

REPUBLIQUE DU BENIN

.....

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE DU COMMERCE ET DE L'ARTISANAT
(MICA)**

**PROGRAMME SPECIAL DE PROMOTION DES PME/PMI
(PSPPMEPMI)**



**ETUDE D'EVALUATION A MI-PARCOURS
DU PROGRAMME SPECIAL DE
PROMOTION DES PME/PMI**

RAPPORT EXECUTIF

Commanditaire :
DPP / MICA

Consultant
CABINET SKE SARL
02 BP 481 Cotonou

Email : yeboude@gmail.com / Karmatbenin@gmail.com

Tél : (229) 97087489 / 94623940

Novembre 2016

AVANT PROPOS

Une évaluation à mi-parcours (EMP) revêt toujours une importance stratégique dans la vie d'un projet. Alors que l'évaluation finale qui, comme son nom l'indique, intervient à la fin du projet, a une dimension plutôt pédagogique, voire symbolique (ce qui ne nie pas son importance), l'EMP, qui intervient bien avant la fin du projet, a de l'espace pour, éventuellement, redresser les actions enclenchées et les remettre sur la trajectoire des résultats attendus. En effet, lorsqu'elle est bien menée, l'EMP conduit à apprécier le niveau de réalisation des activités prévues ainsi que leur contribution aux résultats finaux du programme et, surtout, à purger le reste du programme des tares et distorsions qui empêchent ou retardent l'atteinte des résultats escomptés.

L'évaluation à mi-parcours n'est ni un audit, ni une inspection. Elle est formative et vise à s'assurer d'une part que les réalisations passées et en cours sont conformes aux prévisions et, d'autre part, qu'elles sont susceptibles de conduire convenablement aux résultats finaux.

C'est dire toute l'importance que le Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat accorde à l'évaluation du Programme Spéciale de promotion des PME/PMI comme moment crucial d'appréciation critique du passé et de préparation sereine de l'avenir du programme. Dans cet esprit, l'accent sera mis sur l'utilité de l'exercice c'est à dire le caractère intelligible et opératoire des recommandations sur lesquelles elle va déboucher. C'est pourquoi, si la rigueur sera de mise dans la recherche et l'interprétation des données de suivi-évaluation, les conclusions et les recommandations seront, quant à elles, présentées avec une simplicité de nature à faciliter leur compréhension par tous et leur application par les parties prenantes

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGOA	: African Growth and Opportunity Act
CEDEAO	: Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIPEN	: Coordination des Initiatives de Projets d'Emplois Nouveaux
CGA	: Centre de Gestion Agréé
EMP	: Evaluation à Mi-Parcours
FFOM	: Force Faiblesse Opportunité Menace
FODEFCA	: Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage
MICA	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
MPME	: Micro, Petite et Moyenne Entreprises
MPMI	: Micro, Petite et Moyenne Industries
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PME	: Petite et Moyenne Entreprises
PMI	: Petite et Moyennes Industries
PNPG	: Politique Nationale de Promotion du Genre
PTF	: Partenaire Technique et Financier
TDR	: Termes De Référence
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
UGP	: Unité de Gestion du Programme

SOMMAIRE

Liste des tableaux	5
Liste des figures.....	6
0. RESUME EXECUTIF	7
1. INTRODUCTION.....	9
3. RAPPEL DU PROJET A EVALUER.....	15
3.1. Présentation sommaire du projet	15
3.2. Les indicateurs clés du projet	18
4. CONSTATS GENERAUX	19
4.1. <i>Un effort louable de connaissance de l'existant</i>	19
4.2. <i>Une équipe solidaire et volontariste (UGP)</i>	19
4.3. <i>Un projet au contenu pertinent</i>	19
4.4. <i>Des objectifs et indicateurs à reformuler compte tenu de la nature des activités prévues</i>	19
5. EVOLUTION DES DIFFERENTES REALISATION DU PROGRAMME SPECIAL DE 2002 A 2016.....	20
6. PROGRES REALISES ET RESULTATS CLES OBTENUS.....	25
7. ANALYSE EVALUATIVE.....	29
7.1. Pertinence du programme.....	29
7.2. La cohérence du programme	30
7.3. Efficacité du programme	30
7.4. L'appropriation du programme	32
7.5. L'impact du programme	33
7.6. La durabilité et pérennité.....	34
7.7. Le genre.....	35
8. FORCES ET FAIBLESSES DU PROGRAMME SPECIAL	36
9. RECOMMANDATIONS	37
CONCLUSION	38
ANNEXES	39
ANNEXE 1 : TDR de l'étude.....	40
ANNEXE 2 : Outils de collecte de l'information	53

