités en vue de placer le Sénégal sur le sentier d'une amélioration significative des conditions de vie des populations et d'un développement durable.

3.4. Historique du Programme Intégré de l'ONUDI

- Le Programme Intégré du Sénégal a été un des premiers programmes intégrés lancés par l'ONUDI. Le programme a démarré officiellement ses activités opérationnelles en mars 2000. La durée approximative prévue était des trois ans. A l'époque la contrepartie nationale était le Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Industrie (MEMI) en collaboration avec le Comité Directeur du Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI).
- L'ONUDI devait exécuter le programme en collaboration avec d'autres agences des Nations Unies, des agences bilatérales de coopération (Autriche, Japon, France, USA etc.), et institutions internationales et régionales comme l'Union Européenne et l'UEMOA.

- Le titre du Programme est : « Agenda pour la compétitivité de l'industrie sénégalaise ». Le Programme vise à rendre opérationnelle la stratégie du secteur privé, élaborée par des groupes de travail du secteur privé et de l'administration.
- Le Programme s'articulait au début autour de sept composantes interdépendantes :
 1. Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle, vision 2020.
 2. Mise en place du réseau national d'information industrielle.
 3. Développement de la micro et petite entreprise.
 4. Développement du Partenariat industriel.
 5. Promotion de la qualité, normalisation et métrologie.
 6. Promotion et protection d'un environnement plus propre.
 7. Mise à niveau des entreprises dans les secteurs prioritaires.

La matrice résumant le document du Programme, attaché aux Termes de Référence de la mission d'évaluation, prévoit pour l'ensemble des composantes 39 produits/résultats, dont une certaine partie n'a pas reçu de financement.

Le fait de n'avoir pas reçu les ressources budgétisées a obligé la direction du Programme à ne pas exécuter certaines activités prévues dans le Document initial du Programme.

- Les zones cibles du Programme dans le pays sont : Dakar et périphérie, Thiès, St.Louis, Podor, Tambacounda.
- Le budget prévu initialement, lors de la conception du programme, était de \$ US 7,818,000 (sans les frais d'agence d'exécution). Jusqu'à fin août 2003 \$US 4,317,109 ont été financés, équivalant à 55% du budget prévu.
- A ce jour un budget de \$US 3,500, 891 est encore en attente de financement.
- A fin août 2003, les 75% du budget octroyé ont été dépensés : soit \$ US 3,251,630.
- Le financement se répartit en \$ US comme suit :

Ressources ONUDI	883,296
Fonds librement programmables (Danemark)	515,000
Contribution spécifique Autriche	625,000
« « Japon	497,000
« « PNUD	1,796,813
Total	4,317,109

- Le principal défi de l'économie sénégalaise et de son tissu industriel est celui de sa compétitivité, qui passe par sa capacité à libéraliser et déréglementer les activités

économiques. L'absence d'un cadre juridique adapté à l'activité économique, l'insuffisance des capacités techniques et de gestion des entreprises, la main d'œuvre non qualifiée et des instruments financiers inadaptés aux besoins, ainsi que les autres facteurs, tels que le retard technologique, la vétusté des équipements et l'insuffisance des matières premières locales, représentent un frein au progrès et à la compétitivité du secteur privé, réduisant ainsi l'investissement privé et la possibilité de transfert de technologie.

- La solution à ces problèmes pourrait être la stratégie choisie, qui vise à faire du secteur privé le moteur de la croissance de l'économie sénégalaise dans un environnement destiné à devenir plus concurrentiel avec le processus d'intégration régionale de l'UEMOA. Pour répondre à toutes ces nécessités, le Programme Intégré a cherché à maximiser les effets de son intervention et la visibilité de l'ONUDI au Sénégal, validant de cette façon l'application du concept du Programme Intégré aux actions d'assistance technique internationale.

4. EVALUATION GENERALE DU PROGRAMME

4.1. Pertinence du programme

Intitulé "Agenda pour la Compétitivité de l'Industrie Sénégalaise 2020", la conception de ce programme, objet de la présente évaluation à mi-parcours, s'inscrivait dans l'objectif global de la réduction de la pauvreté au travers de l'amélioration de la compétitivité conduisant à la création d'emplois et d'activités génératrices de revenus aux populations les plus fragiles.

A - Pertinence au regard de la stratégie de réduction de la pauvreté

En effet, dans le Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté, les auteurs soulignaient l'intérêt à promouvoir ou relancer les activités génératrices d'emplois et de revenus dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, de la petite industrie au travers de la diversification des micro, petites et moyennes entreprises et du renforcement des capacités du secteur privé en général.

Aussi il convenait d'apporter un appui à l'ensemble des opérateurs économiques en vue de renforcer la compétitivité de l'industrie sénégalaise.

B - Pertinence au regard de la politique de redéploiement industrielle

Dans le Projet de Politique de Redéploiement Industriel du Sénégal les auteurs soulignaient entre autres comme facteurs de développement du Sénégal des mesures :

- d'ordre général à savoir l'amélioration des conditions de la productivité et de la qualité de la production au travers des activités suivantes :
 - sécuriser la production agropastorale et halieutique
 - développer des synergies entre opérateurs commerciaux, artisans et petits entrepreneurs industriels
 - mettre en place des programmes de productivité, de gestion de la qualité, de la mise aux normes et de la certification
 - mettre en place un système d'information économique et commerciale.

- d'accompagnement à savoir :
 - établir des réseaux et des formes de partenariat entre entreprises (MPE et grandes Entreprises)
 - exploiter les opportunités de sous-traitance inter-entreprises tant sur le plan national qu'international
 - encourager la création de laboratoires et des incubateurs d'entreprises.

A ce titre les composantes du Programme Intégré de l'Onudi s'inspirent fortement du constat établi par la politique de redéploiement industriel du gouvernement.

C - Conception du programme d'assistance de l'ONUDI

Par la prise en compte des objectifs tels que définis dans le PELCP et le PRI, l'assistance de l'ONUDI pouvait se faire à trois niveaux, micro, méso et macro et sur deux cibles de bénéficiaires directs (opérateurs économiques et les institutions d'appui).

En conséquence le Programme avait été articulé en une Composante-I, stratégique, visant à renforcer le dialogue secteur privé/secteur public au travers d'un appui au Conseil Supérieur de l'Industrie.

Trois systèmes d'appui devaient être déclinés au niveau macro économique sur des dispositifs essentiels à l'amélioration de la compétitivité à savoir :

- la mise en œuvre d'un système d'information au travers d'un réseau national d'information visant à améliorer la visibilité des entreprises en matière d'information industrielle, commerciale, technologique et scientifique
- l'instauration d'un partenariat industriel au travers de la création d'une bourse de sous-traitance et d'un appui à la promotion des investissements visant à développer des synergies nationales et internationales
- la mise en place d'un système de qualité, normalisation et de métrologie visant à garantir un niveau de qualité et de compétitivité tant au niveau des opérateurs économiques qu'au niveau institutionnel (institut de normalisation, d'accréditation).

Cette approche s'avérait pertinente au niveau macro puisqu'elle s'attachait à établir les bases d'un système global d'appui à l'amélioration de la compétence industrielle sénégalaise.

Pourtant toute cette démarche globale ne pouvait trouver son intérêt sans le renforcement des activités à la base soit au niveau micro et méso.

A cet effet le Programme Intégré s'appuyait sur une approche croisée de la problématique, thématique (secteur des MPME, entrepreneuriat féminin) et sectorielle (agroalimentaire et textile).

Cette approche devait permettre l'instauration de synergies entre les différentes composantes.

4.2. Développement général du programme et situation actuelle par composante

A - Chronologie du programme

Le document de programme a été établi en Août 1999 suite à une mission pluridisciplinaire de l'ONUDI. Son intitulé est "Agenda pour la Compétitivité de l'Industrie Sénégalaise " et son contenu visait à réduire la pauvreté par la création d'activités et rendre opérationnelle la stratégie du secteur privé, élaborée par des groupes de travail du secteur privé et de l'administration.

A ce titre le programme s'inspirait largement des travaux contenus dans les rapports suivants :

- Stratégie de réduction de la pauvreté

- Politique de redéploiement industriel

s'articulant initialement autour de sept (7) composantes interdépendantes citées ci-dessus.

Le programme avait retenu pour contrepartie nationale le Ministère de l'Énergie des Mines et de l'Industrie (MEMI) devenu en cours d'exécution le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MIA) ainsi que le Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI).

Prévu pour un démarrage en septembre 1999, le Programme Intégré a débuté ses activités opérationnelles en mars 2000 avec une durée prévisionnelle de trois années, il devrait se terminer au 31 décembre 2003, mais les négociations pour une deuxième phase sont en cours entre l'ONUDI et le Gouvernement du Sénégal.

Par ailleurs au sein de l'UEMOA un 'Programme de mise en place d'un système régional d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité pour les Etats membres" a été financé par la Commission Européenne dans le cadre de la convention de financement du Programme d'Appui Régional à l'Intégration - Volet Secteur Privé.

Ce programme d'une durée de trois ans et mis en œuvre avec le concours de l'ONUDI, qui apporte son appui technique, a été signé en mars 2001.

Le volet national de ce programme a en fait intégré la Composante V : Promotion de la Qualité, Normalisation et Méthodologie.

Dans une démarche identique et à défaut d'avoir développé des activités significatives dans le cadre de la Composante VI : Promotion pour un environnement plus propre, il a été intégré dans le Programme global, en août 2002, le projet Plate-formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté, Composante nationale d'un Programme régional Plate-Forme Multifonctionnelle.

En ce qui concerne les autres composantes celles-ci se sont développées selon un timing en fonction des niveaux et des délais de mobilisation des fonds.

La Composante I s'est déroulée très rapidement faute de financement, les Composantes II et IV se sont déroulées selon la programmation prévue sur la durée du programme, les Composantes III et VII faisant l'objet d'une prorogation dans la mesure où les projets

engagés pour la réalisation des objectifs ont fait l'objet d'une date de démarrage récente (PDER) ou future (Mise à niveau).

B - Structuration du programme

L'objectif de ce programme était de renforcer la compétitivité de l'industrie sénégalaise par le développement du secteur privé.

Afin de garantir le maximum d'efficacité à la réalisation des objectifs du Programme Intégré, l'ONUDI avait conceptualisé son assistance à trois niveaux d'intervention en partenariat avec le CSI.

1. Au niveau stratégique : par la mise en œuvre et l'ajustement continu de la politique industrielle par le renforcement du CSI y compris les systèmes de gestion et de traitement des informations critiques, activités reprises dans le cadre des Composantes I et II.
2. Au niveau de l'appui institutionnel : pour assurer la bonne exécution de la politique industrielle du Sénégal au travers de quatre groupes d'instrument d'intervention :
 - les structures d'appui au développement des PME (réseaux, grappes industrielles) concernées par la Composante III
 - la promotion de l'investissement et le transfert de la technologie (Bourse de sous-traitance et Agence de Promotion des Investissements) déclinés dans la Composante IV
 - la promotion de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, objet de la Composante V
 - dans un souci de protection de l'environnement repris dans les activités de la Composante VI.
3. Au niveau de l'appui direct : par la mise à niveau des PME pilotes dans les secteurs prioritaires (pêche, agroalimentaire, textiles et confection, cuirs et peaux) au travers de l'application d'une méthodologie adaptée et spécifique (Mise à niveau, MAN) et par l'entreprenariat féminin objet des activités de la Composante VII

La structuration du programme en composantes telles que développées ci-dessus s'inscrivait dans un triple logique.

- exhaustivité des niveaux d'intervention (micro, méso, macro) permettant d'intervenir à tous les stades du développement du secteur privé
- cohérence entre des composantes interdépendantes et complémentaires, génératrices de synergies potentielles, toutes orientées vers un objectif de réduction de la pauvreté par l'amélioration de la compétitivité nationale
- d'efficacité réalisé au travers de l'interconnexion entre
 - les différentes cibles bénéficiaires (Entrepreneuriat féminin, PME, Institutions d'appuis)
 - les différents cadres thématiques (Information, Promotion, Partenariat, Qualité)
 - les différents secteurs prioritaires (pêche et agroalimentaire essentiellement).

En conséquence de cette stratégie, le programme a été articulé dans les sept Composantes mentionnées ci-dessus.

Pour atteindre les résultats prévus et développer les activités, l'ONUDI a recruté plusieurs experts et consultants nationaux et internationaux.

La liste des personnes recrutées depuis le démarrage du Programme en 2000 jusqu'à septembre 2003, indiquant le nom, la nationalité, la composante d'affectation et les dates de la mission a été préparée par le Bureau du Team Leader et se trouve dans l'Annexe V.

C - Situation par composante

1. Considérations générales

Causes des disparités entre prévisions et réalisations

Au terme de l'évaluation à mi-parcours il convient de constater que le niveau de réalisation est relativement différent du programme prévisionnel aux motifs suivants :

- l'environnement institutionnel fortement dépendant du contexte politique a modifié les priorités stratégiques nationales et la nature des contreparties (création, disparition, recomposition des attributions des Ministères, inopérationnalité du CSI)

- absence de financement pour certaines composantes du programme (Composante-I) et pour certains produits (Forum "Investir au Sénégal", Réseau sénégalais de métrologie)
- exécution de certaines composantes dans une logique plus de Projet que de Programme (Composante III - au travers des projets PAPES et PDER)
- projet (PDER) en continuité de projets pilotes exécutés dans le cadre d'autres programmes (PELCP Saint Louis)
- projets nationaux exécutés dans le cadre de programmes régionaux (Composantes IV et Système d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité au sein de l'UEMOA et Composante .VI et Programme régional des Plates-formes Multifonctionnelles)
- requêtes additionnelles du Gouvernement (Pôles industriels).

Cette situation a conduit à une disparité entre la présence et l'articulation des produits tels que présentés dans les composantes du document du Programme Intégré et ceux présentés dans les différents documents de projet rendant plus difficile l'analyse des apports propres générés par l'exécution du Programme Intégré (dans le cadre de projet en continuité ou composante nationale d'un projet régional).

2. Situation actuelle et niveau de réalisation par composante

En ce qui concerne les niveaux de réalisation par Composante ceux-ci sont très différents et peuvent faire l'objet des observations suivantes :

COMPOSANTE I

ELABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE VISION 2020

Cette composante visait à définir le cadre général de la stratégie industrielle du Sénégal mais :

- la réduction de l'allocation budgétaire en cours d'exécution du programme
- les difficultés de mise en place du CSI

ont fortement réduit activités et résultats de cette composante.

Ne peuvent être portées au crédit de la composante que les réalisations suivantes :

- appui à l'élaboration PRI
- appui à la création du Conseil Supérieur de l'Investissement

- organisation de trois (3) réunions des "Lundis de l'industrie"
- termes de références des consultants pour la formulation du PARI

COMPOSANTE II

PREMIERE PHASE DE LA MISE EN PLACE DU RESEAU NATIONAL D'INFORMATION

Objectif

L'objectif majeur du projet est de résoudre le principal problème relatif au manque d'informations au niveau des institutions chargées du développement industriel ainsi qu'entre elles-mêmes.

La mise en place d'un guichet unique en matière d'information industrielle géré par les principaux acteurs du secteur industriel et couvrant l'ensemble du territoire sénégalais devrait contribuer à la conquête de nouveaux marchés et faciliter l'élaboration de stratégie du développement du pays.

L'objectif immédiat est de permettre aux partenaires actifs (producteurs comme utilisateurs) de :

- mettre à jour les informations des structures
- se connecter en temps réel
- assurer une meilleure synergie de leurs actions,

en vue de renforcer la compétitivité des entreprises sénégalaises ainsi que la concertation entre le secteur privé et secteur public.

Produits attendus

Huit produits avaient été identifiés et portaient sur :

- Un séminaire de sensibilisation et de concertation sur l'utilisation des technologies de l'information pour la création d'un réseau national d'information
- Au moins quatre points nodaux renforcés, mis en réseau de production et d'échanges d'information industrielles
- Plus de 200 spécialistes formés aux techniques et outils de la technologie multimédia et mise à niveau des capacités dans le domaine de l'Internet, l'Extranet et l'Intranet
- Liens virtuels établis notamment en relation avec des bibliothèques virtuelles et des moteurs de recherche: identification des possibilités de télé) formation
- Forum virtuel réalisé
- Une étude sur un système de communication de type V_SAT (communication par réseaux non câblés)

- Renforcement de la spécialisation des points nodaux et identification de services informationnels à valeur ajoutée permettant de générer des recettes
- Création d'un comité de pilotage du système d'information

COMPOSANTE III : DEVELOPPEMENT DE LA MPME

Cette composante avait pour objectif de contribuer au développement du secteur de la micro petite et moyenne entreprise, conçu dans une logique de programme, l'exécution a évolué en logique de projet.

A cet effet trois (3) projets peuvent être rattachés à cette composante :

1. Le projet PAPES : Projet d'Appui aux Petites Entreprises Sénégalaises, projet bien avancé dont l'exécution a démarré en octobre 2001.

Ce projet vise à soutenir le développement des petites entreprises à fort potentiel de croissance au travers du renforcement des capacités d'auto organisation et de structuration professionnelle du milieu des petites entreprises.

Des différentes rencontres organisées les observations suivantes ont été retenues :

- les cibles touchées couvrent un large éventail de l'activité économique au niveau des MPMEs regroupées en GA et des OP,
- sur un objectif de vingt (20) GA organisés, dix neuf (19) ont été introduits dans le processus. Sur un objectif de vingt cinq (25) projets économiques collectifs soutenus, dix neuf (19) sont en cours de réalisation,
- sept (7) programmes stratégiques en relation avec quinze (15) OP ont été engagés,
- par ailleurs et en parallèle, des actions de formation et des demandes de financements ont été engagées dont certaines ont trouvé leur aboutissement.

Mais le projet marque un retard sur la finalisation de l'assistance au bénéficiaire (programmes stratégiques faiblement engagés).

2. Le projet PDER :

Il vise à contribuer au développement de l'entrepreneuriat régional par l'appui à la création et à la consolidation de micro et petites entreprises dans les domaines de la transformation halieutique et agropastorale dans les régions de Saint-Louis et Matam.

Ce projet s'inscrit en prolongement du projet pilote METHAP (Micro Entreprises de Transformation Halieutique et Agropastorale), réalisé dans le cadre du Programme Elargi de la Lutte Contre la Pauvreté, qui s'est déroulé dans la région de Saint Louis en 2001/2002, financé par le PNUD et exécuté par l'ONUDI.

Le projet a débuté ses activités avril 2003 avec le recrutement du coordonnateur du projet.

A ce jour les activités réalisées ont été les suivantes :

- définir les TdR et recruter les consultants
- préparer la méthodologie d'intervention
- identifier et prendre contact avec les différents partenaires institutionnels et financiers
- effectuer l'installation administrative dans les locaux de la CCIA de Saint Louis.

3. Le projet Plate-Forme multifonctionnelle :

Ce projet/sous composante sera analysé dans la cadre de la Composante VI.

COMPOSANTE IV : DEVELOPPEMENT DU PARTENARIAT INDUSTRIEL

Cette composante visait à élaborer une stratégie pour l'amélioration des investissements au Sénégal et le renforcement du processus de transfert de technologie qui est étroitement lié aux investissements. Le faible niveau d'investissement étranger freine le développement du secteur privé comme moteur économique du pays.

Cette composante, dans la matrice résumant le document du Programme, prévoit huit produits, mais la plupart n'a pas été financée par les bailleurs de fonds.

La plupart des activités ont été exécutées pour renforcer l'APIX (Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux) :

- une enquête sur la perception, dans les pays africains, des entreprises au Sénégal,

- la promotion du pays au travers du réseau des Bureaux de promotion des investissements de l'ONUDI,
- un voyage d'étude du directeur marketing de l'APIX en Corée et aux Indes,
- le suivi des partenariats entamés au cours de ces voyages [surtout concernant le développement des liens commerciaux entre entrepreneurs] et
- une assistance pour le site web.

Un délégué du Sénégal, financé par l'ONUDI et la coopération française, a été en fonction (janvier 2000 jusqu'à l'heure actuelle) auprès du Service de l'ONUDI à Paris pour la Promotion des Investissements et de la Coopération entre la France et les Pays en développement. Son travail a été très apprécié par les partenaires français et sénégalais et plusieurs contacts et actions de partenariat ont été développés grâce à son activité. Environ 80 projets ont été identifiés et 5 projets ont été conclus.

Dans le cadre des relations avec le AAITPCP (Asian African Investment and Technology Promotion Center Project) , projet ONUDI basé à Kuala Lumpur, l'APIX a collaboré à la visite des deux délégations d'entrepreneurs (pour un total d'une trentaine d'hommes d'affaires) venant d'Asie en 2002 et 2003.

Pendant ces visites un protocole d'intention a été signé entre une compagnie sénégalaise et un entrepreneur de la Corée dans le secteur de la production du ciment et un accord commercial pour l'achat d'équipement a été conclu avec une compagnie de la Malaisie. Cet accord représente un exemple de coopération sud-sud et en même temps comporte un volet transfert de technologie.

La rencontre des investisseurs, prévue pour l'année 2002, n'a pas pu être réalisée par faute de financement. Dans ce cadre aussi le matériel de promotion n'a pas été préparé.

Suite à la requête de la Présidence de la République du Sénégal, une étude concernant le carburant bio-diesel dans la région de la Casamance a été réalisée. L'étude fut transmise à la Présidence en décembre 2001. Le projet a été abandonné car l'étude a démontré qu'il n'était pas rentable (projet DIESTER).

Dans cette composante, seulement le produit concernant la mise en place de la Bourse de sous-traitance et de partenariat industriel a été complètement réalisé et la Bourse est opérationnelle.

La Bourse a été lancée en novembre 2000. Elle permet de fournir des services d'information aux PME promouvant des accords de sous-traitance entre sous-traitants et donneurs d'ordres qui peuvent être nationaux ou étrangers.

La Bourse n'a pas d'antennes dans les régions.

COMPOSANTE V : PROMOTION DE LA QUALITE, NORMALISATION ET METROLOGIE

L'objectif de cette composante est de renforcer le système sénégalais de qualité, normalisation et métrologie en conformité aux obligations de l'OMC pour assurer la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et de l'environnement et pour promouvoir l'amélioration de la compétitivité des entreprises sénégalaises

Deux produits majeurs sont prévus :

- Création d'un réseau sénégalais de métrologie.

- Transformation de l'ISN en une nouvelle structure de normalisation pour le développement et la promotion de la qualité au Sénégal dénommée l'Association Sénégalaise de normalisation ASN.

Le réseau de métrologie n'a pas été réalisé pour faute de budget.

Le processus d'évaluation pour la détermination des prix a été révisé en vue d'intégrer les petites entreprises.

La transformation de l'ISN en Association avec le secteur privé est devenue effective suite à l'Assemblée constitutive tenue en 2001 et à la mise en place du conseil d'administration en juin 2002 avec la nomination de six administrateurs en provenance du Secteur privé et de quatre du secteur public.

Ce besoin de restructuration a été introduit pour impliquer le secteur privé dans la gestion de la certification des produits.

L'ASN a bénéficié de l'appui du programme Qualité UEMOA dans le cadre du renforcement des capacités et participe aux réunions de coordination régionale des structures de

normalisation comme représentant du Sénégal en décembre 2002 et juin 2003 à Ouagadougou.

L'approche du programme est bonne mais il existe des problèmes d'application car les pays de l'UEMOA n'interviennent pas à la même vitesse et se trouvent à des niveaux d'évolution différente en matière de normalisation.

En terme de réalisations on peut noter :

- Cinq laboratoires prioritaires assistés (dont l'ITA et l'EISMV Pasteur, Laboratoire du contrôle de qualité de la direction du commerce intérieur). L'ITA et l'EISMV ont bénéficié de l'audit et de la formation mais n'ont pas été appuyés en équipement
- Des formations en gestion de la qualité et sur l'audit de la qualité.

COMPOSANTE VI : PROMOTION POUR UN ENVIRONNEMENT PLUS PROPRE – PLATES-FORMES MULTIFONCTIONNELLES POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

Non prévu dans le document du Programme Intégré initial ce projet est à l'intersection des composantes :

- développements des MPME (Composante III)
- entrepreneuriat féminin (Composante VII),
- environnement (Composante-VI) par son volet production d'énergie.

Il a donc été affecté à la Composante-VI avec pour objectif l'installation de quarante cinq (45) plates formes pilotes au Sénégal dans les régions de Tambacounda et dans la zone des Industries Chimiques du Sénégal (ICS) et avec des partenaires dans les zones de Kaolack et Fatick.

Ce projet est la composante sénégalaise du Programme Régional Plate-forme Multifonctionnelle s'inspirant des expériences tirées du Mali, du Burkina Faso et de la Guinée.

La Plate-forme est une entreprise énergétique, créée et gérée par une Association de femmes rurales, visant à alléger leurs tâches par un apport en force motrice permettant de

fournir des services énergétiques financièrement abordables tels que : mouture de céréales, broyage, décorticage, charge de batterie et de téléphone etc.

Le projet, démarré en juillet 2002, vise essentiellement les zones suivantes :

- Tambacounda : dans le souci de soutenir la région la moins développée du Sénégal
- Thiès - Mboro : pour tester et développer des opportunités de partenariat entre l'ONUDI, le BIT et les grandes entreprises locales en l'occurrence les ICS.

Au total sur 84 requêtes reçues, 49 pré-études ont été réalisées, 32 études de faisabilité menées et 15 plates-formes installées à ce jour, soit un niveau de réalisation de 33%.

Sur l'aspect purement environnement il a été réalisée :

- un atelier en novembre 2000 sur les thèmes "Production propre et compétitivité"
- un appui à la sensibilisation pour la mise aux normes des unités industrielles de la Baie de HANN.

COMPOSANTE VII : MISE A NIVEAU D'ENTREPRISES PILOTES DANS LES SECTEURS PRIORITAIRES AGROALIMENTAIRES, TEXTILES ET AUTRES

Cette composante est divisée dans deux principales sous-composantes :

1. Entreprenariat féminin et transformation artisanale du poisson et autres industries agroalimentaires.
2. Mise à niveau du secteur textile et création d'un Centre privé de promotion de l'industrie textile.

La composante veille à l'instauration d'un système de sécurité alimentaire conforme aux normes internationales ; à l'amélioration des capacités des MPMes dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'artisanat ; à la création d'un Centre privé de promotion de l'industrie textile.

1) Entreprenariat féminin et transformation artisanale du poisson et autres industries agroalimentaires.

Les opérations et les capacités de 5 groupements de femmes (2 dans le séchage des fruits et légumes et 3 dans la transformation artisanale du poisson) ont été renforcées.

Un Centre pilote pour le séchage des fruits et légumes a été établi en Casamance selon le rapport d'auto-évaluation préparé par le responsable de la composante au siège. Toutefois la mission d'évaluation n'a pas eu le temps de le visiter pendant ses déplacements à l'intérieur du pays.

Une unité de séchage localisée à Ndam Lo, a été renforcée par la mise en place d'un séchoir hybride (solaire/gaz) dans le cadre d'un projet de l'ONUDI terminé en 1998 et précédant les activités du Programme Intégré. Toutefois l'unité fait face à de sérieux problèmes d'emballage et de commercialisation.

Pour ce qui concerne le secteur de la pêche, des groupements de femmes, occupées dans la transformation du poisson, ont été assistés sur trois sites : Kayar, Yoff et Bargny, au travers l'assistance d'une coordonnatrice nationale payée par le Programme.

2) Mise à niveau du secteur textile et création d'un Centre de promotion textile privé.

Le but de cette composante est la mise en place d'une filière textile compétitive, à travers la création d'un Centre de promotion textile.

Les principales activités accomplies par cette composante sont :

- I. Une étude faite en janvier 2001 par le consultant national avec un expert international pour susciter la création d'un CPT (Centre Promotion Textile), basée sur les études préalables faites sur la filière par le programme du PNUD.
- II. Deux voyages d'études en 2003 au Maroc et Tunisie par deux membres du Conseil d'administration.
- III. Deux ateliers pour la composition du Conseil d'Administration du Centre et pendant lesquels les membres ont été choisis. Le Conseil est composé de 11 membres (7 du secteur privé et 4 des institutions d'Etat, tels que les Ministères de Finance, Industrie, Commerce et Education Nationale).
- IV. La constitution du Centre comme association privée, comprenant 30 entreprises grandes et moyennes, basées en majorité dans la région de Dakar.

Le but final est que le Centre puisse vendre des services, tels que formations, prestations de coupe (pour avoir un meilleur rendement et améliorer la qualité), information et promotion sur les marchés.

4.3. Contexte institutionnel du Programme Intégré

La dévaluation de 1994 a marqué un déclic produisant un désengagement de l'Etat pour laisser place au secteur privé et permettre ainsi au Sénégal d'entrer dans une spirale de croissance.

Une mobilisation importante s'est faite autour de la dimension sociale de l'ajustement. De manière plus structurelle, le gouvernement a défini, dans son IXe plan d'orientation pour le développement économique et social, de nouvelles orientations stratégiques couvrant la période 1996 – 2001 axées sur l'amélioration de la compétitivité globale de l'économie et du développement humain.

C'est dans ce contexte qu'en 1999, à la fin des programmes d'appui du secteur privé et l'approbation du document de stratégie de secteur privé, de nouvelles structures sont mises en place à savoir : APIX, ADEPME, ASN, CEPEX (fusion du Trade Point et du CICES)

Toutes les associations ou organisations du secteur privé regroupées dans un collectif CPDS, GES, UNACOIS, ont pu ainsi contribuer à l'élaboration d'une stratégie de développement du secteur privé relativement complète et débouchant sur un plan d'actions prioritaires proposé au gouvernement qui l'a entériné en avril 1999.

Les élections présidentielles de février – mars 2000 sont venues conforter la démocratie sénégalaise en conduisant à une alternance politique. Le gouvernement mis en place s'est, en particulier donné pour priorités la lutte contre la pauvreté, la résolution du conflit casamançais, l'insertion professionnelle des jeunes et la lutte contre la corruption.

Le document de stratégie du secteur privé a été revu à l'avènement de l'alternance et complété pour tenir compte de l'option purement libérale du nouveau gouvernement qui l'a approuvé successivement en 2002 et 2003.

Le plan d'actions prioritaires retenu dans le cadre de cette nouvelle stratégie s'articule autour de quatre composantes, chacune étant sous la responsabilité d'une commission chargée de son suivi. Ces composantes sont :

- Modernisation et rationalisation du dispositif d'appui par la création de l'Agence de promotion des Investissements et des Exportations (APIX); l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises : ADEPME et de restructuration des domaines industriels et de financement (Création de la Cellule de coordination du Financement : CCF) ;

- Renforcement des capacités du secteur privé (renforcement des organisations patronales et consulaires et ajustement interne des entreprises) ;
- Simplification des procédures administratives et de justice ;
- Réforme du système de formation professionnelle (amélioration de l'environnement, création d'un fonds de promotion, mise en place des organes de coordination).

