

## Termes de référence

### Concernant la prestation

# Évaluation à mi-parcours de la composante « Renforcer le tissu d'entreprises locales » du Programme « Développer l'Emploi au Sénégal ».

## 1. Contexte

### 1.1. Contexte économique de la mise en œuvre du programme

Au Sénégal, on estime que l'économie informelle représente 41,6 % du PIB et concentre la majorité des emplois. De nombreuses entreprises ne sont pas formalisées et ont une faible rentabilité. Par ailleurs, les PME, lorsqu'elles sont structurées, ont pour la majorité d'entre elles des difficultés pour accéder au financement de leurs investissements et donc pour moderniser leur outil de production, et ce malgré la mise en place de nouveaux mécanismes par l'Etat depuis 2014 (BNDE - banque nationale de développement économique / FONGIP – fonds de garantie des investissements prioritaires / FONSI – fonds souverain d'investissements stratégiques).

Le Plan Sénégal Emergent (PSE, 2014) vise, à l'horizon 2023, à atteindre un taux de croissance de 7%. Pour y parvenir, le Gouvernement compte mettre en place un ensemble de projets structurants à fort contenu de valeur ajoutée et d'emplois. La stratégie s'articule entre autres autour des axes structurants (i) transformation structurelle de l'économie et croissance, et (ii) capital humain, protection sociale et développement durable.

La formulation de ces axes, couplée à une croissance démographique estimée à 2,9% par an met bien en relief le défi de l'emploi dans le développement économique du pays. En effet, alors que la moitié de la population sénégalaise a moins de 20 ans, près de 65 % des Sénégalais entre 15 et 34 ans sont aujourd'hui sans emploi (recensement général de 2014). Cette situation de chômage massif non seulement entrave la croissance, mais peut également être à l'origine : (i) de crises sociales et politiques dans le pays ; (ii) de flux migratoires importants en provenance des zones défavorisées du pays (la vallée du fleuve Sénégal, le Sénégal oriental et la Casamance). Ces zones de départ ont en commun d'être enclavées et à ce jour relativement délaissées par l'Etat, en dépit des politiques de décentralisation. Leur contribution respective au PIB national est faible; respectivement: 18,2 %, 6,4% et 10,6%.

En Casamance, où un programme pilote de mise à niveau spécifique des entreprises a démarré en 2015, les PME relèvent principalement des secteurs de la transformation agro-alimentaire, de l'horticulture, et du tourisme. Ces mêmes secteurs sont présents dans le Sud-Est (régions de Tambacounda et de Kédougou) avec un accent particulier sur l'apiculture, l'écotourisme, en plus du BTP (construction métallique et construction bois) et des activités de services à la petite industrie (petites industries mécaniques et métallurgiques, transports, taille de pierres ornementales). Enfin, dans la région du fleuve, on retrouve la transformation agro-alimentaire (dominée par les rizeries – le riz occupant 93% des surfaces cultivées) et le tourisme, en plus des pêcheries (fluviale et maritime dans la province de Saint-Louis) et des entreprises rurales non-agricoles (réparation mécanique, transport).

### 1.2. Présentation du programme « Développer l'emploi au Sénégal »

En novembre 2015, l'Union européenne a créé un Fonds fiduciaire d'urgence (FFU) en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et des personnes déplacées en Afrique.

Dans ce cadre, le FFU finance au Sénégal un Programme dénommé " Développer l'emploi au Sénégal : renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité dans les zones de départ", pour un montant total de 40 millions d'euros sur une durée de 48 mois.

Le Programme comprend quatre objectifs spécifiques (OS) ciblant huit régions principales de départ de migrants, que sont Ziguinchor, Sédhiou, Kolda, Tambacounda, Kédougou, Saint-Louis, Louga et Matam :

- OS 1 : Renforcer le tissu d'entreprises locales, avec une gestion déléguée à l'Agence Française de Développement (budget de 16 M€).

- OS 2 : Elargir l'accès équitable à la formation professionnelle, avec une gestion déléguée à LuxDev (budget de 19 M€).
- OS 3 : Faciliter l'accès au financement pour les Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) et les projets d'auto-emploi des jeunes bénéficiaires du Programme. Cette composante est gérée par les ONG GRET et Positive Planet International.
- OS 4 : Informer sur les opportunités économiques au Sénégal, sensibiliser aux réalités des parcours migratoires irréguliers. Ce volet est géré par une agence de communication qui valorise les activités mises en œuvre par les différents intervenants du programme.