Liste des tableaux

Tableau 1: Profil des évaluateurs 13

Tableau 2: Réalisations en chiffre 25

Tableau 3 : les actions du programme spécial par département 26

Tableau 4 : Nombre de communes appuyées par le programme spécial par département 27

Tableau 5 : Pertinence d'ensemble du programme spécial de promotion des PME/PMI 29

Tableau 6: Niveau de réalisation des activités suivant les résultats attendus 30

Tableau 7 : Test du niveau de prise en charge du genre dans le programme 35

Tableau 8 : Analyse FFOM 36

Tableau 9 : Conclusion du Programme Spécial à mi-parcours 38

Liste des figures

Figure 1 : les actions du programme spécial par département 27
Figure 2 : Pourcentage des communes appuyées par département par le programme spécial 28

0. RESUME EXECUTIF

Constatant les contraintes du secteur des PME, le gouvernement béninois a décidé d'inscrire dans son Programme d'Action (PAG2) 2001-2006, l'élaboration et la mise en œuvre du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI. L'objectif du Programme est de contribuer à l'accélération de la croissance et à la création de nouveaux emplois par la promotion des PME/PMI.

A mi-parcours de la mise en œuvre de ce projet inédit en République du Bénin, il sied, comme l'a recommandé le document du projet, de procéder à son évaluation intermédiaire. Suivant les TDR, l'objectif global de cette évaluation est d'apprécier les résultats de la mise en œuvre des actions du programme afin de fournir aux acteurs clés les informations sur les progrès réalisés. Elle devra faire ressortir les acquis, les contraintes et les leçons apprises pour déboucher sur des recommandations de nature à mieux garantir l'atteinte des résultats attendus à la fin du programme.

La méthodologie utilisée pour cette évaluation a consisté, après validation par le commanditaire, de la démarche d'investigation : à procéder à une revue documentaire, à effectuer des interviews d'une part sous forme d'entretien institutionnel et d'autre part sous forme d'enquête de satisfaction, à analyser les données collectées sur la base de critères pré-validés, à restituer les premiers résultats et à les corriger suivant le feed-back.

A l'analyse, les évaluateurs ont pu constater :

- Une équipe solidaire et volontariste, (UGP) ;
- Une équipe réactive et créative ;
- Une appréciation des parties prenantes partout positive du travail effectué par l'UGP;
- Un projet au contenu pertinent, mais pas toujours bien compris, ni par une administration assez conservatrice, ni par des béninois en attente de résultats palpables;
- Des objectifs et indicateurs à reformuler compte tenu de la nature des activités prévues;
- Des informations sur le programme spécial pas toujours partagées par tous les services du ministère;

Comme bonnes pratiques, l'équipe d'évaluation a relevé la création et l'implication de comités de suivi dans le déroulement du processus des études allant du recrutement des consultants jusqu'au dépôt des livrables, l'effort d'articulation des formations aux études réalisées pour une plus grande cohérence du programme, la promptitude à recourir à des expériences similaires (voyages d'études, exploitation de documents des autres projets), le maintien du coordonnateur malgré les changements des régimes et des ministres.

Les tendances du projet sont donc globalement positives. Mais pour maximiser les chances d'atteinte des résultats finaux, il est recommandé de:

- mieux clarifier les objectifs finaux du programme pour lever les confusions ;
- assurer le renforcement des capacités en formant des promoteurs des PME et des groupements sur différents thématiques de la gestion et de la démarche qualité ;
- examiner la possibilité de la mise en place d'un système d'assistance et de pérennisation des acquis au niveau des groupements appuyés en vue de leur autonomisation ;

- faciliter l'accès aux marchés des produits issus des transformations en facilitant l'écoulement des produits transformés à travers des partenariats et la levée des barrières non tarifaires ;
- revoir le mécanisme de financement des entreprises comme prévu par le document du projet ;
- intégrer davantage l'approche genre dans le programme.

1. INTRODUCTION

Contexte de l'évaluation

Dans le cadre d'une évaluation de projet, il est important de rappeler le contexte de départ, pour deux raisons : d'une part, en amont, confirmer la pertinence de l'idée du projet en vérifiant l'existence de contraintes et de besoins suffisamment forts pour justifier une mobilisation de ressources à son profit et, d'autre part, en aval, vérifier si la mise en œuvre du projet contribue à lever les contraintes identifiées et à pourvoir aux besoins répertoriés.