L'exécution de ce plan d'actions prioritaires n'a pas suivi le calendrier espéré faute d'une implication suffisante du secteur privé et du gouvernement dans la mise en œuvre formelle des actions prévues. Le Document, initiative du secteur privé est à l'heure actuelle piloté par le CEPOD, le Centre d'Etude et de Promotion du Développement, ex Unité de Politique Economique rattaché au Ministère de l'Economie et des Finances.

Le programme intégré a été conçu pour rendre opérationnel le plan d'actions prioritaires du document de stratégie. Son objectif fondamental est de rendre opérationnel le dispositif d'appui du plan d'actions de la stratégie de développement du secteur privé et le renforcement des capacités du secteur privé en coordination avec les autres bailleurs de fonds

Le programme intégré, élaboré en 1999 a démarré ses activités avec le recrutement du coordonnateur. Le cadre institutionnel et réglementaire n'est pas défini et il n'est pas prévu de comité de pilotage pour assurer le suivi de l'exécution du programme et l'approbation des activités. On note cependant l'existence de comités de pilotage dans certaines composantes mais ils ne sont pas fonctionnels. Cela a conduit à une autonomie des composantes qui se gèrent suivant une logique de projet, ce qui remet en cause l'approche programme. Cette situation ne favorise pas la synergie entre les composantes. Actuellement ces synergies sont peu ou pas développées. Dans ce cadre, le PAPES et la Fédération Nationale des transformatrices et micro mareyeurs du Sénégal viennent de signer un contrat pour une formation des leaders de la FENATRAMS. Après le démarrage effectif du PDER, des actions similaires seront développées avec le PAPES pour organiser les PME individuelles encadrées par le PDER en Groupement d'Affaires.

Ainsi certaines composantes qui auraient du être complémentaires et interdépendantes travaillent actuellement en vase clos. La décision prise par le Team leader d'organiser des réunions de coordination mensuelles avec les responsables des composantes du PIS va atténuer cette situation grâce au dialogue qui sera créé entre elles.

4.4. Mobilisation des fonds

Le budget prévu initialement, lors de la conception du programme intégré, était de \$ US 7,818,000 (sans les frais d'agence d'exécution). Jusqu'à fin août 2003, seulement \$ US 4,317,109 ont été financés, équivalant à 55% du budget prévu.

A ce jour un budget de \$ US 3,500, 891 est encore en attente de financement.

A fin août 2003, les 75% du budget octroyé ont été dépensés : soit \$ US 3,251,630.

Le financement se répartit en \$ US comme suit :

Ressources ONUDI	883,296
Fonds librement programmables (Danemark)	515,000
Contribution spécifique Autriche	625,000
« « Japon	497,000
« « PNUD	1,796,813
Total	4,317,109

Ces chiffres ne tiennent pas compte de la contribution significative de certains programmes régionaux importants, comme le projet UE/UEMOA/ONUUDI sur la qualité, dont le montant budgétaire est supérieur à 1 million de dollars EE.UU. et qui est en cours d'exécution.

Les ressources de l'ONUUDI utilisées comme fonds de démarrage, représentent environ le 20,4% du budget et ont été utilisées pour toutes les composantes.

La contribution autrichienne a été mobilisée pour la composante III, Développement des micros, petites et moyennes entreprises. Elle représente le 14,5% du total.

Le Danemark a offert sa contribution au Fond de Développement Industriel, laissant à l'ONUUDI la liberté de la programmer librement. Ce montant représente 12% du total financé et à été distribué comme suit :

\$US	400,000	à la composante IV
\$US	75,000	à la composante VII
\$US	20,000	à la composante VI
\$US	20,000	à la composante III

La contribution japonaise, représentant le 11,5% du total financé, a été offerte pour la composante VII et spécifiquement pour les activités dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin et la transformation des produits de la pêche.

Le plus grand donateur de ce programme a été le PNUD avec \$US 1,796,813, qui représente le 41,6% du total.

Les fonds du PNUD ont été partagés comme suit :

25,000	pour la composante V,	Oscar de la Qualité
202,000	pour la composante VI,	Partenariat Industriel
202,000	pour la composante III,	Développement de la PME
674,000	pour la composante VI,	Promotion d'un environnement plus propre, Plates-formes multifonctionnelles pour la lutte à la Pauvreté en milieu rural.

Tous les donateurs ont été invités à participer comme observateurs aux travaux de la mission d'évaluation du Programme.

4.5. Mise en œuvre, gestion et coordination du Programme

La mise en œuvre, la gestion et la coordination du programme n'ont pas fait l'objet de dysfonctionnements majeurs.

Toutefois les remarques suivantes peuvent être formulées.

A - Mise en œuvre du programme

Le démarrage du programme global prévu pour septembre 1999 s'est concrétisé en mars 2000, la cause essentielle de ce retard étant liée au recrutement du Coordinateur National.

Les débuts d'exécution des différentes composantes se sont échelonnés sur toute la durée du programme puisque certains projets ont trouvé leur origine au cours de l'année 2003 (PDER).

Le nombre de composante trop élevé (7), les interférences entre les activités des différentes composantes (PME, entrepreneuriat féminin, plate-forme) rend la mise en œuvre des composantes plus complexe.

B - Gestion du programme

1. Au niveau du management

Le programme a fait l'objet de plusieurs formes de management. Au démarrage le programme était dirigé par un Chef d'équipe du Programme Intégré au Siège et un CTP sur site. Au mois de novembre 2002 cette fonction a été confiée au Représentant de l'ONUDI à Dakar, ayant comme vice chef d'équipe un fonctionnaire au Siège. Par la suite le poste de CTP a été supprimé, désignant le Représentant ONUDI sur place en même temps aussi comme chef d'équipe du programme.

Ces bouleversements managériaux, la pénurie des ressources humaines dans la représentation du Bureau de l'ONUDI à Dakar, n'ont pas facilité la gestion générale du programme.

2. Au niveau du suivi des résultats

Le nombre de composantes trop élevé et le fait que certains projets sont la composante nationale de projets régionaux ont rendu l'identification des résultats et des impacts propres à chaque composante très difficile.

C - Coordination et suivi du programme

Tel que spécifié dans le document de programme, la coordination du programme devait être assurée par le Comité Directeur du Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI).

Par ailleurs il était prévu une Cellule de Gestion du Programme Intégré visant à assurer l'interface entre le Gouvernement, le secteur privé et l'ONUDI Siège via la représentation locale de l'ONUDI. Cette cellule devait être dirigée par un conseiller technique principal.

A la connaissance de la mission d'évaluation, cette cellule de gestion du Programme Intégré n'a jamais vu le jour.

Quant au CSI, inopérant à ce jour, il n'a pas joué le rôle qui lui était dévolu dans la coordination et le suivi de ce programme.

Par ailleurs et dans la logique de projet, chaque composante ou projet s'est vue dotée d'un Comité de Pilotage, qui dans la plus part des cas n'a pas été constitué ou qui s'est réuni seulement quelque fois.

4.6. Intégration et synergie entre les différentes composantes

La mise en œuvre échelonnée dans le temps, la différence de niveau d'exécution macro, méso, micro, n'a pas permis aux différentes composantes du programme la réalisation de synergies très marquantes, si ce n'est le projet PAPES et Bourse de Sous-Traitance, PAPES et Réseau National d'Information.

Néanmoins avec la mise en œuvre des programmes PDER et Plate-forme, une volonté de coopération et d'actions en synergie semble se dégager dans le cadre de l'exécution de ces différents programmes (PAPES, PDER, Plate-Formes, Bourse de Sous-Traitance, Entrepreneuriat féminin). La deuxième phase du programme devra prévoir spécifiquement ces synergies.

5. EVALUATION DES COMPOSANTES

L'évaluation des composantes de ce chapitre est effectuée selon les critères suivants :

1. Conception de la composante
2. Mise en place des activités
3. Résultats obtenus
4. Possibilités de pérennisation
5. Synergie avec les autres composantes.

5.1. Composante I :

Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie industrielle - vision 2020

Objectif : Doter le Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI) des outils et moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions en matière de définition des stratégies et politiques industrielles ainsi que les plans d'actions qui en résultent.

5.1.1. Conception de la composante

La conception de cette composante reposait essentiellement sur un appui au CSI créé en décembre 1998 pour élaborer une "Vision" du développement industriel du Sénégal à l'horizon 2020.

Elle s'articulait autour de la réalisation d'activités en vue de rendre opérationnel le CSI au travers de :

- ♦ la définition de son positionnement
- ♦ la formation de ses membres
- ♦ la mise en place d'un système d'information interne.

En fait toute la conception du projet reposait sur les capacités de la contrepartie nationale (CSI). Celui-ci n'ayant jamais été opérationnel, l'ensemble de cette composante s'en trouvait fragilisé.

5.1.2. Mise en place des activités

Compte-tenu de :

- ♦ l'absence d'une contrepartie opérationnelle (le CSI)
 - ♦ l'absence du chargé de composante au siège (pour mutation)
 - ♦ l'absence dans le budget d'un conseiller technique national, spécifiquement chargé de la coordination du Programme.
 - ♦ l'exécution des activités et la réalisation des produits attendus à savoir :

Produit 1	Positionnement du CSI dans le dispositif institutionnel
Produit 2	Formation des cadres du CSI, y compris des grappes en fonction des responsabilités qui sont les leurs
Produit 3	Activités opérationnelles du CSI
Produit 4	Mise en place d'un système d'information au CSI,
- ont été relativement faibles.

5.1.3. Résultats obtenus

Cette rédaction a été réalisée en l'absence d'un rapport d'auto-évaluation de la composante (plus de responsable en titre au siège de l'ONUDI).

Les résultats obtenus à porter au crédit de cette composante peuvent se résumer aux points suivants :

- ♦ Appui à la réalisation du document de projet du PRI élaboré en novembre 2001 enrichi du document définitif de Politique de Redéploiement Industriel présenté en avril 2002, visant à définir les stratégies de redéploiement industriel à partir du Bilan diagnostique approfondi et participatif de la politique industrielle de 1986 à 2000 et présenté en novembre 2001, l'ensemble de ces réflexions ayant été financé par l'ONUDI.
- ♦ L'organisation de trois sessions des "Lundis de l'Industrie" durant lesquelles se sont réunis des chefs d'entreprise, des groupements professionnels, des représentants des ministères et des partenaires au développement pour débattre des problèmes liés à la compétitivité sénégalaise dans le cadre de l'UEMOA.
- ♦ L'élaboration des termes de références du PARI (Plan d'Action pour le Redéploiement Industriel), effectué dans l'optique de la poursuite des activités de la composante stratégie industrielle, au travers du programme MAN (Mise à Niveau) objet de la phase II du Programme Intégré.

5.1.4. Possibilité de pérennisation

Il paraît difficile d'envisager une pérennisation sur des produits partiellement ou non réalisés. Néanmoins une structure en charge de prospective industrielle s'avère nécessaire au Sénégal et une relance de l'appui sur cette problématique peut-être envisagée à condition de trouver une contrepartie opérationnelle capable de coopérer sur cette composante.

Par ailleurs le projet MAN peut constituer une forme de pérennisation ou à défaut de continuité de l'action engagée dans le cadre de cette composante.

5.1.5. Synergie avec les autres composantes

La faiblesse des activités engagées et des résultats obtenus ne s'est guère prêtée à des effets de synergie si ce n'est que les différentes réflexions menées dans le cadre de cette composante peuvent induire la mise en œuvre des autres composantes.

5.2 Composante II : Mise en place du Réseau National d'Information, venant en appui à la compétitivité du tissu industriel du Sénégal

Objectif immédiat : Permettre aux partenaires actifs (Producteurs comme utilisateurs) dans le secteur de l'information industrielle, commerciale, technologique et scientifique de mettre à jour leurs info-structures, de se connecter en temps réel et d'assurer une meilleure synergie de leur actions en vue de renforcer la compétitivité des entreprises sénégalaises, ainsi que la concertation entre le secteur privé et le secteur public.

5.2.1. Conception de la composante

Ce projet répond à la volonté du Gouvernement du Sénégal de moderniser son système de réseaux d'information industrielle tant au niveau du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, des chambres de commerce et d'industrie (Dakar, Thiès, Saint Louis, Tambacounda, etc.) que des points nodaux retenus par le Gouvernement. En effet, il avait été constaté que le Sénégal souffrait d'une part de l'absence d'un système d'information industriel digne de ce nom au niveau des institutions retenues et entre elles et d'autre part de l'obsolescence des données statistiques du Ministère de l'Artisanat et de l'Industrie.

La conception d'un guichet unique, en matière d'information industrielle, couvrant l'ensemble du territoire, facilite l'élaboration des stratégies de développement du pays.

5.2.2. Mise en place des activités

Après le Programme Cadre II du PNUD, qui a appuyé le Ministère de l'Industrie pour la mise en place de l'observatoire, l'ONUDI, a capitalisé cette expérience dans le cadre du programme Intégré.

Cet appui a démarré en septembre 1999 avec la mise en place du Réseau National d'informations Industrielles du Sénégal (RNIIS) anciennement baptisé sous l'appellation « Observatoire de l'Industrie »,

Le projet a connu trois phases correspondant a la mise en place des budgets

- Phase 1 :** septembre 1999 à septembre 2000
- Phase 2 :** février 2001 à mai 2001:
- Phase 3 :** fin mai 2001 à décembre 2001

Le projet a souffert des lenteurs dans le déblocage des fonds permettant d'assurer le financement des activités.

5.2.3. Résultats obtenus

Au cours des trois phases qu'a connu le projet les résultats suivants ont été enregistrés dans l'ordre chronologique :

a. Phase 1 : Septembre 1999 à Septembre 2000

1. Séminaire de sensibilisation portant sur la mise en place d'un réseau National d'information Industrielles

Thème : Organisation d'un séminaire de sensibilisation et de concertation sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en vue de la création d'un Réseau National d'Information Industrielle.

Ce séminaire a duré trois jours et a regroupé de vingt quatre (24) participants en provenance du Ministère de l'Industrie et de l'artisanat (Direction de l'Industrie, Société du domaine industriel de Saint Louis, Société du domaine industriel de Dakar, Société du domaine industriel de ziguinchor, la zone franche industrielle, l'institut sénégalais de normalisation, Institut de technologie alimentaire, Chambre des métiers de Tambacounda, le

Centre Régional Africain de Technologie, le Congad, l'Assemblée nationale, et diverses structures privées intervenant dans l'informatique ;

Les autres activités de cette phase concernent :

- Identification de neuf structures aptes à devenir des points nodaux
- Diagnostic informationnel de l'Observatoire et des points nodaux
- Elaboration d'un plan d'actions pour l'année 2000 avec un budget

b. Phase 2 : Elle s'est déroulée de Février 2001 à Mai 2001

- Etablissement du réseau d'information industrielle en s'appuyant sur le portail de l'observatoire ;
- Treize points nodaux créés et hébergés ;
- Quatre points nodaux et liens avec quatre autres sites établis ;
- un questionnaire consensuel élaboré ;
- Une base de données sur les compétences établie
- Une fenêtre pour les fédérations des associations étrangères mise au point.

c. Phase 3 : fin Mai 2001 à Décembre 2001

- Informations et statistiques industrielles de l'observatoire de l'Industrie mises à jour
- Observatoire de l'Industrie mis à niveau technologique
- Cinq nouveaux points nodaux hébergés et mis en ligne ;
- Contenu du RNIIS amélioré avec la mise en place de nouvelles bases de données (commerce extérieur, normes, experts, innovations technologiques avec brevets et inventions, créateurs porteurs, informations sur la zone UEMOA et CEDEAO)
- Un questionnaire destiné aux entreprises mis en ligne ; Données actualisées sur les entreprises industrielles
- Un système sans fil étudié (wireless)
- Une dizaine d'administrateurs de sites et plusieurs centaines d'utilisateurs formés

Le premier appui s'est concrétisé au niveau de la phase 1 (septembre 1999 à Septembre 2000) par les onze rapports produits dans le cadre de l'étude diagnostique sur les points nodaux

Ces points nodaux initialement fixés à cinq (CNP ; CNES ; SPIDS ; DPS ; CCIA) sont au nombre de treize dont un qui n'est pas connecté au réseau.(BNSTP).

Les autres points focaux sont : MEDS ; SODIDA ; ENDA ; APIX ; CRAT ; IDEP ; UNACOIS ; ITA ; BNSTP.

Le Conseil supérieur de l'Industrie prévu au début parmi les points nodaux n'a pas été retenu.

Tous les autres points sont aujourd'hui fonctionnels, mis à part celui de la Bourse Nationale de Sous Traitance et de Partenariat (BNSTP).

Celui de l'UNACOIS rencontre des problèmes de sécurité compte tenu des attaques de virus et il en est de même du site principal qui n'est pas totalement sécurisé. L'observatoire doit être un outil de veille stratégique et à ce titre un comité de veille doit être mis en place.

Cet outil est aujourd'hui devenu un véritable instrument de dialogue entre l'Etat et le secteur privé qui est largement associé à l'élaboration de toutes les phases y compris même dans le choix des experts et consultants appelés à travailler dans le réseau. Le secteur privé a largement contribué à l'actualisation du recensement des données de l'industrie et dans le choix du consultant chargé de cette activité.

Depuis la fin de la troisième phase, il y a une léthargie due au manque de ressources financières pour entamer la quatrième phase. Cette dernière devait permettre la mise en place du comité de pilotage. L'Etat a prévu un budget de 40.000.000 par an en vue de la pérennisation de l'outil par la prise en charge des charges récurrentes.

L'observatoire est actuellement référencé au site motamoteurs Weboscope ce qui lui vaut d'être dans le classement des sites où il occupe la 149ème place sur les 800 existants.

Le forum virtuel n'est pas réalisé.

L'étude sur le wireless est réalisée mais n'est pas mis en application parce que l'équipement nécessaire n'est pas disponible par manque de budget. Il est prévu sur la 4ème phase en cours de négociation.

Chaque point nodal a fait son plan d'actions et une synthèse en a été faite. La mise en place de ce plan d'actions devra permettre de rentabiliser le site à travers la vente des produits définis.

L'espace de dialogue devra être renforcé avec la création du comité de pilotage. On note une très nette amélioration de la communication et de la fourniture de l'information auprès des entreprises du secteur privé. Un consensus a été trouvé sur le questionnaire qui doit être rempli chaque fois de besoin par les entreprises pour la collecte des données. Il convient de signaler que des réticences existent pour la communication de certaines informations, jugées confidentielles par les entreprises.

5.2.4. Possibilités de pérennisation

La tutelle cherche par tous les moyens à pérenniser cet outil d'aide à la décision. Une dotation budgétaire annuelle est prévue.

La pérennisation de l'outil passe par une gestion privée permettant de rentabiliser les produits offerts par l'observatoire. Dans un premier temps l'observatoire sera délocalisé mais devra être hébergé par une structure privée avant d'être cédé et après élaboration d'un cahier de charge pour un appel d'offre. Cette démarche proposée depuis la conception de l'observatoire n'a pas été retenue alors qu'elle avait l'avantage de lui permettre de répondre aux besoins du marché afin d'être autosuffisant.

Son existence est menacée par le manque de ressources et la vétusté d'une partie de son matériel qui date de 1997.

5.2.5. Synergie avec les autres composantes

Il n'existe aucune synergie avec les autres composantes. Aucune d'entre elles n'est liée ni au réseau ni aux points nodaux sur le plan informationnel.

5.3. Composante III : développement de la mpme

Objectif : Contribuer au développement du secteur de la micro, petite et moyenne entreprise y compris les institutions et mécanismes d'appui.

5.3.1. Conception de la composante

Dans le programme initial, l'exécution de cette composante devait conduire aux cinq produits suivants :

- Produit 1 (13 dans le document initial du programme): Développement de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises.
- Produit 2 (14 dans le document de programme): Systèmes d'éducation et de formation professionnelle améliorée pour l'adapter au besoin du privé.
- Produit 3 (15 dans le document de programme): Environnement des affaires et institutions d'appui aux PME améliorés.
- Produit 4 (16 dans le document de programme): Améliorer les revenus des populations dans des régions pauvres du pays et renforcer les capacités institutionnelles locales pour promouvoir le développement de la micro et petite entreprise.
- Produit 5 (17 dans le document de programme): Intégration du tissu industriel du Sénégal augmenté afin d'améliorer sa productivité et efficacité collective.

Dans l'exécution réelle du programme les produits qui devaient être générés par cette composante sont réalisés au travers de trois (3) projets et deux composantes indépendantes.

à savoir :

- ♦ Le projet PAPES par son appui aux Groupements d'Affaires, aux Organisations Professionnelles et aux Institutions d'appui (produits 13 et 15).
- ♦ Le projet PDER par son appui au MPME et plus particulièrement les METHAP (Micro Entreprise de Transformation Halieutique et Agropastorale) des régions de Saint Louis et Matam (produits 13, 15, 16).
- ♦ Le projet Plate-formes multifonctionnelles (Composante VI) par son appui aux organisations villageoises pour le développement d'activités nouvelles (micro entreprises) et à l'amélioration des revenus dans des régions pauvres par la fourniture d'énergie (produit 16).
- ♦ La composante IV : Développement du partenariat industriel par son appui global en matière de compétitivité (Investissement et Bourse de Sous-Traitance).

- La composante VII : par son appui aux secteurs prioritaires de la pêche, de l'agroalimentaire et du textile dans son volet Entrepreneuriat féminin.

La mutation et l'éclatement de la Composante III en plusieurs projets (PAPES, PDER, Plateforme) permet un suivi plus individualisé de chaque projet mais complique la coordination et les synergies entre chaque projet en vu d'atteindre l'objectif de la composante.

Il convient de noter que la méthodologie au travers des projets PAPES et PDER respecte la méthodologie d'intervention définie dans le document de programme à savoir des actions conjuguées à trois niveaux micro, méso, macro.



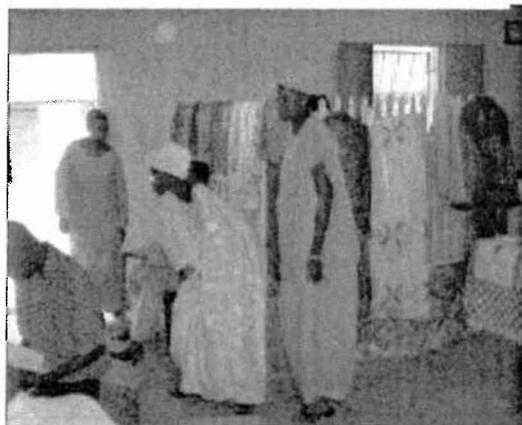
Thiès. Projet Papes. L'organisation Professionnelle des artisans du métal.



Saint Louis. Groupement Takku Liguey des femmes couturières du village artisanal.



La mission d'évaluation au village artisanal de Saint Louis.



Groupement NIAHK JARINU des femmes couturières de Thiès.

5.3.2. Le projet PAPES

Objectif : Soutenir le développement des Petites Entreprises à fort potentiel de croissance ; Renforcer les capacités d'auto organisation et de structuration professionnelle du milieu des petites entreprises.

Les produits spécifiques à réaliser dans le cadre de ce projet sont les suivants :

- Produit 1 Organisation de Groupement d'Affaires entre petites entreprises.
- Produit 2 Réalisation des initiatives collectives émanant de Groupement d'Affaires.
- Produit 3 Structuration interne des Organisations Professionnelles représentant les petites entreprises.
- Produit 4 Offre de nouveaux services collectifs aux entreprises membres des Organisations Professionnelles.
- Produit 5 Défense des intérêts des Petites Entreprises dans le cadre des réformes en cours portant sur l'environnement des affaires.

A - Conception du projet

Dans la logique d'intervention aux niveaux micro, méso, macro de l'appui au secteur privé, les produits attendus de ce projet sont réalisés

- ♦ au niveau micro : par l'appui à la constitution de groupements d'affaires entre PME
- ♦ au niveau méso : par le renforcement des organisations professionnelles et de leur service aux PME
- ♦ au niveau macro : par l'animation du dialogue Etat / Secteur privé en faveur des PME.

Ainsi l'articulation micro/méso/macro permet de toucher l'entreprise à tous les stades de l'activité économique ce qui se révèle être une démarche pertinente dans ce type de problématique.

Par ailleurs afin de garantir le maximum d'efficacité au niveau des capacités d'absorption et d'appropriation de l'appui offert au Groupements d'Affaires (GA) et Organisations Professionnelles (OP), le projet a défini une méthodologie consistant à procéder par étape.

La progression n'est effectuée qu'après la validation de l'étape précédente (sensibilisation et sélection ; formation et structuration ; auto diagnostic ; mise en œuvre du projet prioritaire ; mise en œuvre du programme stratégique).

B - Mise en place des activités

Prévu sur une durée de trois années le projet a démarré au mois d'octobre 2001 avec le recrutement du chef de projet en septembre 2001.

Les zones d'intervention sont situées dans les régions de Dakar, Thiès et Saint Louis et l'assistance vise spécifiquement les petites entreprises à fort potentiel de croissance dont la taille se situe entre trois (3) et trente (30) emplois. Le projet s'adresse en priorité aux entreprises appartenant aux filières d'activité du métal, du cuir, de l'habillement, de la transformation de produits agricoles locaux.

Le projet a pris comme points d'ancrage :

- ♦ Pour Dakar l'APROSI, anciennement SODIDA, Agence pour la Promotion des Sites Industriels
- ♦ pour Thiès, la Chambre des Métiers
- ♦ pour Saint Louis, les locaux du PDER installés au sein de la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Saint Louis.

C - Résultats obtenus

Des différentes rencontres organisées il convient de noter que les cibles retenues couvrent un large éventail de l'activité économique au niveau des MPMEs regroupées en GA et en OP.

Produit 1 Organisation de Groupement d'Affaires entre petites entreprises

Sur un objectif de 20 GA organisés nous pourrions dresser le tableau suivant à partir des informations fournies par l'équipe du projet :

Région	Nombre de GA cible	Nombre de clients (1)	Définition des projets stratégiques
Dakar	7	5	6
Thiès	5	5	5
Saint Louis	7	7	7
TOTAL	19	17	18

(1) Les clients représentent les groupements dont le projet prioritaire est réalisé.

Sur dix neuf (19) clients potentiels, dix sept (17) GA ont mené leur projet prioritaire (Centrale d'achats, réalisation de marché, participation à une foire).

Produit 2 Réalisation des initiatives collectives de Groupement d'Affaires.

D'après la situation présentée par l'équipe du projet sur un objectif de vingt cinq (25) projets économiques à soutenir si dix huit (18) programmes stratégiques ont été définis et sont en cours de réalisation, aucun n'est encore finalisé à ce jour (Création d'une centrale d'achat, implantation d'un show room commun, d'un réseau de distribution commun, modernisation des équipements, renforcement d'une mutuelle).

Cette situation est essentiellement due aux difficultés de financement des programmes. Néanmoins trois (3) financements ont déjà été obtenus.

Par ailleurs le projet a fait appel à la Formation GERME du BIT pour former les bénéficiaires.

Produit 3 Structuration interne des Organisations Professionnelles représentatives des petites entreprises.

Sur un objectif de huit (8) organisations renforcées et de cent (100) leaders formés nous pouvons dresser le tableau suivant à partir des informations fournies par l'équipe du projet.

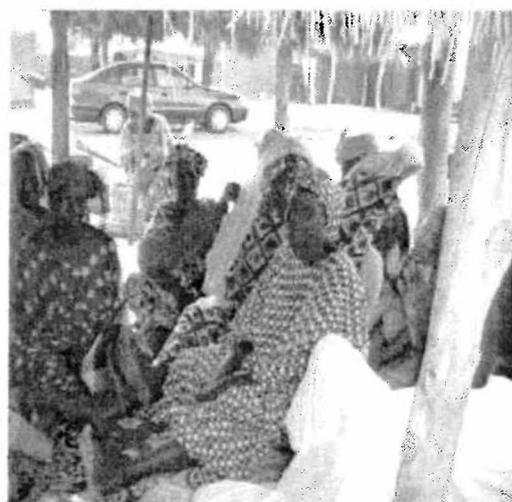
Secteur d'activité	Nombre d'OP cible	PDS (1) finalisés	PDS (1) mis en oeuvre	PDS (1) prévus en 2004
Agroalimentaire	5	2	2	1
Textile	1	0	1	0
Métal	3	1	2	0
Bois	3	0	0	3
Cuir	2	0	0	2
Services	1	0	0	1
TOTAL	15	3	5	7

(1) Plan de développement stratégique.

Quinze (15) Organisations Professionnelles font l'objet de cet appui mais seulement trois (3) ont finalisé leur PDS, cinq (5) sont en cours, ce qui correspond à l'objectif initialement fixé à huit (8).



Richard Toll. L'unité de fabrication d'aliments de bétail.



Le groupement des femmes de Richard Toll.



Le groupement des femmes de Richard Toll.



La production artisanale d'aliments pour bétail à Richard Toll.

Le PDS concerne essentiellement les axes suivants :

- ♦ création de central d'achat
- ♦ recherche de technologies
- ♦ recherche de partenariat
- ♦ création de caisse d'épargne et de crédit
- ♦ atelier de réflexion sur les filières.

Produit 4 Offre de nouveaux services collectifs aux entreprises membres des Organisations Professionnelles.

Les principaux services collectifs initiés dans le cadre du projet concernent :

- ♦ L'information technologique et la formation à la gestion (GERME – BIT)
- ♦ La mise en place de services facilitant l'accès au crédit
- ♦ La recherche de filières pour l'accès au marché des matières premières.

Produit 5 Défense des intérêts des petites entreprises dans le cadre des réformes en cours de l'environnement des affaires.

Il peut être porté au crédit de ce produit une ébauche de dialogue entre les entrepreneurs des GA et des représentants de la micro finance sur les sites de Thiès et Saint Louis.

Pour Dakar la démarche a suscité la mise en place d'un cadre de concertation devant aboutir à l'organisation d'un atelier régional sur la micro finance.

Par ailleurs le projet a affecté un financement pour des voyages d'études au profit de représentants de l'Etat et du secteur privé en Afrique du Sud, Maurice, Tunisie, Maroc permettant au Ministère de l'Industrie d'élaborer le document de projet pour la mise en place de l'Agence de Développement des PME (ADPME).

5.3.3. Le projet PDER

Objectif : Politiques et stratégies de développement économique et social axés sur la réduction de la pauvreté par l'appui à la création et au développement des micros et petites entreprises de transformation halieutique et agropastorale (METHAP).

A – Conception du projet

Le projet vise à contribuer au développement de l'entrepreneuriat régional par l'appui à la création et à la consolidation de micro et petites entreprises dans les domaines de la transformation halieutique et agropastorale dans les régions de Saint-Louis et Matam.

Il a été conçu dans le concept de redéploiement et d'opérationnalisation du projet Pilote de promotion des micros et petites entreprises (METHAP) initié par le Programme Intégré pour le Sénégal, en collaboration avec le PNUD dans le cadre du Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté qui s'est déroulé dans la région de Saint Louis durant les années 2001/2002.

