



coopération  
allemande

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Publié par :

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# DIALOGUER

pour réformer et améliorer  
l'environnement des affaires  
des PME au Sénégal



**CARNETS  
DU DIALOGUE DES  
PARTIES PRENANTES  
ORIENTÉ PME**



# Préface

Traduire les politiques économiques en actions concrètes de développement, par, notamment, une distribution appropriée et pertinente des services octroyés aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) a été, pendant longtemps, le talon d'Achille des partenaires au Dialogue Public-Privé (DPP), alors même que leur vocation commune était - et reste toujours - d'assurer un fonctionnement optimal des mécanismes de production de richesses de notre pays, le Sénégal.

En effet, les administrations publiques, en charge des aspects institutionnels, législatifs et réglementaires, ont souvent été confrontées, dans l'exercice de leur mission, à un déficit de flexibilité de leur règle de fonctionnement interne, en décalage avec le rythme d'évolution du contexte de l'entreprise.

Quant au secteur privé national, regroupé au sein des organisations patronales, professionnelles et consulaires, la faiblesse de son organisation et la dispersion de ses centres de décision ne lui ont toujours pas permis de parler d'une seule et même voix et, ainsi, de favoriser la reconnaissance et la prise en compte des préoccupations de la frange la plus importante de ses membres : celle des PME.

Il en est résulté qu'en dépit des efforts importants et quelques avancées relevées, le dialogue entre le secteur privé et le secteur public n'a toujours pas, jusqu'ici, produit tous les résultats escomptés.

Ainsi, par exemple, la mise en œuvre de la Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP) qui, lors de son adoption, avait engendré tellement d'espoir, laisse apparaître, 10 ans après, que les performances de l'environnement des affaires n'ont pas encore atteint le niveau espéré, si l'on en croit le dernier rapport national sur la compétitivité conforté par les rapports des instituts internationaux de notation dont le Doing Business de la Banque Mondiale. Quant à la croissance, les difficultés auxquelles nos PME restent encore confrontées n'en n'ont pas encore permis l'envol.

Face à cette situation, un certain nombre d'acteurs publics et privés, de partenaires au développement et de membres de la société civile, ont décidé de relever le défi afin de chercher des solutions innovantes pour raffermir le DPP et lui permettre une meilleure prise en compte des préoccupations des PME.

C'est ainsi, qu'un nouveau fil conducteur pour le DPP a été conçu. Il s'est avéré, à l'épreuve, parfaitement adapté aux exigences d'une relation de confiance entre acteurs publics et privés, féconde et durable, produisant des résultats visibles et concrets pour les chefs d'entreprise.

Ce nouvel instrument, le dialogue des parties prenantes orienté PME, initié par la GIZ, au nom du Gouvernement de l'Allemagne, et par l'ensemble de ses partenaires dans le cadre du Programme d'appui à la compétitivité et à la croissance des PME et à la performance du secteur de la micro-finance (GIZ PACC-PME/PMF) a permis de prendre en charge certaines des contraintes structurelles qui affectent spécifiquement les PME. Il a également permis de les résoudre en partie grâce à l'adoption et à la mise en œuvre effective de mesures partagées, comprises et acceptées par tous dans le cadre d'un dialogue informé, transparent, égalitaire et résolument axé sur les résultats. Ce fut notamment le cas lors de la réforme du Code général des impôts.

Le présent ouvrage se fait l'avocat de cette approche innovante du dialogue public-privé. Il s'inscrit dans la dynamique actuelle de consolidation de nos cadres de politique de développement des PME, et nous rappelle l'importance primordiale du dialogue comme instrument de résolution de problèmes qui affectent cette catégorie d'entreprises.

Dans sa première partie théorique, cet ouvrage nous présente et nous explique ce qu'est un DPP orienté PME. Il nous en rappelle les enjeux et nous retrace, étape après étape, le chemin à emprunter pour le concevoir, le mettre en place et le faire fonctionner. C'est désormais une opportunité ouverte et profitable à toutes nos localités qui le souhaitent, au Sénégal comme ailleurs, de mettre en place, sans grand risque et à peu de frais, un instrument adapté à nos PME, et surtout, particulièrement efficace.

C'est cette efficacité que nous fait également découvrir cet ouvrage dans sa seconde partie. En décrivant par le menu les expérimentations de DPP orienté PME menées à Dakar, à Kaolack, à Thiès et à Saint-Louis, ainsi que les résultats d'ores et déjà obtenus, cet ouvrage raffermi davantage notre conviction. En effet, lorsque l'on dispose d'instruments adaptés et que ceux-ci sont construits et utilisés de manière rigoureuse, en conformité avec les bonnes pratiques, l'espoir est plus que jamais permis de voir émerger, enfin, une économie plus compétitive, tirée par un secteur privé national dont la PME est le moteur, et soutenue par une Administration publique encore davantage tournée vers la croissance économique et le progrès social.

***Ousmane SY NDIAYE***

**Secrétaire Permanent de l'UNACOIS**

# Contenu

Abréviations.....	9
Avant-propos.....	10
Le PACC, catalyseur du dialogue pro-PME.....	12
<b>Cadre conceptuel de l'approche « Dialogue des Parties Prenantes orienté PME » au Sénégal.....</b>	<b>15</b>
<b>Qu'est-ce qu'un DPP orienté PME ?.....</b>	<b>19</b>
Conversation.....	20
Acteurs.....	20
Résultats.....	21
<b>Pourquoi mettre en place un DPP orienté PME ?.....</b>	<b>24</b>
Prise en compte insuffisante des contraintes spécifiques aux PME.....	24
Avantages liés au DPP orienté PME.....	25
<b>Comment mettre en place un DPP orienté PME ?.....</b>	<b>28</b>
<b>PHASE 1. Exploration et Engagement.....</b>	<b>30</b>
Analyse des contraintes des PME.....	30
Analyse situationnelle.....	31
Définition du cadre théorique du futur mécanisme de DPP orienté PME.....	34
Détermination des coûts du cadre de DPP orienté PME et identification des ressources disponibles.....	34
Elaboration et réalisation des programmes de formation.....	35
<b>PHASE 2. Etablissement et Formalisation.....</b>	<b>36</b>
Installation des organes du cadre de DPP orienté PME.....	36
Ancrage et mandat institutionnels.....	39
<b>PHASE 3. Mise en œuvre et Gestion.....</b>	<b>40</b>
Plan de travail et plan d'actions.....	40
Production des résultats du cadre de DPP orienté PME.....	41
Suivi-évaluation des réformes proposées par le cadre de DPP orienté PME.....	42
<b>PHASE 4. Développement et Pérennisation.....</b>	<b>44</b>
Se reproduire en renouvelant son plan de travail.....	44
Garantir sa pérennité en consolidant les acquis.....	45



<b>Expérimentation de l'approche DPP orienté PME au Sénégal.....</b>	<b>47</b>
<b>Description du processus de mise en place du mécanisme de DPP orienté PME au Sénégal.....</b>	<b>49</b>
Mesures préparatoires.....	49
Mise en place de l'architecture.....	50
<b>Résultats induits par la mise en place des cadres de DPP orienté PME.....</b>	<b>57</b>
Résultats analytiques.....	57
Activités.....	57
Recommandations.....	58
<b>Dynamiques de changement.....</b>	<b>58</b>
<b>Acquis.....</b>	<b>59</b>
<b>Apprentissages et innovations.....</b>	<b>59</b>
<b>Perspectives.....</b>	<b>60</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>61</b>





# Abréviations

- ADEPME** - Agence de Développement et d'Encadrement des PME
- ADC** - Agence de Développement Communal
- APIX S.A.** - Promotion des Investissements et Grands Travaux
- ARD** - Agence Régionale de Développement
- CAP** - Contrôle d'Avancement du Programme
- CCIAD** - Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
- CCIAK** - Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Kaolack
- CCIASL** - Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Saint-Louis
- CCIATH** - Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Thiès
- CTIC** - Incubateur Croissance des Technologies de l'Information et de la Communication
- CMD** - Chambre des Métiers de Dakar
- CNES** - Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
- CNP** - Conseil National du Patronat du Sénégal
- CPI** - Conseil Présidentiel pour l'Investissement
- DASP** - Direction de l'Appui au Secteur Privé
- DFID** - Department For the International Development
- DPME** - Direction des Petites et Moyennes Entreprises
- DPP** - Dialogue Public-Privé
- DPES** - Document de Politique Economique et Sociale
- DSRP** - Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- GIZ** - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- LPS-PME** - Lettre de Politique Sectorielle des Petites et Moyennes Entreprises
- MPME** - Micro, Petite et Moyenne Entreprise
- OPC** - Organisation Patronale et Consulaire
- OPTIC** - Organisation des Professionnels des TIC
- PACC** - Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME
- PACC-PME/PMF** - Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Micro Finance
- PEJU** - Programme de Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu Urbain
- PME** - Petite et Moyenne Entreprise
- PODES** - Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social
- RESAMPE** - Réseau Sénégalais d'Appui à la Micro, Petite et Moyenne Entreprise
- SCA** - Stratégie de Croissance Accélérée
- SNDD** - Stratégie Nationale de Développement Durable
- SNDES** - Stratégie Nationale de Développement Economique et Social
- TIC** - Technologies de l'Information et de la Communication
- UFCE** - Union des Femmes Chefs d'Entreprise
- UNACOIS** - Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
- UNCM** - Union Nationale des Chambres de Métiers

# Avant-propos

Le Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Micro Finance (GIZ PACC-PME/PMF) est mis en œuvre depuis 2010. Il s'inscrit dans le cadre des orientations stratégiques des Lettres de Politique Sectorielle des PME (LPS/PME) et de la Micro Finance (LPS/Micro Finance) ainsi que de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale (SNDES) 2013-2017. Il s'insère dans le pôle prioritaire d'intervention de la coopération sénégallo-allemande intitulé Programme pour le Développement économique durable.

Depuis 2011, le Gouvernement du Sénégal a accentué ses efforts pour promouvoir la PME sénégalaise en mettant notamment en œuvre le contenu du Programme Croissance PME, plans d'actions de la LPS/PME dont le dialogue public privé adressant spécifiquement les contraintes des PME est un des axes majeurs pour améliorer le climat des affaires.

Face à des partenaires motivés, le Programme PACC ne pouvait que s'engager dans la voie du Climat des Affaires pour les petites et moyennes entreprises (PME). L'instrument utilisé : le Dialogue des Parties Prenantes orienté PME... Quelle expérience !

Il est important de rappeler qu'au tout début, la volonté était manifeste de faire de la spécificité de la PME sénégalaise le fer de lance de toute bataille qui serait menée en vue de lever les nombreux obstacles qui, souvent, compromettent les efforts de croissance et de compétitivité des acteurs les plus importants du tissu économique sénégalais, à savoir les PME.

Il s'y ajoute également que la dynamique d'obligation de résultats a conduit la GIZ et ses partenaires à adopter une démarche innovante de recherche de solutions, afin de répondre aux exigences d'une cible PME, dont les besoins sont en constante mutation.

Du rapprochement de toutes ces réalités, il en est résulté une volonté forte de sortir des sentiers battus et d'enclencher de nouvelles dynamiques porteuses de valeur ajoutée pour les autres acteurs du secteur des PME.

Du reste, les dynamiques de changements observées, associées aux pratiques collectives de mise en œuvre auxquelles les partenaires se sont soumis avec une volonté affichée ont été des motifs de prise de décision et de capitalisation de ces bonnes pratiques...

En définitive, le débat d'idées, les choix et options, douloureux certes mais toujours consensuels, la mise en exergue constante des priorités, le tout assis sur un terreau fertilisant de relations humaines franches, d'intelligence collective et de responsabilité commune dans la mise en œuvre des activités, ont permis d'obtenir des résultats qui sont ceux que nous connaissons aujourd'hui et qui ne sont que l'expression la plus fine du Dialogue public-privé.