La Commission européenne a confié à l'AFD la responsabilité de la mise en place et du suivi de l'OS1 qui fait l'objet de la présente étude d'évaluation.

Cette composante s'inscrit dans le cadre d'une convention de financement entre la République du Sénégal et l'AFD. Elle est concrètement mise en œuvre par deux agences publiques sénégalaises que sont : le Bureau de Mise à Niveau (BMN) et l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) qui interviennent en synergie.

**Le BMN** (<http://www.bmn.sn>), créé en 2007, est l'institution chargée d'exécuter et de suivre les plans de mise à niveau des entreprises. Il constitue l'interface opérationnelle pour la définition et la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de mise à niveau des entreprises du Sénégal.

La mécanique d'appui proposée aux entreprises par le BMN s'articule autour d'une mission de diagnostic du fonctionnement de l'entreprise et de l'octroi de primes à l'investissement selon les conclusions tirées de ce diagnostic.

Outre ses appuis à l'entreprise, le BMN promeut et renforce les capacités de l'expertise locale, réalise des études sectorielles à la demande du secteur privé et assure la promotion et la communication du BMN auprès du public cible et des bailleurs de fonds.

Dans le cadre du programme Développer l'emploi au Sénégal, les activités menées par le BMN portent essentiellement sur la mise à niveau spécifique qui est une approche expérimentée par le BMN depuis 2015 dans le cadre d'un projet pilote conduit en Casamance. Il s'agit d'un guichet destiné à toucher des entreprises de plus petite taille, situées dans des régions moins favorisées et opérant dans des secteurs d'activités diversifiés. Elle se focalise sur les urgences et priorités de la PME avec comme principaux types de sous-produits :

- La mise niveau allégée basée sur un diagnostic ciblé sur une thématique déterminante pour la PME.
- L'appui technique individuel ou groupé mis en place à partir des connaissances acquises, des expériences et résultats obtenus ou en réponse à la demande des entreprises ;
- La mise à niveau sectorielle basée sur la formulation des besoins pour un secteur, une filière ou une région, en fonction des orientations nationales.

**L'ADEPME** (<http://adepme.sn>) point focal du dispositif d'appui technique des PME, a été créée en novembre 2001 pour répondre aux défis de la mondialisation de l'économie et de la libéralisation des marchés. De par son mandat, elle participe à la densification du tissu des PME et au renforcement de la compétitivité des entreprises afin de leur permettre de contribuer efficacement au développement économique et social du Sénégal. Ses appuis sont orientés sur l'assistance technique aux PME existantes, le suivi des PME bénéficiant de financements, l'encadrement de la PME en difficulté, la formalisation de PME du secteur informel, la promotion de l'esprit et de la création d'entreprise et le renforcement permanent des capacités des entrepreneurs.

Les activités menées par l'ADEPME dans le cadre du programme Développer l'emploi au Sénégal se déclinent en deux axes :

- La densification du tissu des PME

Les activités relatives à la densification du tissu des PME concernent l'appui à la formalisation des PME, la promotion de l'entrepreneuriat et le pilotage de l'appui des PME au niveau régional. Les appuis proposés portent sur l'organisation de formations en gestion, de pauses créatives<sup>1</sup> et de séances de démonstration de technologies.

➤ L'assistance technique

L'ADEPME, à travers le Fonds à Frais Partagés, facilite l'accès des PME formelles aux services non financiers. Des subventions de 70% pour des actions individuelles et de 90% pour des actions groupées sont ainsi octroyées aux PME. Il s'agit principalement de formation et d'assistance technique visant à renforcer la compétitivité des PME par l'amélioration de la qualité de leur gestion, le développement de nouveaux produits, la facilitation de l'accès à de nouveaux marchés et au financement, le transfert de technologies ou encore la prise en compte de l'environnement dans leurs activités.

Les activités mises en œuvre par l'ADEPME contribuent à créer une dynamique entrepreneuriale dans les régions cibles et à constituer un vivier pour la mise à niveau des entreprises en élargissant le portefeuille de PME.