Il est destiné à valider, sur les régions de Saint Louis et Matam, les outils, mécanismes d'appui et méthodologiques d'intervention définis dans le cadre de la stratégie de promotion des micros et petites entreprises.

Dans cette phase le projet avait identifié et soutenu onze (11) METHAP dans des appuis à :

- ♦ des études de faisabilité

- ♦ des actions de formation
- ♦ des interventions en conseil
- ♦ des accompagnements au financement
- ♦ des mises en relation,

jusqu'au projet bancable.

Durant cette phase dix neuf (19) autres projets potentiels ont été identifiés, mais n'ont pas fait l'objet d'un appui.

Le projet avait par ailleurs élaboré des outils méthodologiques en matière d'accueil et de sélection des entreprises cibles.

Dans cette nouvelle phase les produits recherchés sont :

- ♦ Trente (30) METHAP sont sélectionnées pour faire l'objet d'études, de financement et d'appuis techniques.
- ♦ Des mécanismes d'appui aux METHAP sont mis en place et opérationnels.
- ♦ Des outils d'appui à la création et au développement des MPE ou des METHAP sont mis en place.
- ♦ Un Système d'Information Economique et de Gestion est disponible est accessible.
- ♦ Une CA METHAP fonctionnelle avec des ressources humaines performantes.
- ♦ Des réseaux d'affaires sont structurés autour des filières ciblées, prioritaires, dans le domaine de la mise en marché, du financement et de l'approvisionnement.
- ♦ Des organisations professionnelles dans les filières prioritaires sont impliquées dans les réseaux d'affaires en constitution.

B - Mise en place des activités

Prévu pour un démarrage du projet en septembre 2002 et pour une clôture en août 2003, le projet a débuté ses activités en avril 2003 avec le recrutement du coordinateur du projet.

Le projet vient seulement d'intégrer des locaux au sein de la CCIA de Saint Louis, les activités étant localisées auparavant au bureau de l'ONUDI à Dakar.

C - Résultats obtenus

Comme déjà précisé ci-dessus, au jour de l'évaluation les activités réalisées ont été les suivantes :

- définir les TdR et recruter les consultants,
- préparer la méthodologie d'intervention,
- identifier et prendre contact avec les différents partenaires institutionnels et financiers,
- effectuer l'installation administrative dans les locaux de la CCIA de Saint Louis.

Le PDR a pour objectif d'ici la fin de l'année de :

- revisiter les onze (11) entreprises de la phase pilote,
- valider les outils légués pendant la phase pilote,
- mettre en place une base opérationnelle,
- définir les moyens de pérenniser le projet.

5.3.4. Possibilités de pérennisation des projets PAPES et PDER



Le responsable du projet PDER, M. Coulibaly avec un groupement des femmes.



Richard Toll. Le groupement des femmes MALAL YOROGUEYE au travail.



Richard Toll. Le groupement des femmes préparant les aliments pour le bétail.



Richard Toll. Toujours la production d'aliments pour bétail faite manuellement avec le mortier.

Pour le projet PAPES :

Compte-tenu que ce projet s'exerce à un niveau collectif (GA ou OP) les conditions de pérennisation des acquis sont plus favorables que dans des projets d'appui individuel.

En effet si une dynamique de groupe est créée durant la phase d'assistance, celle-ci perdurera plus facilement à la fin du projet que lors d'un appui à un opérateur individuel.

Pour le projet PDER :

Il est toujours très difficile de mesurer les capacités d'appropriation par les bénéficiaires d'un programme d'assistance au développement qui dépend essentiellement du niveau d'alphabétisation, de capacité et volonté d'entrepreneuriat, et de l'appui relais apporté par l'environnement (Agences Régionales de Développement, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers).

A cet effet il conviendra de veiller à informer et former ces institutions à l'exécution du projet afin qu'elles puissent prendre le relais à la fin du programme.

5.3.5. Synergie avec les autres composantes

Compte-tenu que les projets PDER et Plate-formes sont d'exécution relativement récente, peu de synergies ont été développées. Néanmoins les responsables interrogés ont la

volonté de coopérer sur les différents projets entre autres PAPES et Bourse de Sous-Traitance, PAPES et PDER sur la région de Saint Louis, PAPES et Plate-Formes pour les fournitures ou la maintenance des équipements.

5.4. Composante IV Développement du Partenariat Industriel

5.4.1. Conception de la composante

Dans la conception initiale du programme cette composante prévoyait huit produits et visait à élaborer une stratégie pour l'amélioration des investissements au Sénégal et le renforcement du processus de transfert de technologie qui est étroitement lié aux investissements.

Le problème à résoudre était le faible niveau d'investissement étranger, qui freine le développement du secteur privé comme moteur économique du pays.

Cette composante, dans la matrice résumant le document du Programme, prévoit huit produits, mais la plupart n'a pas été financée par les bailleurs de fonds.

5.4.2. Mise en place des activités et résultats obtenus

A) Activités de Partenariat

Certaines activités ont été exécutées pour renforcer l'APIX (Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux) :

- une enquête sur la perception, dans les pays africains, des entreprises au Sénégal,
- la promotion du pays au travers du réseau des Bureaux de promotion des investissements de l'ONUDI,
- un voyage d'étude du directeur marketing de l'APIX en Corée et aux Indes,
- le suivi des partenariats entamés au cours de ces voyages [surtout concernant le développement des liens commerciaux entre entrepreneurs] et
- une assistance pour le site web.

Un délégué du Sénégal, financé par l'ONUDI et la Coopération Française, a été en fonction (janvier 2000 jusqu'à l'heure actuelle) auprès du Service de l'ONUDI à Paris pour la Promotion des Investissements et de la Coopération entre la France et les Pays en développement. Son travail a été très apprécié par les partenaires français et sénégalais et

plusieurs contacts et actions de partenariat ont été développés grâce à son activité. Environ 80 projets ont été identifiés et 5 projets ont été conclus.

Un autre délégué a été financé pour deux mois en Belgique pour la promotion générale du Sénégal auprès de la Région Vallonne.

Dans le cadre des relations avec le AAITPCP (Asian African Investment and Technology Promotion Center Project) , projet ONUDI basé à Kuala Lumpur, l'APIX a collaboré à la visite des deux délégations d'entrepreneurs (pour un total d'une trentaine d'hommes d'affaires) venant d'Asie en 2002 et 2003.

Pendant ces visites un protocole d'intention a été signé entre une compagnie sénégalaise et un entrepreneur de la Corée dans le secteur de la production du ciment et un accord commercial pour l'achat d'équipement a été conclu avec une compagnie de la Malaisie. Cet accord représente un exemple de coopération sud-sud et en même temps comporte un volet transfert de technologie.

La rencontre des investisseurs, prévue pour le 2002, n'a pas pu être réalisée par faute de financement. Dans ce cadre aussi le matériel de promotion n'a pas été préparé.

Suite à la requête de la Présidence de la République du Sénégal, une étude concernant le carburant bio-diesel dans la région de la Casamance a été réalisée. L'étude fut transmise à la Présidence en décembre 2001. Le projet a été abandonné car l'étude a démontré qu'il n'était pas rentable (projet DIESTER).

Dans cette composante, seulement le produit concernant la mise en place de la Bourse de sous-traitance et de partenariat industriel a été complètement réalisé et la Bourse est opérationnelle.

B) La Bourse Nationale de Sous-traitance (B.N.S.T.P.S.)

La Bourse a été lancée en novembre 2000. Elle permet de fournir des services d'information aux PME's promouvant des accords de sous-traitance entre sous-traitants et donneurs d'ordres qui peuvent être nationaux ou étrangers.

La Bourse favorise la complémentarité des lignes de production basées sur une spécialisation sectorielle.

L'Etat sénégalais a donné une contribution pour les trois premières années d'activité de la Bourse. Cette contribution sera maintenue, de façon dégressive, pour les cinq prochaines années.

Selon les informations reçues à la Bourse les services générés représentent 35% du budget de la Bourse.

Les activités de la Bourse peuvent être réparties comme suit : 45% dans le domaine de la sous-traitance, 20% pour le partenariat industriel, 10% pour la préparation des voyages des hommes d'affaires et 25% pour des activités de formation dans les secteurs de la mécanique et de la soudure industrielle, financé en partie par l'USAID.

La Bourse n'a pas d'antennes dans les régions.

La Bourse a recensé 250 entreprises dans leur base de données dans les secteurs suivants : chaudronnerie, électricité, mécanique générale, maintenance industrielle et plastique et caoutchouc.

Comme souligné par quelques intervenants, la Bourse permet à certaines industries de réduire sensiblement leurs coûts d'investissement et de gestion.

L'utilisation du logiciel de l'ONUDI pour la mise en relation des entreprises n'est pas très utilisée et la plupart du travail est effectué manuellement.

Dans les trois dernières années, selon les affirmations de son directeur, la Bourse a fait 128 mises en relation de sous-traitance. Les 90 % ont abouti au développement d'un accord de sous-traitance.

La Bourse a mis en place une bibliothèque technique et publie un bulletin trimestriel d'information.

L'organisation d'un salon international de la sous-traitance est prévue en 2004 et la requête de financement a été déposée auprès de l'UE dans le cadre du programme Proinvest.

Dans le cadre du Programme Intégré, l'ONUDI a financé quelques voyages d'étude pour le personnel de la Bourse et a envoyé plusieurs experts internationaux pour des missions ponctuelles d'assistance à la mise en œuvre de la Bourse. La continuation du recours fréquent aux experts internationaux n'est plus nécessaire compte tenu de la clôture de l'assistance.

5.4.3 Possibilités de pérennisation

La mission a constaté un problème sur le plan de l'appropriation des activités.

L'APIX demande d'être plus impliquée sur la définition des actions avec l'ONUDI.

Du côté APIX, les personnes rencontrées ont dit à la mission d'évaluation qu'ils n'ont pas clairement la notion des apports que peuvent leur fournir l'ONUDI.

L'APIX est associée aux travaux de la Bourse, toutefois la direction de l'APIX a l'impression de « subir » les actions de l'ONUDI sans préparation commune d'un plan d'action sur la base d'un dialogue.

5.4.4. Synergies avec les autres composantes

L'APIX est reliée à l'Observatoire, mais elle gère son propre site. L'APIX crée directement ses liens et l'Observatoire reçoit la mise à jour.

A part l'Observatoire, cette composante pour l'instant n'a pas des synergies avec les autres composantes.

Toutefois la mission a constaté des synergies avec d'autres programmes d'assistance tel que l'USAID, pour des cours de formation en soudure industrielle organisés par la Bourse de sous-traitance.

La nouvelle phase du programme devrait prévoir des synergies plus étroites entre l'APIX, la Bourse de Sous-traitance et les autres composantes.

5.5. Composante V Promotion de la Qualité, normalisation et métrologie

5.5.1. Conception de la composante

Cette composante a été conçue pour renforcer le système sénégalais de qualité, normalisation et métrologie en conformité aux obligations de l'OMC. assurer la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et de l'environnement et promouvoir l'amélioration de la compétitivité des entreprises sénégalaises

5.5.2. Mise en place des activités

Les activités ont démarré en juin 2001, après la mise en place des organes de gestion et les comités techniques. La matrice des produits prévoit deux résultats majeurs :

A) Création d'un réseau sénégalais de métrologie

B) Transformation de l'ISN en une nouvelle structure de normalisation pour le développement et la promotion de la qualité au Sénégal dénommée l'Association Sénégalaise de normalisation ASN

5.5.3. Résultats obtenus

Les résultats prévus étaient deux :

1. Création d'un réseau sénégalais de métrologie

Malheureusement, aucune activité n'a été réalisée faute de budget

2. Transformation de l'ISN en une nouvelle structure de normalisation pour le développement et la promotion de la qualité au Sénégal dénommée l'Association Sénégalaise de Normalisation (ASN)

La principale activité de l'ASN dans le cadre du projet porte sur l'organisation de l'OSCAR NATIONAL DE LA QUALITE qui en est à sa cinquième édition.

Le processus d'évaluation pour la détermination des prix a été révisé en vue d'intégrer les petites entreprises.

L'Oscar est désormais organisé tous les deux ans sous la présidence du Chef de l'Etat. Créé depuis 1996 avec l'appui du programme cadre II, pour les entreprises qui s'étaient distinguées pour des services de qualité. L'Oscar a acquis une grande notoriété auprès des sociétés de la place qui participent régulièrement au concours. Le prix est basé sur des critères objectifs et internationaux et il doit servir à préparer le Sénégal à entrer sur les marchés mondiaux dans le cadre de la globalisation.

L'ASN rencontre des difficultés liées à ses faibles moyens financiers dues à la non vente des normes et le non respect des cotisations par le secteur privé (sur 52 membres inscrits seuls huit ont cotisé).

Selon certaines organisations patronales du secteur privé la normalisation est du domaine de l'Etat. Tout paiement par les entreprises doit se traduire par un service de qualité rendu par l'ASN, ce qui n'est pas le cas actuellement.

En outre l'ASN doit être gérée selon les règles du privé et le recrutement de son personnel doit faire l'objet d'un appel à la concurrence. Aucun rapport d'activités n'a été produit depuis sa mise en place.

La convention entre l'Etat du Sénégal et L'Association Sénégalaise Normalisation relative au système de gestion de la normalisation et de la certification de la conformité aux normes n'est pas signée.

L'ASN a bénéficié de l'appui du programme Qualité UEMOA dans le cadre du renforcement des capacités et participe aux réunions de coordination régionale des structures de normalisation, comme représentant du Sénégal, en décembre 2002 et juin 2003 à Ouagadougou.

5.5.4. Possibilités de pérennisation

L'Oscar national de la qualité est devenu une réalité ancrée dans l'esprit des entrepreneurs nationaux et même des grandes sociétés étrangères, établies au Sénégal selon le droit sénégalais, qui participent au concours depuis son instauration en 1996, plus de soixante sociétés de la place ont participé au concours et trente d'entre elles ont été primées et 14 d'entre elles ont reçu le premier prix.

5.5.5. Synergie avec autres composantes

Cette composante, selon le document d'appui au programme, devait être réalisée avec la coordination de l'ensemble des composantes, ce qui ne semble pas être le cas. Il n'y a pas effet de synergie avec les autres composantes excepté les femmes transformatrices de poissons à Yoff qui ont bénéficié d'un soutien sur la gestion de la qualité.

Avec le projet PAPES, l'ASN aurait du développer des effets de synergie en vue d'appuyer les groupements d'affaires pour leur inculquer une culture qualité au sein des micros et petites entreprises structurées. Les rares relations de collaboration avec les autres composantes l'ont été avec le projet Qualité UEMOA.

En effet :

- les agents de l'ASN ont participé aux formations : des directeurs et responsables techniques des organismes de normalisation du 26 au 28 novembre 2002 à Dakar ;
- la formation des documentalistes a été organisée en août 2003 à Ouagadougou.
- des agents de l'ASN ont été choisis pour mener l'étude sur le Recensement et assistance aux associations de consommateurs d'une part et le recensement de la documentation existante en matière de normalisation et de réglementation technique d'autre part.
- le Directeur de l'ASN a été recruté en qualité de consultant régional pour aider à la création des organismes de normalisation en Guinée Bissau et au Burkina Faso.

5.6. Programme Régional Qualité de l'UEMOA

5.6.1. Conception du Programme

C'est en cours d'exécution du programme intégré que ce projet a été pris en compte et de ce fait n'est inclus dans aucune des composantes du projet. Il est mené en étroite collaboration avec le Siège de l'ONUDI, sur financement de l'Union Européenne à hauteur de douze millions cinq cent mille Euros. Ce projet vise l'harmonisation des normes et la promotion de la qualité au niveau de la sous région dans le cadre de la phase II du volet Secteur privé, portant entre autres sur les mesures permettant aux biens et services produits dans les pays de l'UEMOA d'être conformes aux réglementations techniques et aux normes internationales définies dans le Programme d'Appui Régional à l'Intégration Régionale (PARI).

Le projet comprend trois volets techniques considérés comme des composantes portant sur l'accréditation/certification, la normalisation et la promotion de la qualité. Les activités réalisées par ces trois composantes doivent :

- ◆ Contribuer à construire l'infrastructure régionale en matière d'accréditation notamment la mise en place d'un système régional en accréditation / certification
- ◆ apporter l'appui nécessaire aux structures nationales de la conformité (laboratoires, organismes certificateurs)
- ◆ Appuyer et accompagner les entreprises et autres structures dans la mise en place de la démarche qualité en leur sein.

5.6.2. Mise en place des activités

Les activités ont démarré avec le lancement officiel du programme qualité le 17 septembre 2001 à Vienne par les responsables des institutions de l'UEMOA, l'Union Européenne et l'ONUDI. Dans les différents pays, les activités ont démarré avec l'organisation de séminaires sur la qualité et la normalisation respectivement le 11 et 12 octobre 2001 en Côte d'Ivoire, le 18 et 19 octobre 2001 au Mali et le 20 décembre 2001 au Sénégal. Le coordonnateur technique du Sénégal a été recruté en juillet 2002. Le comité national de pilotage chargé de suivre l'exécution du projet, d'approuver les activités et de définir les priorités est mis en place et les membres sont nommés par arrêté du Ministre chargé de l'Industrie. Il fonctionne normalement.

5.6.3. Contraintes

Le pilotage de ce programme depuis Vienne et le Siège de l'UEMOA crée des difficultés d'implication du secteur privé national. Les résultats auraient pu être meilleurs si le bureau local de l'ONUDI était mieux associé à la gestion des fonds et des activités.

Le budget de fonctionnement n'est toujours pas mis en place. Ce retard a entraîné d'énormes difficultés et si des solutions urgentes ne sont pas apportées, cela risque d'entraver la poursuite des activités.

L'approche du programme est bonne mais il existe des problèmes d'application car les pays de l'UEMOA n'interviennent pas à la même vitesse et se trouvent à des niveaux d'évolution différente en matière de normalisation.

5.6.4. Résultats obtenus

De l'avis des bénéficiaires, les formations reçus leur ont permis d'améliorer les performances de leurs organisations en matière de gestion et audit de la qualité.

Les activités suivantes ont été accomplies :

1) Volet Accréditation :

- Formation en gestion de la qualité, en audit de laboratoire, en gestion financière, formateurs zoo- et phyto sanitaires, et en maintenance des équipements (11 ingénieurs ou cadres de laboratoires formés pour le Sénégal)
- Elaboration d'un texte juridique sur la structure de coordination régionale en matière d'accréditation et sur le Système Ouest Africain d'Accréditation (2 représentants pour le Sénégal lors des différentes réunions).
- Six laboratoires prioritaires assistés (cinq retenus par la commission basée à Ouagadougou et un proposé par le comité national de pilotage). L'ITA et l'EISMV ont bénéficié de l'audit et de la formation mais n'ont pas été appuyés en équipement.
- Mission de Michel Blanc expert international du 12 au 17 mars 2003 pour l'évaluation régionale des capacités existantes en inspection réglementaire pour domaine phyto et zoo sanitaire et aliments transformés. Cette étude a permis le financement en équipements de la fondation Cerees Locustox spécialisée dans les résidus de pesticides.
- Mission de M Philippe PENIN du 17 au 19 juin 2003 pour la mise en place de systèmes d'assurance de la qualité en ISO 17025 dans les laboratoires prioritaires de chaque pays. Cette mission devait permettre le choix de deux laboratoires nationaux qui seront accompagnés vers l'accréditation. Ce choix a porté sur la fondation Ceres-Locustox et l'Institut Pasteur.
- Achat d'équipements et de matériels de laboratoires pour une valeur de 220 000 euros par pays (6 laboratoires au Sénégal recevront du matériel).
- Sélection des laboratoires qui seront accompagnés vers une accréditation selon la norme ISO 17025 (3 laboratoires au niveau du Sénégal).

2) Volet Normalisation

- Formation des directeurs et responsables techniques des organismes nationaux de normalisation (ONN), des documentalistes en recherche via Internet, des formateurs en normalisation (5 ingénieurs ou cadres de l'Association Sénégalaise de Normalisation).
- Réunions de coordination des ONN et d'harmonisation des textes juridiques (2 représentants pour le Sénégal lors des différentes réunions).
- Fourniture d'équipements informatiques, de reprographie et de normes AFNOR (CD rom) aux 8 Centres Nationaux de Documentation.

3) Volet Promotion de la Qualité

- Formation d'auditeurs et de consultants qualité, des associations qualité, des associations de consommateurs, du personnel des structures techniques sectorielles d'appui (11 bénéficiaires au niveau du Sénégal)
- Sélection des entreprises qui seront accompagnées vers une certification ISO 9001 : 2000 (7 entreprises sélectionnées au Sénégal)

5.6.5. Possibilités de pérennisation

La mise en place d'une première structure d'accréditation à caractère sous régional est un élément de motivation et de pérennisation du projet.

L'harmonisation et la coordination des méthodes a permis de donner aux structures techniques d'appui des différents pays, une stature internationale et une cohésion indispensable pour affronter la mondialisation des marchés.

La mise à disposition de certains équipements et outils, la désignation de l'ASN comme point focal du système régional d'accréditation au niveau du Sénégal ont permis à certaines entreprises de développer de nouvelles activités (cas de Ceres-Locustox) et gagner de nouveaux marchés.

5.6.6. Synergie avec les autres composantes du Programme Intégré Sénégal

Ce projet est en étroite collaboration avec la composante V portant sur la promotion de la qualité, la normalisation et la métrologie qu'il appuie fortement. En outre l'ASN a été choisie par le comité national de pilotage du projet qualité/UEMOA pour abriter le point focal du système régional d'accréditation au niveau du Sénégal. Un renforcement en terme de personnel est prévu avec le recrutement d'un expert pour gérer cette antenne. Les termes de référence sont déjà rédigés. Le Centre national de documentation bénéficie d'un appui en équipement (matériel informatique, matériel de reprographie et de normes AFNOR en CD-Rom) et logiciels.

La vente de certaines normes auprès des entreprises peut aider l'ASN à se rendre autonome financièrement compte tenu des perspectives de désengagement de l'Etat dont la contribution dégressive doit s'arrêter au bout des cinq années.

Cette synergie semble être à sens unilatéral car on ne sent pas cet effort qui aurait dû être réciproque du côté de l'ASN à travers l'appui du programme intégré. Cela peut s'expliquer

par les faibles moyens mis à la disposition de l'ASN. Le budget de 25.000 US\$ de la composante a servi à financer l'Oscar National de la Qualité.

5.7. A) Composante VI - 1 (Projet initial) Promotion et protection d'un environnement plus propre

Objectif : Renforcer les capacités institutionnelles et techniques, tant au sein du secteur privé industriel que du Gouvernement, nécessaire à la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une stratégie de développement industriel écologiquement durable.

Conception de la composante

Elle visait à la réalisation des produits suivants :

- ♦ Etude de la situation au début du projet et identification des mesures technico-économiques favorisant la protection de l'environnement.
- ♦ Un Guide d'Etude d'Impact Environnemental.
- ♦ Introduction des technologies propres à l'industrie sénégalaise.
- ♦ Audit environnemental du secteur industriel national et systèmes de gestion de l'information installés.
- ♦ Un laboratoire pour la surveillance et le contrôle de la pollution industrielle opérationnel.
- ♦ Une campagne de sensibilisation publique pour promouvoir la valorisation et le recyclage des déchets industriels et la protection de l'environnement.

5.7. A.1. Résultats obtenus

Les résultats obtenus, compte-tenu du niveau d'exécution des activités, sont très faibles.

Il peut être porté au crédit de cette composante :

- ♦ L'organisation d'un atelier en novembre 2000 sur les thèmes "Production propre et compétitivité", "Sources et modalités de financement des investissements en technologie propre"
- ♦ Appui à la sensibilisation pour la mise aux normes des unités industrielles de la baie de Hann
- ♦ Appui à l'entreprise NOVASEN pour l'élimination du bromure de méthyle dans la fumigation des arachides, grâce à deux missions d'experts.

5.7 B) Composante VI-2 : Plates-formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté. Composante rattachée à la composante VI.

Objectif : L'installation de quarante cinq (45) plates-formes pilotes au Sénégal dans les régions de Tambacounda, la zone des Industries Chimiques du Sénégal (ICS) et avec des partenaires dans les zones de Kaolack et Fatick.

5.7. B. 1. Conception de la composante

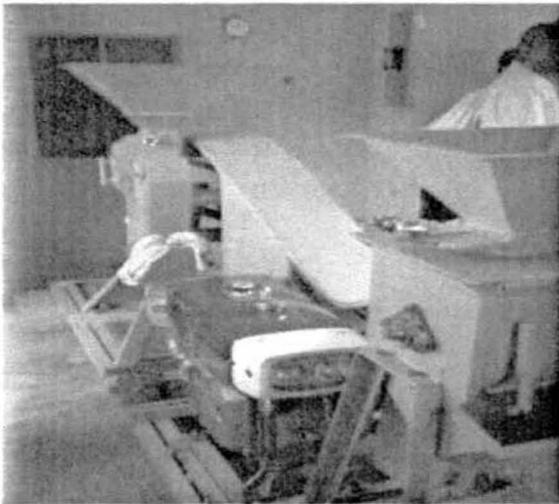
Non prévu dans le document du Programme Intégré initial, ce projet est à l'intersection de trois composantes :

- ♦ Développement des MPME (Composante III)
- ♦ Entrepreneuriat féminin (Composante VII)
- ♦ Environnement (Composante VI) par son volet production d'énergie.

D'une façon arbitraire il a donc été affecté à la Composante-VI de par son volet production d'énergie, générateur d'amélioration des conditions de production et de vie des populations bénéficiaires.

Ce projet est la composante sénégalaise du Programme Régional Plate-forme Multifonctionnelle s'inspirant des expériences tirées du Mali, du Burkina Faso et de la Guinée.

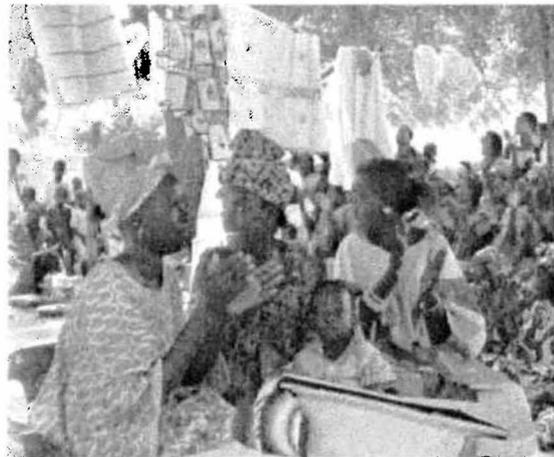
La Plate-forme est une entreprise énergétique, créée et gérée par une Association de femmes rurales, visant à alléger leurs tâches par un apport en force motrice permettant de fournir des services énergétiques financièrement abordables tels que : mouture de céréales, broyage, décorticage, charge de batteries et de téléphones portables etc.



La Plate-Forme multifonctionnelle.

TARIF DES PRESTATIONS PLATE-FORME MULTIFONCTIONNELLE DE DJINGUE		
PRODUIT	UNITE	TARIF
MOULIN	ML	175 / KG
MOULIN	MAIS	207 / KG
DECORTICAGE		117 / KG
CHARGE DE BATTERIE		500 F / HEURE
PROYAGE		PAIE 25 F / 2 KG
E-MACHINAGE		1.500 F / HEURE

Les tarifs des prestations de la Plate-Forme de Djingue.



Les responsables du comite de gestion de la plate-forme à MBORO.



La Plate-Forme multifonctionnelle en fonction.

Concrètement l'équipement se compose d'un moteur diesel et d'un ensemble d'accessoires permettant de réaliser les opérations énoncées ci-dessus.

La méthodologie d'implantation d'une plate-forme répond à la chronologie suivante :

- Information et réception de la requête du village,
- Visite du bénéficiaire potentiel à un village équipé,
- Etude de faisabilité et prise de décision d'appui,
- Mobilisation du village pour l'achat de la plate-forme (30 à 40% du coût estimé à 5000 \$),
- Formation et installation de la plate-forme,
- Suivi et évaluation.

La participation financière du bénéficiaire est un gage supplémentaire de l'implication opérationnelle du village destinataire.



L'équipe féminine de football de la plate-forme à Mboro.



Les femmes de la plate-forme du village Djingue avec la responsable du projet.

5.7.B.2. Mise en place des activités

Le projet, démarré en juillet 2002, vise essentiellement les zones suivantes :

- ♦ Tambacounda : dans le souci de soutenir la région la moins développée du Sénégal
- ♦ Thiès-M'Boro : pour tester et développer des opportunités de partenariat entre l'ONUDI, le BIT et les grandes entreprises locales en l'occurrence les ICS.

Le projet est mis en œuvre avec la collaboration

- du BIT dans la zone des ICS de M'Boro,
- de l'UNDAF dans la région de Tambacounda.

5.7.B.3. Résultats obtenus

Ce type de projet permet aux populations bénéficiaires d'alléger leur charge et leur temps de travail pour se consacrer à des activités de couture, de broderie, d'alphabétisation etc. génératrices de revenus, selon les dires des bénéficiaires visités.



Les responsables du Comité de gestion de la plate-forme à Mboro.

A ce jour la plate-forme test, installée à M'boro, au village de Djingué a fait l'objet d'une visite de la mission. Celle ci a constaté une plate forme opérationnelle permettant d'alléger les tâches des bénéficiaires.

Au total sur 84 requêtes reçues pour les plates formes, 49 pré-études ont été réalisées, 32 études de faisabilité menées et 15 plates formes sont installées à ce jour.

Le tableau ci-dessous résume le niveau de réalisation des activités.

Zones d'intervention	Tambacounda et Kédougou	Thiès	Autres	TOTAL
Nombre de PTF prévues	35	10	-	45
Nombre de requêtes reçues	64	12	8	84
Nombre de pré-études réalisées	40	9		49
Nombre d'études de faisabilité participatives menées	26	3	3	32
Nombre de pré/études défavorables	8	2	-	10
Nombre de PTF installées	11	1	3	15 dont 3 hors zone projet
Nombre d'emplois créés	54 dont 12 meuniers 17 artisans ruraux de fabrication, d'installation et d'entretien	8 dont 4 meuniers 2 mesureuses 2 administratifs	9 menuisiers 2 artisans ruraux de fabrication, d'installation et d'entretien	

PTF = Plate-forme

De plus les effets induits se résument à :

- renforcement de la cohésion sociale au sein du village,
- amélioration de la réussite scolaire des jeunes filles,
- utilisation des revenus tirés de la plate forme pour l'achat de semences,
- disponibilité plus importante des femmes pour la vie familiale (santé, éducation),
- disponibilité plus importante des femmes pour la commercialisation du fruit de leurs activités,

soit globalement des changements sensibles sur les indicateurs de développement des villages bénéficiaires.