En réalité, ce Dialogue public privé orienté PME, aura été, pour ceux qui l'ont pratiqué, un processus d'apprentissage collectif.

Voilà l'aventure que nous comptons vous relater dans cet ouvrage.  
Voilà le fruit d'une collaboration fructueuse avec nos partenaires, publics comme privés.  
Voilà le résultat auquel nous sommes arrivés, engagés tous ensemble dans la bataille qui consiste à rendre les PME sénégalaises plus fortes !

**Christine Ndiaye SENE**

**Conseillère Technique Senior  
Environnement des Affaires pour les PME, GIZ PACC/PME-PMF**



Concertation, méthode et consensus. Ces mots confirment comme d'une seule voix la démarche innovante qui a prévalu lors de l'organisation de l'atelier sur les contraintes d'accès des PME aux marchés publics organisé par la Direction des PME et l'Autorité de Régulation des Marchés Publics avec le soutien du programme PACC-PME/PMF de la GIZ.

Si la concertation reste la base du dialogue qui a permis à tous de s'exprimer sur ses attentes et préoccupations, il n'en demeure pas moins que le partage a levé bien des équivoques en comblant le gap des incompréhensions.

Le consensus reste le socle de l'engagement des différentes parties à respecter les accords obtenus. Il atténue les ambitions partisans, balise les divergences et guide les pas vers un « Nous collégiale » reflétant les positions des différentes parties.

Vu sous cet angle le dialogue des parties prenantes, instauré par le programme PACC-PME/PMF, reste une initiative à encourager. Ce d'autant que dans le même moment il a aussi permis de renforcer l'étroite collaboration entre les différents programmes d'appui au secteur privé et de mieux faire comprendre les missions de l'ARMP et de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCPM). L'occasion a aussi permis de diffuser des informations utiles et pertinentes sur la réglementation des marchés publics, adaptée aux besoins spécifiques du secteur privé.

Il faut se féliciter des acquis et de la qualité des échanges obtenus au cours de cette journée mais surtout de l'écho favorable rencontré auprès de tous les partenaires mobilisés durant les travaux préparatoires.

Débat d'idées, débat pour l'action, la méthodologie utilisée, a permis de nouer un dialogue constructif, dans un délai limité tout en dégagant un plan d'actions ambitieux sur des solutions durables responsabilisant toutes les parties.



***Poulméry Ba NIANG***

**Directrice de la Formation et  
des Appuis Techniques**

**Autorité de Régulation des Marchés Publics**



## **Le PACC, catalyseur du dialogue pro-PME**

Le PACC est structuré autour de deux composantes :

- une composante « Compétitivité des PME » qui vise l'amélioration de la performance des structures d'appui aux PME axée sur la compétitivité et la croissance »,
- une composante « Performance du secteur de la micro-finance », qui vise l'amélioration de l'infrastructure institutionnelle, les capacités de supervision et le potentiel de prestation de services, du secteur de la micro-finance.

A la demande des partenaires et tenant compte des leçons apprises lors de la phase antérieure du programme PEJU (2006-2009), le PACC a articulé la composante « Compétitivité des PME » autour de deux domaines d'intervention :

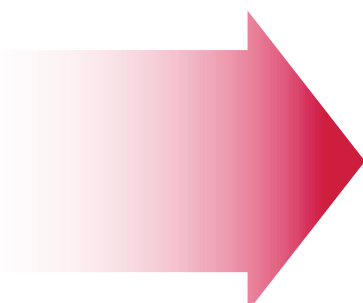
- **le climat des affaires pour les PME,**
- **les services d'appui non financiers aux entreprises.**

Les travaux de planification stratégique et opérationnelle du PACC intervenus au premier semestre 2010 ont fait ressortir la nécessité de mettre en place et de rendre opérationnel un mécanisme innovant de Dialogue Public Privé, adapté au contexte des PME sénégalaises : le Dialogue des Parties Prenantes orienté PME, avec pour objectif, à l'horizon 2015, de faire en sorte que « Plus de 50% des participants au dialogue des parties prenantes informé et structuré, confirment que les résultats du dialogue facilitent l'action des entrepreneurs de PME ».

C'est dans ce cadre que la GIZ et ses partenaires ont entrepris, à travers le Programme PACC, à partir du mois de mars 2010, de construire ensemble une approche de DPP inédite au Sénégal, dont il a fallu bâtir les fondements conceptuels avant de l'expérimenter sur le terrain.

Cette expérimentation, toujours en cours, a d'ores et déjà produit des résultats dont il est possible de tirer des leçons. Celles-ci permettent, à leur tour, de dégager des perspectives pour le devenir de l'approche DPP orienté PME au Sénégal.

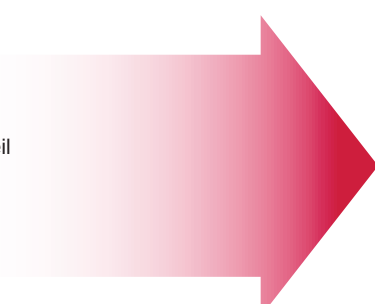
# LE PACC EN 5 RÉSULTATS ET 5 PERSPECTIVES

- 
- Des espaces de dialogue ciblés sur les contraintes des PME fonctionnent à Dakar, Thiès, Kaolack et Saint-Louis,
  - la LPS/PME et son « Programme Croissance PME » disposent d'organes de gestion qui fonctionnent,
  - 10 OPC fournissent des services d'appui-conseil adaptés à leurs membres PME à Dakar, Thiès, Kaolack, Saint-Louis et Ziguinchor,
  - CTIC Dakar, 1<sup>er</sup> incubateur TIC de l'Afrique de l'Ouest, offre des prestations innovantes aux PME du secteur,
  - une offre de formation diversifiée et payante pour les PME est disponible à travers un réseau spécialisé dans l'appui aux PME, le RESAMPE.

## PHASE 1



## PHASE 2

- 
- Institutionnalisation des cadres de dialogue pro-PME initiés par le PACC au sein des structures nationales,
  - renforcement du système de suivi axé sur les résultats du plan d'actions de la LPS/PME,
  - pérennisation au sein des OPC des services d'appui-conseil à leurs PME,
  - institutionnalisation de services d'appui aux PME au sein des prestataires publics et privés,
  - Renforcement des capacités de prestation de services des structures publiques et privées.

# Thèmes

Code de  
Douanes

Code général  
des Impôts

Comment encoura-  
ger les PME à  
se formaliser

Accès  
au financement

Accès des PME  
au marché

Prochaines  
Pas

Informations  
leader des organ-  
isations sur le processus

Quels sont  
les processus en  
cours - Info

Quels sont les  
appuis nécessaires  
pour le secteur privé?

Identifier les  
intérets des PME  
concernant les  
PME et femmes

Préparer un  
rapportage pour  
les PME pour  
les femmes

**Cadre conceptuel  
de l'approche  
« Dialogue des Parties  
Prenantes orienté PME »  
au Sénégal**







**qu'est-ce qu'un DPP  
orienté PME ?**

**pourquoi  
mettre en place un DPP  
orienté PME ?**

**comment  
mettre en place un DPP  
orienté PME ?**

1000

11-5-11

atexo / Nilien



atiën

Nain Jöenng



## qu'est-ce qu'un DPP orienté PME ?

Le Dialogue des Parties Prenantes orienté PME est une variante parmi d'autres du Dialogue Public Privé. Il tire son originalité de ses orientations particulières, notamment :

- l'alignement délibéré du dialogue sur des questions qui ont trait spécifiquement aux PME. Le dialogue est exclusivement centré sur les PME et leurs préoccupations. Pour désigner ce centrage, on utilise indistinctement les expressions « orienté PME » ou « pro-PME »,
- l'élargissement du dialogue à des acteurs qui n'appartiennent ni au secteur public ni au monde de l'entreprise.
- la formation sur le thème du "Dialogue des Parties Prenantes" des différents acteurs en début de processus

Le Dialogue Public Privé se définit comme étant « un regroupement, autour de questions d'intérêt commun, d'acteurs clés provenant des secteurs public ou privé, qui perçoivent les choses sous un angle différent, dans une conversation structurée et informée, en vue d'obtenir un résultat pratique et consensuel auquel chacun trouve un intérêt » (Collective Leadership Institute, 2011).

En intégrant l'orientation PME, le Dialogue se définit comme étant : « **Un regroupement d'acteurs clés ciblés provenant de différents milieux, dans une conversation structurée et informée, autour de questions intéressant spécifiquement les PME, en vue d'obtenir un résultat pratique et consensuel, auquel chacun trouve un intérêt** ».

**Eléments  
constitutifs  
du DPP**

- Conversation
- Acteurs
- Résultats



**+**  
**de partage  
et de  
concertation**

**CONVERSATION** Le DPP orienté PME est un espace de conversation. Cette conversation, lorsqu'elle est bien informée et structurée, permet de faire converger les participants au DPP orienté PME vers la recherche de solutions partagées et bénéfiques pour tous, et ce, en dépit de leurs différences d'origine, de point de vue ou d'intérêt.

**ACTEURS** Dans un DPP classique, seuls les acteurs relevant des secteurs publics et privés sont conviés à converser. Dans un DPP orienté PME, en revanche, tous les acteurs qui, d'une manière ou d'une autre, exercent une influence déterminante sur le développement des PME, sont conviés à participer au processus de discussion et de prise de décision. Il peut s'agir d'acteurs de la société civile, de représentants du monde académique, de responsables de grandes entreprises, de représentants du monde du travail et de partenaires au développement.

Un double critère est utilisé pour sélectionner les acteurs : le caractère déterminant de l'influence des structures sur le processus de règlement des contraintes à l'environnement des affaires, d'une part, et les qualités personnelles de leurs représentants dans les instances de DPP dont, en particulier, leur aptitude au dialogue, d'autre part.

L'expérience du DPP au Sénégal montre, en effet, que l'aptitude au dialogue des représentants des acteurs, a une influence considérable tant sur la qualité des débats et des résultats du dialogue, que sur l'efficacité globale du mécanisme de DPP en lui-même. Cette aptitude à dialoguer peut être appréciée à travers le niveau d'expertise et d'expérience des représentants, les fonctions qu'ils occupent et les responsabilités qu'ils assument au sein de leurs structures, leur niveau d'engagement, la perception qu'ils ont des autres participants, leur disponibilité, leur capacité d'écoute, etc.

**+**  
**d'acteurs  
et de  
participants  
ciblés**

**RÉSULTATS** Les résultats sont les réponses qu'apportent les participants aux questions qui leur sont posées et qui prennent la forme de recommandations et de propositions de réformes. Les activités d'appui et de soutien que mènent les organes du cadre de DPP et qui accompagnent la production des résultats (tenue des réunions, organisations de séminaires, etc.) sont également considérés comme des résultats.

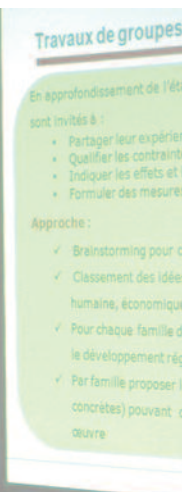
Les résultats, notamment les propositions de réformes, doivent être pratiques, concrets, raisonnables et effectivement réalisables.

Pour que ces conditions soient remplies, les participants au dialogue doivent intégrer dans la prise de décision, tous les éléments qui leur permettent de déterminer les coûts, les délais et les responsables des réformes et, plus généralement, toutes les mesures d'accompagnement qui sont indispensables à leur mise en œuvre. Prendre une disposition législative ou réglementaire, par exemple, n'a, en dépit de sa pertinence, aucun effet sur la contrainte qu'elle est sensée résoudre, si les moyens matériels et humains disponibles n'en permettent pas l'application sur le terrain. La pratique du Dialogue Public Privé au Sénégal en fournit de nombreux exemples.