Le programme a démarré en septembre 2016 pour **une durée de 51 mois**. Une mission de monitoring, mandatée par la DUE (mission ROM a été faite par un consultant externe du 8 au 16 Janvier 2018 et deux missions de supervision ont été faites par le chef de projet de l'AFD en avril 2018 et en janvier 2019. Les conclusions et recommandations de la mission ROM et leur éventuelle prise en compte dans la mise en œuvre du projet viendront nourrir les travaux des évaluateurs.

## 2. Objectifs de l'évaluation et approche méthodologique

### 2.1. Objectifs

L'objectif de cette évaluation est de dresser un bilan des réalisations au terme des trois premières années de mise en œuvre du projet. Il s'agit de disposer d'un avis externe sur la conduite du programme, ses réussites et ses faiblesses et de recommandations et pistes d'amélioration pour la seconde phase en vue de l'atteinte des objectifs. La première année de mise en œuvre du projet ayant été axée essentiellement sur la construction du dispositif (élaboration des procédures, recrutement des équipes), l'évaluation à mi-parcours a été décalée d'une année.

Cette évaluation portera principalement sur l'analyse de la performance du projet au regard des cinq critères d'évaluation recommandés par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE.

#### **Pertinence du projet**

L'équipe de consultants appréciera le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ ainsi que l'évolution de la pertinence du projet au fil du temps. Cette appréciation portera notamment sur les objectifs du projet, les différentes activités et les dispositifs mis en place par le BMN et l'ADEPME, le montage institutionnel du projet et son mode opératoire.

Dans ce cadre, les consultants examineront de manière systématique la correspondance du projet avec :

- les orientations nationales et régionales ;
- les besoins et attentes des bénéficiaires finaux ;
- les orientations du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique ;
- les stratégies et interventions des autres parties prenantes (initiatives d'autres bailleurs de fonds, initiatives nationales...).

Cette analyse sera complétée par une appréciation de :

---

<sup>1</sup> Rencontres d'entrepreneurs potentiels animées par des experts pour inspirer et susciter l'esprit d'entreprise, la créativité, etc.

- La cohérence interne du projet. Il s'agira ici, à partir de la logique d'intervention, de juger la concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs. Ce point pourra conduire à des recommandations sur la révision du cadre logique.
- La cohérence externe du projet : concordance avec les actions entreprises par les autres acteurs (bailleurs de fonds bilatéraux et/ou multilatéraux, administrations, ONG...), en particulier les autres acteurs impliqués dans le Programme et les autres projets financés par le Fonds Fiduciaire d'Urgence au Sénégal visant la création d'opportunités économiques.
- La cohérence avec l'OS2 et l'OS3 du Programme Développer l'emploi au Sénégal.

### **Efficacité**

L'équipe de consultants appréciera en premier lieu le taux de réalisation du projet (comparaison entre les réalisations attendues et les réalisations effectives) et appréciera le degré d'atteinte des objectifs du projet. De manière plus spécifique, l'évaluation portera sur l'efficacité des actions menées en direction des entreprises et les effets produits. L'analyse de l'efficacité intégrera également les relations partenariales entre les différentes parties prenantes (BMN, ADEPME, AFD, Union européenne) et le dispositif de suivi évaluation mis en place.

### **Efficiences**

Les consultants mettront en relation les réalisations du projet avec les moyens mis en œuvre et leurs coûts. Il s'agira d'apprécier comment les ressources du projet ont été mises en place, notamment en termes de délais et de coûts et d'analyser les éventuels retards ou dépassements constatés.

### **Impact**

S'il est entendu que l'évaluation à mi-parcours ne permettra pas de mesurer les impacts du projet entant que tels, elle devra permettre d'apprécier les retombées des activités menées dans le cadre du projet sur les acteurs et bénéficiaires concernés. L'évaluation appréciera les effets positifs (voire négatifs) qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité au projet, directement ou non, intentionnellement ou non. Il s'agira ici de voir dans quelle mesure le déploiement des services du BMN et l'ADEPME permet de couvrir les besoins des PME dans les régions cibles et de stimuler l'économie locale. Il sera par ailleurs utile d'apprécier la valeur ajoutée des dispositifs du projet au regard d'autres dispositifs existants.