Outre l'installation des quarante cinq (45) plates-formes les autres produits recherchés sont :

- ◆ Quinze (15) artisans locaux formés à l'entretien des plates-formes capables d'installer et / ou réparer à des prix compétitifs : Des artisans ont été formés pour les plates-formes qui sont déjà opérationnelles (voir le tableau ci dessus).

- ♦ Au moins cinq (5) partenaires et trois (3) experts nationaux du projet formés à la démarche et à l'utilisation des outils de gestion : les six (6) experts recrutés (dont la coordinatrice nationale) font l'objet de ce processus d'appropriation.
- ♦ Micro entreprises rurales renforcées créées à partir de l'énergie fournie par les plateformes : en cours de réalisation.
- ♦ Les autorités sont informées, sensibilisées sur l'efficacité de la PTF comme outil de lutte contre la pauvreté et un document de projet national PTF est élaboré : en cours de réalisation.

Par contre une augmentation de la puissance du moteur permettrait d'étendre l'équipement à la réalisation de nouvelles tâches

5.7.B.4. Possibilités de pérennisation

Les possibilités de pérennisation, compte-tenu de l'impact réel sur les populations en matière de lutte contre la pauvreté, sont fortes sous les conditions suivantes :

- Valider les formations des artisans réparateurs / installateurs,
- développer des activités génératrices de revenus permettant de faire face aux coûts de maintenance et de remplacement des pièces défectueuses.

5.7.B.5. Synergie avec les autres composantes

En terme de synergie ce projet est assez innovateur dans la mesure où il a recherché des synergies et qu'il a pu développer des synergies externes et internes.

- ♦ synergies externes
 - avec les ICS : un partenariat social innovant regroupant le système des Nations Unies et les ICS pour la région de M'Boro, les entreprises privées intégrant le concept d'entreprise citoyenne, et plus particulièrement les ICS qui ont pris en charge le coût de l'installation des PTF,
 - avec le BIT : l'ONUDI a signé une convention de collaboration avec le BIT dans le cadre de la mise en œuvre du projet Plate-Forme dans la zone M'Boro / ICS s'inscrivant dans le projet BIT/ICS : Projet de lutte contre la pauvreté,
 - avec l'UNDAF : pour la zone de Tambacounda, le projet Plate-Forme doit aussi s'inscrire dans les interventions de l'UNDAF, celle ci regroupant en synergie les

institutions spécialisées des Nations Unies à savoir l'UNIDO (coordinateur), FAO, OIM, OMS, PAM, PNUD, UNICEF, UNIFEM.

- synergies internes

Le projet Plate-Forme dans sa conception et sa mise en œuvre touche aux volets :

- MPME Composante III dans les aspects développement de la micro entreprise projet PAPES et PDER
- Entreprenariat féminin Composante VII dans les aspects production agroalimentaire.

A ce titre il a déjà engagé des opérations communes qui devront être intensifiées à l'avenir.

5.8 Composante VII Mise à niveau d'entreprises dans les secteurs prioritaires

5.8.1. Conception de la composante

Cette composante est divisée dans deux principales sous-composantes :

- 1) Entreprenariat féminin et transformation artisanale du poisson et autres industries agroalimentaires.
- 2) Mise à niveau du secteur textile et création d'un Centre privé de promotion de l'industrie textile.

La composante veille à l'instauration d'un système de sécurité alimentaire conforme aux normes internationales ; à l'amélioration des capacités des MPMEs dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'artisanat ; à la création d'un Centre privé de promotion de l'industrie textile.

5.8.2. Mise en place des activités et résultats obtenus

1) Entreprenariat féminin et transformation artisanale du poisson et autres industries agroalimentaires.

A) Secteur Agroalimentaire

Les opérations et les capacités de 5 groupements de femmes (2 dans le séchage des fruits et légumes et 3 dans la transformation artisanale du poisson) ont été renforcées.

Un Centre pilote pour le séchage des fruits et légumes a été établi en Casamance selon le rapport d'auto-évaluation.



L'unité des fruits et légumes du groupement des femmes de St. Louis.



Le groupement des femmes de Ndam Lô pour le séchage des mangues, avec la mission d'évaluation.

Une unité de séchage localisée à Ndam Lô, a été renforcée par la mise en place d'un séchoir hybride (solaire/gaz) dans le cadre d'un projet de l'ONUDI terminé en 1998 et précédant les activités du Programme Intégré. Toutefois l'unité fait face à de sérieux problèmes d'emballage et de commercialisation.

B) Secteur Pêche

Pour ce qui concerne le secteur de la pêche des groupements de femmes, occupées dans la transformation du poisson, ont été assistés sur trois sites : Kayar, Yoff et Bargny, au travers l'assistance d'une coordonnatrice nationale payée par le Programme.



Le traitement des poissons à Kayar.

L'arrivée des produits de la pêche à Kayar.

Kayar : un groupement de 120 femmes a reçu une assistance en matière d'équipement et de formation, soit technique (transformation, séchage, conservation, hygiène et qualité) soit en gestion d'entreprise. L'assistance a été donnée au travers de voyages d'études du personnel de la direction des Pêches Maritimes, l'envoi d'experts internationaux, la fourniture d'équipement pour la transformation du poisson (qui a intégré les infrastructures mise en place par la coopération bilatérale japonaise au travers d'un Centre pour la transformation et l'amélioration des conditions du travail), la fourniture de matériel informatique en mai 2003 (encore sous emballage) sans formation informatique réalisée à ce jour.

Comme confirmé par le représentant de la coopération japonaise, la capacité des femmes en terme de qualité et techniques de transformation s'est améliorée et les perspectives de débouchés de leurs produits se sont élargies suite à la fabrication d'un meilleur produit qui peut se vendre à un prix plus élevé.

Malgré la formation octroyée à environ 40 personnes, la mission d'évaluation a des sérieuses réserves sur l'impact en matière de gestion. L'ordinateur délivré il y a cinq mois est encore sous emballage.

Concernant la formation en matière de gestion et comptabilité la mission a constaté qu'il n'y avait pas d'outil de comptabilité, limitant l'impact de la formation sur les bénéficiaires. La liste de l'équipement délivré n'était pas disponible sur ce site.

Yoff : L'appui du Programme a été bénéfique car il a permis de rattraper un retard considérable dans les techniques de traitement et de conservation du produit et de son hygiène. Un groupement de 50 femmes a été assisté. Le volet formation est très important puisque le Programme a ciblé aussi le personnel de l'administration, formant dans le Ministère de la Pêche des formateurs sur les techniques de la transformation et la conservation du poisson avec la réalisation d'un support pédagogique.

Malheureusement 90% des femmes sont analphabètes et l'impact de ce type d'action s'en trouve fortement limité.

Le groupement n'a pu mettre à la disposition de la mission la liste de l'équipement délivré par le Programme.

L'équipement informatique (un ordinateur et un scanner) a été livré en mai 2003, mais non utilisé à ce jour car la formation correspondante n'a pas encore été dispensée.

Le groupement a bénéficié de trois séminaires de formation (gestion et comptabilité, organisation du groupement et commercialisation) et trois femmes ont participé à un séminaire de formation sur la formation des formateurs. Ces séminaires ont été organisés par ACA (Association Conseil pour l'Action), une ONG contractée par le Programme.

La mission a pu constater que le journal de la comptabilité a été arrêté il y a neuf mois et que les femmes ne connaissent pas les chiffres d'affaires qu'elles réalisent.

ACA, qui était présent à l'entrevue, a aussi manifesté sa déception et sa préoccupation pour la situation énoncée ci dessus. Il semble nécessaire de démarrer au préalable par une formation en alphabétisation et après une journée de sensibilisation pour l'ensemble, sélectionner les agents en charge de la gestion de la comptabilité ou de la commercialisation.

Bargny : le site à Bargny regroupe 400 femmes au total et l'Union assistée par le projet est composée de 15 GIEs regroupant 225 membres.

Le Programme a apporté du matériel pour la transformation, dont l'unité a donné une liste pour un prix total de 8,573,700 fr. CFA. Le matériel est bien rangé, mais pour le moment inutilisé par manque de matière première imputable à la basse saison des pêches.

Le matériel informatique a été réceptionné le 18 mai 2003, mais non opérationnel faute de local climatisé et de mobilier de bureau. Apparemment une solution est en vue avec le Bureau du Service des Pêches à Bargny.

Trois groupes de 20 femmes ont reçu une formation en gestion / comptabilité, organisation de groupement et gestion commerciale. Par rapport à Yoff, la formation en alphabétisation a été faite.

Pour la formation technique en matière de transformation et conservation du poisson, quelques séminaires ont été faits par des experts internationaux envoyés par le Programme. On peut en conclure que l'unité est bien organisée, que la comptabilité est tenue et qu'il y a une bonne compréhension des problèmes de la part de la présidente du groupement.

2) Mise à niveau du secteur textile et création d'un Centre de promotion textile privé.

Le but de cette composante est la mise en place d'une filière textile compétitive, à travers la création d'un Centre de promotion textile.

Selon les informations reçues par des membres du Conseil du Centre, en janvier 2003, le Ministère de l'Industrie avait présenté au Conseil Présidentiel sur le Textile un document avec 14 recommandations pour la relance de la filière textile dans le pays. Malheureusement à ce jour le Conseil se n'est pas encore réuni. A l'heure actuelle aucune action n'a été prise.

A ce jour le Centre de Promotion du Textile est constitué, mais il ne dispose pas de locaux propres, à cet effet il utilise les bureaux de ses membres. Il est recommandé de trouver une solution avec les responsables de l'ONUDI.

Le Ministère de l'Industrie a porté à l'attention de l'équipe d'évaluation que les missions dévolues à l'ancien Conseil Supérieur de l'Industrie reviennent tout naturellement à la Direction de l'Industrie et non au CPT, dont la mission est essentiellement autour de la relance des investissements, alors que le CSI avait axé ses interventions sur le redéploiement, l'impulsion, les orientations de la politique et la vision générale en matière de développement industriel.

5.8.3. Possibilités de pérennisation

L'apport du Programme Intégré dans le cadre de cette composante est considéré comme très important pour faciliter la réunion des acteurs, l'acquisition de connaissances auprès

d'autres Centres du Textile dans autres pays d'Afrique (cela particulièrement pour le secteur textile) et motiver les acteurs de la filière à l'établissement de relations plus étroites.

Pour le secteur agroalimentaire la formation technique n'est pas suffisante pour garantir la pérennisation, il faut organiser au préalable des cours d'alphabétisation pour les femmes des GIEs transformatrices du poisson, pour une meilleure compréhension des formations ultérieures.

Il faudrait choisir les personnes bénéficiaires de la formation en gestion et comptabilité, au travers d'une journée de sensibilisation préalable. Il n'est pas nécessaire que toutes les femmes membres d'un GIE soient formées à la gestion.

Le responsable technique du projet textile au Siège de l'ONUDI impute certaines difficultés d'intervention à un manque de suivi sur le terrain concernant l'évolution des activités.

La mission d'évaluation considère que pour le secteur textile le choix des experts internationaux doit se baser sur des critères objectifs tenant compte d'une connaissance et d'une expérience approfondie du secteur textile et que, dans le cadre de l'appropriation nationale du projet, les candidats devraient être sélectionnés en consultation avec le Centre et à travers le bureau du Team Leader.

5.8.4. Synergies avec les autres composantes

La mission pour l'instant n'a pas remarqué dans cette composante des synergies avec les autres composantes du programme. On peut envisager dans la deuxième phase quelques synergies surtout avec la composante III.

6. CONCLUSIONS

6.1 Conclusions générales sur la conception du Programme et sa gestion globale

Le Programme Intégré a été, compte tenu :

- de la méthodologie retenue
 - o choix de l'exécution sous la logique de projet et non de composantes d'un programme
 - o projets en continuation de projets pilotes exécutés dans le cadre d'autres programmes
 - o projets nationaux exécutés dans le cadre de programmes régionaux
- des requêtes additionnelles formulées par les autorités gouvernementales sénégalaises,

a été exécuté dans une logique de juxtaposition de projets plutôt que dans le cadre d'un programme intégré de l'ONUDI : on note une disparité entre la présence et l'articulation des produits tels que présentés dans les composantes du document de Programme Intégré et dans les différents documents de projet.

Par ailleurs cette juxtaposition de nouveaux projets en continuation d'anciens projets ou projets pilotes rend plus difficile l'analyse des apports propres générés par l'exécution du Programme Intégré.

Ceci n'a pas empêché la recherche de synergie dans l'exécution des différents projets.

Le document de programme a fait l'objet de plusieurs versions non datées ce qui crée une difficulté pour la détermination du document définitif devant servir de référence à l'évaluation. (suppression de sous-composantes dans une version part rapport à l'autre).

Dans une version du Programme les « activités » sont « les produits » d'une autre version, ce qui dénote une faiblesse conceptuelle de la formulation.

Beaucoup de réalisations (équipements, parutions), financées par l'ONUDI, comportent le logo et le nom des partenaires à la réalisation sauf ceux de l'ONUDI (absence de logo ONUDI sur les bâtiments abritant les plates formes et sur les publications concernant la transformation du poisson).

Sur la gestion globale du Programme.

- La gestion et la direction du Programme Intégré, confiée les trois premières un fonctionnaire au Siège, qui était aussi le responsable d'une composante, a été décentralisée au Représentant de l'ONUDI au Sénégal. Le représentant couvre aussi trois autres pays dans la région.
- Avoir le Team Leader du Programme sur le terrain et directement impliqué dans l'exécution des activités techniques des composantes, est un avantage pour le Programme et pour les relations entre l'ONUDI et les autorités sénégalaises.
- Le vice Team Leader (alternate) du Programme est une fonctionnaire au Siège, qui est en même temps administratrice d'une composante. Il faudrait reconsidérer la localisation du vice Team Leader, éventuellement dans le Bureau Afrique, pour éviter des conflits d'intérêt toujours possibles dans l'exécution des activités.
- Les activités sont éparpillées sur sept composantes et le personnel administratif et technique pour suivre ces activités est insuffisant. La mission d'évaluation a constaté la nécessité de renforcer avec un professionnel recruté localement le bureau du Team Leader du Programme, pour couvrir plus effectivement la gestion des activités sur le terrain. En sus de la fonction de Team Leader, le Représentant de l'ONUDI est aussi coordonnateur du Comité ad hoc des Chefs d'Agences responsables de l'exercice de programmation conjointe pour le Sénégal UNDAF / Tambacounda (COTAMBA) et assure la couverture de quatre pays dans la sous région.
- Dans le cadre de la préparation de la deuxième phase du Programme Intégré, l'articulation est envisagée sur deux axes :
 - thématique (mise à niveau pour la compétitivité des entreprises) et
 - sectoriel, couvrant le secteur agro-industriel, dans les domaines prioritaires choisis conjointement avec le ministère de tutelle.
- Les relations et la coordination entre le Ministère de l'Industrie et l'équipe du programme ne sont pas très intenses. Le Programme prévoit pour chaque composante un Comité de Pilotage avec la participation du Gouvernement sénégalais. Toutefois ces Comités n'ont pas toujours été fonctionnels et dans certain cas ne se sont jamais réunis.
- Les modalités de collaboration entre l'ONUDI et les contreparties nationales ne sont pas spécifiées dans le document de Programme initial.
- La mission a constaté qu'un des experts chargé de l'exécution du Programme est en même temps fonctionnaire du Ministère contrepartie de la composante. Dans le

cadre d'une bonne assistance technique, il faudrait éviter qu'un coordonnateur national intervienne sur plusieurs projets exécutés par des bailleurs de fonds différents et qu'il soit de plus agent du ministère de tutelle.

- D'un point de vue strictement réglementaire, il convient de vérifier la régularité, des contrats signés entre l'ONUDI et les agents de l'état, au regard des règles nationales de détachement des fonctionnaires afin d'éviter le cumul des fonctions.

6.2. Conclusions par composantes

Composante 1 - Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle 2020.

Si l'élaboration d'une stratégie a été effectuée au travers des études menées dans le cadre du PRI, la mise en œuvre de cette stratégie au travers de :

- ◆ l'analyse et la formulation d'un plan d'action
- ◆ la mise en place d'une institution opérationnelle capable de manager ce plan d'action,

n'a pas pu être réalisée.

Toutefois le Ministère de l'Industrie considère qu'on peut inscrire à l'actif de la composante certaines activités comme la réalisation du PRI et les Termes de Référence du PARI.

Pour le Ministère le PRI constitue le point d'ancrage du Programme Intégré Sénégal.

Composante 2 – Mise en place du Réseau National d'Information

Le programme intégré a permis la mise en place d'un Réseau national d'information industriel autour d'un guichet unique d'informations avec treize au lieu de cinq points nodaux initialement prévus. Il bénéficie d'un jugement favorable auprès de certains points focaux (secteur privé) puisqu'il est considéré comme un outil utile et fiable, mais doit être revu pour mieux jouer son rôle. Donc il ya des points d'amélioration à apporter notamment sur la mise à jour des informations fiables et récentes en vue de prise de décisions pour les investisseurs.

Le renforcement de capacité a été assuré aussi bien pour les agents de l'observatoire que pour les utilisateurs (100). Certains pays africains ont manifesté un certain intérêt à l'expérience sénégalaise et sont venus visiter l'observatoire.

Cependant certaines difficultés persistent et doivent être nécessairement résolues si on veut faire de l'observatoire un modèle de réussite au niveau local et international.

- ❖ En effet, l'aspect promotion est jugé insuffisant voire même inexistant.
- ❖ L'observatoire doit se concentrer sur l'activité industrielle et non se disperser (cas des chambres de métiers) alors qu'il n'est pas encore totalement fonctionnel.
Le fait de s'occuper des données industrielles et vouloir collecter d'autres statistiques au niveau des chambres de métiers, qui sont encore très informelles et mal organisées, peut poser des problèmes et cela risque de créer une dispersion.
- ❖ L'existence de plusieurs observatoires dans d'autres domaines préoccupent les entreprises soumises à un harcèlement d'enquêtes répétitives. La culture de l'information économique n'est pas encore ancrée dans l'esprit de certains dirigeants.
- ❖ Redéfinir les points nodaux et identifier clairement l'interface en vue de la prise en charge du questionnaire.
- ❖ La mise à disposition de moyens est nécessaire si on veut pérenniser le réseau et permettre à l'observatoire d'assurer son rôle dans la concertation.

Composante 3 – Développement de la micro et petite entreprise

Pour le PAPES

Ce projet est très bien conceptualisé et les actions menées sur le terrain sont en conformité avec l'approche micro, méso, macro, bien que le Comité de pilotage n'a guère joué son rôle à ce jour.

Des groupements sont formés et apprécient l'apport du projet au développement de leurs actions.

Néanmoins un retard peut-être constaté dans la réalisation des objectifs prévus à fin décembre 2003. Par ailleurs si le projet privilégie l'approche collective qui est intéressante en terme de dynamisation, elle ne maîtrise pas les capacités individuelles des dirigeants et

de leur entreprises qui nécessiteraient un appui individualisé (beaucoup de lacunes ont été constatées au niveau de la gestion individualisée des entrepreneurs).

Pour le PDER

Le projet a pris beaucoup de retard et les objectifs attachés au projet semblent nombreux en regard du délai imparti pour son exécution (11 mois) aussi il paraît difficile de porter des conclusions compte-tenu du faible état d'avancement du projet.

Pour l'ensemble de la Composante

Globalement il convient de remarquer que ces deux projets n'ont pu répondre au produit quatorze (14) de la composante III à savoir, systèmes d'éducation et de formation professionnelle améliorés pour l'adapter aux besoins du secteur privé, faute de financement.

Composante 4 - Développement du Partenariat Industriel

Cette composante visait à mettre en place et renforcer un dispositif institutionnel national pour la promotion des investissements.

Seulement le produit qui prévoyait la création d'une bourse de sous-traitance a été financé.

Avec les fonds de démarrage de l'ONUDI et en synergie avec d'autres programmes d'assistance technique quelques actions au bénéfice de la composante ont été faites, comme :

- la présence pour quatre ans d'un délégué au Bureau de Promotion des Investissements à Paris et qui a promu pendant cette période environ 80 projets de partenariat ou compagnonnage industriel,
- les visites de deux délégations d'hommes d'affaires d'Asie dans le cadre du projet AAITPCP, qui ont porté à la conclusion dans accord commercial.
- de l'assistance pour le site web de l'APIX,
- l'assistance pour un partenariat entre la compagnie autrichienne ERNEX et l'usine sénégalaise ICOTAF, au travers d'une étude de faisabilité. En conséquence de cette étude la société autrichienne a décidé de participer au capital de la société sénégalaise ICOTAF à la hauteur de 25%.

Composante 5 – Promotion de la Qualité, normalisation et métrologie.

Une nouvelle structure de normalisation a été créée pour la promotion de la qualité au Sénégal (ASN).

La principale activité de l'ASN dans le cadre du projet porte sur l'organisation de l'OSCAR NATIONAL DE LA QUALITE qui en est à sa cinquième édition.

L'Oscar est désormais organisé tous les deux ans sous la présidence du Chef de l'Etat. Créé depuis 1996 avec l'Appui du programme cadre II, L'Oscar a acquis une grande notoriété auprès des sociétés de la place qui participent régulièrement au concours.

L'Oscar national de la qualité est devenu une réalité ancrée dans l'esprit des entrepreneurs nationaux et même des grandes sociétés étrangères, établies au Sénégal, qui participent au concours depuis son instauration en 1996. Plus de soixante sociétés de la place ont participé au concours et trente d'entre elles ont été primées et 14 d'entre elles ont reçu le premier prix.

Dans le cadre de cette composante on peut considérer aussi la collaboration avec le Programme Qualité de l'UEMOA qui a comme.

Objectifs principaux : la mise en place d'un système d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité au sein de l'UEMOA par :

- La création d'un secrétariat régional d'accréditation et de certification en partenariat avec le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) ;
- le renforcement et l'harmonisation des organismes nationaux de normalisation ;
- la création d'un centre de documentation régional doté d'une base de données sur les normes et les réglementations techniques ;
- la promotion de la qualité en incitant les entreprises à introduire en leur sein la gestion de la qualité, les bonnes pratiques ainsi que les techniques d'amélioration de la productivité ;
- la mise en place de centres techniques régionaux pour appuyer ces entreprises

et comme principales activités et partenaires impliquées :

- Renforcement de la capacité des laboratoires existants pour l'analyse des produits en leur fournissant des compléments d'équipements et de la formation ;
- Accréditation de certains laboratoires sous régionaux de référence ;
- Formation du personnel des organismes nationaux de normalisation (ONN) (outils techniques pour gérer un ONN, gestion de la documentation, etc..) ;
- Rédaction de textes juridiques et réglementaires sous régionaux ;
- Assistance et formation des associations de consommateurs avec la mise en place de lois relatives à la protection des consommateurs ;
- Promotion de la qualité avec la formation de consultants en qualité, l'accompagnement de certaines entreprises à la certification ISO 9001 : 2000, et la création de prix de la qualité.

Composante 6 – Promotion pour un environnement plus propre

Si le volet purement environnemental a été très faiblement réalisé, le projet Plate-Forme qui s'est substitué est porteur de résultats et d'impacts fortement positifs.

Le programme semble suivre un niveau d'exécution conforme aux objectifs au plus grand bénéfice des populations attributaires des plates-formes.

Par ailleurs les synergies internes aux projets de l'ONUDI (PAPES, PDER, Entreprenariat féminin) et externes avec le BIT, les ICS, l'UNDAF, sont globalement des expériences positives même si elles peuvent engendrer des conflits d'intérêt dans certains cas.

Composante 7 – Mise à niveau d'entreprises pilotes dans les secteurs prioritaires agroalimentaires et textiles

La composante veille :

- à l'instauration d'un système de sécurité alimentaire conforme aux normes internationales ;
- à l'amélioration des capacités des MPMEs dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'artisanat ;
- à la création d'un Centre privé de promotion de l'industrie textile.
- à la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans les secteurs prioritaires.

le Représentant de l'ONUDI à Dakar. Cette solution vise à ne pas impliquer le vice-Team Leader dans les activités directes du programme, évitant ainsi des possibles conflits d'intérêt.

- ✓ La mission recommande la mise en place d'un comité de concertation et de coordination composé par le ministère technique chargé de la tutelle du PIS, les responsables des composantes, les présidents des comités de pilotage des sept composantes, les bailleurs de fonds et l'ONUDI.
- ✓ Veiller à la régularité des réunions des Comités de Pilotage, afin d'assurer une meilleure efficacité du suivi des réalisations.
- ✓ Définir dans le Document du Programme pour la deuxième phase, les responsabilités de chaque partenaire.
- ✓ Vérifier, avant toute procédure de recrutement d'un consultant national, qu'il ne soit pas déjà engagé dans un autre programme.
- ✓ Veiller à ce que la nature du contrat de tout recruté, soit en conformité avec la législation sénégalaise concernant son statut.
- ✓ Eliminer dans la deuxième phase du Programme les composantes qui n'ont pas eu un financement de la part des donateurs.
- ✓ Former le Team Leader à la gestion financière (logiciel Agresso) du P.I. avant son entrée en fonction.
- ✓ Eviter que les experts/consultants internationaux soient envoyés dans le pays pour le monitoring des activités du projet à la place du responsable de la composante au Siège. Ce genre de missions laisse aux coordonnateurs des projets sur le terrain, l'impression d'un manque de confiance dans leur travail, surtout quand le Team Leader du P.I. est sur place. L'expert international doit apporter une expertise ponctuelle et méthodologique. Au stade actuel du projet tout le soutien méthodologique a déjà été fourni.

Secteur agroalimentaire

Les opérations et les capacités de 5 groupements de femmes (2 dans le séchage des fruits et légumes et 3 dans la transformation artisanale du poisson) ont été renforcées.

Pour ce qui concerne le secteur de la pêche des groupements de femmes, occupées dans la transformation du poisson, ont été assistés sur trois sites : Kayar, Yoff et Bargny.

Comme confirmé par le représentant de la coopération japonaise, qui a financé dans cette composante les activités de renforcement dans la transformation artisanale du poisson, la capacité des femmes en terme de qualité et techniques de transformation s'est améliorée et les perspectives de débouchés de leurs produits se sont élargis suite à la fabrication d'un meilleur produit qui peut se vendre à un prix plus élevé.

Secteur Textile

L'apport du Programme Intégré dans le cadre de cette composante est considéré comme très important pour faciliter la réunion des acteurs, l'acquisition de connaissances auprès d'autres Centres du Textile dans autres pays d'Afrique et motiver les acteurs de la filière à l'établissement des relations plus étroites.

Une étude a été faite en janvier 2001 par le consultant national avec un expert international pour susciter la création d'un CPT (Centre Promotion Textile).

Deux voyages d'études en 2003 au Maroc et Tunisie par deux membres du Conseil d'administration du Centre.

La composante a contribué à la constitution du Centre de Promotion Textile comme association privée, comprenant 30 entreprises grandes et moyennes, basées en majorité dans la région de Dakar. Le Conseil d'Administration du Centre est composé de 11 membres (7 du secteur privé et 4 des institutions d'Etat, tels que les Ministères de Finance, Industrie, Commerce et Education Nationale).

Pour l'instant le Centre de Promotion du Textile a été constitué, mais il ne dispose pas de locaux propres et utilise les bureaux de ses membres.

Le but final est que le Centre puisse vendre des services, tels que donner des formations, prestations de coupe (pour avoir un meilleur rendement et améliorer la qualité), information et promotion sur les marchés.

7. Recommandations

En se basant sur les conclusions énoncées ci dessus, la mission d'évaluation propose les recommandations suivantes :

7.1. Recommandations Générales sur la conception du Programme Intégré

1) Revoir la conception des programmes intégrés :

- en limitant le nombre de composantes

Un nombre élevé des composantes, qui a reçu seulement une faible contribution financière de la part des donateurs, est préjudiciable à l'efficacité du Programme et à la bonne visibilité de l'action de l'ONUDI au Sénégal. Réduire les composantes permettrait de consacrer plus effectivement les moyens et les ressources au bénéfice des composantes à fort impact social pour mieux lutter contre la pauvreté et avoir des synergies avec les autres organismes qui opèrent dans le pays. Notamment les projets comme le PAPES, le PDER et les Plates formes multifonctionnelles devraient avoir la plus forte attention possible de la part du Programme Intégré à cause de leur impact social.

- en veillant à l'articulation logique composante/produit/activité

2) Considérer pour le développement de la deuxième phase du programme les priorités nationales en matière de politique et développement industriel.

3) Mettre en place un plan de communication visant à promouvoir l'action de l'ONUDI au Sénégal.

7.2. Recommandations générales sur la gestion globale du Programme

- ✓ Recruter un professionnel local comme conseiller technique à l'exécution du Programme Intégré.
- ✓ Situer le vice-Team Leader (alternate) au Siège, dans le Bureau Afrique, considérant que l'actuel responsable pour le Sénégal dans le Bureau était jusqu'à l'année passée

- ✓ Pour répondre aux requêtes de la contrepartie nationale, concernant l'analyse financière du programme, la mission d'évaluation recommande que le bureau du Team Leader organise en 2004 un audit financier du Programme Intégré.

7.3. Recommandations par composantes

Composante I - Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle Vision 2020

- 1) Relancer l'appui au dispositif d'investissement industriel sénégalais par l'identification d'une structure capable de prendre en charge les responsabilités dévolues antérieurement au CSI,
- 2) Doter ce dispositif de moyens matériel et humain nécessaires à son fonctionnement,
- 3) Lancer les études et le processus de concertation en vue de la réalisation du PARI (Plan d'Actions pour le Redéploiement Industriel),
- 4) Positionner les activités du siège au regard de la problématique des politiques et stratégies industrielles par l'allocation de ressources en personnel,
- 5) Relancer les "Lundis de l'industrie" en élargissant les thèmes et en prenant en compte les préoccupations des entrepreneurs qui ne sont pas membres des organisations professionnelles, élaborer et lancer l'édition et la diffusion des Cahiers de l'Industrie.

L'évolution du Programme Intégré Sénégal vers une seconde phase, doit impérativement tenir en compte la vision nationale en matière de développement industriel tel que définie dans le PRI.

Composante II - Mise en place du réseau national d'information industrielle

- Prioriser les cinq points nodaux par une différenciation de l'appui et des moyens mobilisés compte tenu de leur implication au système.
- Accompagner les points nodaux par la mise à disposition de ressources humaines pour avoir des supports standardisés.
- Créer des réseaux intranet permettant de relier :

Les syndicats de base aux entreprises ;

Les mêmes syndicats aux organisations patronales

Les organisations patronales à l'observatoire.