Les résultats doivent être consensuels et obtenus avec l'accord délibéré (et non forcé) de tous les participants au DPP orienté PME. **Une réforme décidée contre le gré d'un ou de plusieurs acteurs clés génère un risque important d'échec dans la phase de mise en œuvre.**

Enfin, les résultats doivent être acceptables et présenter un intérêt pour tous les acteurs. **La mise en évidence de l'intérêt de la réforme pour chaque catégorie d'acteurs est un facteur clé pour la réussite de la mise en œuvre.** La réalisation d'études d'impact préalables ou d'évaluation ex-post constituent, avec d'autres outils, des moyens de mettre en évidence cet intérêt.







**qu'est-ce qu'un DPP  
orienté PME ?**

**pourquoi  
mettre en place un DPP  
orienté PME ?**

**comment  
mettre en place un DPP  
orienté PME ?**

## **pourquoi mettre en place un DPP orienté PME ?**

La décision de la GIZ et de ses partenaires de mettre en place un DPP orienté PME au Sénégal pour améliorer le climat des affaires des PME trouve doublement sa justification par :

- la prise en compte insuffisante des problèmes spécifiques aux PME par les cadres de DPP existants au Sénégal,
- l'efficacité éprouvée du Dialogue Public Privé comme instrument de règlement des problèmes que rencontrent les entreprises du secteur privé.

**PRISE EN COMPTE INSUFFISANTE DES CONTRAINTES SPÉCIFIQUES AUX PME** Au cours de la décennie écoulée (2000 - 2010) le cadre institutionnel des PME s'est notablement étoffé au Sénégal, avec en particulier :

- la création de l'Agence de développement et d'encadrement des PME (ADEPME, 2001),
- la mise en place d'un ministère en charge des PME (2002),
- l'adoption d'une loi d'orientation proposant une définition opérationnelle des PME (2008),
- l'adoption d'une Lettre de Politique Sectorielle des PME (LPS/PME), assortie de son plan d'actions le « Programme Croissance PME » (2010).

Les études et enquêtes de perception qui ont été menées ont, toutefois, mis en évidence la persistance de contraintes fortes affectant de manière spécifique l'environnement des affaires des PME et la prise en compte insuffisante de ces contraintes par les mécanismes de DPP existants au Sénégal.

C'est donc fort de ce double constat que la décision de mettre en place un mécanisme de DPP orienté PME a été prise par la GIZ et ses partenaires.



**AVANTAGES LIÉS AU DPP ORIENTÉ PME** Si l'utilisation de processus de DPP est beaucoup plus répandue aujourd'hui que par le passé, au Sénégal comme ailleurs, c'est en raison des avantages qu'offre cet outil lorsqu'il est utilisé pour adopter les réformes nécessaires au développement du secteur privé.

En effet, le DPP crée un climat de confiance, d'engagement et d'intelligence collective propre à permettre :

- une amélioration de la qualité des réformes, du fait de l'intégration d'une plus grande variété de connaissances et d'expertise,
- un renforcement de la crédibilité des réformes du fait de la prise en compte des intérêts de tous les acteurs clés, de manière objective, équilibrée et acceptable par tous,
- une stimulation de la créativité, dès lors que la diversité des acteurs offre davantage de chances de faire émerger des solutions originales et mieux appropriées,
- un accroissement du niveau de faisabilité des réformes, dès lors que leur caractère consensuel renforce leur légitimité ;
- une amélioration de la qualité des relations entre acteurs étatiques et non étatiques,
- et, enfin, mais c'est capital, un renforcement du niveau de responsabilité collective pour le changement. **En effet, une responsabilité partagée est mieux assumée. Elle accroît, de ce fait, la durabilité des réformes.**

Au Sénégal, c'est sans doute pour ces différentes raisons que le DPP a été utilisé dans les principaux cadres d'élaboration des politiques publiques (DSRP, DPES, PODES, SCA, SNDD, SNDES, etc.).







**qu'est-ce qu'un DPP  
orienté PME ?**

**pourquoi  
mettre en place un DPP  
orienté PME ?**

**comment  
mettre en place un DPP  
orienté PME ?**

# comment mettre en place un DPP orienté PME ?

Le DPP orienté PME est une méthode, un processus de conception et d'opérationnalisation d'une coopération centrée sur la problématique de développement des PME, entre les acteurs clés concernés par celle-ci. Proposer un modèle, éventuellement reproductible ailleurs, une fois les ajustements nécessaires opérés, c'est définir le schéma théorique de ce processus.

Ce processus peut être segmenté en plusieurs phases successives que l'on retrouve sous une appellation parfois différente.

Les phases sont les suivantes :

- l'exploration et l'engagement,
- l'établissement et la formalisation,
- la mise en œuvre et la gestion,
- le développement et la pérennisation.

Ces phases se subdivisent, elles-mêmes, en 12 étapes-clés dont la réalisation s'effectue selon un ordre logique prédéterminé. Cet ordre n'est certes pas immuable et des adaptations au contexte peuvent s'avérer nécessaires, mais l'expérience montre, toutefois, que modifier l'ordre des phases ou des étapes ou en réduire le nombre, peut affecter l'efficacité du dispositif de DPP à mettre en place et réduire ses chances de succès.

**Approche DPP orienté PME**

**4 phases ●**  
**12 étapes ●**

La revue de ces phases et, en leur sein, celle des étapes qui les constituent, forment ce qu'il est convenu d'appeler le schéma théorique du processus de conception et de mise en place du modèle de DPP orienté PME au Sénégal.



# FACTEURS CLES

## SUCCES

Volonté des acteurs  
Dynamique de changement  
Compréhension commune  
du contexte

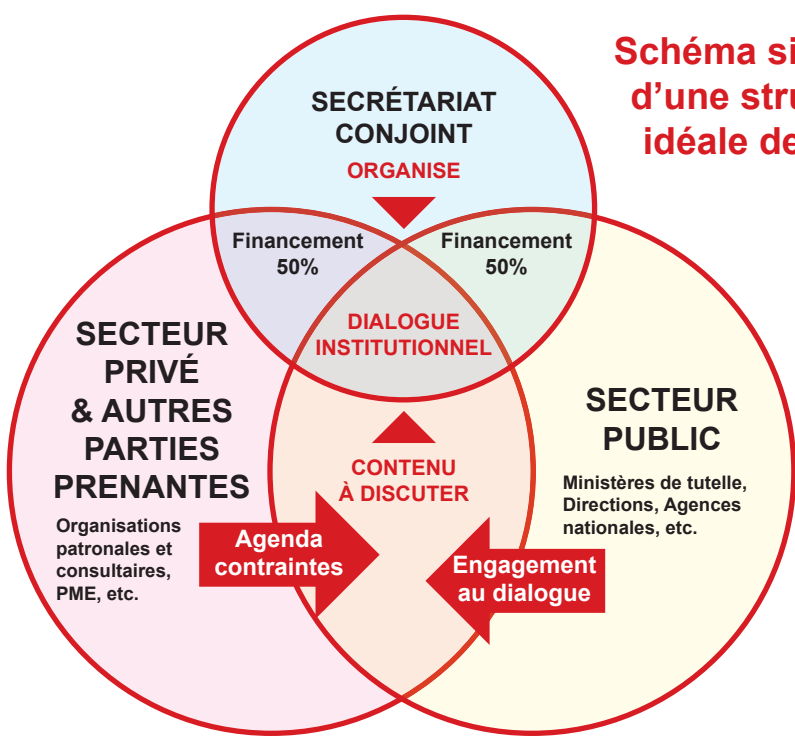


Schéma simplifié d'une structure idéale de DPP

# PHASE 1 Exploration et Engagement

C'est la phase à l'issue de laquelle la décision de mettre en place un dispositif de DPP orienté PME peut être prise. Au cours de cette phase, les questions concernant la légitimité et la faisabilité de la mise en place de ce mécanisme sont examinées. On y procède à :

- l'analyse situationnelle,
- l'analyse des contraintes des PME,
- la définition du cadre théorique du futur mécanisme de DPP orienté PME,
- la détermination des coûts du cadre de DPP orienté PME et l'identification des ressources disponibles,
- l'élaboration et la réalisation des programmes de formation.

**ANALYSE SITUATIONNELLE** L'analyse situationnelle a pour but de bâtir une situation de référence qui permet :

- d'évaluer l'utilité et l'opportunité du projet de mise en place d'un mécanisme de DPP orienté PME,
- de faire l'inventaire des ressources humaines et institutionnelles disponibles,
- d'apprécier l'intérêt des acteurs-clés pour le mécanisme de DPP orienté PME et leur volonté à s'y engager.

C'est ainsi que l'analyse situationnelle comporte au moins 3 parties essentielles :

- la cartographie des acteurs,
- l'évaluation des institutions et programmes d'appui,
- l'analyse des cadres de DPP existants.

## ***La cartographie des acteurs***

La cartographie permet de fournir une vision d'ensemble des acteurs concernés par le DPP orienté PME. Elle facilite l'identification des acteurs-clés susceptibles d'influencer - positivement ou négativement - les « règles du jeu » au cours du processus d'implantation du mécanisme de DPP orienté PME.

Elle permet de connaître, de manière précise, le nombre de personnes ressources disponibles, d'apprécier leur intérêt et leur niveau d'engagement à contribuer à l'implantation du mécanisme. Ces données sont particulièrement utiles pour évaluer le niveau de faisabilité du projet de mise en place du mécanisme de DPP orienté PME et la définition de son profil. C'est également à ce stade que l'on détecte les « champions du DPP », c'est à dire ceux qui ont la plus forte capacité à « porter le dialogue » et qui constituent, en quelque sorte, des poches d'efficacité (Evans, 1997 et Pinaud, 2005).



L'identification de ces champions et leur intégration au sein du mécanisme de DPP orienté PME, sont des éléments capitaux pour la réussite du projet d'implantation du mécanisme de DPP orienté PME. Elles sont encore plus importantes lorsqu'il s'agit d'acteurs du secteur public. En effet, si le secteur public peut opérer des réformes sans l'accord du secteur privé, l'inverse se conçoit difficilement.

La cartographie des acteurs s'effectue, en général, au moyen d'entretiens individuels et/ou d'ateliers de rencontres et d'échange.

### ***L'évaluation des institutions et programmes d'appui***

Lorsque le paysage institutionnel comporte des institutions et des programmes d'appui au secteur privé et, plus particulièrement aux PME, il est important de les inventorier, de procéder à l'analyse de leur domaine d'action, de leurs forces et faiblesses, en lien avec les finalités et les perspectives du projet d'implantation de DPP orienté PME. Cette mise en perspective permet de faire ressortir les relations qui prévalent entre ces acteurs institutionnels et ces programmes et d'identifier les relations potentiellement conflictuelles et les alliances stratégiques éventuelles.

### ***L'analyse des cadres de DPP existants***

L'identification et l'analyse des champs d'application, des forces et des faiblesses des cadres de DPP existants sont capitales. Il faut, en effet, s'assurer que les préoccupations qui ressortent de l'analyse des contraintes ne sont pas déjà prises en charge par le dispositif de DPP existant pour éviter les doublons et les conflits d'intérêts ou de compétences.

Comme le recommande, en effet, la Charte de bonnes pratiques dans l'utilisation du DPP par le secteur privé, tout nouveau mécanisme de DPP « devrait être aligné, autant que possible, sur les institutions de DPP existantes, afin de maximiser le potentiel institutionnel et de minimiser les désaccords ».

Il existe différentes façons de réaliser l'analyse des cadres de DPP existants : études, enquêtes, sondages, entretiens, etc. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue le fait que cette analyse est, avant tout, l'affaire des acteurs du DPP et non pas seulement celle des experts. Il faut donc que ceux-ci soient le plus étroitement possible associés à l'analyse et qu'ils puissent se reconnaître dans ses conclusions. La prise en compte de leur perception, la soumission des rapports à leur examen et à leur agrément permet de régler cette question.