Comme le rappelle le document du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI, le secteur des MPME demeure sous développé et contribue très peu au développement économique et social de la République du Bénin à cause des difficultés actuelles causées par le coût élevé des équipements, le coût de la fiscalité, le manque de fonds de roulement, le manque d'infrastructures adéquates pour mener des activités de transformation.

De manière plus spécifique, les contraintes des PME/PMI sont les suivantes :

- Les PME/PMI continuent d'être confrontées à de sérieuses difficultés d'accès au crédit. Les institutions de microfinance (IMF) proposent en général des crédits à court terme et à taux d'intérêt élevé, souvent égale ou supérieur au taux de rentabilité des activités à financer. Par ailleurs, une étude de la CAPE a révélé que le taux d'accessibilité aux services financiers offerts par les IMF reste très faible. Les problèmes de garantie bancaire et du manque de savoir-faire en matière de crédit aux PME/PMI continuent d'empêcher l'accès aux financements des banques commerciales.
- Des problèmes de capacités managériales, d'aptitude à comprendre et à réagir aux signaux des marchés locaux et/ou étrangers continuent d'empêcher la plupart des PME/PMI à saisir et exploiter les opportunités en présence.
- Par rapport aux nouvelles opportunités associées à des secteurs potentiellement rentables et pouvant accueillir de nouveaux investissements des PME/PMI, les données économiques de base à partir desquelles sont prises les décisions d'investir ne sont pas toujours disponibles. Lorsqu'elles existent, elles restent insuffisamment connues du public cible. Ceci suggère des études de filières et des actions de vulgarisation.

Une telle situation n'est pas acceptable dans un pays en route vers l'émergence qui a besoin d'un secteur privé dynamique et florissant et d'une administration ouverte, diligente et moderne pour accompagner efficacement les réformes économiques enclenchées. L'expérience de pays ayant résolument opté pour le développement a largement démontré les potentialités des PME dans le renforcement de la compétitivité, la diversification de l'économie et le développement du secteur privé. Le sachant, le gouvernement de la République du Bénin a toujours placé la réforme des MPME/MPMI au centre de son programme de développement, tel qu'il apparaît dans les documents de Politiques et les stratégies sectoriels. La vision du gouvernement est de renforcer efficacement la compétitivité des entreprises. Le Programme Spécial de Promotion des PMI/PMI vient donc contribuer à relever les nombreux défis du secteur.

Près de treize ans après le début de la mise en œuvre de ce programme, il convient de procéder à son évaluation intermédiaire.

Objectifs de l'évaluation

Il s'agit, conformément au document du programme, de procéder à l'évaluation à mi-parcours du programme. Suivant les TDR, l'objectif global de cette évaluation est de faire le point des activités exécutées par ce programme depuis son démarrage et les ajustements nécessaires à opérer pour améliorer et adapter les activités du programme au contexte actuel en dégagant les atouts et contraintes, à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, et des effets induits/impact du projet. Elle devra faire ressortir les acquis, les contraintes et les leçons apprises pour déboucher sur des recommandations de nature à mieux garantir l'atteinte des résultats attendus à la fin du programme.

De façon spécifique, cette évaluation consistera à :

- apprécier la pertinence initiale et actuelle des objectifs du programme compte tenu du contexte économique béninois et au besoin, proposer des adaptations ;
- évaluer les activités mises en œuvre et les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés dans le Programme Spécial de Promotion des PME/PMI ;
- formuler des recommandations et des propositions opérationnelles concrètes en vue de:
 - corriger d'éventuels problèmes et dysfonctionnements mis en évidence par l'évaluation au niveau de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la viabilité et de l'impact du projet ;
 - adapter le programme au contexte social, politique et économique actuel.

Les résultats suivants sont attendus dans le cadre de l'évaluation du programme :

- ✓ la pertinence initiale et actuelle des objectifs du programme compte tenu du contexte économique béninois est appréciée et au besoin, des adaptations sont proposées ;
- ✓ les résultats atteints et les activités mises en œuvre par rapport aux objectifs fixés dans le Programme Spécial de Promotion des PME/PMI sont évalués ;
- ✓ des recommandations et des propositions opérationnelles concrètes sont formulées en vue :
 - de corriger d'éventuels problèmes et dysfonctionnements mis en évidence par l'évaluation au niveau de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la viabilité et de l'impact du projet ;
 - d'adapter le fonctionnement au nouveau référentiel éventuellement proposé (objectifs revus).