- Mettre en place des moyens plus importants pour permettre de bâtir cette architecture en associant d'autres bailleurs de fonds bi ou multi-latéraux.
- Prendre en charge les problèmes de sécurité qui se posent au niveau technique (renouvellement du matériel de l'observatoire) et au niveau de la sécurisation des informations avec un système de protection des données (problèmes de virus).
- Rendre crédible l'observatoire auprès de ses partenaires et bénéficiaires en mettant en place les moyens permettant d'assurer la continuité des activités jusqu'à terme.
- Rationaliser les études en limitant leurs nombres en s'assurant de leur pertinence avant de les lancer.
- Etudier les possibilités de décentralisation de l'observatoire en créant des points nodaux régionaux.
- Harmoniser les outils de collecte de l'information au niveau horizontal et vertical.
- Se relier avec des systèmes d'informations extérieurs comme ceux de l'ONUDI pour l'obtention d'informations sur les investissements.

Composante III – Développement de la MPME

I- Pour le projet PAPES

- 1) Limiter l'assistance à 18 mois par Groupements d'Affaires et Organisations Professionnelles afin de ne pas fausser les règles de la concurrence vis à vis des non bénéficiaires de l'assistance.
- 2) Faire un suivi individuel des entreprises par sondage pour mesurer et valider leur niveau d'assimilation.
- 3) Relancer les réunions du Comité de Pilotage afin d'appuyer la réalisation des objectifs.
- 4) Elargir le Comité de Pilotage au secteur privé ainsi qu'à la Direction des PME suite au remaniement ministériel du 26 août 2003.

- 5) Veiller, dans le cadre de toute conception de projet d'appui à l'investissement des MPME, de disposer de lignes de crédit spécifiques pour accompagner les investisseurs.
- 6) Limiter l'expertise internationale à une intervention de recadrage semestrielle et réaffecter les fonds à des aides directes (matériel, crédit etc).

II- Pour le projet PDER

Le stade d'avancement de ce projet ne permet pas encore la diffusion de recommandation si ce n'est nouer des relations avec les ministères de tutelle (Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Ministère des PME et de la Micro Finance).

Composante IV - Développement du partenariat industriel

- ✓ Veiller sur le plan de l'appropriation des activités à ce que l'APIX soit impliquée dans la définition des actions, en élaborant ensemble le plan d'action et en définissant le cadre du dialogue.
- ✓ Veiller à ce que le choix éventuel de consultants concernant les activités de l'APIX, soit préalablement agréé avec l'APIX.
- ✓ Régulariser le plus vite possible la situation du délégué du Sénégal auprès du Bureau de Promotion des Investissements à Paris. Le délégué, qui continue son travail, depuis onze mois ne reçoit aucun support financier, bien que du côté sénégalais il y ait des engagements écrits pour régulariser sa position. Son travail a été très apprécié par les partenaires français et sénégalais et plusieurs contacts et actions de partenariat ont été développés grâce à son activité. Environ 80 projets ont été identifiés et 5 projets ont été conclus pendant sa permanence auprès du Bureau.
- ✓ Bien que la plupart des activités industrielles soient à Dakar, considérer les possibilités d'établir des antennes de la Bourse de Sous-traitance dans les régions.
- ✓ La Bourse devrait se concentrer sur l'activité typique de mise en relation des entreprises, en appuyant les sous-traitants par des cours de formation spécifiques en vue de les rendre plus performants.
- ✓ Utiliser d'une meilleure façon le logiciel « Outsourcing 2002 » pour la mise en relation de la sous-traitance.

- ✓ Etablir des contacts plus étroits entre la Bourse et les bénéficiaires du PAPES, en vue d'établir une liste commune d'équipements en temps partagé.

Composante V – Promotion de la Qualité, normalisation et métrologie

- ❖ Respect des engagements par le secteur privé en matière de cotisations.
- ❖ Permettre à l'ASN de participer aux réunions internationales pour discuter de la définition des normes.
- ❖ Activer la signature de la convention entre l'Etat du Sénégal et l'ASN.
- ❖ Développer des synergies avec les groupements d'affaires du projet PAPES et de celles qui seront appuyées par le PDER qui est en cours de démarrage.

Pour ce qui concerne le Programme Régional Qualité de l'UEMOA :

- Prévoir une plus grande implication du bureau local de l'Onudi dans le projet Qualité UEMOA.
- Impliquer le secteur privé national dans la gestion du projet.
- Débloquer le budget de fonctionnement pour permettre au projet de mieux atteindre ses objectifs.

Composante VI – Promotion pour un environnement plus propre. Sous-composante Plates-formes Multifonctionnelles

- 1) Prévoir une modulation des taux de participation des villages au financement de l'installation des PLF pour tenir compte des niveaux respectifs de pauvreté de chaque communauté bénéficiaire.
- 2) Augmenter la puissance du moteur et la conception technique, jugées trop insuffisantes par les exploitants au regard des tâches qui lui sont demandées.

- 3) Développer le partenariat Entreprises Privées / ONUDI pour l'implantation des plates formes dans l'objectif d'impliquer les grandes entreprises au processus de réduction de la pauvreté dans leur zone d'influence (mécénat social).
- 4) Elargir le système de coopération BIT/ONUDI dans le cadre de l'implantation des plates formes.
- 5) Prévoir de nouveaux services marchands pour garantir la pérennisation du dispositif.
- 6) Rechercher des effets de synergie avec le projet PDER visant des objectifs et des bénéficiaires identiques.
- 7) Informer le PAPES ou la Bourse de Sous-Traitance des lancements d'appel d'offre de fabrication des plates-formes afin de favoriser la fabrication nationale des équipements nécessaires.
- 8) Concrétiser des réalisations des plate-formes au travers de l'UNDAF- COTAMBA.

Composante VII - Mise à niveau, entrepreneuriat féminin dans l'agro industrie

Secteur Agroalimentaire

- ✓ Diffuser le Guide de Formation sur la transformation artisanale du poisson à une population plus large (probablement 200 exemplaires ne sont pas suffisants).
- ✓ Apposer le logo ONUDI sur toute réalisation financée par l'institution.
- ✓ S'assurer que la liste de l'équipement est archivée pour conservation par les responsables des projets sur le terrain.
- ✓ Veiller à ce qu'un expert recruté sur le projet ne soit pas responsable en parallèle des mêmes opérations dans le cadre d'un projet d'un autre bailleur de fonds, afin d'éviter une confusion du bénéficiaire sur l'origine de l'assistance.

- ✓ Choisir les personnes bénéficiaires de la formation en gestion et comptabilité, au travers d'une journée de sensibilisation préalable. Il n'est pas nécessaire que toutes les femmes membres d'un GIE soient formées à la gestion.
- ✓ Contrôler l'application sur le terrain de la formation dispensée aux bénéficiaires.
- ✓ Organiser au préalable des cours d'alphabétisation pour les femmes des GIEs transformatrices du poisson, pour une meilleure compréhension des formations ultérieures.

Secteur Textile

- ✓ Le Team Leader devrait suivre avec le Ministère de l'Industrie les 14 recommandations présentées au Conseil Présidentiel sur le Textile pour la relance de la filière textile dans le pays.
- ✓ Veiller à ce que la contrepartie nationale responsable pour la sous-composante, soit plus réactive aux requêtes du Siège concernant le plan d'affaires.
- ✓ Veiller à ce que les experts internationaux aient une connaissance pointue du secteur concerné et que le Centre, la contrepartie nationale et le Team Leader soient consultés avant leur recrutement.

8. Leçons tirées de l'évaluation

(Les leçons à tirer sont des généralisations, positives ou négatives, basées sur les constatations et expériences faites avec les évaluations des Programmes Intégrés.

Les leçons découlent de l'évaluation faite et généralisent les circonstances spécifiques à des événements semblables possibles dans le cas des futurs programmes.

Il peut arriver que les leçons soulignent les points faibles et points forts dans la formulation, la structuration et la mise en place du Programme, capables d'influencer la performance et les résultats prévus.

Pourtant, toutes les leçons qui peuvent être retenues pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance future, sont très utiles pour une formulation plus pertinente des Programmes et empêcher les mêmes erreurs.

Dans cet esprit les Services de l'évaluation de l'ONUDI font tous les efforts possibles pour divulguer ces leçons à l'intérieur de l'Organisation.

Il faut toutefois noter que des leçons apprises par un Programme ne sont pas toujours applicables à d'autres pays aux conditions politiques, socio-économiques et industrielles différentes.)

La mission d'évaluation a pu tirer les leçons suivantes de l'évaluation de ce Programme Intégré :

Concernant l'articulation du programme

- Quand un Programme Intégré se développe dans un pays d'Afrique où la langue de travail officielle est la langue française, qui est une langue officielle des Nations Unies, il est indispensable que les responsables des composantes au Siège aient une bonne maîtrise de la langue, ce qui permettrait de limiter les malentendus et le recours à l'expertise internationale.
- Quand la fonction de Team Leader (chef d'équipe) d'un Programme Intégré est confiée en même temps au Représentant de l'ONUDI dans le pays, il faut prendre en considération la possibilité de confier la fonction de vice-Team Leader du Programme à un fonctionnaire de niveau supérieur basé au Siège et si possible, situé dans le Bureau Régional compétent, pour éviter le risque des conflits d'intérêt potentiels dans l'exécution des activités des différentes composantes.

Concernant la gestion du Programme

- D'un point de vue strictement réglementaire, il convient de vérifier la régularité au regard des règles de détachement des fonctionnaires et des agents de l'état à fin d'éviter le cumul des fonctions.
- Dans le cadre d'une assistance technique efficace et productive il faut éviter que la contrepartie nationale, destinataire de l'expertise, soit en même temps le fournisseur de l'expertise à travers un expert national appartenant à ses cadres.
- Dans le cadre d'un budget non financé en totalité par les donateurs, il faudrait privilégier l'envoi des équipements et du matériel à la place de l'expertise internationale, parfois trop utilisée dans le cadre des activités prévues. Surtout quand une bonne partie des experts nationaux a été formée.
- Quand le Team Leader (chef d'équipe) est sur le terrain, il est conseillé qu'il passe deux semaines au Siège au démarrage du Programme, pour avoir un entraînement et une formation adéquate et spécifique à la gestion du Programme Intégré et aux procédures administratives et comptables de l'Organisation, comme l'utilisation du système AGRESSO.

Concernant le monitoring et l'évaluation

- Dans le budget d'un Programme Intégré il devrait être toujours prévu le financement d'une mission d'évaluation conjointe et indépendante en profondeur à mi-parcours. Cela permettrait de signaler le plus vite possible les éventuels changements à apporter et de lancer un dialogue constructif avec les contreparties nationales du Programme.
- Il faut toujours programmer la réunion de restitution de la mission d'évaluation un lundi, afin de donner à l'équipe de la mission le temps nécessaire pour préparer pendant la fin de la semaine, les conclusions et les recommandations préliminaires à présenter aux parties prenantes.
- Il faut prévoir pour les évaluations en profondeur des Programmes Intégrés le temps nécessaire pour la préparation de la mission, les visites dans le pays, la préparation de l'avant-projet des conclusions et recommandations pour la réunion de restitution et la

rédaction du rapport final. Parfois deux semaines dans le pays ne sont pas suffisantes. Surtout quand le pays est très étendu et que des voyages de milliers de kilomètres à l'intérieur du pays sont requis pour vérifier et juger l'impact des activités dans des milieux ruraux.

- Les missions d'évaluation d'un Programme Intégré sont tripartites et indépendantes, avec des évaluateurs nommés par les parties prenantes. Etant donné que les Programmes Intégrés sont généralement financés par plusieurs donateurs, il est important de les inviter à participer aux travaux de la mission en qualité d'observateurs ou de demander éventuellement aux représentants des donateurs sur le terrain de nommer leur représentant dans la mission.
- La présence des donateurs pendant les visites et les entretiens de la mission d'évaluation, valorise ses travaux et permet aux donateurs de constater directement les résultats obtenus, engageant, en même temps, le pays récipiendaire à suivre avec beaucoup plus d'attention les conclusions et les recommandations faites par la mission.
- La présence dans une partie de cette évaluation d'un représentant d'un pays donateur a permis aux évaluateurs de constater cet impact.

9. Suivi des principales recommandations

Programme Intégré.: Sénégal
Titre: AGENDA POUR LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE SENEGALAISE 2020
Team Leader: M. Alain Nickels
Date du rapport: février 2004

No.	Recommandations	Chapitre dans le rapport	Responsabilité pour l'implémentation	Date limite	Réponse des responsables des activités	Action prise
Générales sur la conception et gestion du Programme						
1.	Revoir la conception des programmes intégrés : - en limitant le nombre de composantes - en veillant à l'articulation logique composante/produit/activité	Nr. 1 et 4	ONUDI Siège et TL	Pour la 2ème Phase		
2.	Considérer pour le développement de la deuxième phase du programme les priorités nationales en matière de politique et développement industriel.	1	ONUDI, TL et Ministère Industrie	«		
3.	Mettre en place un plan de communication visant à promouvoir l'action de l'ONUDI au Sénégal.	1 et 4	ONUDI, TL et Ministère Industrie	«		
4.	Recruter un professionnel local comme conseiller technique à l'exécution du Programme Intégré.	1 et 5	Siège et TL	dès que possible		
5.	Situer le vice-Team Leader (alternate) au Siège, dans le Bureau Afrique. Cette solution vise à ne pas impliquer le vice-Team Leader dans les activités directes du programme, évitant ainsi des conflits d'intérêt potentiels.	1 et 7	ONUDI Siège	«		
6.	Mettre en place un comité de concertation et de coordination composé du ministère technique chargé de la tutelle du PIS, des responsables des composantes, des présidents des comités de pilotage des sept composantes, des bailleurs de fonds et de l'ONUDI.	7	ONUDI, TL et Ministère	«		
7.	Veiller à la régularité des réunions des Comités de Pilotage, afin d'assurer une meilleure efficacité du suivi des réalisations.	1, 3, 5, 6	TL et Ministère	pour le démarrage de la 2ème phase		
8.	Définir dans le Document du Programme pour la deuxième phase, les responsabilités de chaque partenaire.	7	Siège, TL et Ministère	2ème phase		
9.	Vérifier, avant toute procédure de	5, 6	Siège et TL	«		

	recrutement d'un consultant national, qu'il ne soit pas déjà engagé dans un autre programme.					
10.	Veiller à ce que la nature du contrat de tout recruté, soit en conformité avec la législation sénégalaise concernant son statut.	5, 6		«	«	
11.	Éliminer dans la deuxième phase du Programme les composantes qui n'ont pas eu un financement de la part des donateurs.	1, 4, 6		Siège, TL et Ministère	«	
12.	Organiser en 2004 un audit financier du P.I.	1		TL	fin 2004	
13.	Éviter que les experts/consultants internationaux soient envoyés dans le pays pour le monitoring des activités du projet à la place du responsable de la composante au Siège. L'expert international doit apporter une expertise ponctuelle et méthodologique. Actuellement tout le soutien méthodologique a déjà été fourni.	1, 5 et 6		«	2ème phase	
Composante I						
14.	Relancer l'appui au dispositif d'investissement industriel sénégalais par l'identification d'une structure capable de prendre en charge les responsabilités dévolues antérieurement au CSI.	1		TL et Ministère	«	
15.	Lancer les études et le processus de concertation en vue de la réalisation du PARI (Plan d'Actions pour le Redéploiement Industriel).	1 et 5		Ministère	«	
16.	Relancer les "Lundis de l'industrie" en élargissant les thèmes et en prenant en compte les préoccupations des entrepreneurs qui ne sont pas membres des organisations professionnelles.	1		Ministère	«	
Composante II						
17.	Prioriser les cinq points nodaux par une différenciation de l'appui et des moyens mobilisés compte tenu de leur implication au système.	1 et 5		Siège ONUDI, TL et Ministère	2ème phase	
18.	Accompagner les points nodaux par la mise à disposition de ressources humaines pour avoir des supports standardisés.	1 et 5		Ministère et Institutions respectives	«	
19.	Créer des réseaux intranet permettant de relier : Les syndicats de base aux entreprises ; Les mêmes syndicats aux organisations patronales Les organisations patronales à l'observatoire.	1 et 5		«	«	
20.	Mettre en place des moyens plus	1 et 5		«	«	

	importants pour permettre de bâtir cette architecture en associant d'autres bailleurs de fonds.					
21.	Prendre en charge les problèmes de sécurité qui se posent au niveau technique (renouvellement du matériel de l'observatoire) et au niveau de la sécurisation des informations avec un système de protection des données (problèmes de virus).	1 et 5		«	«	
22.	Etudier les possibilités de décentralisation de l'observatoire en créant des points nodaux régionaux.	1, 5 et 6	ONU, Observatoire, entreprises et organisations patronales		«	
23.	Harmoniser les outils de collecte de l'information au niveau horizontal et vertical.	«		«	«	
24.	Se relier avec des systèmes d'informations extérieurs comme ceux de l'ONU pour l'obtention d'informations sur les investissements.	«		«	«	
Composante III – Pour le projet PAPES						
25.	Limiter l'assistance à 18 mois par Groupements d'Affaires et Organisations Professionnelles afin de ne pas fausser les règles de la concurrence vis à vis des non bénéficiaires de l'assistance.	1, 5 et 6	PAPES, TL, Siège ONU		«	
26.	Faire un suivi individuel des entreprises pour mesurer leur niveau d'assimilation.	1 et 5	PAPES		«	
27.	Relancer les réunions du Comité de Pilotage afin d'appuyer la réalisation des objectifs.	«	PAPES, TL et Ministère		«	
28.	Élargir le Comité de Pilotage au secteur privé ainsi qu'à la Direction des PME suite au remaniement ministériel du 26 août 2003.	«			«	
29.	Veiller, dans le cadre du projet d'appui à l'investissement des MPME, de disposer de lignes de crédit spécifiques pour accompagner les investisseurs.	«			«	
30.	Limiter l'expertise internationale à une intervention de recadrage semestrielle et réaffecter les fonds à des aides directes (matériel, crédit etc).	«	Siège ONU et TL		«	
Composante III – Pour le projet PDER						
31.	Nouer des relations avec les ministères de tutelle (Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Ministère des PME et de la Micro Finance).	«	PDER et Ministère		«	
Composante IV						
32.	Veiller, sur le plan de l'appropriation des activités, à ce que l'APIX soit impliquée dans la définition des actions, en élaborant ensemble le plan d'action.	1, 5 et 6	Siège, TL, APIX		«	
33.	Veiller à ce que le choix de consultants concernant les activités de l'APIX, soit	«			«	

	préalablement agréé avec l'APIX.					
34.	Régulariser le plus vite possible la situation du délégué du Sénégal auprès du Bureau de Promotion des Investissements à Paris.	«	Siège et Ministère	«		
35.	La Bourse devrait se concentrer sur l'activité typique de mise en relation des entreprises, en appuyant les sous-traitants par des cours de formation spécifiques en vue de les rendre plus performants.	1, 5 et 6	Bourse	2ème phase		
36.	Établir des contacts plus étroits entre la Bourse et les bénéficiaires du PAPES, en vue d'établir une liste commune d'équipements en temps partagé.	«	Bourse et PAPES	«		
Composante V						
37.	Permettre à l'ASN de participer aux réunions internationales pour discuter de la définition des normes.	«	ASN, TL et Siège	«		
38.	Développer des synergies avec les groupements d'affaires du projet PAPES et de celles qui seront appuyées par le PDER qui est en cours de démarrage.	«	PAPES, PDER et TL	«		
39.	Pour ce qui concerne le Programme Régional Qualité de l'UEMOA : <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir une plus grande implication du bureau local de l'Onudi dans le projet Qualité UEMOA. • impliquer le secteur privé national dans la gestion du projet. • Débloquer le budget de fonctionnement pour permettre au projet de mieux atteindre ses objectifs. 	5 et 6	Siège et TL	«		
Composante VI						
40.	Prévoir une modulation des taux de participation des villages au financement de l'installation des PLF pour tenir compte des niveaux respectifs de pauvreté de chaque communauté bénéficiaire.	1, 5, 6	TL, Siège et Plateforme	«		
41.	Augmenter la puissance du moteur et la conception technique, jugées trop insuffisantes par les exploitants au regard des tâches qui lui sont demandées.	5	TL et Plateforme	«		
42.	Développer le partenariat Entreprises Privées / ONUDI pour l'implantation des plates formes dans l'objectif d'impliquer les grandes entreprises au processus de réduction de la pauvreté dans leur zone d'influence (mécénat social).	5.7 et 6	Siège, TL et Plateforme	«		
43.	Élargir le système de coopération BIT/ONUDI dans le cadre de l'implantation des plates formes.	5.7 et 6	«	«		
44.	Prévoir de nouveaux services marchands	«	«	«		

	pour garantir la pérennisation du dispositif.					
45.	Rechercher des effets de synergie avec le projet PDER visant des objectifs et des bénéficiaires identiques.	«	TL, PDER, Plateformes	«		
46.	Informers le PAPES ou la Bourse de Sous-Traitance des lancements d'appel d'offre de fabrication des plates-formes afin de favoriser la fabrication nationale des équipements nécessaires.	«	TL et Plateformes	«		
47.	Concrétiser des réalisations des plates-formes au travers de l'UNDAF-COTAMBA.	«	«	«		
Composante VII – Secteur Agroalimentaire						
48.	Diffuser le Guide de Formation sur la transformation artisanale du poisson à une population plus large (200 exemplaires ne sont pas suffisants).	5.8 et 6	TL et Siège	«		
49.	Apposer le logo ONUDI sur toute réalisation financée par l'institution.	«	«	«		
50.	S'assurer que la liste de l'équipement est archivée pour conservation par les responsables des projets sur le terrain.	«	«	«		
51.	Veiller à ce qu'un expert recruté sur le projet ne soit pas responsable en parallèle des mêmes opérations dans le cadre d'un projet d'un autre bailleur de fonds, afin d'éviter une confusion du bénéficiaire sur l'origine de l'assistance.	«	«	«		
52.	Choisir les personnes bénéficiaires de la formation en gestion et comptabilité, au travers d'une journée de sensibilisation préalable. Il n'est pas nécessaire que toutes les femmes membres d'un GIE soient formées à la gestion.	«	TL, Siège et expert national	«		
53.	Organiser au préalable des cours d'alphabétisation pour les femmes des GIEs transformatrices du poisson, pour une meilleure compréhension des formations ultérieures.	«	«	«		
Composante VII – Secteur Textile						
54.	Le Team Leader devrait suivre avec le Ministère de l'Industrie les 14 recommandations présentées au Conseil Présidentiel sur le Textile pour la relance de la filière textile dans le pays.	5.8 et 6	TL	«		
55.	Veiller à ce que la contre-partie nationale responsable pour la sous-composante, soit plus réactive aux requêtes du Siège concernant le plan d'affaires.	5.8 et 6	TL et contre-partie nationale	«		
56.	Veiller à ce que les experts internationaux aient une connaissance pointue du secteur concerné et que le Centre, la contre-partie nationale et le Team Leader soient consultés avant leur recrutement.	«	TL, contre-partie nationale et Siège	«		

Annexe I – Termes de Référence



Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

ÉVALUATION EN PROFONDEUR
A MI- PARCOURS
DU PROGRAMME INTEGRE SENEGAL

« AGENDA POUR LA COMPÉTITIVITÉ DE L'INDUSTRIE
SENEGALAISE 2020 »

Termes de Reference

30 SEPTEMBRE 2003

SOMMAIRE

PARTIE I – PRESENTATION DU PROGRAMME INTEGRE (PI)

A Le Programme Intégré Sénégal - Phase I

1 Présentation Générale

1.1 Présentation Générale

1.2 Les 7 composantes

2 Données Financières

2.1 Etat financier à fin juillet 2003

2.2 Etat financier des Donateurs

B Formulation du PI Phase II

1 Le processus

2 Le contenu

C La Situation du Pays

PARTIE II – EVALUATION EN PROFONDEUR A MI-PARCOURS

A Méthode

B Evaluation du Programme en Générale

C Evaluation des Composantes

D Composition de l'équipe d'évaluation

E Plan de Travail

ANNEXES

Matrice résumant le PI (extrait du document de PI, août 1999)

ii) Tableau Détaillé des composantes et leurs projets (2002 – 2003)

PARTIE I : PRESENTATION DU PROGRAMME INTEGRE (PI)

A Le Programme Intégré du Sénégal – PHASE I

1.1 Présentation Générale

L'origine du PI du Sénégal remonte à 1997 avec l'appui apporté par l'ONUDI au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat pour la réalisation d'une étude diagnostic de l'industrie sénégalaise dans le contexte sous régional (UEMOA - CEDA) et international (mondialisation.)

En 1998 un Agenda pour la compétitivité de l'économie sénégalaise fut réalisé concrétisant une étape importante dans le processus consultatif entre l'Etat du Sénégal, le secteur privé organisé et l'ONUDI.

En avril 1999 une "Stratégie de développement du secteur privé" fut formulée par le secteur privé et approuvée par l'Etat du Sénégal en relation avec tous les partenaires au développement dans le cadre du Groupe consultatif tenu à Paris.

Ce référentiel a servi de cadre de coopération à l'ONUDI qui envoya une mission de programmation au Sénégal et proposa aux partenaires une version complète du PIS en mai 1999.

Ensemble avec le Coordinateur National, recruté au mois d'avril 2000, l'Autorité nationale et les organisations du secteur privé proposèrent au mois de mai 2000 une version ajustée prenant en compte les activités jugées prioritaires, dans le cadre des sept (7) composantes suivantes:

- Composante 1 - Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle
- Composante 2 - Mise en place d'un Réseau national d'informations
- Composante 3 - Développement de la MPME
- Composante 4 - Développement du partenariat industriel
- Composante 5 - Promotion de la Qualité, Normalisation et Métrologie
- Composante 6 - Promotion d'un environnement plus propre
- Composante 7 - Mise à niveau d'entreprises dans des secteurs prioritaires

Profitant de la dynamique impulsée au Sénégal par le processus de formulation de la Stratégie de développement du secteur privé, le Programme intégré s'est positionné sur les produits "structurants", notamment la formulation de politiques de développement participatives, la mise en œuvre de processus de concertation "Etat -secteur privé", la dynamisation de structures d'appui au secteur privé et l'expérimentation de mécanismes d'appui techniques et méthodologiques aux entreprises, particulièrement les micros et petites.

1.2 Les sept (7) composantes du PI et leurs contreparties

Composante 1 Elaboration et mise en œuvre de la stratégie industrielle

La première composante concerne la mise en œuvre et l'ajustement continu d'une politique industrielle concertée par le renforcement, des mécanismes consultatifs entre le secteur privé et l'Etat dans la formulation des politiques et stratégies de développement industriel.

Contrepartie :

- Conseil Supérieur de l'Industrie
- **Direction de l'Industrie**

Composante 2 Mise en place d'un Réseau national d'Informations(RNIS)

La deuxième composante assure la mise en place d'un réseau national actif de gestion et de traitement des informations industrielles, commerciales, technologiques et scientifiques grâce à la mise à disposition, par le biais de l'Observatoire de l'Industrie (devenu aujourd'hui le Réseau National d'Information Industriel), d'informations actualisées, de formations et de conseils spécialisés.

Contrepartie :

Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (avant Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Industrie)

Composante 3 Développement de la MPME

Elle aide à la création de micro, petite et moyennes entreprises et au développement de l'entreprenariat à l'aide des systèmes de formation et de services de supports adaptés au besoin des PME pour l'accroissement de leur productivité et de leur efficacité collective.

Contrepartie :

- **Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat**
- **Autorités régionales, Chambres de Commerce, Associations d'Entreprises, Associations Entrepreneuriales**

Composante 4 Développement du partenariat industriel

La quatrième composante de la stratégie vise la promotion des investissements étrangers et à encourager les transferts technologiques à travers le développement de partenariats d'entreprises, l'organisation d'un forum pour les investissements, un programme de gestion de la technologie et le financement privé des infrastructures.

Contrepartie :

- **APIX (Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux)**
- **Secrétariat de l'UEMOA**
- **CNES**
- **Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat**

Composante 5 Promotion de la Qualité, Normalisation et Métrologie

Cette composante consiste à renforcer et harmoniser la qualité nationale et l'instauration d'un système de normalisation et de métrologie conforme aux obligations de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Les activités financées à l'intérieur de cette composante sont : la fourniture de supports techniques, la formation du personnel à des tâches pratiques, la mise en place d'une expertise nationale et internationale pour la promotion de la qualité.

Contrepartie :

- Laboratoires existants
- Association Sénégalaise de Normalisation (ASN)

Composante 6 Promotion d'un environnement plus propre

Cette composante recherche la mise en place d'un système de gestion d'une stratégie industrielle écologique durable, d'une formation du personnel national, d'un audit environnemental du secteur industriel national, d'une campagne de promotion du recyclage et de la protection de l'environnement.

Contrepartie :

- Direction de l'Environnement (DENV)
- Direction de l'Industrie

Composante 7 Mise à niveau d'entreprises aux secteurs prioritaires

Enfin la dernière composante veille à l'instauration d'un système de sécurité alimentaire, d'inspection et de nouvelles technologies conforme aux normes internationales ; à l'accroissement des capacités des MPMEs dans le secteur de l'agroalimentaire et de l'artisanat ; à la création d'un centre privé de promotion de l'industrie textile et développement des industries textiles artisanales.

Contrepartie :

Transformation artisanale poisson :

- Groupe d'expert sénégalais en collaboration avec le Ministère de l'Industrie
- Associations de femmes et des GIE

Textile :

- Chambre de Commerce
- Association des industriels de secteur textile

NB voir l'annexe (i) pour les détails des objectifs et résultats attendus des différentes composantes

2. Données Financières

2.1 Etat financier par composante

	Composante	Budget Prévu	Montant mobilisé	Montant dépensé	% financé	Montant Bailleur	Bailleur
1	Stratégie Industrielle	495 000	71 495	70 127	14,44%	30 000	PNUD
2	Réseau National d'information	285 000	331 954	326 105	116,48%	195 000	PNUD
3	Développement de la MPME	1 910 000	2 169 752	944 128	113,60%	1 505 000	PNUD
						625 000	Autriche
						40 000	Danemark (ONUDI IDF)
4	Développement du Partenariat Industriel	1 623 000	379 900	377 660	23,41%	400 000	Danemark
5	Promotion de Qualité, Normalisation et Métrologie	960 000	128 110	127 093	13,34%	25 000	PNUD
6	Promotion d'environnement propre	150 000	85 000	83 000	56,67%		
7	Mise à Niveau des entreprises dans les secteurs prioritaires	2 395 000	572 000	462 032	23,88%	497 000	Japon
						75 000	Danemark (ONUDI IDF)
99	Coordination (jusqu'à fin 2002)		245 389	245 885	NA		
Total		7 818 000	3 983 600	2 636 030	50,95%	3 392 000	

* Ce tableau ne comprend pas les données financières des composantes sénégalaises des projets régionaux (p.ex. 1.5 millions \$ de l'EU pour le projet Qualité)

2.2 Ressources des différents contributeurs au financement PI (période 2002-2003)

Bailleur	Montant	%
Autriche	625 000	18,43%
Danemark	400 000	
Danemark (ONUDI IDF)	40 000	
Danemark (ONUDI IDF)	75 000	
Total	515 000	15,18%
Japon	497 000	14,65%
PNUD	30 000	
PNUD	25 000	
PNUD	195 000	
PNUD	1 505 000	
Total	1 755 000	51,74%
	3 392 000	

NB Voir annexe (ii) pour les détails des projets de chaque composante (période 2002 – 2003)

B Formulation du Programme Intégré phase 2

1. Le processus

Le principe de la préparation d'une deuxième phase du Programme Intégré du Sénégal a été conclu lors des entretiens entre le Ministre d'Etat, Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat et le Directeur Général de l'ONUDI en novembre 2002 à Vienne, dans le cadre de la Réunion du Conseil de l'ONUDI. Les deux priorités de cette seconde phase ont été alors déterminées : une priorité thématique : la mise à niveau compétitive, une priorité sectorielle : agro-industrie, inclus les industries textiles/habillement.