D'une manière générale, l'analyse des cadres de DPP existants comporte, au moins, les aspects suivants :

- une description exhaustive de chaque cadre, indiquant, pour chacun d'eux :
  - les objectifs,
  - la structuration,
  - la stratégie et les méthodes,
  - la présence et l'influence des catégories d'acteurs,
  - les participants et leur influence,
  - les appuis dont dispose le cadre et les partenariats qu'il a noués,
  - les compétences utilisées,
  - les résultats obtenus ;
  
- une appréciation qualitative comportant, pour chaque cadre :
  - l'analyse de ses forces et de ses faiblesses,
  - celle des opportunités et des blocages au dialogue,
  - la mise en évidence des succès ou des échecs par l'identification et la description des lignes d'accord du dialogue mais aussi, le cas échéant, des points de désaccord, voire de rupture, entre les parties prenantes,
  - les perspectives de chaque cadre en termes d'efficacité et de résultats ;
  
- une description des expériences vécues par les parties prenantes qui met en évidence, notamment :
  - les efforts et les engagements qui sont les leurs,
  - les défis que posent leur implication dans le dialogue et les besoins d'appui qui sont les leurs,
  - un inventaire des bonnes pratiques et des leçons apprises en matière d'animation et de gestion du cadre de DPP auxquels ils participent, tout comme en matière de prise de décision et de suivi-évaluation,
  - une mise en évidence des questions « délicates » qui ont été ou peuvent être source de conflits ou de rupture du dialogue,
  - une analyse des motivations et des intérêts de chacun des participants au dialogue,
  - une analyse de la capacité d'influence de chaque partie prenante
  - et, enfin, les perspectives du cadre de DPP auxquels ils participent, en termes de changement et de réforme.



**ANALYSE DES CONTRAINTES DES PME** Cette analyse permet de déterminer s'il existe ou non des contraintes qui affectent, de manière spécifique, l'environnement des affaires et les conditions de développement des PME et d'en évaluer l'intensité, afin de savoir s'il est opportun ou non de mettre en place un dispositif spécifique pour leur traitement.

L'analyse des contraintes permet d'alimenter le processus de DPP en lui fournissant ses thèmes de travail. En général, cette analyse s'effectue à partir des données fournies par les enquêtes de perception menées auprès des chefs d'entreprises, de type « Climate survey » réalisées périodiquement par la Banque MWorldiale pour évaluer le climat des affaires. A défaut, cette analyse peut être faite par le biais d'entretiens individuels ou collectifs (Focus group) ciblés, avec des experts des organisations patronales, des chefs d'entreprise, des institutions d'appui au secteur privé, des programmes de promotion du secteur privé, etc. Dans ce cas, les résultats sont moins robustes mais ils peuvent, malgré tout, lorsque le ciblage est pertinent, servir de point de départ à la prise de décision. Enfin, à défaut, l'analyse peut être effectuée sur une base exclusivement documentaire, lorsque des études existent déjà. Il suffit alors de les recenser, de les exploiter et, au besoin, de les réactualiser.



**DÉFINITION DU CADRE THÉORIQUE DU FUTUR MÉCANISME DE DPP ORIENTÉ PME** La définition d'un modèle, à ce stade du processus, est particulièrement déterminante. En effet, installer un nouveau mécanisme sans cadre théorique préalable peut mener à procéder, *a posteriori*, à des ajustements qui auraient pu être évités.

Une bonne définition du cadre théorique grâce à une exploitation pertinente des données fournies par l'analyse situationnelle et celle des contraintes, permet de gagner du temps et d'améliorer le niveau d'efficacité du processus de mise en place d'un cadre de DPP orienté PME.

**DÉTERMINATION DES COÛTS DU CADRE DE DPP ORIENTÉ PME ET IDENTIFICATION DES RESSOURCES DISPONIBLES** Un certain nombre de cadres de DPP au Sénégal ont réduit ou cessé leurs activités en raison de difficultés d'ordre financier. Une évaluation des coûts opérée sur la base du modèle théorique qui a été conçu, peut permettre d'éviter ce genre de situation.

Le coût de mise en place et de fonctionnement d'un cadre de DPP dépend, avant tout, de son format. En pratique, l'expérience montre que les coûts les plus élevés sont ceux qu'engendrent les phases d'exploration et de mise en place du cadre (réalisation d'analyses dont le coût peut s'avérer élevé, missions de prospection, organisation d'ateliers d'explications et d'échanges, formations, etc.). Quant au fonctionnement à proprement parler du cadre de DPP orienté PME, il repose avant tout sur l'engagement et le bénévolat des participants.

Dans les principaux cadres de DPP existants au Sénégal, la participation des acteurs est gratuite, qu'ils y assument ou non des fonctions de responsabilité. La plupart de ces cadres de DPP ne sont ni propriétaires ni locataires des locaux dans lesquels ils tiennent leurs travaux. En général, ces locaux leur sont prêtés par les participants le temps des réunions. Les frais d'études sont souvent pris en charge par le budget des ministères participant au dialogue ou par des programmes de promotion du secteur privé. Les frais d'organisation d'événements sont pris en charge par des participants ou par des partenaires au développement.

De fait, si les coûts de fonctionnement directement pris en charge par les cadres de DPP sont raisonnables, la question de leur couverture doit toutefois être réglée avant tout engagement des parties prenantes afin d'éviter des dysfonctionnements.

**Aussi évaluer ces coûts et s'assurer que les ressources pour les couvrir seront disponibles permet de garantir un bon fonctionnement ultérieur du cadre de DPP orienté PME.**

# Accès des PME à la formation et à la formalisation

Defis

Lever les contraintes liées à la formalisation.

Mis à niveau des entreprises déjà installées

Objectifs

Densifier le tissu des PME

Renforcer la compétitivité des PME

Activités

Faire état des lieux.  
Faire une campagne de communication et d'information.

Renforcement des capacités techniques et en gestion

Appuyer le DPE pour la mise au point de centre de formation ou de plate-forme de services

Appuyer le dispositif DPE dans la mise en œuvre de programmes qui aient leur nombre

Indicateurs de succès

Nombre de PME accompagnées par les OPC

Nombre de PME ayant amélioré leur gouvernance d'entreprise.

Risques

Perception (réticence) apprehension des PME.

Calendrier

Janvier - Juin 2012

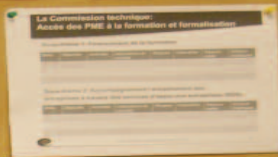
Responsable

UFCE

Union Nationale des Chambres de Commerce

Acteurs impliqués

Chambres consulaires  
OPC - APIA - ADEPME  
FONDEF, ONPF, SCA,  
DPME



**ELABORATION ET RÉALISATION DES PROGRAMMES DE FORMATION** L'analyse situationnelle permet de mettre en évidence les besoins en formation des futurs participants au processus de DPP orienté PME. Plusieurs types de formations peuvent être proposés :

- des formations d'initiation au DPP qui familiarisent les acteurs à l'emploi d'un langage commun, leur explique les concepts-clés, les bonnes pratiques et les leçons apprises des expériences de DPP menées dans diverses régions du monde,
- des formations d'approfondissement qui permettent une meilleure maîtrise des outils d'animation et de gestion d'un cadre de DPP orienté PME,
- des formations dites de haut niveau, destinées à renforcer les capacités des experts et de certains acteurs clés en matière de DPP.

Certaines de ces formations, en particulier celles qui s'adressent aux personnes qui initient et conduisent le processus, peuvent être organisées durant la phase d'exploration et d'engagement. Les autres peuvent être dispensées au cours des phases ultérieures, à mesure que les besoins sont exprimés et affinés.

## PHASE 2 > Etablissement et Formalisation

Les résultats des travaux préparatoires ayant permis de conclure à la pertinence et à la faisabilité du projet de DPP orienté PME, il est procédé à la mise en place de l'architecture du cadre de dialogue. Cela renvoie à la question de l'**installation des organes** du cadre et à celle de son **ancrage et mandat institutionnels**.

### INSTALLATION DES ORGANES DU CADRE DE DPP ORIENTÉ PME

L'architecture du cadre de DPP est, en général, conçue en tenant compte des objectifs, de l'estimation du nombre de participants au dialogue, du nombre et de la complexité des sujets à traiter, et des fonctions que devra assumer ce cadre.

Trois fonctions sont généralement jugées essentielles pour le fonctionnement d'un cadre de DPP orienté PME :

- **une fonction de gestion,**
- **une fonction stratégique,**
- **une fonction de lobbying et de médiation.**

A ces trois fonctions correspondent des profils spécifiques de participants. Aussi, la pratique recommande de mettre en place, pour chaque fonction, un organe distinct.

**3 fonctions ●**  
**3 organes ●**

La règle n'est pas intangible. Il reste toujours possible lorsque cela s'avère nécessaire, de regrouper des fonctions au sein d'un même organe ou encore de permettre à un participant d'intégrer plusieurs organes et d'exercer plusieurs fonctions.

Dans le présent modèle, qui s'inspire de celui que développe le Collective Leadership Institute, il est proposé de mettre en place trois organes :

le **sponsorship group**, le **leadership group**, la **task force**

### **Le Sponsorship group**

Le Sponsorship group est l'allié « naturel » de l'Etat et du secteur privé à leur plus haut niveau (Présidence de la République, Primature, Assemblée nationale, Conseil Economique et Social, instances dirigeantes des OPC, etc.).

Il joue un rôle déterminant dans le dénouement de questions cruciales qui dépassent le cadre du DPP orienté PME. Il intervient également en cas de blocage ou de rupture du dialogue, lorsque les efforts de la Task force sont restés vains.

**stratégie  
=  
sponsorship  
group**

Les structures clés qui intègrent le sponsorship group y sont représentées par leurs premiers responsables (Directeurs généraux, Présidents d'OPC, etc.).

**lobbying/  
médiation  
=  
leadership  
group**

### **Le Leadership group**

Le rôle du leadership group est d'impulser le processus d'installation et de développement du cadre de DPP orienté PME. Il est composé de participants représentants des structures clés et y exerçant des fonctions de responsabilité. On y privilégie l'entrée de directeurs généraux adjoints, de directeurs exécutifs, de secrétaires généraux, de secrétaires permanents, etc.

### **La Task force**

La Task force est la locomotive du processus de DPP orienté PME. Elle a pour rôle :

- de clarifier l'intérêt, l'engagement et la participation de toutes les catégories d'acteurs clés déjà impliqués dans les cadres de DPP existants, au nouveau processus de DPP orienté PME. Cette clarification peut être obtenue à travers des entretiens, des rencontres d'échange formelles ou informelles, etc.,
- d'aider à clarifier les différentes possibilités d'obtenir des changements, dans le cadre du DPP orienté PME,
- de développer les réseaux de parties prenantes qui seraient intéressées par le changement,
- de dynamiser le processus de dialogue et de s'assurer que les actions et les activités exercées par le cadre de DPP orienté PME mènent effectivement à l'atteinte des objectifs.

**gestion  
=  
task force**

La Task force est pourvue d'un secrétariat qui en constitue la cheville ouvrière et qui fonctionne comme une cellule de coordination. Le secrétariat anime la Task Force, assure la gestion quotidienne du cadre de DPP orienté PME, assure la fluidité des informations, élabore les plans de travail, organise les réunions et coordonne les travaux des Commissions thématiques.

Ce secrétariat, qui est généralement composé d'un noyau dur de personnes physiques ou morales issues de la Task Force, peut toutefois connaître des dysfonctionnements qui surviennent en raison de divergence, de conflit d'intérêt, d'autorité ou de compétences de ses membres. Une définition claire des tâches de chaque membre du secrétariat peut, dans une certaine mesure, limiter ce risque.