Il s'agit donc d'évaluer chaque composante ainsi que les indicateurs correspondants pour en déterminer la pertinence, la performance et la contribution aux priorités nationales, d'évaluer la satisfaction des bénéficiaires, d'évaluer dans quelle mesure les arrangements de gestion administrative et le mécanisme de suivi et évaluation ont effectivement facilité la réalisation des résultats et leur durabilité et analyser et de faire des recommandations pour la mise en œuvre de la suite du programme.

Les critères clés de l'évaluation retenus par les TDR sont :

- La pertinence des interventions ;
- L'efficacité des interventions ;

- L'efficience ;
- L'appropriation ;
- La cohérence ;
- L'impact ;
- La durabilité, viabilité ou pérennité.

Tels que libellés, les TDR sont limpides et invitent à une évaluation à mi-parcours non superficielle mais profonde et féconde en ce sens qu'elle doit déboucher sur des recommandations opérationnelles à réinvestir dans la suite du programme. La réponse claire à ces questions requiert une méthodologie rigoureuse et adaptée.

2. METHODOLOGIE

2.1. Questions d'évaluation

Un certain nombre de questions générales constituent le fil conducteur de l'exercice en ce sens qu'elles servent de repère pour les opérations de collecte et d'analyse.

Dans une évaluation à mi-parcours, les questions pédagogiques générales sont les suivantes :

- Les activités réalisées et en cours de réalisation sont-elles bien en concordance avec la trajectoire des objectifs fixés ?
- Les tendances observées à mi-parcours conduisent-elles aux résultats attendus à la fin du programme?
- S'il existe des écarts entre les tendances et le but final, qu'est-ce qui les explique ?
- Comment les corriger pour garantir l'atteinte des résultats à terme ?

L'une des difficultés de l'EMP est d'apprécier les progrès réalisés à mi -parcours alors que des objectifs à mi-parcours n'ont pas été clairement définis. Un résultat final peut être bien atteint en fin de projet, même si les progrès réalisés à mi-parcours sont insuffisants. L'essentiel dans une EMP est de déterminer la probabilité d'atteinte des résultats finaux sur la base du rythme général d'avancement des activités, de relever les secteurs où on observe un bon niveau de mise en œuvre des activités prévues et de proposer des mesures correctives pour booster les activités dont la mise en œuvre étriquée risque de compromettre l'atteinte des résultats finaux.

L'EMP du Programme spécial de Promotion des PME/PMI n'échappe pas à cette logique. Elle doit répondre clairement aux questions suivantes :

- Quelles sont les activités réalisées dans les différentes composantes au regard des prévisions?
- Quels sont les progrès réalisés et les gaps à combler résultant du niveau quantitatif et qualitatif de réalisation des activités ?
- Les tendances observées sont-elles susceptibles de conduire aux résultats finaux ?
- Quels sont les correctifs à apporter en urgence pour l'atteinte de ces résultats ?

2.2. Principes d'évaluation

Pour maximiser ses chances de réussite, l'exercice d'évaluation a été balisé par les principes suivants :

- La démarche inclusive :

Loin d'être une opération unilatérale du consultant qui vient extirper des informations pour les analyser dans la solitude de son cabinet, l'évaluation est comprise ici comme une opération collective engageant tous les acteurs impliqués et animés par le consultant. Ainsi, les agents et partenaires du programme spécial ont pris une part active à l'exercice en fournissant au consultant les informations requises et en enrichissant l'analyse lors des différentes séances.

- La triangulation:

Les convictions devant servir de bases aux conclusions et recommandations ont été établies à partir de la combinaison comparative des différentes sources d'information, en particulier, la revue documentaire, l'enquête de satisfaction des bénéficiaires et les entretiens institutionnels.

- Ressources humaines de l'évaluation et répartition des tâches

Compte tenu du caractère transversal de l'opération envisagée, tout le personnel mandaté du cabinet a été mobilisé dans la phase d'analyse et de rédaction du rapport à travers des séances de travail convoquées par le chef de mission.