Il faut noter à cette occasion que le PI Sénégal fut présenté par S.E.M. le Ministre d'Etat en séance plénière du Conseil de l'ONUDI comme un exemple réussi.

-Dans ce contexte, tout en veillant à la bonne exécution des composantes en cours, et notamment des deux nouveaux importants projets approuvés sur financement PNUD en septembre 2002 (projets « Plateforme Multifonctionnelle » « programme Développement de l'Entrepreneuriat Régional/PDER), le nouveau Représentant de l'ONUDI à Dakar, nommé également Chef d'Equipe du Programme Intégré par le Directeur Général de l'ONUDI (septembre 2002) a commencé, avec les membres de l'équipe du PI à Vienne, le Bureau Afrique et ses collaborateurs à Dakar, à développer la conception de la deuxième phase du PI Sénégal.

-Après un certain nombre de consultations à Dakar avec les partenaires publics et privés de l'ONUDI, la prise en compte explicite des nouvelles priorités du Gouvernement sénégalais (Programme présenté par le Premier Ministre à l'Assemblée Nationale en février 2003 ; approbation du DSRP, de la Stratégie d'appui au secteur privé, etc..) le Chef d'Equipe (CE)/UR a organisé le 28 mai 2003 une première vidéo-conférence entre le Bureau de Dakar et le Siège de Vienne (« première » à l'ONUDI en général) pour discuter la situation de la mise en œuvre du PI première phase et la conception de la deuxième phase.

-En prenant en compte notamment les résultats de ce dialogue, le Chef d'Equipe/UR a transmis au Siège le 16 juin 2003, pour discussion, un document intitulé « Projet d'appui au lancement de la phase II du PI Sénégal ». Une deuxième version de ce document, prenant en compte les commentaires reçus sur le premier brouillon, a été transmis au Siège le 7 juillet.

-Suite à une demande du Siège en juillet 2003 de proposer une demande d'utilisation de reliquats de fonds de la DDIA, pour le PI Sénégal, le CE/UR, en très étroite concertation avec le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat et, le Secteur Privé sénégalais, a transmis à Vienne en juillet une demande de fonds d'un montant de 300.000 dollars pour permettre la formulation complète et le lancement effectif de la phase 2, en accord avec les orientations stratégiques définies dans le document cité ci-dessus et de nouvelles requêtes du MIA. En

août 2003, le Conseil Exécutif de l'ONUDI approuvait un montant de 199,500 dollars au bénéfice du PI Sénégal, à dépenser avant le 31 décembre 2003.

Cette contribution importante de l'ONUDI a une fonction essentielle de « seed money » pour permettre la finalisation de la formulation de la 2^{ème} phase du Programme Intégré. Sa mobilisation immédiate a été discutée par le CE/UR en mission à Vienne pendant le Conseil de l'ONUDI. C'est aussi durant ce Conseil que fut discuté avec l'Ambassadeur du Sénégal le principe de l'évaluation du PI Sénégal, décidée par le Directeur Général, afin de contribuer de manière constructive à la formulation de la 2^{ème} phase, si possible avant la Conférence Générale début décembre 2003.

-Le 25 septembre 2003, l'Equipe du PI Sénégal, a eu le bénéfice de participer à Vienne à une journée de formation sur le développement du travail en équipe (« Team building and team leadership »).

Cette formation devrait permettre une meilleure capacité et performance collective de l'ONUDI dans la gestion et l'impact d'un programme véritablement intégré, avec l'ambition partagée que cette 2^{ème} phase représente un exemple de la deuxième génération des PI.

2. Le contenu

Au stade actuel, la structure proposée des priorités et composantes de la 2^{ème} phase est la suivante :

-Composante A : Mise à niveau et compétitivité industrielles

.ss/composante A1 : Vision et partenariat public-privé

.ss/composante A2 :Renforcement des capacités technologiques.

-Composante B : Appui au secteur agro-industrie/textile :

.ss/composante B1 : promotion des micro et petites entreprises

.ss/composante B2 :appui au secteur textile/habillement

.ss/composante B3 :petites industries technologiques rurales

Le stade actuel de la « l'architecture » de cette deuxième phase est présenté en détail dans le document intitulé « lancement de la phase 2 du PI Sénégal », daté du 1/07/03.

On notera simplement que sa concrétisation symbolique est représentée par le projet en instance intitulé « Mise à Niveau de l'Entreprise sénégalaise » présentement négocié entre l'ONUDI, l'Agence française de Développement (donateur) et l'ADEPME (Agence de Développement de la PME) pour un montant de 1,3 million de dollars et un démarrage effectif avant la fin de l'année 2003.

L'évaluation à mi-parcours du PI du Sénégal devrait apporter une contribution décisive à la qualité de la conception, formulation et lancement de cette phase 2, avec le bénéfice de toute l'expérience déjà acquise à l'ONUDI dans

l'évaluation de PI et l'analyse en profondeur des résultats acquis et leçons apprises dans la mise en œuvre de la phase I depuis l'an 2000.

C La situation du Pays

Le Sénégal est un pays pilote dans plusieurs domaines dans un contexte mondial en effervescence. Il joue un rôle politique remarqué en tant que pays africain, membre du groupe des 77, PMA, ACP, de l'ECOSOC, et figure marquante du NEPAD dans l'animation et le suivi de quatre composantes clés qui ont été confiés au Sénégal (Infrastructure, Energie, Environnement, NTIC)

Il constitue un espace privilégié d'expérimentation d'initiatives internationales en matière de développement : Accord de Cotonou, AGOA, HIPPC, initiative TSA, Cadre Intégré, JITAP.

Au plan sous-régional, le Sénégal est membre pro actif de l'UEMOA et de la CEDEAO et, à ce titre, il est à l'avant garde de la Politique Industrielle Commune (PIC) et participe activement, sur la base des acquis de la PIC, à la formulation de la PICA au plan CEDEAO, de même qu'aux travaux de la CAMI (en tant que Vice Président).

A ce titre, il offre l'opportunité de disposer d'une vitrine intéressante pour les activités à succès pouvant être diffusées dans d'autres contextes (Afrique et PMA).

Au plan national, la stratégie de développement du secteur privé constitue l'ossature du volet "création de richesses" du DSRP confectionné sur une base participative entre 2001 et 2002.

Dans ce cadre, les options du gouvernement en matière de développement du secteur privé ont été maintenues et enrichies :

- Le rôle de l'Etat a été repensé. Mise en place d'un dispositif d'appui rationnel géré en concertation avec le secteur privé.

Dans cette perspective, les organismes représentant le secteur privé vont également renforcer leurs capacités de mobilisation des entreprises, de concertation avec les partenaires publics et de la coopération et contribution substantive à la réflexion sur le développement du Sénégal.

Cette démarche d'ajustement interne des groupements professionnels est également requise pour les entreprises sur le plan de leur performance managériale, technique, technologique, financière et commerciale

Les stratégies sectorielles en cours ont été intégrées en matière de renforcement de la compétitivité des secteurs agricole, industriel, infrastructure et des services dans la perspective d'une meilleure intégration du Sénégal au marché sous-régional et international.

- Le processus de concertation, a redémarré avec notamment la mise en place d'un Conseil présidentiel de l'Investissement chargé d'éclairer le Président de la République sur les réformes devant être entreprises pour rendre le Sénégal plus attractif en matière d'investissement.

C'est dans ce contexte que l'ONUDI a inscrit son action dans le cadre de la stratégie de développement du secteur privé, stratégie qui opérationnalise le DSRP du Sénégal.

Placé au cœur de la problématique de création de richesse, l'ONUDI joue un rôle important dans le dispositif des Nations Unies au Sénégal et dirige l'expérience de programmation conjointe menée par les Agences du système dans la Région de Tambacounda dans le cadre d'UNDAF.

PARTIE II L'ÉVALUATION EN PROFONDEUR A MI-PARCOURS

Le but de l'évaluation en profondeur du programme intégré (PI) est de permettre au Gouvernement, à l'ONUDI et aux donateurs de :
Evaluer l'efficacité de l'exécution : quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contre-parties en délivrant les intrants et accomplissant les activités.

Evaluer les effets des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés.

Vérifier les perspectives de l'impact sur le développement du pays.

Fournir une base analytique et des recommandations pour la finalisation de la formulation de la deuxième phase du Programme Intégré.

Tirer des leçons sur l'approche intégrée et améliorer les effets de synergie des programmes intégrés de l'ONUDI.

Il est important de noter que l'évaluation est de type « mi-parcours » car elle visera particulièrement à fournir des éléments concrets, l'identification de bonnes (ou mauvaises) pratiques, et des recommandations spécifiques, de niveau stratégique ou opérationnel, pour la conception, finalisation et lancement de la deuxième phase du PI.

Dans ce contexte, l'évaluation concernera à la fois l'exécution de la première phase du PI mais aussi les activités en cours de préparation de la deuxième phase.

Compte tenu des objectifs « pilotes » de cette deuxième phase, qui vise à un haut degré d'exigence dans sa conception (approche « matricielle »), sa mise en œuvre et son impact, l'évaluation s'attachera particulièrement aux aspects méthodologiques et cherchera à apporter au bénéfice de cette deuxième phase du PI Sénégal les leçons apprises par les différentes évaluations de PI conduites par l'ONUDI à ce jour.

L'évaluation est effectuée conformément à la politique de l'ONUDI concernant l'évaluation de ses programmes intégrés.

A METHODE

1. L'évaluation sera effectuée à deux niveaux: évaluation des composantes du programme et évaluation du programme dans l'ensemble. L'évaluation du programme dans son ensemble sera basée sur les résultats de l'évaluation des composantes et abordera des questions telles que l'intégration, la synergie, la gestion de programme et l'impact global éventuel.
2. L'évaluation de la composante identifiera les résultats et les perspectives de l'impact de développement qui peuvent être attribués aux différentes composantes et évaluera dans quelle mesure les résultats des composantes ont contribué individuellement et collectivement à l'objectif du programme.
3. **L'évaluation sera effectuée par l'analyse de diverses sources d'information, comprenant les rapports d'évaluation à mi-parcours, l'analyse des données rassemblées, les entrevues avec les contre-parties, bénéficiaires, autres agences, représentants des donateurs et directeurs des projets. L'évaluation sera effectuée en se basant sur une approche participative, cherchant les vues et les opinions de toutes les parties prenantes.**

En principe le programme entier sera sujet d'évaluation. Cependant, en raison de la large assistance de l'ONUDI (comme reflété dans le nombre des composantes du programme) et des différentes étapes de l'exécution, l'intensité ou la profondeur de l'analyse des activités pourrait être différente selon les composantes.

B Evaluation du Programme en général

L'évaluation en général du programme intégré (P.I.) abordera les questions suivantes:

Pertinence, Propriété et Participation

Dans quelle mesure :

le P.I. a été conjointement identifié et formulé avec les autorités centrales du pays, aussi bien qu'avec la participation des contre-parties du programme et des bénéficiaires cibles ?

Un procédé participatif d'identification du programme était *instrumentale* en choisissant les domaines problématiques, comme le choix des contre-parties nécessitant l'appui technique de coopération ?

Les représentants d'industrie, le cas échéant, ont été activement impliqués dans la formulation du programme ?

Le P.I. a-t-il un objectif bien focalisé ?

Les objectifs de développement du Programme contribueront-ils aux objectifs établis par le pays, dont l'accomplissement peut être déterminé par des indicateurs vérifiables ?

L'autorité nationale centrale a-t-il été en position de mener efficacement la coordination des participants au programme pendant la préparation, l'exécution et le monitoring du programme ?

Les objectifs du P.I. sont-ils encore valides ?

Le programme soutient-il la stratégie industrielle du pays ?

La gestion du programme

La mission évaluera :

L'efficacité et l'efficience de la coordination de l'Autorité nationale du programme.

L'efficacité et l'efficience de la gestion du Siège de l'ONUDI et la coordination et monitoring de ses services.

Les facteurs externes (règles et règlements, procédures, mécanismes administratifs, etc.) qui ont favorisé ou ont empêché l'exercice des responsabilités de gestion.

Comment les **fonds** d'amorçage de l'ONUDI ont-ils été affectés et contrôlés? Dans quelle mesure ont été impliquées les équipes des composantes du P.I. et les parties prenantes dans l'exécution des activités du programme ?

3. La mobilisation des fonds

Le rôle et les capacités de la gestion nationale et la volonté des contre-parties de contribuer à l'exécution du P.I. et de prendre une partie active dans la mobilisation de fonds.

Les problèmes éventuels rencontrés pour adapter les objectifs du programme avec les priorités du donateur.

L'adéquation et l'efficacité des efforts de mobilisation de fonds.

Quelles sont les leçons tirées de la mobilisation des fonds ?

Le rôle joué par le gouvernement pour contribuer à la mobilisation des ressources nécessaires à l'exécution du P.I.

4. Intégration et coordination des composantes.

Dans quelle mesure :

Le P.I. adresse le développement soutenable et les buts des trois E (économie, Environnement et Emploi, avec attention au genre) et aussi bien les objectifs de l'UNDAF et du document de la Banque Mondiale sur la stratégie pour la réduction de la pauvreté ?

La conception et l'exécution du programme ont favorisé la coordination et la synergie des composantes ?

Entre quelles composantes y a-t-il eu coordination des activités et effets de synergie ?

Le P.I. favorise l'amélioration des arrangements nationaux inter-institutionnels de coopération, y compris la coopération entre le secteur public et privé ?

L'approche du P.I. est capable de favoriser la coordination avec d'autres programmes de coopération de développement (bilatéraux et multilatéraux) ?

5. Les effets de synergie dérivés de l'intégration et la coordination

Les avantages réalisés par la coordination au niveau des composantes (projets) et avec d'autres programmes dans le pays. (Comme la réduction des coûts en mettant en application les services de l'ONUDI, l'efficacité accrue résultant du fait de fournir différents services au même groupe cible; l'efficacité accrue résultant des interventions visant à renforcer des synergies dans le système; l'efficacité améliorée due aux services fournis simultanément au niveau des politiques, du soutien des institutions et des entreprises).

L'impact obtenu à travers l'appui de l'ONUDI sous forme du P.I. peut-il être identifié ? (Par exemple, la grande taille et/ou la portée du P.I. est un facteur positif en augmentant le volume du programme pour obtenir des décisions politiques du gouvernement ?)

Eventuellement, préciser si la réalisation du programme et de ses résultats a pu favoriser le dialogue et la coopération entre les ministères, les institutions industrielles d'appui et les parties prenantes du secteur public et privé du pays.

Dans quelle mesure les équipes du P.I. et les contre-parties ont-elles participé dans la mobilisation des fonds attribués par l'ONUDI ?

6. Impact au niveau large du programme (contribution aux objectifs industriels du pays)

La mission analysera :

Les résultats réalisés jusqu'ici s'ils reflètent le progrès perceptible dans les secteurs économiques, environnementaux et sociaux.

si le P.I. est susceptible de contribuer de manière significative à l'accomplissement des quelques-uns des objectifs de développement de millénium (réduction de la pauvreté, promotion de l'égalité entre les genres, l'environnement soutenable, développement d'un partenariat industriel)

Si les indicateurs développés ont facilité l'évaluation du progrès vers les objectifs de développement nationaux et internationaux.

7. La préparation et formulation de la deuxième phase du PI (démarrée en juin 2003 et présentement en cours), notamment aux plans :

. de la conception d'un PI véritablement intégré, mieux ciblé et bénéficiant des acquis de la première phase.

. l'adaptation aux nouvelles exigences et priorités du Gouvernement, du pays, et opportunités pour de nouveaux partenariats et mobilisation de fonds.

. les conséquences tirées de la responsabilité donnée au Représentant de l'ONUDI à Dakar comme Chef d'Equipe et « main allotment holder ».

. le rôle de l'ONUDI et de son PI dans le contexte de la Réforme des Nations Unies, de la mise en œuvre d'UNDAF et du DRSP au Sénégal.

. une meilleure communication et visibilité du PI.

C Évaluation des composantes

L'évaluation détaillée de chacune des composantes abordera les questions suivantes:

Propriété et pertinence:

Dans quelle mesure:

La composante a été formulée avec la pleine et active participation des parties prenantes et/ou des bénéficiaires nationaux, en particulier les participants industriels.

Les parties prenantes ont été convenablement impliquées et ont participé à l'identification de leurs problématiques critiques et au développement des stratégies techniques de coopération et à l'exécution du projet.

Une liaison a été établie entre l'objectif de la composante (objectif immédiat) et l'objectif du programme (objectif de développement).

Les produits comme formulés dans le document du P.I. sont encore nécessaires et suffisants pour atteindre les objectifs des composantes. Quels produits devraient-ils être modifiés ou éliminés?

La coordination envisagée avec d'autres composantes du P.I. ou avec les autres programmes de coopération de développement dans le pays a-t-elle été réalisée? Quels sont ses avantages ?

2. Efficacité de l'exécution:

dans quelle mesure:

Les intrants de l'ONUDI et du Gouvernement/Parties-Prenantes ont été fournis comme prévu et étaient proportionnés pour répondre aux exigences.

La qualité des services de l'ONUDI (expertise, formation, équipement, méthodologies, etc..) étaient comme prévu et ont répondu aux attentes.

les services de l'ONUDI ont été menés, comme prévu, à la réalisation des produits.

Comment ont-ils été employés par les bénéficiaires ?

Efficacité de la composante (projet)

Pertinence des produits réalisés.

Les résultats qui ont été réalisés par l'utilisation des ressources.

4. Impact

Quels changements (économique et social) au niveau des bénéficiaires (industrie) se sont-ils produits ou sont-ils susceptibles de se produire?

D Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation se composera de membres suivants:

Deux représentants de l'ONUDI, dont un fonctionnaire des Services de l'Evaluation, avec expérience de méthodologie d'évaluation, du programme intégré, de politiques et de procédures de l'ONUDI.

Un représentant du Gouvernement avec expérience du cadre institutionnel de l'industrie du pays et des activités de l'ONUDI.

Les membres de l'équipe d'évaluation ne devraient pas avoir été directement impliqués dans la conception et/ou l'exécution du programme/projets.

Tous les membres de l'équipe d'évaluation seront recrutés par l'ONUDI. Le bureau local du P.I. fournira l'appui administratif et technique à l'équipe d'évaluation.

Il sera donné un compte rendu des conclusions et recommandations aux représentants des ambassades des donateurs et, en même temps, les

donateurs seront invités à participer, en qualité d'observateurs, aux travaux de la mission.

Bien que les membres de l'équipe d'évaluation doivent être libres de discuter tous les sujets avec les autorités concernées concernant leur tâche, ils ne sont pas autorisés à prendre d'engagement au nom de l'ONUDI ou du donateur.

E Plan de travail

L'évaluation en profondeur sera précédée par une auto-évaluation au cours de laquelle les rapports d'auto évaluation (SER) sur chaque composante (projet) seront préparés par les membres de l'équipe du P.I. et mis à la disposition de l'équipe d'évaluation.

Le travail de l'équipe d'évaluation comprendra les étapes suivantes:
étudier la documentation

entrevues avec les membres de l'équipe

Entrevues avec le responsable du pays dans le Bureau Régional au Siège.

Réunions au Siège avant la mission d'évaluation pour convenir sur les questions clés à adresser au niveau du terrain.

Réunions de travail à Paris pour rencontrer en particulier, l'ancien Responsable de PI et de l'ONUDI au sein du Gouvernement, Ministère de l'Industrie.

Réunion sur le terrain avec les contreparties officielles et les participants au programme pour fournir le briefing au sujet de l'évaluation et les questions clés à adresser.

Réunions de l'équipe d'évaluation avec les représentants du Gouvernement, les parties prenantes du programme, y compris les représentants du PNUD et du donateur.

Visites sur le terrain des bénéficiaires, des parties prenantes et des donateurs.

Présentation des résultats préliminaires au niveau des composantes du programme.

Réunion de restitution sur le terrain avec toutes les parties prenantes.

Réunion avec l'équipe ONUDI Dakar, les responsables nationaux des différentes composantes de la contrepartie nationale et du Secteur Privé pour concevoir un système d'auto-évaluation inclus dans la conception de la deuxième phase.

Réunions au Siège avec les membres de l'équipe pour présenter les résultats préliminaires et les aider, avec le Chef d'Equipe, à la finalisation de la conception de la phase 2.

Rédaction et finalisation du rapport.

Le rapport final sera soumis sur disquette (en Word) aux services d'évaluation de l'ONUDI, qui prendra soin de la distribution du rapport d'évaluation.

Etant donné que le rapport est le produit d'une équipe indépendante, agissant dans ses capacités professionnelles personnelles, il appartient à cette équipe de se servir des commentaires faits par les parties concernées et de les refléter dans le rapport final. Cependant, l'équipe d'évaluation est responsable

de refléter toutes les corrections effectives portées à sa connaissance avant l'achèvement du rapport.

Le commencement de la mission sur le terrain et des dates pour la présentation des résultats à l'ONUDI ainsi que la date-limite pour l'accomplissement du rapport final, seront déterminés en accord avec la gestion du programme.

La gestion du programme, en consultation avec l'équipe d'évaluation, proposera un plan détaillé pour les visites et les rencontres sur le terrain.

1.3 Etat Financier du Programme Intégré Sénégal à fin juin 2003

	Projets										
	Composante	Code	Titre	Backstopping	Section	Chef de Projet au Sénégal	Budget Initial	Dépenses à fin juin 2003	Rest	Bailleur	Etat
							US \$	US \$	US \$		
1	Stratégie industrielle	NS/SEN/99/B05		C. Géglie	PTC/SME	Pape Jean Fall, Coordinateur National	30,000	28,633	1,367		clôturé
Total							30,000				
2	Réseau National d'Information	NS/SEN/99/A05	Appui à la mise en place d'un RNII	P. Gilabert	PTD/IPT	S. Sidibé	202,060	196,210	5,850	PNUD	clôturé
		NC/SEN/99/005	Observatoire de l'Industrie	E. Allai	PTC/SME		1	0	1		clôturé
Total							202,061	196,210	5,851		
3	Développement de la MPME	US/SEN/00/066	PAPES	C. Géglie	PTC/SME	Malick Sy	275,752	271,237	4,515	Autriche	clôturé
		US/SEN/03/014			PTC/SME	Malick Sy	349,248	89,410	259,838	Autriche	en cours
		DG/SEN/97/003	Développement des PME	C. Géglie	PTC/SME	Pape Jean Fall, Coordinateur National	265,648	249,422	16,226		clôturé
		DP/SEN/02/008	PDER	C. Géglie	PTC/SME	D. Coulibaly	600,000	64,315	535,685	PNUD	en cours
		US/SEN/02/122					20,000	0	20,000	Danemark	en cours
		DP/SEN/02/003	Plate forme Multifonctionnelle	F. Ali Mohamet	PTC/IEE	A. Corrêa	639,104	233,392	405,712	PNUD	en cours
		US/SEN/02/121					20,000	0	20,000	Danemark	en cours
Total							2,169,752	907,776	1,261,976		
4	Développement du Partenariat Industriel	US/SEN/99/147	Promotion d'Investissement	P. Gilabert		Pape Jean Fall, Coordinateur National	162,000	NA	NA		clôturé
		US/SEN/99/148	Bourse National de Sous-Traitance et de Partenariat	A. De Crombrughe	PTC/IPT	A. Sylla	200,000	200,315	-315		clôturé

Total							362,000	200,315	-315		
5 Promotion de Qualité, Normalisation et Métrologie	NC/SEN/99/001	Oscar National de la Qualité	Pataconi			F. Thiam	25,000	23,983	1,017	PNUD	clôturé
	EU/RAF/01/001	Projet Régional UE/ UEMOA	M. Dhaoui; S. Kaeser							UE	en cours
6 Promotion d'environnement propre	MP/SEN/01/092	Recyclage de gaz réfrigérants	C. Lorenzo	PTC/MPR		C. Sylla	85,000	83,007	1,993		clôturé
7 Mise à Niveau des entreprises dans les secteurs prioritaires	TF/SEN/99/001	Renforcement de la capacité des MPE dans le secteur de la transformation artisanale de poisson	A. Ououich	PTC/AGR	N.T.D. Ndiaye		387,000	350,162	36,838	Japon	en cours
	TF/SEN/99/A01		A. Fujino	PTC/SME			110,000	83,478	26,522	Japon	en cours
	US/SEN/02/081	Assistance au Centre de Promotion du Secteur Textile	Y. Lee	PTC/AGR			75,000	28,392	46,608	Danemark	en cours
Total							572,000	462,032	109,968		
TOTAL							3,445,813	1,901,956	1,543,857		

E. Matrice résumant le programme intégré

OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT NATIONAL	ATTENDRE LE NIVEAU DE PAYS EMERGENTS A L'HORIZON DES ANNEES 2020
OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	REALISER L'AGENDA POUR LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE SENEGALAISE ADOPTE PAR LE SENEGAL
OBJECTIFS DU PROGRAMME DE L'ONUDI	RENFORCER LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE SENEGALAISE PAR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE
COMPONENTE I: ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE - VISION 2020	
Objectif	Doter le Conseil Supérieur de l'industrie des outils et moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions en matière de définition des stratégies et politiques industrielles ainsi que des plans d'actions qui en résultent
Problèmes à résoudre	Difficultés à intégrer le savoir du CSI dans l'ensemble du dispositif institutionnel lié aux questions industrielles. Manque de compétences techniques en matière de définition d'orientations stratégiques et d'élaboration de visions industrielles. Manque de compétences en matière d'animation liée à la concentration. Accès difficile aux informations pertinentes ayant trait aux meilleures pratiques en matière d'activités et de politiques industrielles. Difficulté à organiser l'information disponible d'une manière qui assure la pleine utilisation. Difficulté à la mise en place de mécanismes d'exécution, de suivi et d'évaluation de la mise en oeuvre des plans d'actions
Produits (Résultats)	Institution de succès
1. Positionnement du Conseil Supérieur de l'industrie dans le dispositif institutionnel	Définition claire et acceptée par l'ensemble des acteurs du rôle et de la place du CSI ainsi que de ses relations avec les autres institutions privées et publiques concernées. Liens de travail et de collaboration entre le CSI et les institutions privées et publiques travaillant sur les questions industrielles
2. Formation des membres du CSI, y compris des groupes, en fonction des responsabilités qui sont les leurs	Une quinzième d'organismes industriels et de membres du CSI formé
3. Activités opérationnelles du CSI	Une étude prospective « vision Sénégal 2020 » réalisée avec un mécanisme de suivi des recommandations mis en place
4. Mise en place d'un système d'info. au CSI	Un système d'information opérationnel et efficace

Programme Intégré de l'ONUDI au Sénégal

COMPOSANTE II : PREMIERE PHASE DE LA MISE EN PLACE DU RESEAU NATIONAL D'INFORMATION	
Objectif Immédiat	Permettre aux paramètres actifs (producteurs comme utilisateurs) dans le secteur de l'information industrielle, commerciale, technologique et scientifique de mettre à jour leurs infra-structures, de se connecter en temps réel et d'assurer une meilleure synergie de leurs actions en vue de renforcer la compétitivité des entreprises sénégalaises, ainsi que la coopération entre le secteur privé et le secteur public.
Problème à Résoudre	Coûts de transactions élevés pour les PME's et absence d'un réseau national d'information
Produits (Résultats)	Indicateurs de succès
5. Un séminaire de sensibilisation et de concertation sur l'utilisation des technologies de l'information pour la création d'un réseau national d'information.	Un Plan d'action visant la mise en place de structures autonomes, génératrices de revenus et pouvant offrir des services (des solutions) utiles pour l'amélioration de la compétitivité des PME's tout en assurant un réduction substantielle des coûts de transactions
6. Au moins 4 points nodaux renforcés, soit en réseau de production et d'échanges d'informations industrielles	Mise à niveau des 4 points nodaux renforcés
7. Plus de 200 spécialistes formés aux techniques et outils de la technologie multimédia et mise à niveau des capacités dans le domaine de l'internet, l'Extranet et l'Intranet	Mise à niveau aux standards internationaux : cadres, techniciens et analyses formés et certifiés.
8. Liens virtuels établis notamment en relation avec des bibliothèques virtuelles et des moteurs de recherche, identifications des possibilités de télé-formation	Liens virtuels établis et formation continue par télé-formation mise en place.
9. Forum virtuel réalisé	Au moins 50 entreprises sénégalaises mises en ligne pour une exhibition permanente par Internet
10. Une étude sur un système de communication de type V-SAT (communication par réseaux non-câblés)	Etude réalisée et procédures mobilisation de ressources financières déterminées
11. Renforcement de la spécialisation des points nodaux et identification de services informationnels à valeur ajoutée permettant de générer des recettes	Points nodaux spécialisés et services informationnels commerciaux identifiés
12. Création d'un comité de pilotage du système d'information	Comité créé au sein du Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI) et opérationnel.