La question de la rémunération des fonctions de secrétaire peut se poser. En effet, la charge de travail, les frais liés à l'exercice des fonctions (frais de transport et de communication, temps passé au service du cadre de DPP, etc.), sont des éléments d'appréciation à prendre en compte. Il est important que cette question soit réglée dès la phase d'exploration, au moment de l'évaluation des coûts. La gratuité et le bénévolat, comme toute chose, ont des limites objectives.

Enfin, la Task Force peut comprendre en son sein des commissions thématiques dont le rôle est de procéder à l'examen des problématiques liées à un thème précis et dont les travaux sont soutenus et coordonnés par le secrétariat.





**ANCRAGE ET MANDAT INSTITUTIONNELS** Le mandat institutionnel est le fondement juridique du cadre de DPP. Ce mandat peut être formel et résulter d'un texte législatif ou réglementaire (une loi, un décret présidentiel, une circulaire de la primature, un arrêté ministériel, etc.) ou conventionnel (une charte, une convention, une déclaration d'engagement des parties à dialoguer, etc.).

Le mandat a pour avantage d'apporter au DPP orienté PME un surcroît de crédibilité et d'autorité et faciliter le démarrage de ses travaux. En revanche, il présente l'inconvénient de rendre plus difficile une adaptation du cadre. En effet, une modification du cadre suppose que son mandat le soit également, ce qui, en pratique prend parfois beaucoup de temps.

Lorsqu'il existe déjà un cadre de DPP ayant la capacité et la volonté nécessaires pour abriter le mécanisme de DPP orienté PME et en permettre le développement, la question du mandat ne se pose pas : le mandat du mécanisme de DPP orienté PME est celui du cadre dans lequel il est intégré.

Lorsqu'en revanche, tel n'est pas le cas, un nouveau cadre doit être créé et la question du mandat peut être posée.

Au Sénégal, la plupart des cadres de DPP ont été créés, en général, à la suite d'une demande de dialogue formulée par le secteur privé et acceptée par l'Etat. Des rencontres se tiennent, les participants s'organisent de manière informelle et les cas dans lesquels un texte législatif, réglementaire ou conventionnel a ensuite été pris, sont rares.

La Charte de bonnes pratiques ne tranche pas la question. Elle considère qu'aucune solution n'est meilleure qu'une autre et rappelle que la crédibilité d'un cadre de DPP dépend avant tout de la motivation des participants au dialogue et de leur capacité à produire des résultats pratiques qui puissent être effectivement mis en œuvre.

## PHASE 3

## Mise en œuvre et Gestion

C'est la phase au cours de laquelle un plan de travail est élaboré et validé, des résultats sont obtenus et un outil de suivi-évaluation est mis en place pour mesurer les progrès accomplis et l'efficacité du cadre de DPP orienté PME.

**PLAN DE TRAVAIL ET PLAN D' ACTIONS** Dans certains cadres de DPP existants au Sénégal, il est fait la distinction entre « plan de travail » et « plan d'actions ».

Le plan de travail, parfois appelé « termes de références », concerne exclusivement l'organisation de la gestion du cadre de DPP orienté PME. Il comporte au moins deux parties. La première porte sur les thèmes à traiter et la seconde en précise les modalités pratiques de traitement.

En règle générale, les thèmes sont sélectionnés par les participants à partir des données de l'analyse des contraintes. Le choix est opéré sur la base de critères prédéfinis dont, notamment, le degré de priorité et/ou d'urgence, et la faisabilité.

Quant aux modalités pratiques de traitement des thèmes, elles concernent la tenue des réunions et le format des résultats attendus des travaux des participants. La fréquence des réunions est un aspect particulièrement important. Trop fréquentes, les réunions finissent par user les participants, trop espacées, elles découragent les plus motivés. Dans les deux cas la qualité des travaux s'en ressent. Il faut donc rechercher un juste équilibre qui tienne compte de la disponibilité des participants mais aussi de la nécessité d'obtenir des résultats dans des délais supportables. En pratique, au Sénégal, les fréquences sont variées mais la tendance qui se dégage est la tenue de réunions mensuelles. La tenue des réunions en alternance, tantôt au niveau des locaux de représentants du secteur public, tantôt au niveau de ceux du secteur privé, est fortement recommandée.

Le plan d'actions, quant à lui, est un récapitulatif des réformes dont la mise en œuvre est proposée par les participants. En général, il se présente sous la forme d'une matrice qui comporte plusieurs rubriques : les contraintes à lever, les mesures adoptées et les structures chargées de les mettre en œuvre, les délais et les coûts de mise en œuvre. Une colonne « Observations » permet d'indiquer leur niveau de réalisation.



Ces deux outils ont des usages et des finalités différentes. Ils sont aussi essentiels l'un que l'autre pour le fonctionnement d'un cadre de DPP orienté PME. Si le plan de travail est indispensable pour organiser les travaux du cadre, le plan d'actions constitue un outil simple, peu coûteux et efficace de suivi du niveau de mise en œuvre des recommandations des participants au dialogue.

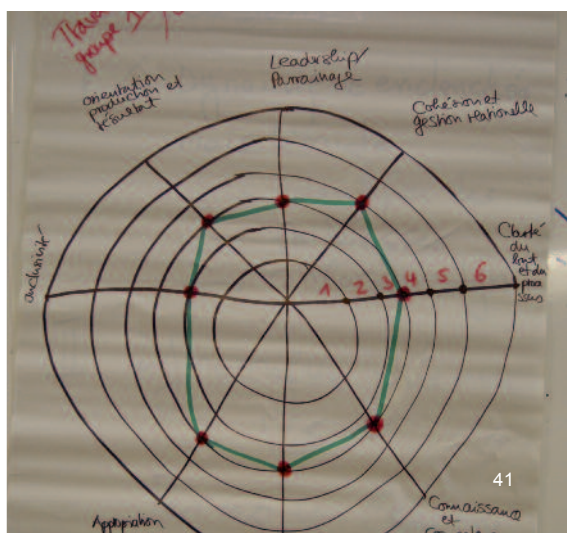
## PRODUCTION DES RÉSULTATS DU CADRE DE DPP ORIENTÉ PME

Les résultats que produisent les cadres de DPP peuvent revêtir diverses formes. La Charte de bonnes pratiques du DPP, par exemple, distingue les résultats analytiques du cadre de DPP, les activités qu'il mène et les recommandations qu'il formule.

Les résultats analytiques et les activités du cadre de DPP préparent et soutiennent la production des recommandations et leur mise en œuvre. Les résultats analytiques concernent toutes les études qui servent de support aux travaux (analyse situationnelle, études d'impact, rapports d'évaluation, etc.). Les activités sont celles que le secrétariat met en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du cadre. Les formations, les ateliers de sensibilisation, les réunions de travail des organes du cadre de DPP, etc., en font partie. Enfin, les recommandations sont les propositions de réforme qu'adoptent les participants au dialogue pour assurer la levée des contraintes qui affectent les PME.

Dans un processus de DPP, les recommandations sont les résultats les plus importants. Ils concourent directement à l'atteinte des objectifs du cadre de dialogue et constituent l'indicateur à partir duquel l'efficacité du cadre est évaluée. Il ne faut pas perdre de vue, toutefois, que les trois catégories de résultats sont interdépendants. Des analyses insatisfaisantes, un fonctionnement déficient du cadre, des activités non réalisées, affectent la qualité des recommandations formulées par les participants au dialogue.

L'ensemble de ces résultats doit contribuer à améliorer l'environnement des affaires des PME.



## **SUIVI-ÉVALUATION DES RÉFORMES PROPOSÉES PAR LE CADRE DE DPP ORIENTÉ PME**

Suivre un mécanisme de DPP orienté PME, c'est observer, de manière continue, ses activités au regard des échéances convenues. Le suivi permet de constater les progrès réalisés et les retards pris dans l'atteinte des résultats, en termes de coûts, de délais et de qualité. Il s'agit donc d'un outil qui permet de mesurer, en permanence, le niveau de performance atteint dans la réalisation de l'objectif. Ce n'est pas qu'un outil de mesure, c'est également un outil de contrôle, en particulier lorsqu'il sert à vérifier l'état de mise en œuvre d'une réforme.

On peut distinguer le suivi-évaluation des activités du cadre de DPP orienté PME de celui des recommandations qu'il formule.

Le suivi-évaluation des activités menées par le cadre consiste à contrôler et à apprécier, de manière périodique, le niveau d'exécution des activités prévues dans le plan de travail. Il permet aux participants au dialogue de s'assurer que la gestion du cadre est conforme aux prévisions, de détecter, le cas échéant, les dysfonctionnements et d'y remédier.

Le suivi-évaluation des recommandations consiste, quant à lui, à contrôler et à apprécier l'état d'exécution des réformes. Il permet aux participants au dialogue de s'assurer que les réformes sont effectivement mises en œuvre, par les structures et dans les délais requis, d'apprécier la mesure des progrès accomplis en matière de changement, d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs du cadre de DPP orienté PME et, en cas de besoin, de proposer des mesures de correction.

En pratique, lorsque l'on décide de mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation des recommandations formulées par les participants au dialogue, la principale difficulté à surmonter n'est pas d'ordre technique mais institutionnel.

En effet, suivre et évaluer la mise en œuvre des réformes, c'est en réalité contrôler le travail des administrations publiques. Or le contrôle de l'activité des administrations publiques est fortement règlementée et faute d'un texte l'autorisant, il est peu probable, qu'un contrôle de cette nature puisse être exercé par une structure non administrative, de surcroît informelle.

Pour assurer sa mission de suivi et d'évaluation de la mise œuvre des réformes qu'il propose, le cadre de DPP orienté PME doit **identifier la structure administrative la plus pertinente et s'associer à celle-ci pour exercer, sous son contrôle, cette fonction.**



## PHASE 4 > Développement et Pérennisation

### SE REPRODUIRE EN RENOUVELANT SON PLAN DE TRAVAIL

Théoriquement un cadre de DPP, comme toute autre institution, cesse ses activités lorsque son objet disparaît. Lorsque cet objet consiste à améliorer l'environnement des affaires des PME et, plus généralement, à promouvoir la croissance et la compétitivité de celles-ci, il ne peut s'éteindre.

Dans une société sectorielle, réduire les contraintes et améliorer les performances des PME dans un secteur donné de l'économie a nécessairement des incidences sur d'autres secteurs économiques dans lesquels évoluent également des PME. Ces incidences peuvent constituer des contraintes et des dysfonctionnements pour les PME de ces secteurs. Il faut, à leur tour les résoudre et ainsi de suite. De fait, l'objet d'un DPP est, dans l'absolu, sans aucune limite temporelle. Il se renouvelle, pour ainsi dire, indéfiniment.

Par conséquent, les matériaux pour alimenter le cadre de DPP ne manquent pas. Il faut simplement, lorsque les objectifs initiaux ont été atteints, renouveler le catalogue de contraintes à lever, se fixer de nouveaux objectifs, élaborer un nouveau plan de travail et... se remettre au travail.





**GARANTIR SA PÉRENNITÉ EN CONSOLIDANT LES ACQUIS** La notion de pérennisation renvoie à la question de l’ancrage institutionnel et du mandat du cadre de DPP orienté PME mais pas uniquement. Elle concerne également toutes les mesures de correction à prendre détectées par les évaluations du plan de travail du cadre et de son plan d’actions.

La question de l’ancrage et du mandat a été examinée plus haut. En principe, sur la base des conclusions de l’analyse situationnelle, cette question est réglée dès le début du processus d’installation du cadre de DPP orienté PME. Si tel n’est pas le cas son règlement peut s’opérer à tout moment sur la base de cette analyse, réactualisée au besoin.