Mais, de manière spécifique, le personnel qui a été déployé sur le terrain pour exécuter concrètement la mission est le suivant :

Tableau 1: Profil des évaluateurs

Nombre	Titre	Profil
01	Consultant Principal	Ingénieur Planificateur-Economiste
01	Consultants (membres permanents du cabinet)	Spécialiste des questions de promotion des PME et PMI
02	Enquêteurs	1 Technicien Supérieur de la Statistique 1 Technicien Supérieur de la Planification

2.3. Etapes, méthodes et outils d'évaluation

✓ Briefing avec le commanditaire :

Cette étape a permis de rappeler au consultant l'esprit et la lettre de la commande, mais aussi et surtout de stabiliser la démarche d'investigation. Elle a aussi permis de valider les outils de collecte de l'information. C'est ainsi que lors de la séance de cadrage, le commanditaire a, sur la base d'une analyse critique de l'offre technique, fait un certain nombre de remarques et recommandations que le cabinet a pris en charge dans le présent rapport initial.

✓ Revue documentaire :

Il s'est agi d'exploiter les documents sur les priorités nationales dans le secteur des PME/PMI, les documents de politiques et stratégies dans les domaines clés et leurs plans d'action, les rapports périodiques du programme, les rapports annuel du programme, les Plans de Travail, le Cadre des Résultats, les évaluations menées dans le cadre du programme, les rapports des études menées dans le cadre du programme.

✓ Les entretiens

L'option du ciblage intégrale a été adoptée. Ainsi, ont été ciblés tous les agents impliqués dans la gestion du projet : le coordonnateur du Programme, le Responsable Suivi-Evaluation du Programme, le Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, le Chef de la Cellule de Suivi-Evaluation et de Capitalisation des Programmes et Projets du Ministère, les cadres de la Cellule de Suivi-Evaluation et de Capitalisation des Programmes et Projet du Ministère, les autres membres de l'Unité de Gestion du Projet.

L'outil à administrer à cette cible est le guide d'entretien. Dans ce guide, on retrouve :

- Des questions générales posées à toutes les cibles et qui feront l'objet d'une synthèse comparative ;
- Des questions spécifiques à chaque cible (Voir annexes).

✓ L'enquête de satisfaction des bénéficiaires

Une vingtaine de bénéficiaires du programme a été interrogée.

L'outil principal adressé aux bénéficiaires est le questionnaire.

✓ **Analyse et interprétations de données :**

Les données collectées aussi feront l'objet d'une analyse suivant :

- **les critères d'évaluation à savoir :**

la pertinence des interventions, l'efficacité des interventions, l'efficience, l'appropriation, la cohérence, l'impact, la durabilité, le genre, le niveau de satisfaction des bénéficiaires.

- **Les indicateurs :**

Il s'est agi de renseigner les indicateurs clés consignés dans le cadre de résultats pour tester la tendance vers les résultats finaux.

La grille FFOM, Elle a surtout servi à déceler les faiblesses du projet.

3. RAPPEL DU PROJET A EVALUER

3.1. Présentation sommaire du projet

Le programme a pour objectif général, dans le cadre la réduction de la pauvreté, de contribuer à l'accélération de la croissance et à la création de nouveaux emplois, par la promotion de PME/PMI compétitives capables de porter le développement des économies locales. Le programme est essentiellement orienté vers la réalisation directe d'infrastructures, des appuis directs aux PME, afin de faciliter leur promotion et leur développement. Le Programme comporte 4 composantes :

Composante A : Promotion des PME/PMI dans le cadre des économies décentralisées

A la quête d'une efficacité renforcée et des impacts pertinents à long terme dans le cadre de l'appui au développement des PME et PMI, le programme spécial retient également d'intervenir à l'échelle locale, suivant une démarche qui concilie l'expansion de l'entreprise locale avec le développement des économies locales décentralisées.

Les économies locales décentralisées, sont définies ici comme des entités économiques intégrées portées par des PME et PMI créatrices de revenus et d'emplois à l'échelle locale, et qui fondent leur expansion sur l'exploitation des opportunités et marchés associés à la valorisation des ressources locales.

Ainsi, l'effort en faveur de l'émergence de telles économies va consister - après identification préalable au niveau locale des marchés exploitables par les PME/PMI ainsi que les diverses contraintes auxquelles sont confrontées ces dernières dans l'exploitation desdits marchés - à lever les contraintes observées et rendre disponible au niveau communautaire les services que font l'objet de besoins.

Une telle approche assure non seulement la libération des énergies et des ressources productrices à la base, mais encore la participation effective au programme par les petites unités économiques que constituent les PME/PMI et qui représentent la grande majorité des acteurs que l'on retrouve en dehors des centres urbains.