Programme Intégré de l'ONU/CI au Sénégal

COMPOSANTE III : DEVELOPPEMENT DE LA MPME	
Objectif	Contribuer au développement du secteur de la micro, petite et moyenne entreprises (MPME) y compris les institutions et mécanismes d'appui
Indicateurs	
Problèmes à résoudre	1. <i>généralisation</i> réduite du secteur MPME industriel: malgré le fait que le secteur MPME en général (incluant le secteur primaire, secondaire et tertiaire) contribue pour plus de 90% de l'emploi, le secteur de la MPME industrielle occupe seulement moins de 10% de la population active. 2. <i>recrutement</i> du secteur MPME : faible rentabilité des entreprises, produits peu compétitifs, processus de production dépassé, faible liens intra-sectoriels et intersectoriels, faible liens avec et avec des entreprises, systèmes d'appui inadéquats/inefficaces
Produits (Résultats)	Indicateurs de succès
13. Développement de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises	Nombreux promoteurs formés, b) nombreuses entreprises créées, c) les indicateurs a) et b) dans des zones pauvres/rurales, d) qualité/acceptation des dossiers de crédit auprès des banques
14. Systèmes d'éducation et de formation professionnelle améliorés pour l'adapter aux besoins du secteur privé	Formation de techniciens pour le secteur MPME plus régulier et de qualité ; fonctionnaires capables d'appuyer les dynamiques de développement du secteur privé
15. Environnement des affaires et institutions d'appui aux MPMEs améliorés	Réglementation appropriée et sécuritaire d'appui plus efficace Services plus appropriés pour les MPMEs Garance et qualité de services rendus aux MPME par les associations.
16. Améliorer les revenus des populations dans des régions pauvres du pays et renforcer les capacités institutionnelles locales pour promouvoir le développement de la micro et petite entreprise (MPE)	Quantité et qualité améliorées des initiatives locales de développement de la MPME. Nombreuses entreprises qui bénéficient des stratégies d'appui, entreprises créées, entreprises qui ont augmenté leur rentabilité ; systèmes d'appui améliorés dans les régions du pays.
17. Intégration du tissu industriel du Sénégal augmenté, afin d'améliorer sa productivité et efficacité collective	Projets de collaboration inter-entreprises et entre entreprises et institutions des pays développés ; impact des projets au niveau des entreprises et des institutions d'appui ; Une vingtaine de réseaux établis avec des projets en commun de développement ; au moins 10 mécanismes (« brokers ») de groupes et réseaux formés Liens établis entre petites et grandes entreprises

COMPOSANTE IV : DEVELOPPEMENT DU PARTENARIAT INDUSTRIEL	
Objectif	Elaborer une stratégie visant l'amélioration des flux d'investissements au Sénégal et renforcer le processus de transfert de technologie.
Problème à résoudre	Faible niveau d'investissement qui gêne l'essor du secteur privé comme moteur du développement économique du pays. Le niveau d'investissement, notamment étranger, est parmi le plus faible au monde.
Prémisses (Mésultats)	Indicateurs de succès
18. Mise en place et renforcement du dispositif institutionnel national de promotion des investissements, y compris par la mise en place et le renforcement de l'Agence de Promotion des Investissements (API-X)	Une stratégie de promotion de l'investissement formalisé et prêt pour son exécution par l'intermédiaire d'un système institutionnel performant
19. Développement, réalisation et dissémination d'une image « cooperative » et d'outils de promotion sur le Sénégal (film, CD-ROM, ouvrages, etc) et campagne internationale de promotion du Sénégal	Une série de publications/guides de l'investissement préparés et la promotion du Sénégal réalisées auprès d'un minimum de 1000 entreprises étrangères
20. Organisation et suivi du Forum "Investir au Sénégal" (PS: la date du Forum sera définie à partir de 10 à 12 mois après la date de financement de cette sous-composante)	130 projets d'investissement industriel et propositions d'affaires identifiées, formulées et sélectionnées selon les critères de RONDRI. Des partenaires potentiels étrangers identifiés et intéressés par les projets d'investissements et propositions d'affaires promus. Forum "Investir au Sénégal" avec les entrepreneurs Sénégalais/investisseurs étrangers. 40 lettres d'intention et/ou accords/conventions de partenariat signés/commissés pour faciliter la réalisation de nouveaux projets d'investissement, de propositions d'affaires et l'expansion/rehabilitation d'entreprises existantes. 10 études de pré-investissements préparées
21. Développement des relations/synergies entre les services d'appui du Sénégal et de leurs homologues dans la région de l'UEMOA, particulièrement dans les domaines de l'investissement et de la technologie.	Participation dans les sections conjointes des pays de l'UEMOA de promotion de l'investissement et de la technologie
22. Formulation et assistance à la mise en œuvre d'un plan d'action de développement de technopoles, zones industrielles et d'activités technologiques.	Un plan d'action de développement de technopoles, zones industrielles et d'activités préparées
23. Renforcement des capacités professionnelles du secteur privé à travers un programme de management de la technologie	300 cadres formés
24. Une Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat (BSTP-S) industriel au Sénégal.	Les cadres de la BSTP-S formés, réalisateurs de sensibilisation, maîtres de partenariats et de nouveaux emplois créés.
25. Stratégie d'investissement des projets des financements privés dans les infrastructures industrielles.	Les besoins en infrastructures physiques identifiés et promotion des projets d'infrastructure en financement privé

Programme Investir de l'ANUDI au Sénégal

COMPONENTE V : PROMOTION DE LA QUALITE, NORMALISATION ET METROLOGIE	
Objectif Impact	Renforcer et harmoniser le système sénegalais de Qualité, Normalisation et Métrologie (QNM) en conformité aux obligations de l'OMC, pour assurer la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et de l'environnement, et pour promouvoir l'amélioration de la compétitivité des entreprises sénegalaises
Problèmes A Révisaire	Non-conformité aux systèmes internationaux de mesures et d'étalonnage Manque de capacité de contrôle des quantités échangeées La qualité industrielle n'est pas maîtrisée et les consommateurs ne sont pas protégés en matière de sécurité sanitaire, alimentaire et environnementale.
Produits (Résultats)	Indicateurs de succès
26. Création d'un réseau sénegalais de métrologie.	Conformité aux systèmes internationaux de mesures et d'étalonnage Amélioration des capacités de contrôle des quantités échangeées Amélioration des systèmes de protection des consommateurs
27. Transformation de l'ISN en une nouvelle structure de normalisation pour le développement et la promotion de la qualité au Sénégal ; L'Association sénegalaise de normalisation (ASN)	Adhésion de l'ASN comme souscripteur de l'ISO et prix de qualité sénegalais conforme aux normes internationales Personnel de l'ASN qualifié pour la gestion au niveau management et technique de l'ASN Ressources documentaires relatives à la métrologie disponibles

COMPOSANTE VI: PROMOTION POUR UN ENVIRONNEMENT PLUS PROPRE	
Objectif	Renforcer les capacités institutionnelles et techniques, tant au sein du secteur privé industriel que du Gouvernement, nécessaire à la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une stratégie de développement industriel écologiquement durable.
Intervalle	Insuffisance de capacités institutionnelles, absence des moyens pour lancer régulièrement des Etudes d'Impact Environnemental (EIE).
Répondre	Ces insuffisances empêchent l'arrêt de la dégradation de l'environnement.
Prédicts (Mésultats)	Indicateurs de succès Utilisation des recommandations de l'étude par les décideurs
28. Etude de la situation au début du projet et identification des mesures techno-économiques favorisant la protection de l'environnement	
29. Un guide d'Etude d'Impact Environnemental (EIE)	Elaboration et approbation d'un guide d'Etude d'Impact Environnemental (EIE)
30. Introduction des technologies propres à l'industrie ségalaise	Mesures incitatives appliquées dans le cadre de l'investissement industriel pour l'introduction des technologies propres. La mise à niveau de 3 entreprises.
31. Audis environnemental du secteur industriel national et systèmes de gestion de l'information installés.	Utilisation performante du laboratoire
32. Un laboratoire pour la surveillance et le contrôle de la pollution industrielle opérationnel	
33. Une campagne de sensibilisation publique pour promouvoir la valorisation et le recyclage des déchets industriels et la protection de l'environnement	Un plan national pour le traitement des déchets industriels et la protection de l'environnement.

COMPOSANTE VII :	
MISE A NIVEAU D'ENTREPRISES PILOTES DANS LES SECTEURS PRIORITAIRES AGRO-ALIMENTAIRES, TEXTILES ET AUTRES	
Objectif	Renforcer les capacités institutionnelles et les ressources humaines dans la démarche qualité pour soutenir la dynamique de reconstruction, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries sénégalaises dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie. A titre de démonstration, mettre à niveau les compétences techniques et entrepreneuriales d'un nombre limité d'entreprises surtout en matière de gestion de la qualité, l'accès à l'information, de compétitivité, protection de l'environnement et d'entrepreneuriat féminin dans les secteurs prioritaires du programme intégré - les industries agro-alimentaires (y compris la pêche) et textiles.
Problème à résoudre	Les entreprises industrielles sénégalaises sont caractérisées par des faiblesses structurelles. L'évolution rapide du contexte international a amené le Sénégal vers une situation d'urgence qui pousse les entreprises vers la voie du rattrapage de leur retard dans le domaine de la gestion efficace des entreprises. L'expérience d'autres pays dans la mise en place d'une approche dite « de Mise à Niveau (MAN) d'Entreprises » semble donc applicable. En vue de remédier aux problèmes de compétitivité de l'industrie sénégalaise (mauvais qualité et hautes coûts de production et faiblesse en gestion), il s'agit de mettre en place un Programme de modernisation sur la base de l'approche MAN déjà utilisée en Afrique du Nord avec un appui technique de l'ONUDI. Le MAN prévoit : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De moderniser l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique ; <input type="checkbox"/> Renforcer les capacités des structures d'appui ; <input type="checkbox"/> Promouvoir le développement d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux ; <input type="checkbox"/> Améliorer la compétitivité et la qualité en réduisant les coûts de gestion et production des entreprises industrielles ; <input type="checkbox"/> Faciliter l'intégration des entreprises petites par des forces dans le tissu artisanal et industriel sénégalais
Produits (Résultats)	Indicateurs de succès
34. Renforcement des capacités institutionnelles et les ressources humaines dans la démarche gestion de la qualité pour la mise à niveau des entreprises sénégalaises afin de soutenir la dynamique de reconstruction des industries sénégalaises.	Informations et données disponibles sur les services d'appui, Identifications des besoins critiques des entrepreneurs
35. Des technologies nouvelles et propres sont introduites et un système d'inspection et de contrôle alimentaire répondant aux exigences des marchés est mis en place.	Au moins 12 entreprises ont introduit des technologies améliorées et propres. Le système d'inspection et d'assurance de la salubrité répond aux exigences internationales. BPF/BPH et HACCP appliqués pour 75% des établissements au moins. Les inspections sont reconnues comme compétentes pour l'octroi de l'inspection. Les BPF et le HACCP appliqués respectivement, par au moins 50% et 25% des entreprises sélectionnées.
36. La capacité des micro et petites entreprises dans le secteur de l'agro-alimentaire est renforcée.	3 sites de transformation gérés de manière compétitive et 250 femmes formées.
37. La capacité des micro et petite entreprises dans la transformation artisanale du poisson est renforcée.	5 sites de transformation opérant de manière compétitive et 200 femmes formées (farineurs, superviseurs, femmes entrepreneurs)
38. Création et mise en activité de Centres privés de prom. de l'industrie textile	Emploi, économie et environnement
39. Développement d'un textile artisanal professionnels.	Emploi, économie et environnement

Programme Intégré de l'ONUDI au Sénégal

**Annexe II - LISTE DES PERSONNES ET ENTREPRISES RENCONTREES ou
CONTACTEES TELEPHONIQUEMENT**

DAKAR

Ministère de l'Artisanat et de l'Industrie (Contrepartie Nationale du Programme)

S.E. M. Landing Savané	Ministre
M. Samba Diop	Directeur du Cabinet
M. Ibrahima Basse	Directeur Département. Industrie
M. Balla Diong	Ingénieur en Chimie, Conseiller Technique
M. Abdullaye Mamadou Ball	Conseiller Technique
M. Simon Dioh	Conseiller Technique, Président Comité Pilotage Projet Plate-forme
M. Amadou Sarr Diop	Economiste, Chef Bureau Stratégies Industrielles, nommé par le Ministère pour accompagner en qualité d'observateur la mission d'évaluation,
M. Mamadou Dabo	Responsable de l'Observatoire, en charge des informations industrielles (RNIIS)

Ambassade d'Autriche (Donateur)

S.E. M. Gerhard Weinberger	Ambassadeur d'Autriche auprès du Sénégal
Mme Elisabeth Leiner	Responsable Afrique occidentale, Coopération Autrichienne pour le Développement
M. Charles Eder	Chargé de Programme

Ambassade du Japon (Donateur)

S.E. M. Akira Nakajima	Ambassadeur du Japon auprès du Sénégal
M. Shinya Iwata	Premier Secrétaire

PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement)

M. Ahmed Rhazaoui	Coordonnateur Résident des Nations Unies et Représentant Résident du PNUD
M. Laba Toure	Assistant au Représentant Résident et chargé du Secteur Privé et de l'Education

UNION EUROPEENNE

S.E. M. Manuel Lopez Blanco	Ambassadeur Chef de Délégation
Mme Helene Cavé	Conseiller Commerce / Secteur Privé

UNITED NATIONS Secretariat for the Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol

M. Ansgar Eussner Senior Monitoring and Evaluation Officer

(rencontré au Ministère de l'Environnement pendant l'évaluation du MP sur le Plan de Gestion des fluides frigorigènes, dont l'ONUDI est une des agences d'exécution)

Equipe Programme Intégré ONUDI

M. Alain Nickels	Représentant ONUDI et chef de l'équipe du Programme Intégré Sénégal
Mlle Lynn Buikema	JPO attachée au Bureau du Représentant
M. Louis David Badji	Assistant administratif
Mme Jenny N. Beye	Assistante du Représentant
M. Bouyagui Fofana	Chauffeur
M. Malick Sy	Directeur Projet PAPES
Mlle Fatou Binetou Thiam	Coordinatrice Technique Nationale, Composante Programme Qualité UEMOA
Mme Ndeye Tické Ndiaye Diop	Coordinatrice Nationale Sous Composante 7, Programme d'Appui à l'Entreprenariat Féminin dans la Pêche Artisanale
Mme Anne Correa	Coordinatrice projet Plate-forme multifonctionnelle
M. Mamadou Dabo	Responsable Technique Réseau Information Industrielle
M. Djibril Coulibaly	Coordinateur National Projet PDER/ St. Louis
M. Samb Ali	Animateur local Projet PAPES / Thiès
M. Sammy Kourouma	Animateur PAPES St.Louis
M. Ibrahima Ndiaye	Chargé accompagnement MPE / PDER
M. Waly N'Diaye	Conseiller auprès le Directeur du PAPES/Dakar
M. Khalifa Omar Niang	Animateur Antenne Dakar PAPES
M. Seydou Sidibe	Coordinateur réseau information industrielle
M. Nassirou Mbow	Consultant Informatique RNIIS

Ministère Environnement et Protection de la Nature

Mme Fatima Toure Dia	Directrice de l'Environnement et Etablissements Classés
M. Ndiaye Cheikh Sylla	Directeur Adjoint, Coordonnateur du Programme Ozone
M. Ernest Dione	Chef Division Etablissements Classés
M. Pathé Baldé	Chef Cadre de Vie

YOFF

G.I.E. SEUTY NDIARE – Transformation Artisanale du Poisson (Groupement de 50 Femmes)

Mme Fatim Diop	Présidente du Groupement
Mme Ngoné Ndiaye	vice-Présidente
Mme Seynabou Samb	Trésorière
Mme Ndeye Yacine Samb	Secrétaire
M. Matar Niang	Coordonnateur du Groupement
Mme Maimouna Mbengue	Membre

THIES

Agence Régional de Développement (ARD)

M. Chérif Diagne Directeur ARD

Chambre de Métiers de Thiès

M. El-Hadji Abib Diop Président
M. Mamadou Dia Secrétaire Général

Groupement d'intérêt économique NIAHK JARINU Couturières de Thiès

Mme Maimouna Aw	Présidente
Mme Fana Cissé	Trésorière
Mme Khady Basse	Responsable Centre Formation
Mme N'Deye Khady Gueye	Responsable Centre Formation
Mme N'Deye Seyni N'Diaye	Gérante Mercerie
Mme Diama M'Bengue	Responsable Commerciale
Mme Seynabou N'Diaye	Monitrice Formateurs

Organisation Professionnel Artisans du Métal (AAMT) – Thiès

M. Bada Diéguene, Président
Avec 20 membres, chefs d'ateliers, de l'association

IFRA (Institut de Formation Rhon –Alpes) Programme décentralisé Région St.Louis

Mme Jocelyne Dieng Directrice Déléguée Secteur International

Chambre de Métiers de Saint-Louis

M. Dahirou Thierno Kane Secrétaire Général

Chambre de Commerce de St.Louis

M. El-Hadji Abibou Dieye Président
M. Ahmed Fall Secrétaire
M. Sourang Cheick Vice-Président

Agence Régional de Développement (ARD de Saint-Louis)

M. Mamadou Sene Chef Division Information et Communication
M. Ousmane Sow Chef Division Animation et Mise en Œuvre

RICHARD TOLL

Groupement des Femmes Malal Yoro Gueye (Unité fabrication d'aliments pour
Bétail) 70 femmes

Mme Korka Diao Présidente

PODOR

Service de Développement Communautaire Départemental (Projet PDER)

M. Racine Mabaye Conseiller Technique du Préfet, Service
Elevage

Préfecture Podor

M. Oumar Dieng Adjoint du Préfet

SOPROCCA (Société de Production et Commercialisation et Conservation des
Produits Agricoles)

M. Ousmane Diop Agent promoteur de la Société

MBORO

Projet Plate-formes PNUD/Bureau Sous-Regional OIT pour Afrique Sahélienne/ ONUDI / I.C.S.

M. Amadou Cissé	Economiste Coordonnateur National
M. Aliou Seck	Assistant Coordonnateur National
Mme Aimee Therese Faye	Animatrice Composante Plate-formes

Industries Chimiques du Sénégal (ICS) - Contrepartie nationale projet Plateforme

M. Medoune Mbaye	Directeur Ressources Humaines I.C.S.
------------------	--------------------------------------

Comité de Gestion Plate-forme Village Djingue

Mme Diobe Khoule	Présidente
Mme Fatou Diakate	Caissière
Mme Yandé	Trésorière
Mme Modou Mbaye	Contrôleur
Mme Adama Diop	Mesureuse des quantités
Mme Fatou Ndour	Mesureuse des quantités
M. Dioba Faye	Meunier
M. Mor Cissé	«
M. Baba Cissé	«
M. Ahmet Ndaye	«

KAYAR

Service Départemental des Pêches de Thiès a Kayar

M. Alassane Samba Diop	Chef de Service
------------------------	-----------------

GIE Mantoulaye Diene (Transformation du poisson) – 120 Femmes

Mme Matyndaw	Secrétaire Générale du Groupement
--------------	-----------------------------------

NDAME LO

Groupement des Femmes de Ndamé Lo (Séchage des Mangues)

Mme Fatou Kane Sarr	Présidente
M. Aliou Lo du Alelo	Chef du Personnel

RUFISQUE

Groupement d'Affaires GAMETAFOR TOUBA SOUDURE (Menuisiers Métalliques et Forgerons de Rufisque) 7 entreprises avec 15 employées au total - PAPES/Dakar

M. Moussa Thiam	Président
Mme Wolimata Sy	Secrétaire Générale
M. Djibril Thiam	Trésorier
M. Falou Galas Mbengue	Membre
M. Serigne Niang	Conseiller Technique du GIE

Fédération des Artisans de Rufisque (regroupe 16 corps des métiers)

M. Yatma Boye	Secrétaire Général de la Fédération
---------------	-------------------------------------

Groupement d'Affaires GACOMAR (Cordonniers et maroquiniers de Rufisque)
Regroupe 5 ateliers pour un total des 25 personnes

M. Madiagne Sarr Ndiaye	President
M. Ibrahim Senn	Vice-President
M. Ibrahima Fall	Secrétaire Général
M. Serigne Mamadou Mbow	Trésorier
M. Diom Balla	Coordinateur achats

BARGNY

Union locale des femmes transformatrices de produits halieutiques de Bargny
(15 GIEs regroupant 225 femmes, sur un total de 400 femmes qui travaillent sur le site)

Mme Fatou Kine Diop	Présidente
Mme Marietou N'doye	Secrétaire Générale
Mme Binata Badiane Wade	Trésorière
M. Mamadou Goudiaby	Consultant national en transformation et hygiène des produits de la mer

PARIS / France (29 – 31 octobre)

ITPO / France

M. Gérard Gaveau	Directeur du Bureau
Mme Cécile Carlier Parnotte	Conseiller Industriel
M. Tidiane Boye	Délégué du Sénégal auprès ITPO

Comité du Bassin Grand Sud Ouest (BGSO) Fédération Agricole Bordeaux

M. Jacques Dasque Responsable Relations Internationales
(rendez-vous téléphonique)

Chaudronneries de l'Est (Langres/Metz)

M. Dominique Legros Directeur (rendez-vous téléphonique)

HV Développement (Mécanique Générale) Aubevoye / Normandie

M. Jacques Valleye Gérant (rendez-vous téléphonique)

GTI - Electricité Industrielle Béthune / Lille

M. Nicolas Lancel Adjoint du Directeur Général
(rendez-vous téléphonique)

ERAI (Entreprise Rhône Alpes International) Lyon

M. Pierre-Jean Baillot Directeur Financements Internationaux
(rendez-vous téléphonique)

CAILLARD (Société des Services de Maintenance et d'Inspection) Le Havre

M. Alain Coeffic Responsable Commerciale
(rendez-vous téléphonique)

IPAD (Institut de Promotion des Activités de Développement) Rouen
(Département de la Chambre de Commerce et Industrie de Rouen)

M. Thierry Péleau Directeur
(rendez-vous téléphonique)

ECTI (Echanges et Consultations Techniques Internationaux) Paris

M. Jean Aberlen Consultant (rendez-vous téléphonique)

CABINET d'ETUDES 100% SATISFACTION Marly / Versailles

M. Stéphane Blondeau Directeur (rendez-vous téléphonique)

NETBSURE (Commerce électronique) (Projet AFRIKAONE)

M. Doudou Cissé Gérant

Le DIAMANT NOIR (Chocolaterie) Guerret (Clermont Ferrand)

M. Bernard Gorgeon Gérant (rendez-vous téléphonique)

SYNERGIE (Environnement / Energie) Paris

Mme Yasmina Fayet Directrice
M. Pascal Fayet Conseiller Technique

PERCHE ACTIVITES (Transformation Fruits et Légumes) Gontran-en-Champlain

M. Noël Ledey Chargé de mission (rendez-vous téléphonique)

Annexe III – Agenda de la Mission

06/04/2004 16:06

MISSION D'EVALUATION
DU PROGRAMME INTEGRE SENEGAL
13 – 28 octobre 2003

PROGRAMME DE VISITES

Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
DIM 12/10			
20H		Arrivée à Dakar par vol AF 718. NOVOTEL (221) – 849 61 61	Dakar
LUN 13/10			
08H00		Briefing avec le Représentant M. Nickels	Bureau ONUDI Imm. Fayçal
10H00			
11H00		Ambassadeur du Japon	Amb Japon (Corniche)
12H00		Ambassadeur d' Autriche (contact : 849 00 40)	Amb Autriche (rue Emile Zola)
13H00		Déjeuner	
15H00	Tous	Chefs de projets en cours : Mme Diop - Entreprenariat féminin ; M. Dabo - RNHS; M. Sy - PAPES ; M. Sylla - BNSTP ; Mme Corrèa - PTF ; Melle Thiam - UEMOA Qualité	Bureau ONUDI Imm. Fayçal
17H30		Entretien avec : M. Samba Diop, Dir. Cabinet au MIA M. Ibrahima Basse, Directeur de l'Industriel M. Mamadou Ball, CT M. Balla Diong, CT	Ministère l'Industrie et Artisanat (MIA)
		Dîner	
MAR 14/10			
07H15			RV au Novotel
07H30		Départ pour Thiès (contact : Malick Sy, PAPES – 637 92 20)	
09H00	PAPES	M. Chérif Diagne, Directeur ARD (contact 952 13 24)	ARD Thiès
10H30	PAPES	M. Abib Diop, Président Chambre des Métiers (contact : 951 17 73)	Chambre des Métiers - Thiès

Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
11H30	PAPES	GIE Niak Jarinu, Mme Maimouna AW	Village artisanal de Thies, quartier 10è, ex RIAMO
13H00		Déjeuner	Thiès
14H30	PAPES	Bada Diéguène - Organisation professionnelle du Métal	Thiès
15H30		Départ pour Saint-Louis	
17H00	PDER	Visite GIE Nguiguilackh (contact : M. Coulibaly, PDER - 637 49 20 / M. Ndiaye 643 10 81)	20 km avant Saint-Louis
18H30		Poursuite du voyage vers Saint-Louis Nuit à l'Hôtel SINDONE (221) – 961 42 45	Saint-Louis
		Dîner	
MER 15/10			
08H00			RV Hôtel Sindoné
08H30	PAPES	CECAS, M. Codé Thiam, président (contact : 539 16 12)	Village artisanal
09H30	PAPES	Groupement Takky Liguéy du Village artisanal, Mme Gnilane Faye (contact : 636 81 51)	Village artisanal, case n° 5
10H30	PAPES	Unité Fruits et Légumes, Mame Mbeugué Seck (contact : 539 15 22)	Maison de quartier Eaux Claires
11H30	PAPES - PDER	M. Dahirou Kane, SG Chambre des Métiers (contact : 961 10 06)	Chambre des Métiers
12H30	PAPES – PDER	M. Habibou Dièye, Président et Mme Koulibaly, SG /Chambre de Commerce (contact : 961 10 88)	Chambre de Commerce, rue de France x Henry Louis Guillaibert
13H00		Déjeuner	Saint-Louis
15H00	PAPES - PDER	M. Bouna Warr Directeur ARD (contact : 961 77 67)	
15H30 16H45	PDER	Départ pour Richard - Toll Visite Unité fabrication d'aliments de bétail	Richard-Toll
18H00		Voyage vers Podor Hôtel Macina – Ndoum (221) – 656 45 02 / 641 95 47	NDioum
		Dîner	
JEUDI 16/10			
07H15 07H30		Départ pour Podor	RV Hotel
08H30	PDER	Visite Service Elevage	Podor

Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
09H30		Départ pour Dakar	
13H30		Déjeuner	Ourossogui
Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
VEN 17/10			
07h00		Départ pour Mboro	Mboro/ICS
08h 30	PTF	Visite du Projet PNUD/BIT/ICS Plate-forme multifonctionnelle /ONUDI Contact : M. Cisse/Bit ; Mme Anne Corr�ea/ONDI Cell 650.47.18	MBoro
15h	PECHE	Visite du Projet � Cayar (Contact : Alassane Samba DIOP – 953.50.01/ 642.05.39)	Cayar
17h/17h30	Agro-alimentaire	Visite Ndam Lo Présidente Mme Fatou Sarr (639.92.26) et M. Al� Lo (546.38.42)	
SAM 18/10			
09H00		Départ pour Rufisque	
09h30	PAPES	Visite Groupement d'affaires GACOMAR (contact : Pape Fall - 893.61.61) et GAMETAFOR (contact : Moussa Thiam – 664.11.69)	Cayar
14H00		Déjeuner	Rufisque
DIM 19/10			
LUN 20/10			
09H30		M. Djibril Coulibaly, Expert PDER Mme Anne Corr�ea, Expert Projet Plateforme Multifonctionnelle	Bureau ONUDI
11H00	RNIIS	Entretien avec M. Mamadou Dabo (contact : 822 04 20)	MIA
11H30	ICS/Trieste	M. Cheikh O. Anne, DG/ASIT (contact : 849.13.81)	ASIT. 72, bd de la République
12H00	UEMOA/Qualité	M. Sarr, Président et M. Dia, Vice-Président de l' ASN (contact : 827.64.12 /839.37.03/638.20.16)	Bureau ONUDI
13H 30	BNSTP-S	Déjeuner à la BNSTP-S M. Mamado Sylla, DG /BNSTP et M. Mbengue (contact : 842.30.61/62)	BNSTP-S
16H30	BNSTP-S	Dakar-Nav (contact : M. Ousmane Wane, Dir. De production – 823.82.16/823.30.00)	Bld de l' Arsenal7
18H00-		Discussions sur le Programme Intégré avec équipe ONUDI	Bureau ONUDI

Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
22H00		Dakar	
		Dîner	
MAR 21/10			
07H45		contact Mlle Fatou Thiam, Qualité – 537 69 14	RV Novotel
08H00– 08H45	UEMOA/ Qualité	Laboratoire d'Analyses et d'Essais de Polytechnique (contact : M. Nicolas Ayessou – 825 08 94)	Ecole Polytechnique (Université)
09H30	UEMOA/ Qualité	Fondation Ceres Locustox (contact : Djibril Mbaye - 834 42 94)	Km 16, Route de Rufisque
11H30	PECHE	M. NDiaga Gueye, Directeur de Pêche (contact : 638 37 16 / 821 65 78)	Direction des Pêches Maritimes
12H15	PECHE	JICA (Contact : M. Ono, Assistant Technique – 659 21 65)	Direction des Pêches Maritimes
13H00		Déjeuner	Dakar
14H00	UEMOA/ Qualité	Fatou Thiam, Expert projet Qualité	
15H30		MM. Cama, Président CNES Mor Talla Kane, CNES Cheikk T. Tall, CNES (contact : 823 09 74)	CNES (derrière BICIS)
17H30		M. Malick Sy, Expert Projet PAPES	Bureau ONUDI
		Dîner	
MER 22/10			
08H30		M. A. M'Bow, Consultant Réseau RNIS	Bureau ONUDI
09H30	Mise à Niveau	Mme M.T. Diedhiou, DG /ADEPME (contact : 869 70 70 /71)	Fenêtre Mermoz Villa n° 9/ Dakar
11H30	PAPES	M. Fara Tall, DG d'APROSIT, ex SODIDA (contact : 865 20 64)	Sodida
12H30		M. Thierno Niane, Responsable DSRP (contact : 822 35 62)	MEF, derrière Hôpital Principal
13H30		Déjeuner	
14H30	PAPES	M. Abdou Aziz Dia, Directeur ONFP (contact : 822 88 60)	Av. Peytavin, face Etude M Madické Niang
15H30	CNP	M. Baïdy Agne, Président CNP ; M. Papa Nalla Fall, M. Hamidou Diop, M. Barry, SPIDS/ CNP (contact : 821.58.03)	CNP Rue Jean Mermoz
17H00	Promo – tion In.	M. Hamath Sall, Direct.Général Adjoint/M. Ly et Mme Thiam – APIX - Contact : 849.05.55	APIX, Dakar
		Dîner	

Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
JEUDI 23/10			
08H30 09H00	ICOTAF	Mme Datt Oumou Salamata Tall, PDG, ICOTAF Tél. 834.04.96.834.00.12	PIKINE
10H30	Protocole Montréal	M. Cheikh Sylla, Coordonnateur Projet Ozone, Cel. 637.50.65 et M. Ibrahima Kane – Tél. 822.62.11 (Direct. Environnement + Association des Frigoristes)	
12H00	CPT	Entrevue avec M. Fall, M. Athj et M. Kébé du Centre de Promotion Textile - M. I.Dème, Consultant (contact : M. Sylla – 842 30 61)	Bureau ONUDI
13H00		Déjeuner	
14H00		Mme Diène Keita, Représentant Résident Adjoint, PNUD et M. Laba Touré, Chargé de Programme	Bureau du PNUD
15H30		S.E.M. Landing Savané, Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat	MIA
17H00		Visite Institut de Technologie Alimentaire (ITA) M. Amadou Tidiane Guiro, Directeur Général (contact : 832.00.70) M. Ousmane Sy, Consultant (Projet Ndam Lo) Contact : 652.96.96	Route des Pères Maristes -
		Dîner 20H00 offert par ONUDI Dakar	
VEN 24/10			
08H30 09H00	PECHE	Visite Site de Yoff (Contact : M. Atoumane Diouf et Mame Seyni Samb : 534.19.60 et Mme Ndèye Tické Diop, 633.69.78 Contact : Susanne Gannon – Cell. 653.15.59)	Yoff
10H00	PECHE	M. Ibrahima Yade, Président ACA (Association Conseil pour l'Action) (contact M. Yade – 638 87 75 ; ACA 825 45 29) M. Patrick Fine, Directeur Adjoint USAID Tél. 869.61.00	RV Novotel Site de Yoff
11H30			USAID/Ngor
13H00		Déjeuner	
14H00		Chef d'Equipe du Programme Intégré, Alain Nickels : Préparation en cours de la 2 ^{ème} phase du PI – Projets DDIA	Bureau ONUDI
16H30		M. Aliou Faye, CEPOD (ancienne Unité de Politique Economique - UPE) / (contact : 823 34 27)	MEF, Avenue Carde face Notre- Dame
		Dîner	
SAM 25/10			
09H30	PAPES	Transfulég (Transformation Fruits et Légumes) (contact : Mme Mariama Diouf – 827 39 75)	RV Novotel Sacré Coeur
11H00	PAPES	Promecabile et Chambre des Métiers (contact : M. Packy Thiam – 538 87 87)	Terrain Foyer

Date/Heure	Projet	Structure visitée/Personne	Lieu
12H00	Bargny	Site de Pêche de Bargny – Contact. M.Oumar Ndiaye, cel. 564.47.97/Tél. 836.35.43	Bargny
12H30	UEMOA/Qualité	M. Louis Alexandrenne, Président, Oscar National de la Qualité (contact : / (B) 825.80.78/ (D) 825.57.60)	Rte de Ouakam, Villa Sonia, face hôpital de Fann)
14H00		Déjeuner Dîner	
DIM 26/10			
LUN 27/10			
08H00			RV Novotel
08H30	PAPES	M. Diouf, PME et M. Mendy, MPME (contact : M. Diouf – 644 11 25 / 849 71 28 / 849 75 74)	Rue Carnot
10H00		Mme Hélène Cavé, Conseiller à l'Union Européenne	Siège, av. Albert Sarraut
11H30	BNSTP-S	M. Charles Alain May et Chris Julliard, DYNA Entreprises	Sur la VDN
12H30		M. Ahmed Rhazaoui, Représentant Résident du PNUD (contact : 839.90.50)	Bureau du PNUD
14H00	PECHE	Ndèye Tické Diop, Expert projet Pêche 633.69.78/842.32.17	Bureau ONUDI
		Déjeuner	
		Préparation réunion de restitution	
		Dîner	
MAR 28/10			
09H30-11H30		Restitution des résultats préliminaires de la mission d'évaluation	MIA
12H00		Déjeuner	
14H -16H		Réunion interne avec ONUDI Dakar et Experts des projets ONUDI sur l'utilisation des méthodes de suivi-évaluation.	Bureau ONUDI
22H00		Retour sur Paris/Vienne, par AF	

Annexe IV - COMPTE RENDU DE LA REUNION DE RESTITUTION

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un peuple - Un but - Une foi

MINISTERE DE L'INDUSTRIE
ET DE L'ARTISANAT

122 bis, Avenue André Peytavin B.P. 4037
DAKAR RP Tél. (221) 822 96 26 Fax (221) 822 55 94
e-mail : mmai @ telecomplus.sn

DIRECTION DE L'INDUSTRIE

N°-----/ME/MIA/DI

Dakar, le

COMPTE RENDU DE LA REUNION DE RESTITUTION DE LA MISSION D'ÉVALUATION A MI PARCOURS DU PROGRAMME INTEGRE DU SENEGAL

Sous la présidence de Monsieur Samba DIOP, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat, la séance de restitution s'est tenue le mardi 28 octobre 2003 dans la salle de conférence du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

La liste des participants figure en annexe du présent compte rendu.