En revanche, la réduction des dysfonctionnements les plus importants qui ont été détectés par les évaluations est fondamentale pour la survie du cadre. Parmi les dysfonctionnements jugés critiques, figurent notamment, le manque de compétence ou d’engagement des participants au dialogue, la faiblesse de la qualité des travaux d’analyse, ou encore une mise en œuvre inadéquate des recommandations proposées par le cadre. L’amélioration de ces facteurs critiques est une condition clé de pérennité du cadre de DPP orienté PME.

# PRODUCTION

GN

TRAINEE  
A URS

Accès -  
Ben / Kabon  
harary

difficulté de  
accès de produits  
électriques, eau

difficulté d'accès  
aux services  
recours à la  
loyale par  
le système de  
distribution

les organisations  
locales / change  
de valeurs

temporaires  
adaptés

la maîtrise de  
leurs propres techniques

accès de formation  
/ apprentissage

difficulté d'accès  
aux services  
et conditions  
normales

Facile accès  
et maîtrise de  
l'ensemble de

Non accès ou  
difficulté d'accès  
à l'eau

difficulté d'accès  
aux matières premières  
intrants

Subvention de  
engrais

besoin d'entretien  
et maintenance de  
infrastructures / équipements

Non respect des  
célérités des cultures  
et de calendrier local

Facile accès  
et maîtrise de  
l'ensemble de

Accès à la  
terre

Lignes de  
adaptées

Fourniture  
éducatives  
matérielles  
au niveau

insuffisance de  
services locaux  
au niveau de gestion

Renforcer la capacité  
institutionnelle de la  
communauté pour accéder aux  
services / professionnels  
2020

**Expérimentation  
de l'approche DPP  
orienté PME  
au Sénégal**



Une fois le modèle conceptuel adopté, la GIZ et ses partenaires l'ont expérimenté en démarrant le processus d'installation de cadres de DPP orienté PME à Dakar dans un premier temps et dans les régions de Kaolack, Saint-Louis et Thiès par la suite.

Ce processus visait à :

- mettre au service des PME de Dakar et des régions, un instrument qui puisse leur permettre de structurer davantage leurs stratégies et argumentaires lors des sessions de dialogue avec l'Etat et les autorités locales,
- rééquilibrer les forces en jeu dans l'espace de dialogue. Il avait en effet été noté qu'au Sénégal le Dialogue Public privé apparaissait comme un exercice dirigé le plus souvent par l'Etat. Il fallait donc renforcer les acteurs concernés, notamment le secteur privé afin qu'il joue pleinement son rôle,
- élargir le dialogue aux PME installées dans les régions et les collectivités locales.

Ce processus avait pour principal objectif de faire en sorte que « **les décideurs publics et les représentants des organisations patronales et consulaires soient en mesure de conduire un dialogue informé, en vue de l'amélioration des conditions cadres des PME** ».

La présente partie décrit les étapes de mise en place des mécanismes de DPP orienté PME au niveau national et dans les régions, présente les résultats obtenus et les dynamiques de changement intervenues dans le cadre de ce processus, résume les acquis, les leçons apprises et les innovations de ce processus et, enfin, brosse quelques perspectives à moyen terme pour le mécanisme de DPP orienté PME soutenu au Sénégal par le PACC et ses partenaires.



# Description du processus de mise en place du mécanisme de DPP orienté PME au Sénégal

Le processus d'implantation de l'approche DPP orienté PME au Sénégal s'est effectué de manière progressive, par étapes successives, conformément au modèle théorique présenté dans la première partie. On peut distinguer 3 étapes principales : la réalisation de mesures préparatoires, la mise en place de l'architecture de DPP orienté PME et la mise en œuvre effective des activités du cadre de DPP orienté PME.

**3 étapes**

- **mesures préparatoires**
- **installation des organes**
- **mise en œuvre des activités**

## MESURES PRÉPARATOIRES

### *Au niveau national*

Correspondant à la phase d'exploration et d'engagement décrite dans le modèle théorique, les mesures préparatoires concernent la réalisation d'une analyse succincte situationnelle et des contraintes qui a permis d'établir une cartographie des acteurs clés. Cette cartographie a été obtenue à travers des rencontres ciblées avec les structures publiques et privées déjà impliquées dans les cadres de DPP existants, telles que l'APIX, la DASP, la DPME et la SCA pour le secteur public et la CNES, l'UNACOIS, l'UFCE et le CNP pour le secteur privé. Ces entretiens, menés entre janvier et mars 2010, ont permis de tester la résonance du DPP orienté PME afin de mesurer l'intérêt et l'engagement mais surtout la pertinence du projet auprès des acteurs concernés.

Grâce à un processus participatif incluant tous les acteurs clés, des thèmes transversaux de dialogue ont été identifiés et priorisés selon les spécificités des participants et la faisabilité des réformes proposées afin d'alimenter le DPP orienté PME. Enfin, les coûts liés à l'installation et au fonctionnement du cadre ont été évalués et le volet concernant le renforcement des capacités des acteurs a été mis en œuvre.





giz

UNCM

UNCCIA

APSPD

DPME

OP TIC

ADEPME  
Agence de Développement et d'accompagnement  
des Petites et Moyennes Entreprises



### ***Au niveau régional***

Une fois le processus bien impulsé au niveau national, des missions de prospection ont eu lieu à partir de février 2011 dans les régions. Ces missions avaient pour objectifs :

- d'identifier les acteurs clés du développement du secteur des PME ainsi que toutes les parties prenantes susceptibles d'intégrer les cadres de dialogue,
- d'établir une situation de référence,
- de sensibiliser les acteurs à l'intérêt que peut représenter l'installation d'un cadre de DPP orienté PME pour les entreprises de la région.

Des ateliers de restitution ont permis de lancer officiellement le processus d'installation des cadres de DPP orienté PME dans les régions, de valider les thèmes du dialogue qui avaient émergé lors des missions de prospection, et de mettre en place les commissions thématiques chargées de travailler sur les 10 thèmes retenus. Les acteurs ont également bénéficié de sessions de mise à niveau sur le concept du dialogue des parties prenantes.

## **MISE EN PLACE DE L'ARCHITECTURE**

### ***Au niveau national***

Dans un premier temps, les membres d'un « noyau dur », groupe de travail restreint, ont bénéficié de plusieurs formations qui leur ont permis d'acquérir puis de renforcer leurs connaissances et compétences sur l'utilisation de l'instrument DPP. Par la suite, ces formations ont été élargies à l'ensemble des partenaires concernés à Dakar et dans les régions afin de les doter également de suffisamment de connaissances sur le dialogue des parties prenantes pour conduire et développer des processus de dialogue.

Une fois les acteurs formés, ils ont intégré le « noyau dur » qui s'est alors mué en véritable « Task Force DPP ». Un secrétariat de cette Task Force composé des membres du « noyau dur » initial a été mis en place par la même occasion.

Dans le même temps, la formation des dirigeants s'est avérée également nécessaire afin de les renforcer dans leur rôle de « sponsors » du DPP orienté PME. A l'issue de ces différentes sessions de formation, les organes nationaux ont été mis en place.

**La Task Force.** La Task Force DPP installée à Dakar est composée de la DPME, la SCA, l'APIX, la DASP, la DGID, la DGD, pour le secteur public, d'une part, et de l'UFCE, l'UNACOIS, la CNES, OPTIC/CNP et l'UNCM, pour le secteur privé, d'autre part. La Task Force est dotée d'un secrétariat qui prépare et coordonne les travaux des commissions thématique du cadre de DPP orienté PME, organise les réunions des membres de la Task Force et des autres organes du cadre de DPP orienté PME. Ce secrétariat est de type collégial.

La Task Force se réunit une fois par mois, de manière alternée, dans une structure publique ou privée. Chaque réunion est présidée par le représentant de la structure qui abrite la réunion.

De février 2011 à août 2013, la Task Force de Dakar s'est réunie à une vingtaine de reprises et a travaillé sur les 4 thèmes suivants : Accès des PME au financement, Accès des PME aux marchés publics, Accès des PME à la formalisation/professionnalisation et Réformes. Durant cette période, les membres de la Task Force ont élaboré une série de propositions liées, notamment, au financement des besoins de trésorerie des PME, à l'élaboration de nouveaux dispositifs fiscal et douanier plus favorables au développement des PME.

**Le Sponsorship group.** Comme la Task Force, le Sponsorship group a été installé en février 2011. Il s'est réuni à deux reprises pour valider les options stratégiques proposées par la Task Force.

**Le Leadership group.** A l'instar des deux autres organes, le leadership group a été créé en février 2011. Toutefois, comme la plupart de ses membres étaient également membres de la Task Force, le leadership group a été, par la suite, fusionné avec cette dernière.

Ainsi, le leadership group a eu pour rôle d'appuyer la matérialisation du processus DPP orienté PME, de développer des échanges informels entre les parties prenantes, de familiariser les organisations dont ils sont membres au processus de DPP orienté PME et d'en inciter les dirigeants à le soutenir, et, enfin, d'assurer la remontée de nouveaux thèmes au niveau de la Task Force de Dakar.



**Les Commissions thématiques.** Proposées par le secrétariat de la Task force, quatre (4) commissions thématiques ont été mises en place le 13 mars 2011 au niveau national. Ces commissions approfondissent les travaux sur les thèmes dont elles ont la charge et proposent à la Task Force, des mesures de réforme. Elles sont encadrées et coordonnées par le secrétariat de la Task Force.

Ces commissions sont les suivantes :

- la commission Formalisation/Formation, présidée par l'UFCE, et comprenant la CNES, l'ADEPME, l'UNCM, la CCIAD et l'APIX,
- la commission Accès au financement, présidée par l'UNACOIS, et comprenant la DASP et l'UFCE,
- la commission Accès aux marchés dont la présidence est assurée par la CCIAD, et comprenant l'ADEPME, OPTIC/CNP, la CNES, l'UNACOIS,
- la commission Réformes, présidée par la DGD et comprenant la DASP, l'UFCE, la CNES et l'APIX.

En 2011, la commission Réformes a examiné le projet de Partenariat Public-Privé que le secteur privé et la DGD souhaitaient mettre en œuvre ainsi que le projet de réforme du Code général des Douanes.

## Success story

### Le dialogue des parties prenantes, un instrument qui favorise le partenariat public privé

Suite au lancement d'une procédure de redressement fiscal concernant des contribuables de Mbour, membres de l'UNACOIS, une rencontre avec le Centre des Services Fiscaux (CSF) a été initiée par la Direction Nationale de l'UNACOIS, sous la coordination de son Secrétaire Permanent.

L'UNACOIS a sollicité et obtenu l'appui du PACC-PME/PMF pour engager un processus de Dialogue des Parties Prenantes (DPP) afin d'établir un cadre formel d'échanges et de partenariat entre les deux parties. La rencontre entre les deux parties a été précédée d'une séance de mise à niveau des membres de la section départementale de l'UNACOIS de Mbour sur le concept DPP en vue de favoriser des échanges féconds et l'instauration d'une culture de dialogue entre ces commerçants, traditionnellement craintifs vis-à-vis de l'administration fiscale et cette dernière, qui a des idées reçues sur cette catégorie d'opérateurs, souvent perçus comme réfractaires au civisme fiscal.