Composante B : Renforcement des capacités de production des PME/PMI

Les actions visent l'élévation des aptitudes professionnelles des dirigeants de PME/PMI et de leurs collaborateurs à travers des formations d'une part, et la mise en place de structures appropriées d'informations et d'encadrement d'autre part.

Les formations seront dispensées par des spécialistes ayant des compétences avérées dans les domaines ciblés par le programme.

La prise en charge financière des sessions de formation est assurée par le programme, seul ou en partenariat avec des structures spécialisées comme le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

Dans le cas du partenariat avec le FODEFCA, le programme spécial prend en charge la moitié de la contribution financière du bénéficiaire.

Les actions retenues pour le renforcement des capacités des PME/PMI sont :

- Formation des dirigeants aux techniques managériales ;
- Formation des personnels à l'utilisation des technologies nouvelles appropriées ;
- Formation des dirigeants et agents au concept et à la démarche qualité ;

- Formation des dirigeants et agents aux techniques d'exportation ;
- Formation des dirigeants et agents à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- Identification, vulgarisation et appui à l'utilisation des technologies adaptées ;
- Création de pépinières d'entreprises pour la formation des jeunes scolaires et universitaires à l'entrepreneuriat ;
- Amélioration des méthodes de gestion des PME/PMI par l'encadrement des centres de gestions agréés (CGA)¹ ;
- Mise en place d'un système d'information doté notamment d'une bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP)² ; ce système d'information s'appuiera surtout sur les structures existantes, en particulier les cellules de la Coordination des Initiatives de Projets d'Emplois Nouveaux (CIPEN) comme antennes dans les zones d'intervention du programme en vue de mettre à la disposition des promoteurs des informations sur :
 - les structures d'encadrement et d'appui aux PME/PMI (CGA, ONGs et autres structures de formation et de financement) ;
 - les matières premières ;
 - les nouvelles technologies appropriées ;
 - les équipements ;
 - les offres et demandes de sous-traitance et de partenariat ;
 - les institutions de financement adapté ;
 - les marchés ;
 - les structures de promotion et d'encadrement.

Composante C : Promotion des marchés

Les produits des PME/PMI béninoises sont très peu connus des consommateurs, tant sur le marché intérieur, qu'à l'extérieur, en raison surtout de l'absence quasi totale d'actions de publicité de la part des promoteurs.

Par ailleurs, la connaissance des marchés extérieurs par les dirigeants de PME/PMI du Bénin est très insuffisante.

Il conviendrait de corriger ces déficits d'informations à travers des actions énumérées ci-après en direction des promoteurs d'une part, et des consommateurs et marchés cibles d'autre part :

- Elaboration de fiches techniques sur les produits ou filières potentiellement viables. Ces fiches techniques sont destinées à fournir aux promoteurs des informations de

¹Les CGA sont des structures d'accompagnement du SYSCOA pour l'encadrement, le conseil, la formation en gestion, la tenue de comptabilité et la facilitation de son usage et de l'accompagnement des obligations administratives et fiscales au profit des PME/PMI. La loi des finances de l'année 2001 confère aux adhérents de CGA un abattement de 40% du taux d'imposition normal. Cet avantage est rehaussé de 10% pour les adhérents du secteur des activités rurales.

La BSTP enregistre et organise la rencontre des offres et demandes de sous-traitance et de partenariat inter-entreprises

² la BSTP enregistre et organise la rencontre des offres et demandes de sous-traitance et de partenariat inter-entreprises

base sur l'état des lieux des filières ou produits, les technologies appropriées, les contraintes éventuelles, etc.

- Promotion de la consommation des produits locaux par les populations béninoises en général, grâce à l'instauration d'un système de battage médiatique continu, avec la contribution des organes d'information de l'Etat (ORTB, Quotidien "LA NATION" et les radios rurales), ainsi que les médias privés qui bénéficient de l'aide financière de l'Etat.

Par ailleurs, obligation devra être faite aux services de l'Etat, par décret pris en Conseil des Ministres, d'accorder la priorité aux produits locaux dans le cadre des marchés publics pour la construction des bâtiments administratifs, les réceptions et autres manifestations officielles, ainsi que l'équipement des bureaux administratifs.