Avant de passer la parole aux experts, Monsieur DIOP a situé l'importance de la rencontre qui se tient à un mois de la Conférence Générale de l'ONUDI et dans un contexte de clarification des rapports entre le département et la représentation de l'ONUDI dans la gestion du Programme Intégré. Il a estimé que l'organisation de la réunion devrait être simple et pratique c'est-à-dire des discussions articulées autour du rapport des experts et une partie consacrée à la réponse des experts.

A/ Présentation de l'avant-projet de rapport d'évaluation :

Les experts internationaux, Messieurs MARCHICH et _____ choisis par l'ONUDI et Monsieur Ibrahima BA, Consultant national se sont relayés pour commenter le rapport de 26 pages portant les premières conclusions et recommandations de leur mission d'évaluation.

Ce rapport s'articule autour de :

1°/ - l'historique du Programme Intégré, les zones ciblées et les ressources mobilisées ;

2°/ -les remarques d'ordre général sur la conception du programme et sur sa gestion globale ;

3°/ - la revue des composantes avec un rappel des objectifs, des produits et résultats attendus. Sept composantes ont été visitées par les experts qui les ont à tour de rôle, commenté ;

4°/ - recommandations générales portant sur chaque composante.

Etant donné que l'avant projet de rapport a été distribué à tous les participants, le compte rendu se limitera à faire la synthèse des réactions des participants en termes d'observations, de suggestions ou de précisions.

B/ Les observations générales :

Messieurs Balla DIONG et Mamadou BALL, tous deux conseillers techniques au Ministère ont estimé que le programme intégré doit trouver sa quintessence dans les orientations et priorités définies pour le développement industriel du Sénégal. Monsieur BALL a estimé que la composante 1 a inscrit à son actif des activités très riches notamment la réalisation de la PRI et les TDR du PARI qui sont déjà finalisés. Pour lui, la PRI constitue le point d'ancrage du PIS et son évolution vers une seconde phase doit impérativement tenir en compte la vision nationale en matière de développement industriel tel que définie dans la PRI.

Monsieur DIONG est revenu sur l'évaluation des comités de pilotage en demandant aux experts d'édifier le département sur leur perception des comités de pilotage.

Monsieur Simon DIOH, Conseiller Technique au MIA a demandé que des explications soient apportées sur les terminologies utilisées par l'ONUDI pour désigner certaines stations de gestion du programme (team leader, vice team leader, backs topping, etc....) Il est également revenu sur la problématique du réseau de métrologie nationale en insistant sur la nécessité de trouver les ressources nécessaires pour doter notre pays de ses propres moyens de métrologie et qu'il n'est pas admissible que le Sénégal se tourne vers la Côte d'Ivoire pour le contrôle des instruments de mesure.

Sur les raisons de l'inopérationalité du CSI, Monsieur DIOH estime que les raisons ne sont pas liées à la création du Conseil Présidentiel pour l'Investissement.

Il a également attiré l'attention des experts sur leur recommandation consistant à proposer que le Conseil Présidentiel Textile soit logé à la BNSTP alors que même pour cette dernière, son siège dans ce bâtiment est provisoire.

Pour les plateformes multifonctionnelles, Monsieur DIOH estime que le Programme Intégré doit tendre de plus en plus à fabriquer localement les équipements nécessaires.

Pour Monsieur Ibrahima BASSE, Directeur de l'Industrie, l'avant projet de rapport gagnerait à corriger le déséquilibre observé dans l'évaluation des projets en apportant plus de précisions sur les acquis et les faiblesses (raisons invoquées, précisions dans l'appellation des localités, les autres partenaires intervenants dans les mêmes zones etc.).

En outre, l'évaluation financière des composantes n'existe pas et cet état de fait ne permet pas de mesurer l'efficacité des interventions en rapport avec les ressources consacrées à chaque composante. Pourtant, les TDR de la mission d'évaluation sont très clairs sur cet aspect critique d'une évaluation en profondeur.

Monsieur BASSE a demandé que soient apportées plus de précisions dans les observations formulées sur l'ASN parce que les rapports entre cette structure et le secteur privé sont très clairs et il ne faut pas, après une année de fonctionnement seulement, que les règles du jeu soient changées.

Sur l'Observatoire, Monsieur BASSE a demandé que la mission se rapproche de Madame Barbara KREISSLER responsable du RNIIS à l'ONUDI pour capitaliser sur les actions préconisées par la mission technique qu'elle a conduite dans la même période à Dakar.

Des précisions ont été apportées sur le Centre de Promotion du Textile notamment la non tenue à ce jour du Conseil Présidentiel sur le Textile dont le document de présentation avait prévu des recommandations pour la relance de la filière textile.

Il faut aussi noter que les missions dévolues à l'ancien Conseil Supérieur de l'Industrie reviennent tout naturellement à la Direction de l'Industrie et non au CPI dont la mission tourne essentiellement autour de la relance des

investissements alors que le CSI avait axé ses interventions sur le redéploiement, l'impulsion, les orientations de la politique et la vision en matière de développement industriel.

Monsieur Barama SARR a apporté des clarifications sur le changement de statut de l'ASN qui a été une volonté exprimée par le secteur Privé et suivi en cela par l'Etat. Le Conseil d'Administration existe seulement depuis 2001 et enregistre une très faible participation du secteur privé aussi bien pour les adhésions que pour les cotisations.

Madame DIOP, Coordinatrice du projet Entreprenariat Féminin arrivé à son terme, estime que la mission d'évaluation devrait se faire à mi-parcours des projets et non à leur fin ou à leur début. Elle apprécie que l'essentiel des manquements constatés sont à rechercher dans la lenteur des réactions du siège de l'ONUDI à Vienne par rapport aux requêtes formulées par les responsables des composantes.

Monsieur SYLLA de la BNSTP est revenu sur la nécessité de montrer l'impact des projets sur le développement industriel au lieu de s'étendre sur les constats et les observations.

Apportant des précisions sur la synergie demandée avec le PAPES, Monsieur SYLLA a indiqué que la BNSTP travaille avec des entreprises structurées et formelles et non avec des individus ou des structures non localisables. Il a ajouté que la faiblesse de la décentralisation industrielle ne justifiait pas la création d'antennes régionales de la Bourse.

Madame CORREA de la composante plateforme multifonctionnelle estime que le développement des plates-formes multifonctionnelles s'insère bien dans les orientations stratégiques nationales notamment en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté.

Elle estime que le comité de pilotage doit rapidement être fonctionnel parce que c'est à lui que revient le rôle d'indiquer les orientations et de valider les choix présentés par la composante pour la mise en place des plateformes.

Le Directeur de Cabinet avant de demander aux experts évaluateurs de donner leur sentiment sur les interventions, a indiqué qu'il est important que la mission donne son avis sur sa conception de la cohérence qui doit exister entre le programme intégré et la politique de développement industriel, les questions d'organisation de la gestion du programme et l'interactivité ainsi que la synergie qui doivent co-exister entre les différentes composantes ; tous ces éléments devant servir à asseoir un système d'information qui garantit une bonne visibilité des actions et des résultats attendus ou obtenus.

Il a également insisté sur la nécessité d'indiquer les ressources consenties pour chaque composante afin que l'on puisse réellement évaluer le rapport coût / efficacité.

Messieurs MARCHICH et ont précisé que les questions de pertinence et de synergie seront prises en compte dans le rapport final. Sur

l'impact du programme, ils ont estimé qu'il est très difficile à mi-parcours d'en déterminer le niveau. Cela ne pourra se faire, disent-ils que sur la pérennisation du projet.

Monsieur Ibrahima BA pour sa part, pense qu'il est réellement difficile de mesurer l'impact du projet à l'heure actuelle néanmoins, il estime qu'on peut se hasarder sur les effets.

Monsieur MARCHICH a proposé que les participants lui notifient leurs observations pour éviter des discussions plus longues; ce que le Directeur de Cabinet a accepté non sans avoir enregistré des précisions faites par Messieurs NICKELS et COULIBALY sur l'objectif de la mission d'évaluation et le rôle de l'ONUDI qui n'est pas un bailleur de Fonds mais un partenaire pour la recherche collégiale de financements pour les projets proposés.

Mettant fin à la réunion, le Directeur de Cabinet a tiré les résultats de la réunion et remercié les experts pour le travail accompli dans les deux semaines de présence à Dakar pendant lesquelles ils ont rencontré près de deux cent personnes, visité les activités des projets et discuté avec les responsables des institutions impliquées directement ou indirectement.

Le Directeur de Cabinet a également remercié les participants à la rencontre et souhaité que cette mission d'évaluation à mi-parcours et en profondeur soit le prélude à l'élaboration de projets innovants pour la seconde phase du Programme Intégré du Sénégal.-

Le Rapporteur

Ibrahima BASSE

LISTES DES PRESENTS

Samba DIOP	Directeur de Cabinet/MIA	822 98 35
Ibrahima BASSE	Directeur de l'Industrie	822 04 20
Balla DIONG	CT/MIA	822 96 26
Ndèye Tické Ndiaye DIOP	Direction des Pêches	823 03 00/8216578
Anne CORREA	Projet Plateforme Multi.	985 15 40
Abdoulaye Mamadou BALL	CT/MIA	821 15 44
Fatou Binetou THIAM	Projet Qualité UEMOA	822 04 15
Massamba NDOUR	Direction de l'Environ.	822 62 11
Simon DIOH	CT/MIA	822 96 26
Amadou SYLLA	BNSTP-S	842 30 61/62
Ibrahima BA	Consultant	825 73 80
Waly NDIAYE	Conseiller du Chef Projet PAPES	
Djibril COULIBALY	Chef du Projet / PDER	637 49 20
Mario MARCHICH	Fonctionnaire des Services de l'Evaluation	
ONUDI/VIENNE		
Barama SARR	ASN	827 64 01
Amadou Sarr DIOP	DI/MIA	821 15 44/45
Mamadou DABO	DI/MIA	821 15 44/

Annexe V - LISTE DES CONSULTANTS INTERNATIONAUX ET NATIONAUX



**LISTE DES CONSULTANTS INTERNATIONAUX (I) &
NATIONAUX (N) RECRUTES DANS LA PREMIERE PHASE
(JANVIER 2000 - OCTOBRE 2003) DU PROGRAMME INTEGRE
SENEGAL
(EP = MEMBRE DE L'EQUIPE DU PROGRAMME)**

NOM	NATIONALITE	DUREE	DATE	
Composante 1 – Mise en Oeuvre de la Stratégie Industrielle				
NC/SEN/99/B05			DU	AU
Pape Jean Fall (N) / EP	Sénégal		23.05.2003	16.06.2003
Mamadou Ball (N)	Sénégal		09.04.2001	23.04.2001
Lamine Camara (N)	Sénégal		02.04.2001	15.06.2001
Ibrahima Ba (N)	Sénégal		02.04.2001	01.06.2001
Composante 2 – Réseau National d'Informations				
Hamidou DIOP (N)	Sénégal	3 h/mois 4 h/mois	10.12.1999 02.10.2000	09.01.2000 01.02.2001
Modou DIOUF (N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Samba BA (N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Séga BALDE (N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Mme. Armelle CHATELIER (I)	France	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Amath DIOP (N)	Sénégal	1 h/mois 2 h/mois 2 h/mois 2 h/mois	10.12.1999 02.10.2000 01.07.2001 02.01.2002	09.01.2000 31.12.2000 30.10.2001 28.02.2002
Moustapha NDIAYE (N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Papa Oumar CISSE (N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Cheikhou THIOMBANE (N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Modou DIOUF(N)	Sénégal	1 h/mois	10.12.1999	09.01.2000
Mamadou DANSOKHO(N)	Sénégal	0,5 h/mois	02.10.2000	16.10.2000
Abdoulaye KANTE(N)	Sénégal	1 h/mois	02.10.2000	01.11.2000
Babacar FALL(N)	Sénégal	1 h/mois	02.10.2000	01.11.2000
Ousseynou SOW(N)	Sénégal	2 h/mois 3 h/mois 2 h/mois	01.07.2001 02.10.2000 02.01.2002	30.10.2001 31.12.2000 28.02.2002
Ibrahima CISSE (N)	Sénégal	1 h/mois	02.10.2000	01.11.2000
Ousmane NDAO(N)	Sénégal	1 h/mois	02.10.2000	01.11.2000
Ibrahima DIOUF(N)	Sénégal	1 h/mois	02.10.2000	01.11.2000
Djiby KANE(N)	Sénégal	1 h/mois	02.10.2000	01.11.2000
Modou Mbacké FAYE(N)	Sénégal	2 h/mois	02.10.2000	01.12.2000
Mor Talla KANE(N)	Sénégal	0,5 h/mois	02.10.2000	16.10.2000
Seydou SIDIBE(N)	Sénégal	6 h/mois 2 h/mois	02.07.2001 07.08.2002	31.12.2001 06.10.2002
Olivier SAGNA(N)	Sénégal	1 h/mois	20.06.2001	19.09.2001
Serigne Momar KANE(N)	Sénégal	1 h/mois	20.06.2001	19.09.2001
Amadou Mamadou DIOP(N)	Sénégal	1 h/mois	01.07.2001	30.10.2001

NOM	NATIONALITE	DUREE	DU	AU
Amadou Lamine CAMARA (N)	Sénégal	1 h/mois	02.01.2002	28.02.2002
Mouhamadou NIANG (N)	Sénégal	1 h/mois	20.06.2001	19.09.2001
Mamadou FAYE(N)	Sénégal	1 h/mois	01.07.2001	30.10.2001
Amadou Talla GUEYE(N)	Sénégal	1 h/mois	01.07.2001	30.10.2001
Rabia Abdelkarim CHEIKH (N)	Sénégal	1 h/mois	20.06.2001	19.09.2001
Pape Senghane DIOUF(N)	Sénégal	1 h/mois	01.07.2001	30.10.2001
Aminata TOURE(N)	Sénégal	1 h/mois	01.07.2001	30.10.2001
Seydina Oumar SY(N)	Sénégal	1 h/mois	01.12.2001	31.01.2002
Toumané Mady CISSE(N)	Sénégal	1 h/mois	20.06.2001	19.09.2001
Composante 3 – Développement de la MPME				
DG/SEN/97/003			DU	AU
Everarts De Velp (I)	France		17.04.2001	01.05.2001
Everarts De Velp (I)	France		06.03.2000	05.06.2000
Everarts De Velp (I)	France		06.11.2000	20.12.2000
Everarts De Velp (I)	France		12.06.2000	11.07.2001
Everarts De Velp (I)	France		10.03.2000	17.03.2002
Everarts De Velp (I)	France		28.04.2002	05.05.2002
Everarts De Velp (I)	France		16.06.2002	23.06.2002
Everarts De Velp (I)	France		18.09.2002	11.10.2002
Everarts De Velp (I)	France		01.10.2001	08.10.2001
Pierre Paris (I)	France		06.05.2002	05.06.2002
Pape Touti Sow (N)	Sénégal		01.03.2002	15.04.2002
Pape Touti Sow (N)	Sénégal		15.11.2000	14.02.2001
Ba, Bocar (N)	Sénégal		01.03.2002	07.04.2002
Ba, Dedeé (N)	Sénégal		03.11.2000	14.12.2000
Venus Sar (N)	Sénégal		30.11.2000	14.12.2000
Maguette Wade (N)	Sénégal		12.04.2002	03.05.2002
Abdul Rany Ben Geloune (N)	Sénégal		01.03.2002	15.03.2002
Cheikh Fall (N)	Sénégal		12.04.2002	26.05.2002
Diouf, Magueye (N)	Sénégal		12.04.2002	11.05.2002
Dionf, Atoumane (N)	Sénégal		18.03.2002	31.03.2002
Cheikh Dioum (N)	Sénégal		12.04.2002	11.05.2002
Elsa Ravon (N)	Sénégal		18.03.2002	17.04.2002
Baye Ndiack Sall (N)	Sénégal		12.04.2002	11.05.2002
Aboulaye Amar (N)	Sénégal		15.05.2002	14.06.2002
US/SEN/00/066 PAPES I				
Pierre Paris (I)	France		15.04.2001	14.06.2001
Pierre Paris (I)	France		15.07.2002	21.08.2002
Pierre Paris (I)	France		24.03.2003	16.04.2003
Paul Davidson (I)	USA		01.05.2002	31.05.2002
Pierre Paris (I)	France		02.10.2000	22.11.2000
Malick Sy (N) / EP	Sénégal		10.09.2001	31.12.2001
			01.01.2002	28.02.2003
Ibrahima Ndiaye (N) / EP	Sénégal		01.10.2001	28.02.2003
Khalifa Omar Niang (N) / EP	Sénégal		01.01.2002	28.02.2003
Ali Samb (N) / EP	Sénégal		01.01.2002	28.02.2003
Sammy Kourouma (N) / EP	Sénégal		01.01.2002	28.02.2003
Ahmet Ndour (N)	Sénégal		04.10.2000	03.01.2001
Mamadou Diop (N)	Sénégal		08.08.2002	07.09.2002
Tidiane Sylla (N)	Sénégal		04.10.2000	03.01.2001
Souley Kante (N)	Sénégal		08.08.2002	07.09.2002

NOM	NATIONALITE	DUREE	DU	AU
US/SEN/03/014 PAPES II				
Pierre Paris (I)	France		08.09.2003	22.10.2003
Malick Sy (N) / EP	Sénégal		01.03.2003	30.06.2004
Waly Ndiaye. W. (N) / EP	Sénégal		01.03.2003	30.06.2004
Khalifa Omar Niang (N) / EP	Sénégal		01.03.2003	30.06.2004
Ali Samb (N) / EP	Sénégal		01.03.2003	30.06.2004
Sammy Kourouma (N) / EP	Sénégal		01.03.2003	30.06.2004
DP/SEN/02/008 PDER				
Djibril Coulibaly (N) / EP	Sénégal		21.04.2003	30.07.2004
Ibrahima M. Ndiaye (N) / EP	Sénégal		07.07.2003	21.06.2004
Ndiaga Ndiaye (N) / EP	Sénégal		01.01.2004	31.03.2004
Mokhtar Fall (N)	Sénégal		17.06.2003	30.06.2003
Aissa Toure (N)	Sénégal		01.07.2003	30.09.2003
Pape Jean Fall (N) / EP	Sénégal		01.02.2003	31.03.2003
YA/RAF/01/441				
Anne Correa (N) / EP	Sénégal	2,5 h/m	21.10.2001	06.01.2001
NC/SEN/02/003				
Anne Correa (N) / EP	Sénégal	5.0 h/m	01.07.2002	30.11.2002
Karim Diouck (N)	Sénégal	5.0 h/m	01.07.2002	30.11.2002
Mbaye Samb (N)	Sénégal	5.0 h/m	01.07.2002	30.11.2002
Tahir Basse (N)	Sénégal	0.2 h/m (temps partiel)	15.11.2002	30.11.2002
DP/SEN/02/003				
Anne Correa (N) / EP	Sénégal	7.0 h/m 12 h/m	01.12.2002 01.07.2003	30.06.2003 31.06.2004
Karim Diouck (N) / EP	Sénégal	7.0 h/m 12 h/m	01.12.2002 01.07.2003	30.06.2003 31.06.2004
Mbaye Samb (N) / EP	Sénégal	7.0 h/m 12 h/m	01.12.2002 01.07.2003	30.06.2003 31.06.2004
Ousmane Geye (N) / EP	Sénégal	6.0 h/m 12 h/m	01.01.2003 01.07.2003	30.06.2003 31.06.2004
Boubacar M'Bodji (N)	Sénégal	2 jours	28.04.2003	29.04.2003
Aimée Faye (N) / EP	Sénégal	5 h/m 12 h/m	01.02.2003 01.07.2003	30.06.2003 31.06.2004
Tabara Sidibé (N) / EP	Sénégal	1,5 h/m 12 h/m	15.05.2003 01.07.2003	30.06.2003 31.06.2004
Composante 4 – Partenariat Industriel				
Ajay Bal (I)	India	5 days 0.2 w/m	19 Oct 1999	23 Oct 1999
Olivier Everarts de Velp (I)	France	3 months 3 w/m	1 Oct 1999	31 Dec 1999
Ibrahima Sow (I)	Sénégal	one month 1 w/m	1 Mar 2000	30 Apr 2000
Paul Ralf Schneider (I)	Germany	16 days 0.5 w/m	13 Mar 2000	18 Apr 2000
M. Athalye (I)	India	13 days 0.4 w/m	13 Mar 2000	18 Apr 2000
Wilhelm Thieme (I)	Germany	13 days 0.4 w/m	13 Mar 2000	18 Apr 2000
Laurence Thomann (I)	France	13 days 0.4 w/m	1 Mar 2000	31 Apr 2000
Pape Jean Fall (N) / EP	Sénégal	8 months 8 w/m 12 months 12 w/m 15 days 0.5 w/m 2 months + 25 days 2.8 w/m	17 April 2000 17 Dec 2000 17 Dec 2001 1 Jan 2002	16 Dec 2000 16 Nov 2001 31 Dec 2001 25 Mar 2002

Bernard Dussert (I)	France	17 days 0.5 w/m	10 Dec 2001	31 Dec 2001
NOM	NATIONALITE	DUREE	DU	AU
Marcel Landrieau (I)	France	15 days 0.5 w/m	10 Dec 2001	31 Dec 2001
Madina Sarr (N)	Sénégal	6 months 6 w/m	4 June 2001	3 Dec 2001
Adama Ndiaye (N)	Sénégal	6 months 6 w/m	4 June 2001	3 Dec 2001
Naffi Wade (N)	Sénégal	2 months 2 w/m	1 Apr 2001	30 Sep 2001
Bernadette Abela (I)	Malta	one week 0.2 w/m	Jan/Febr2002	
US/SEN/99/148				
Olivier de Velp (I)	France	1 h/mois	6 Avril 2000	3 Mai 2000
Agustín Balaña, (I)	Espagne	4 h/m sur plusieurs missions	Novembre 2000 Mars 2001 Août 2001 Janvier 2002 Fév./Mars 2002 Avril 2002 Juillet 2002 Sept. 2002 Décembre 2002 Février 2003	
Yves Le Touze, (I)	France	1.5 h/m sur plusieurs missions	Mars 2001 Juin 2001 Avril 2002 Sept. 2003	
Yves de Caritat, (I)	Belgium	0.5 h/m	Janvier 2002 Mars 2002	
Juan Carlos Montes (I)	Colombie	0.5 h/m	Février 2002 Octobre 2002	
Composante 5 – Promotion de la Qualité, Normalisation et Métrologie				
YA/SEN/00/425				
M. P. Vilaseca (I)	Chile	1,5 h/m (over a period)	15/10/2001	31/12/2001
M. Jean Paul Gaudin (I)	France	0,6 h/m (over a period)	19/9/2000	19/10/2000
M. Alain D. Martinez (I)	France	1.0 h/m	12/11/2001	11/12/2001
M. Papa D. Thiam (I)	Sénégal	1.0 h/m	1/12/2001	31/12/2001
Mme. Aminata Diagne (N)	Sénégal	1,0 h/m (over a period)	15/9/2000	30/11/2000
Mme. Annie Supera (N)	Sénégal	1,0 h/m	10/9/2001	9/11/2001
M. Harouna Sissoko (N)	Sénégal	1,0 h/m (over a period)	15/9/2000	30/11/2000
M. Charles Senghor (N)	Sénégal	1,0 h/m	10/9/2001	9/11/2001
YA/SEN/99/431				
M. Hamdy El-Dosokey (I)	Egypt	1,0 h/m	1/12/1999	31/12/1999
YA/SEN/99/429				
M. Jean Paul Gaudin (I)	France	1,0 h/m	15/12/1999	14/1/2000
NC/SEN/99/001				
Mme. Aminata Diagne (N)	Sénégal	1,0	23/3/1999	22/4/1999
Mme. Dominique Vaschalde (N)	Sénégal	1,2 (over a period)	22/3/1999 23/6/1999	22/6/1999 29/6/1999

NOM	NATIONALITE	DUREE	DU	AU
Composante 6 – Promotion d'un Environnement plus propre				
MP/SEN/98/110				
M. P. Ducom (I)	France	2 semaines	5/01/02002	13/01/2002
		5 jours	26/02/2002	04/3/2002
MP/SEN/01/092				
M. Louis Alioune Ndiaye (N)	Sénégal	0.5 mois	02/01/2002	31/08/2002
YA/SEN/00/426				
M. Victor Ndiaye (N)	Sénégal	2 mois	1/11/2001	31/12/2001
M. Harouna Sissoko (N)	Sénégal	1.5 mois	15/11/2001	31/12/2001
M. Charles Diène Senghor (N)	Sénégal	1 mois	07/03/2003	06/04/2003
YA/RAF/99/415				
M. Cheikh Ndiaye Sylla (N)	Sénégal	2.6 mois	29/09/1999	28/12/1999
		0.5 mois	15/09/2001	31/12/2001
XP/GLO/00/024/				
M. Steve Lynn (I)	USA	Un mois	17/04/2001	16/06/2002
Composante 7 – Mise à Niveau d' Entreprises dans des secteurs prioritaires				
UB/SEN/00/016				
M. Ambrose OSAKWE (I)	Autriche	0.4 w/m (between) 0.5 w/m	01/04/2001	30/04/2001 01.06.2001
M. Babou DIAHAM (N)	Sénégal	3.5 w/m (between)	01/08/2001	31/01/2001
M. Ousmane SY (N)	Sénégal	1.9 w/m	04/05/2001	30/06/2001
M. Alassane SYLLA (N)	Sénégal	1.2 w/m	25/05/2001	30/06/2001
TF/SEN/99/001				
M. Ambrose OSAKWE (I)	Autriche	1.3 h/m (between) 1.1 h/m (between) 0.6 h/m (between)	15/10/2001 30/06/2002 11/11/2002	30/11/2001 24/08/2002 30/11/2002
Mme. Tické Diop Ndiaye	Sénégal	0.9 w/m 10.0 w/m 6.0 w/m (between) 6.0 w/m (between)	22/05/2000 01/02/2001 01/04/2002 01/01/2003	01/12/2001 31/12/2002 31/12/2003
M. Mamadou Goudiaby	Sénégal	1.0 w/m 3.0 w/m (between) 2.0 w/m (between) 2.0 w/m (between)	15/07/2000 01/02/2001 01/04/2002 01/01/2003	14/08/2000 31/12/2001 31/12/2002 31/12/2003
US/SEN/02/081				
Ibrahima Deme (N)	Sénégal	0.7 h/m 1 h/m 1.5 h/m 1.5 h/m 0.2 h/m 0.2 h/m 1 h/m	01.11.2000 10.04.2001 16.06.2001 15.10.2001 14.10.2002 23.12.2002 07.03.2003	31.01.2001 31.05.2001 30.09.2001 15.12.2001 10.11.2002 29.12.2002 06.04.2003
A. Aziz Geye (N)	Sénégal	0.7 h/m	23.10.2000	30.11.2000
François Flotté (I)	France		10.10.2000	21.10.2000