Dès le début de la rencontre, le DPP s'est avéré être un instrument approprié pour aplanir ces impressions et préjugés, peu propices à une relation équilibrée entre deux parties qui entretiennent des relations quasi permanentes. Il a en effet permis à chacune d'entre elles d'exprimer leurs attentes et d'apprendre à mieux se connaître. Sur la base du dialogue noué, les dossiers en contentieux concernant deux membres de l'UNACOIS qui avaient reçu des services fiscaux de Mbour un commandement de payer aux fins de saisie-vente pour un montant total de 14 139 430 F CFA et de 14 846 500 F CFA respectivement, ont connu un dénouement heureux et la rencontre s'est soldée des décisions positives :

- Arrêt des poursuites engagées par le CSF de Mbour à l'encontre des membres de l'UNACOIS concernés
- Engagement d'une procédure de remise gracieuse
- Mise en place d'un cadre de concertation entre le CSF de Mbour et la section départementale de Mbour avec une rencontre trimestrielle
- Formation, encadrement et sensibilisation des membres de l'UNACOIS sur la réglementation fiscale, les droits et devoirs du contribuable et tout autre aspect d'intérêt majeur identifié



### ***Au niveau régional***

Trois régions ont été concernées par le programme d'installation de cadres de DPP orienté PME : la région de Kaolack, celle de Saint-Louis et celle de Thiès.

Dans ces trois régions, la mise en place officielle des organes du cadre de DPP orienté PME s'est effectuée au cours d'ateliers de restitution des résultats des missions de prospection.

L'installation du cadre de DPP s'est effectuée beaucoup plus rapidement dans les régions qu'au niveau national, en partie grâce aux leçons apprises de l'expérience de Dakar mais également en raison de l'existence de rapports de force entre acteurs clés moins accentués dans les régions qu'à Dakar.

Par ailleurs, les cadres de DPP orienté PME dans les régions ne comptent que deux organes - la Task Force et le Leadership group - contre 3 à Dakar. Le nombre relativement restreint d'acteurs clés dans les régions explique cet état de fait. Les Task Force régionales disposent chacune d'un secrétariat composé des chambres consulaires et des structures qui assurent la présidence des commissions thématiques.

La Task Force de Thiès a été installée en décembre 2012. Son secrétariat est composé de la CCIATH, de la CMTH, de l'ARD et du service régional de la planification. Les travaux ont porté sur les thèmes liés à la formalisation/professionnalisation des PME de la région de Thiès et à la valorisation des filières porteuses.

La Task Force de Kaolack a été installée le 3 mai 2012. Son secrétariat est composé de la CCIAK, la CMK, l'ARD et l'APIX. Le secrétariat est dirigé par le Secrétaire général de la CCIAK.

La Task Force de Saint-Louis a été officiellement mise en place le 10 mai 2012. Le secrétariat est composé de la CCIASL, de la CMSL, de l'ARD et de l'ADC. Le secrétariat est coordonné par le Secrétaire général de la CMSL.

Le leadership group installé dans chaque région comprend des personnalités comme les présidents et/ou vice présidents des chambres consulaires et le directeur de l'ARD.



### **Saint-Louis (mai 2012)**

- 1 Task Force et son Secrétariat installés
- 2 commissions thématiques
- 3 ateliers, 139 participants

### **Thiès (décembre 2012)**

- 1 Task Force et son Secrétariat installés
- 2 commissions thématiques
- 4 ateliers, 236 participants

### **Dakar (février 2011)**

- 1 Task Force et son Secrétariat installés
- 4 commissions thématiques
- 4 formations sur le concept DPP
- 17 réunions de la Task Force DPP et 12 réunions du Secrétariat
- 14 réunions des commissions thématiques

### **Kaolack (mai 2012)**

- 1 Task Force et son Secrétariat installés
- 2 commissions thématiques
- 2 ateliers, 99 participants

## Les cadres de DPP orienté PME installés au niveau national (Dakar) et dans 3 régions du Sénégal (Kaolack, Saint-Louis, Thiès)



Auparavant il n'existait pas de cadre dans la région de Thiès qui nous permettait d'échanger et de chercher des solutions pour la levée des contraintes relatives au développement des PME. Les entrepreneurs étaient laissés à eux même pour résoudre leurs problèmes, ce qui est loin d'être évident.

Ces difficultés concernent notamment les questions liées à la législation du travail, aux impôts pour ne citer que les plus grandes.

Aujourd'hui de nettes améliorations sont notées dans la qualité des relations entre le secteur privé et les différentes structures publiques et ceci grâce au processus innovant et participatif de concertation à l'atelier qui a eu lieu à la Chambre de Commerce de Thiès dans le cadre du Dialogue des Parties Prenantes regroupant tous les acteurs impliqués dans la valorisation des filières porteuses.

Les échanges qui ont eu lieu ont permis entre autres aux petits entrepreneurs du secteur du manioc de mieux négocier avec les services des impôts sur la patente par exemple. Ce cadre de concertation a également permis de nouer des partenariats avec le Lycée Technique de Thiès pour la transformation du Manioc.

Nous nous sommes de suite appropriés ce cadre de dialogue important en raison des échanges qu'il permettait entre nous, secteur public et secteur privé. Des problèmes qui se résolvaient difficilement ont pu ainsi se régler avec plus de facilité.

Le partage d'expériences ainsi que l'esprit d'ouverture qui a prévalu ont permis d'aboutir à des résultats concrets notamment un plan d'actions pour le suivi des recommandations issus de cet atelier, pour faire en sorte que la croissance économique de la région de Thiès se fasse à travers la valorisation de ses filières porteuses.

Nous remercions le Programme PACC PME/PMF de la GIZ qui appuie le développement économique de la région de Thiès par la mise en place de ces espaces de Dialogue pour la levée des contraintes relatives à l'Environnement des Affaires. Nous encourageons la poursuite de cette initiative et recommandons plus de rencontres dans le cadre du suivi.



**Monsieur Assane NDIAYE**

**Superviseur national  
du Programme Manioc**







## Résultats induits par la mise en place des cadres de DPP orienté PME

On peut classer les résultats que les mécanismes de DPP orienté PME installés à Dakar et dans les régions ont produit jusqu'ici en utilisant les catégories retenues dans le modèle théorique.

**RÉSULTATS ANALYTIQUES** Les 4 cadres de DPP orienté PME ont réalisé une analyse situationnelle. Cette analyse a permis d'obtenir une situation de référence suffisamment documentée pour permettre de concevoir le schéma architectural de chacun d'eux, puis de les rendre opérationnel par l'adoption des thèmes prioritaires à examiner, l'élaboration des plans de travail et la conception des programmes de formation.

**ACTIVITÉS** Depuis son installation en février 2011, le cadre de DPP national a d'ores et déjà réalisé un certain nombre d'activités dont certaines ont permis d'obtenir des résultats pratiques. Parmi ces activités, on peut retenir :

- l'organisation de rencontres de présentation du cadre de DPP orienté PME et de sensibilisation d'acteurs clés en février et mars 2011,
- l'adoption de thèmes de travail, le 24 avril 2011,
- l'adoption d'un plan de travail, le 10 mai 2011,
- l'accompagnement des OPC et de leurs membres par des experts techniques au cours des différents processus de réformes,
- la formulation de propositions de mesures de réformes pro-PME,
- l'organisation de réunions de travail avec les acteurs clés, de focus group et d'ateliers de réflexion.

Dans les trois régions, les thèmes prioritaires identifiés ont été identiques à savoir la formalisation/professionnalisation des PME et la valorisation des filières porteuses.

A Kaolack, les thèmes prioritaires identifiés concernent la formalisation/professionnalisation des filières porteuses et l'accès à la facilitation des garanties pour l'accès au financement des PME. A Saint-Louis, ils concernent la formalisation/professionnalisation des PME et l'accès des PME de la région aux marchés. Enfin, à Thiès, les thèmes prioritaires concernent la valorisation des filières porteuses et la formalisation/professionnalisation des PME. Ce dernier thème constitue en fait une préoccupation majeure des PME, partagée par l'ensemble des cadres de DPP.

## RECOMMANDATIONS

### ***Au niveau national***

De nombreuses recommandations ont été formulées par le cadre de DPP orienté PME de Dakar. Celles-ci ont porté notamment sur le Code général des Impôts, le Code des douanes, le Code des marchés publics, l'accès des PME au financement.

### ***Au niveau régional***

A Saint-Louis, les recommandations ont été formulées sous la forme d'un document de plaidoyer avec pour titre « Bâtir l'émergence économique de la région de Saint-Louis à travers des PME de référence nationale ».

## Dynamiques de changement

La mise en place des cadres de DPP orienté PME, tant à Dakar que dans les régions, a permis de constater des amorces de changement extrêmement intéressantes. Ainsi, par exemple :

- le nombre important de participants au dialogue désireux d'occuper des fonctions de responsabilité, alors même que celles-ci ne sont pas rémunérées, suggère que le dialogue est considéré comme un outil capable de permettre de trouver des solutions aux problèmes que rencontrent les PME,
- le changement de perception qui s'est opéré au fur et à mesure des rencontres entre les acteurs du secteur public et ceux du secteur privé. Les relations de travail des parties prenantes sont ainsi passées de celles qui lient une administration donnée à ses administrés à de véritables relations de partenariat,
- la tenue régulière de réunions de travail et l'assiduité des participants à celles-ci sont également des indices qui suggèrent que la culture du dialogue comme outil d'amélioration de
- l'environnement des affaires des PME connaît un début d'émergence, en particulier dans les régions.

Finalement, ces dynamiques de changement ont permis l'instauration d'un climat de confiance et de franche collaboration, deux conditions indispensables à la réussite du DPP orienté PME au Sénégal.

En revanche, s'agissant des changements visibles en termes de compétitivité et de croissance des PME, il faudra attendre que les réformes proposées par les participants au dialogue soient effectivement mises en œuvre et appliquées durant une certaine période pour produire tous les effets escomptés.

## Acquis

Parmi les principaux acquis de l'expérimentation des cadres de DPP orienté PME au Sénégal, plusieurs aspects peuvent être retenus :

- la faisabilité du modèle théorique de DPP orienté PME au Sénégal est confirmée par les 4 tests expérimentaux menés à Dakar et dans les 3 régions,
- l'efficacité du DPP orienté PME pour résoudre les contraintes qui affectent spécifiquement l'environnement des affaires des PME au Sénégal est confirmée par les résultats produits par les différents cadres et leur mise en œuvre effective,
- la pertinence d'un traitement différencié dans la prise en charge des contraintes spécifiques aux PME est reconnue par les acteurs clés qui l'utilisent de plus en plus.

## Apprentissages et innovations

La capacité d'apprentissage est une condition nécessaire à la mise en œuvre effective d'innovations capables de s'imposer. Les capacités d'apprentissage et les innovations interagissent les unes avec les autres. Les expériences menées au Sénégal et partagées dans ces carnets du dialogue DPP orienté PME en sont l'illustration.

Si l'on se situe dans le contexte du dialogue public privé au Sénégal, deux innovations majeures ont été apportées par la GIZ et ses partenaires :

- la conception d'une approche DPP pro-PME et sa mise en œuvre effective,
- l'introduction d'une culture du dialogue dans les régions comme moyen de règlement des contraintes des PME.

La mise en œuvre de ces deux innovations a été riche d'enseignements. Parmi les leçons à tirer de ces expériences, on peut retenir, notamment :

- l'importance de l'analyse situationnelle pour la réussite d'un processus de mise en place d'un nouvel espace de dialogue,
- l'importance des formations en DPP pour tous les participants au dialogue et particulièrement pour ceux des régions,
- l'importance d'un cadre dynamique de dialogue où chaque partie prenante trouve sa place et se fait écouter et entendre.