- Organisation de séances d'informations sur les marchés de l'UEMOA, de la CEDEAO et de l'Afrique Australe.
- Organisation d'activités d'informations sous forme de forums, séminaires et manifestations commerciales visant d'une part à faire connaître les opportunités d'affaires existant au Bénin, et d'autre part à attirer les capitaux privés américains vers le financement des projets d'investissements et d'exportations des PME/PMI béninoises, dans le cadre de l'African Growth and Opportunity Act (AGOA).
- Organisation de manifestations similaires à l'endroit d'autres marchés organisés tel que l'Union Européenne, par rapport aux accords de Cotonou.
- Des actions identiques seront également menées sur les marchés asiatiques et sud-américains.
- L'Internet sera mis à contribution dans l'effort de promotion des marchés à travers l'appui aux PME/PMI qui prennent des initiatives dans les domaines de la production virtuelle, du web marketing, de la création, la domiciliation et l'animation de sites d'entreprises, etc.

Composante D : Poursuite de l'amélioration de l'environnement institutionnel

Les PME/PMI naissantes sont très fragiles en général, ce qui explique le taux de faillite très élevé généralement observé dans leur rang, surtout dans un environnement marqué par l'absence de soutien organisé.

Bien qu'en réalité, la plupart des PME/PMI du Bénin opèrent dans l'informel, il est souhaitable d'œuvrer davantage pour leur formalisation, et ce, dans le sens des actions entreprises au profit des adhérents de CGA.

Ainsi, des aides fiscales pourraient être accordées aux bénéficiaires du programme spécial afin de leur permettre de passer le cap de leurs premières années d'exploitation et de se développer.

Dans ce sens, les actions énumérées ci-après ont été retenues :

- Exonérations fiscales des PME/PMI naissantes de tous impôts et taxes, locaux ou du budget national, pendant les 3 premières années d'exploitation
- Exonérations fiscales de tous impôts et taxes, locaux ou du budget national, pendant les 3 premières années d'exploitation, au profit des PME/PMI existantes et promotrices de nouveaux projets qui entraîne une modification profonde de la structure de l'entreprise

- Exonérations fiscales aux PME/PMI utilisatrices de matières premières locales et/ou d'énergie renouvelable comme l'énergie solaire
- Réalisation d'une étude sur la mise en place d'une fiscalité adaptée aux PME/PMI.

3.2. Les indicateurs clés du projet

Les indicateurs du projet sont les suivants :

Indicateur 1 : nombre de bâtiments construits

Indicateur 2 : nombre d'Infrastructures (et aménagements) réalisées

Indicateur 3 : nombre d'Equipements locaux (pour la transformation) acquis au profit des PME

Indicateur 4 : nombre de promoteurs formés

Indicateur 5 : nombre d'études réalisées

Indicateur 6 : nombre d'emplois additionnels créés

Indicateur 7 : nombre de forage de puits réalisé

Indicateur 8 : Taux de satisfaction des bénéficiaires du programme

4. CONSTATS GENERAUX

Il s'agit ici de procéder à la photographie instantanée du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI à mi-parcours. Les constats suivants restent donc généraux pour avoir une vue d'ensemble du programme et seront expliqués et détaillés dans les autres parties du rapport, notamment dans l'analyse évaluative.

4.1. Un effort louable de connaissance de l'existant

Par des études (pré faisabilité et faisabilité), comme préalable indispensable au passage méthodique de la volonté à l'action, la démarche adoptée par le programme est éminemment scientifique : ne rien faire comme action ou investissement sans une maîtrise du milieu (contraintes et besoins) obtenue sur la base de données chiffrée, datées et cartographiées. On peut admettre que quelle que soit l'urgence des besoins présumés, l'Etat ne peut, dans un contexte de crise financière internationale, injecter des ressources pour réaliser des infrastructures sur des terrains non maîtrisés.

4.2. Une équipe solidaire et volontariste (UGP)

La technique de l'observation participante mise en œuvre par les évaluateurs lors des entretiens avec l'équipe du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI a permis d'apprécier l'esprit d'équipe de l'UGP. La motivation, la solidarité et la bonne ambiance de travail sont des facteurs souvent banalisés car jugés subjectifs, mais qui sont en réalité décisifs dans la performance d'une organisation.

4.3. Un projet au contenu pertinent

Il n'est pas toujours bien compris, ni par une administration assez conservatrice, ni par des béninois en attente de résultats palpables. Contrairement aux projets classiques d'appui, le programme spécial de promotion des PME/PMI vise essentiellement à préparer les actions et les acteurs (formations) pour une gestion plus performante dans le cadre de la promotion des PME/PMI. Une telle option est judicieuse dans un secteur qui accuse un grand retard, mais pas toujours bien comprise malgré les efforts consentis en matière de communication. En effet, les actions du programme spécial sont, pour la plupart, orientées vers les groupements de femmes, ce qui ne répond pas aux critères d'éligibilité de base définis par le document du projet.