Une première mesure quantitative de la création d'emplois imputable au projet sera effectuée par les consultants conformément à la méthodologie arrêtée dans le cadre du système de Suivi-Évaluation du Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union européenne pour l'Afrique.

### **Durabilité**

L'évaluation examinera si l'atteinte des objectifs fixés et les résultats déjà obtenus ou en voie d'obtention sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier dans la durée, et si oui à quelles conditions.

L'analyse de la durabilité portera sur trois niveaux :

- Institutionnel : tant au niveau régional que national ;
- Technique : renforcement de capacités, transferts techniques et compétences acquises, aux niveaux régional, national et des filières (mise à niveau sectorielle, appuis groupés) ;
- Financier : pérennisation du fonctionnement des structures, aux niveaux régional et national.

## **2.2. Méthodologie**

Il est attendu que les consultants explicitent la méthodologie et le calendrier prévisionnel de la mission.

Le travail d'évaluation à conduire par l'équipe de consultants se décomposera en 4 étapes :

- une phase d'analyse documentaire et d'entretiens préalables avec les équipes impliquées dans la mise en œuvre du projet, qui consiste à recueillir les documents et informations sur le projet et son contexte, approfondir la compréhension du projet et sa logique d'intervention et enfin proposer un cadrage méthodologique. A l'issue de cette phase, une note méthodologique devra être présentée aux porteurs du projet (BMN, ADEPME, AFD) pour validation.
- une phase de terrain qui consiste à rencontrer les différentes parties prenantes et les partenaires du projet et à échanger avec les bénéficiaires du projet dans différentes régions. Les consultants se rendront dans les zones géographiques ciblées par le projet (Nord, Sud, Sud-Est) pour rencontrer les différents acteurs (points focaux BMN et ADEPME, entreprises, autres partenaires privés et institutionnels), et notamment ceux actifs sur les OS2 et OS3 du Programme.
- une phase de rédaction et de présentation du rapport provisoire.
- une phase de finalisation du rapport et de restitution des conclusions et recommandations.

### 2.3. Durée de la prestation

La prestation est prévue pour une durée de 3 mois.

### 2.4. Livrables

Les livrables attendus sont les suivants :

- A l'issue de la phase d'analyse de la documentation, les consultants produiront **une note de cadrage méthodologique de l'évaluation**.
- **Un rapport d'évaluation provisoire**
- **Le rapport définitif,**

L'ensemble des livrables devront être produits en français. Ils resteront la propriété de l'AFD et de ses partenaires qui en assureront eux-mêmes la diffusion.

## 3. Moyens mis à la disposition des consultants

L'AFD et ses partenaires transmettront à l'équipe de consultants :

- Les documents relatifs à l'instruction et à l'exécution du projet (document de projet, manuels des procédures, rapports d'exécution technique et financière).
- Les outils de suivi évaluation disponibles (bases de données, matrice de suivi évaluation, rapports des missions de monitoring).
- Les contacts des personnes ressources au niveau du BMN et de l'ADEPME et des partenaires du projet.

#### 4. Compétences requises

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation à mi-parcours sont celles d'une équipe d'experts couvrant les domaines suivants :

- connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation ;
- expérience professionnelle dans la gestion de projets de développement ;
- expertise et expérience professionnelle dans les domaines de l'accompagnement des PME ;
- connaissance de l'environnement institutionnel et économique sénégalais.

#### 5. Documents à présenter par les Consultants

Les consultants intéressés sont invités à manifester leur intérêt en fournissant les éléments suivants :

- une note de compréhension des termes de référence (2 pages) et de présentation de la méthodologie utilisée (3 pages) ;
- les références et expériences du consultant (10 pages maximum) ;
- la constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés.

Les dossiers de manifestations d'intérêt doivent être envoyés en un **(01) original et deux (02) copies** à l'adresse suivante : BUREAU DE MISE A NIVEAU, 137 Sotrac Mermoz X avenue Cheikh Anta Diop - Dakar Tél : 33 869 77 70 ou par voie électronique à l'adresse email : **miparcours@bmn.sn.** au plus tard le **12 septembre 2019 à 12 heures précises**

Seuls les candidats short listés seront contactés pour proposer leurs offres techniques et financières.