## Perspectives

Les perspectives apparaissent relativement nombreuses. A titre d'exemple, les propositions suivantes peuvent être formulées :

- renforcer l'appui technique des cadres de DPP orientés PME installés dans les régions pour leur permettre d'aligner leur niveau d'activité, encore faible, sur celui du cadre de DPP orienté de Dakar,
- améliorer la « régionalisation » des thèmes du Dialogue dans les cadres DPP orientés PME régionaux. Dans les régions, en effet, la question de la mise en œuvre des réformes est parfois plus centrale dans la problématique de développement du secteur privé en général et des PME, en particulier, que celle des réformes elles-mêmes. Le cas des guichets uniques permet d'illustrer cela. Pour réduire les délais d'obtention d'un permis de construire à usage industriel ou commercial, beaucoup trop longs, la mesure adéquate, selon les chefs d'entreprise, était, entre autre l'installation de guichets unique dans les mairies. L'administration l'a accepté et une circulaire primatorale l'a officialisé. Cela a permis effectivement de réduire les délais à Dakar mais non à Kaolack, Saint-Louis ou Thiès qui n'ont pas installé de guichets uniques. Il en est de même pour les délais de création d'entreprise et l'on pourrait multiplier les exemples de mesures déjà prises dont la mise en œuvre est inadéquate dans les régions. Hisser l'environnement des affaires de Kaolack, Saint-Louis ou Thiès sur certains indicateurs important pour les PME pourrait être une thématique de dialogue concrète, atteignable et fortement mobilisatrice,
- mettre en place un système efficace de suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes proposées par les cadres de DPP orientés PME. Ces Mécanismes n'existent pas encore,
- finaliser l'ancrage institutionnel.

## Conclusions

- 12<sup>h</sup> 30  
13<sup>h</sup> 00  
13<sup>h</sup> 30  
14<sup>h</sup> 00  
14<sup>h</sup> 30  
15<sup>h</sup> 00  
15<sup>h</sup> 30  
16<sup>h</sup> 00  
16<sup>h</sup> 30  
17<sup>h</sup> 00  
17<sup>h</sup> 30  
18<sup>h</sup> 00  
18<sup>h</sup> 30  
19<sup>h</sup> 00  
19<sup>h</sup> 30  
20<sup>h</sup> 00  
20<sup>h</sup> 30  
21<sup>h</sup> 00  
21<sup>h</sup> 30  
22<sup>h</sup> 00  
22<sup>h</sup> 30  
23<sup>h</sup> 00  
23<sup>h</sup> 30  
24<sup>h</sup> 00  
24<sup>h</sup> 30  
25<sup>h</sup> 00  
25<sup>h</sup> 30  
26<sup>h</sup> 00  
26<sup>h</sup> 30  
27<sup>h</sup> 00  
27<sup>h</sup> 30  
28<sup>h</sup> 00  
28<sup>h</sup> 30  
29<sup>h</sup> 00  
29<sup>h</sup> 30  
30<sup>h</sup> 00  
30<sup>h</sup> 30  
31<sup>h</sup> 00  
31<sup>h</sup> 30  
32<sup>h</sup> 00  
32<sup>h</sup> 30  
33<sup>h</sup> 00  
33<sup>h</sup> 30  
34<sup>h</sup> 00  
34<sup>h</sup> 30  
35<sup>h</sup> 00  
35<sup>h</sup> 30  
36<sup>h</sup> 00  
36<sup>h</sup> 30  
37<sup>h</sup> 00  
37<sup>h</sup> 30  
38<sup>h</sup> 00  
38<sup>h</sup> 30  
39<sup>h</sup> 00  
39<sup>h</sup> 30  
40<sup>h</sup> 00  
40<sup>h</sup> 30  
41<sup>h</sup> 00  
41<sup>h</sup> 30  
42<sup>h</sup> 00  
42<sup>h</sup> 30  
43<sup>h</sup> 00  
43<sup>h</sup> 30  
44<sup>h</sup> 00  
44<sup>h</sup> 30  
45<sup>h</sup> 00  
45<sup>h</sup> 30  
46<sup>h</sup> 00  
46<sup>h</sup> 30  
47<sup>h</sup> 00  
47<sup>h</sup> 30  
48<sup>h</sup> 00  
48<sup>h</sup> 30  
49<sup>h</sup> 00  
49<sup>h</sup> 30  
50<sup>h</sup> 00  
50<sup>h</sup> 30  
51<sup>h</sup> 00  
51<sup>h</sup> 30  
52<sup>h</sup> 00  
52<sup>h</sup> 30  
53<sup>h</sup> 00  
53<sup>h</sup> 30  
54<sup>h</sup> 00  
54<sup>h</sup> 30  
55<sup>h</sup> 00  
55<sup>h</sup> 30  
56<sup>h</sup> 00  
56<sup>h</sup> 30  
57<sup>h</sup> 00  
57<sup>h</sup> 30  
58<sup>h</sup> 00  
58<sup>h</sup> 30  
59<sup>h</sup> 00  
59<sup>h</sup> 30  
60<sup>h</sup> 00  
60<sup>h</sup> 30  
61<sup>h</sup> 00  
61<sup>h</sup> 30  
62<sup>h</sup> 00  
62<sup>h</sup> 30  
63<sup>h</sup> 00  
63<sup>h</sup> 30  
64<sup>h</sup> 00  
64<sup>h</sup> 30  
65<sup>h</sup> 00  
65<sup>h</sup> 30  
66<sup>h</sup> 00  
66<sup>h</sup> 30  
67<sup>h</sup> 00  
67<sup>h</sup> 30  
68<sup>h</sup> 00  
68<sup>h</sup> 30  
69<sup>h</sup> 00  
69<sup>h</sup> 30  
70<sup>h</sup> 00  
70<sup>h</sup> 30  
71<sup>h</sup> 00  
71<sup>h</sup> 30  
72<sup>h</sup> 00  
72<sup>h</sup> 30  
73<sup>h</sup> 00  
73<sup>h</sup> 30  
74<sup>h</sup> 00  
74<sup>h</sup> 30  
75<sup>h</sup> 00  
75<sup>h</sup> 30  
76<sup>h</sup> 00  
76<sup>h</sup> 30  
77<sup>h</sup> 00  
77<sup>h</sup> 30  
78<sup>h</sup> 00  
78<sup>h</sup> 30  
79<sup>h</sup> 00  
79<sup>h</sup> 30  
80<sup>h</sup> 00  
80<sup>h</sup> 30  
81<sup>h</sup> 00  
81<sup>h</sup> 30  
82<sup>h</sup> 00  
82<sup>h</sup> 30  
83<sup>h</sup> 00  
83<sup>h</sup> 30  
84<sup>h</sup> 00  
84<sup>h</sup> 30  
85<sup>h</sup> 00  
85<sup>h</sup> 30  
86<sup>h</sup> 00  
86<sup>h</sup> 30  
87<sup>h</sup> 00  
87<sup>h</sup> 30  
88<sup>h</sup> 00  
88<sup>h</sup> 30  
89<sup>h</sup> 00  
89<sup>h</sup> 30  
90<sup>h</sup> 00  
90<sup>h</sup> 30  
91<sup>h</sup> 00  
91<sup>h</sup> 30  
92<sup>h</sup> 00  
92<sup>h</sup> 30  
93<sup>h</sup> 00  
93<sup>h</sup> 30  
94<sup>h</sup> 00  
94<sup>h</sup> 30  
95<sup>h</sup> 00  
95<sup>h</sup> 30  
96<sup>h</sup> 00  
96<sup>h</sup> 30  
97<sup>h</sup> 00  
97<sup>h</sup> 30  
98<sup>h</sup> 00  
98<sup>h</sup> 30  
99<sup>h</sup> 00  
99<sup>h</sup> 30  
100<sup>h</sup> 00  
100<sup>h</sup> 30
- + Renforcer le parrainage (p) (2)
  - x veiller à une meilleure transmission des informations (p)
  - \* faire le point sur les ressources



## Références bibliographiques

### Documents du PACC-PME/PMF

- Rapports d'activités du PACC
- Comptes-rendus des ateliers de planification du PACC
- Rapports des missions prospectives à Kaolack, Thiès et Saint-Louis
- Rapports d'activités du PEJU
- Rapport de l'enquête d'évaluation des mécanismes et processus DPP

### Documents divers

- Lettre de Politique Sectorielle pour la promotion des PME, Ministère de l'Industrie, de l'Artisanat et des PME, 2009
- Charte de bonnes pratiques dans l'utilisation du dialogue public-privé pour le développement du secteur privé, Banque mondiale *et al.*, 2006

### Ouvrages

- Valérie et Doug Hudson, Resources for cutting red tape to improve the local business environment, Inwent - GTZ, 2006
- Evans, Dialogue public-privé dans les pays en développement: opportunités, risques et préalables, 1997
- Pinaud N., Réflexions sur le DPP en Afrique sub-saharienne, OCDE, 2006

## AUTEURS

### Christine Ndiaye SENE

Conseillère Technique Senior Environnement des Affaires pour les PME, GIZ PACC/PME-PMF Economiste de formation. Travaille depuis plus de 15 ans dans le développement du secteur privé. Elle est spécialiste des questions liées à la promotion de l'investissement et au dialogue public privé. Elle a rejoint la GIZ en 2008 où elle est responsable de l'Environnement des Affaires.



### Ludovic NGUESSAN

Juriste de formation. Capitalise 27 ans d'expérience dans le développement du secteur privé, l'élaboration de politiques publiques et la promotion de l'environnement des affaires. Depuis 2000, il est consultant pour les organisations patronales, les agences de développement et les administrations publiques en charge du secteur privé.



## CONTRIBUTIONS

### Mame Bineta A. Diouf DIALLO

Conseillère Technique Environnement des Affaires pour les PME, GIZ PACC/PME-PMF Spécialiste en Communication. Travaille depuis 8 années dans le développement du Secteur Privé. Est entrée à la GIZ en 2007. Elle a été essentiellement chargée de processus d'élaboration et de suivi de stratégies de développement ainsi que de coordination de cadres de concertations notamment Public/Privé.



**Ousmane Sy NDIAYE**, Secrétaire Permanent de l'UNACOIS

**Poulméry Ba NIANG**, Directrice de la Formation et des Appuis à l'ARMP

**Assane NDIAYE**, Superviseur national du Programme Manioc

**Michel SECK**, Expert en développement institutionnel, consultant PACC-PME/PMF chargé d'appuyer le DPP régional

## MISE EN PAGE ET ÉDITION

Nicolas DUPUY, consultant PACC/PME-PMF

## CRÉDIT PHOTOGRAPHIQUE

Banque d'images PACC/PME-PMF

### Dr Susanne GEIPERT

Conseillère Technique Principale de la GIZ auprès du PACC PME/PMF Ingénieur agronome de formation. Capitalise plus de 10 années d'expériences au sein de programmes de la GIZ notamment dans la gestion des ressources naturelles et de l'économie durable en Afrique du Nord, en Afghanistan et actuellement au Sénégal. Elle a aussi été entrepreneur pendant 10 ans dans le secteur privé allemand.



**Programme sénégal-allemand d'Appui  
à la Compétitivité et à la Croissance des PME  
et à la Performance du secteur de la Micro Finance**  
Route de Ngor x Route des Almadies  
BP 3869 Dakar - Sénégal  
Tél : +221 33 869 80 11 • Fax : +221 33 860 42 71  
E-mail : [pacc@giz.de](mailto:pacc@giz.de)  
[www.pacc-pme-pmf.sn](http://www.pacc-pme-pmf.sn)

---

© GIZ PACC-PME/PMF - Tous droits réservés -

Date de publication : Décembre 2013

PACC-PME/PMF est un programme de la Coopération Allemande au Développement (GIZ) mis en oeuvre pour le compte du Ministère fédéral allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ)

Le contenu de la présente publication est produit par la GIZ PACC-PME/PMF



de des résultats et  
r les réussites

ion

**PHASE 3**  
MISE EN ŒUVRE  
ET  
GESTION

**PHASE 4**  
DÉVELOPPEMENT  
POUR  
REPRODUIRE  
L'INSTITUTION

**PHASE 2**  
PLANIFICATION  
ET  
MISE EN ŒUVRE

**PHASE 1**  
EXPLORATION ET  
ENGAGEMENT

Créer  
un écosystème  
résonnant

Comprendre  
le contexte

Créer un  
bon 'Container'