4.4. Des objectifs et indicateurs à reformuler compte tenu de la nature des activités prévues

L'énoncé de certains objectifs et indicateurs pose problème. A la lecture du document de projet, on a l'impression que le programme spécial va, rapidement, permettre aux béninois d'accéder massivement aux marchés. De plus la définition des objectifs indique que le programme mettra en place un système de financement des PME/PMI, ce qui n'est pas une réalité à ce jour. Cette situation contribue à dérouter les bénéficiaires du programme qui ne parviennent pas toujours à faire la différence entre un appui direct et un financement.

5. EVOLUTION DES DIFFERENTES REALISATION DU PROGRAMME SPECIAL DE 2002 A 2016

Sur la base des prévisions, les réalisations physiques du programme de 2002 à 2016 se présentent comme suit:

En 2002, les activités du Programme Spécial ont eu trait essentiellement à :

- sa mise en place ;
- quelques actions entrant dans le cadre de la promotion des économies décentralisées.

En 2003

- la poursuite de l'institutionnalisation du Programme ;
- le lancement d'actions destinées à améliorer l'environnement institutionnel des PME/PMI ;
- l'élargissement et le renforcement des appuis directs à la population cible du projet.

Les deux dernières séries d'actions portent sur :

- la mise en place d'un fonds de garantie logé au PAPME ;
- l'étude de faisabilité de la mise en place d'une bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) avec l'assistance de l'ONUDI ;
- des appuis à trois prestataires de services agricoles (mise à disposition de tracteurs sous forme de crédits remboursables) en vue de la réalisation de travaux champêtres aux producteurs ;
- des appuis, sous forme de formation et de crédits d'équipements, pour permettre à 27 transformateurs de manioc et 10 producteurs d'huile de palme d'améliorer leur capacité de production.

En 2004

- l'institutionnalisation du programme s'est poursuivi ;
- des actions destinées à améliorer l'environnement institutionnel se sont poursuivies également ;
- les appuis directs à la population cible ont été élargis et renforcés ;

Il y a lieu de citer notamment :

- l'amélioration du cadre institutionnel juridique du fonds de garantie mis en place en 2003 (avenant n°1 au protocole d'accord signé avec le PAPME le 28 juillet 2003, prise de l'arrêté n'039/MICPE/DC/SG/DPME/PSPMEPMI/SA du 7 juin 2004 portant création, attributions et composition du comité de gestion du fonds de garantie auprès du PAPME) ;
- l'octroi de garantie du MICPE pour 5 crédits du PAPME à 4 transformateurs de noix de cajou et un producteur d'huile de palme ;

- l'examen et adoption du rapport de l'expert de l'ONUDI relatif à l'étude d'opportunité de la mise en place de la bourse de sous-traitance et du partenariat du Bénin réalisée en décembre 2003 ;
- la poursuite des appuis directs aux dirigeants et promoteurs de projets de PME/PMI et de micro-entreprises par la formation de 33 nouveaux transformateurs de manioc, 10 producteurs d'huile de palme, 10 promoteurs de fruits et légumes séchés et 527 femmes membres de groupements de production de beurre de karité ;
- la poursuite des appuis aux prestataires de services agricoles ayant bénéficié des appuis du MICPE en matière de mise à disposition de tracteurs sous forme de crédit remboursable en vue de la réalisation de travaux champêtres aux producteurs : formation complémentaire et équipements complémentaires pour mieux assurer les prestations de services agricoles.

En 2005

- le suivi et l'appui en équipement à certains promoteurs formés en 2004 ;
- la poursuite du renforcement des capacités des groupements de femmes productrices de beurre de karité ;
- le démarrage des travaux de mise en place du centre pilote de production de beurre de karité à N'Dali.

Au titre de ces actions, on peut citer :

- la visite de 20 groupements de production de beurre de karité dans les départements du Borgou, de l'Alibori, de l'Atacora et de la Donga (les femmes desdits groupements font partie de celles qui avaient été formées en 2004) ;
- l'appui à 20 groupements visités par des dons appropriés conformes aux normes de transformation de noix de karité (144 bassines en aluminium de capacité de 80 litres, 34 marmites en fonte de capacité 88 litres, 34 marmites en fonte de capacité de 85 litres, 66 grandes louches, 144 seaux galvanisés de capacité 20 litres et 34 fûts en plastique de capacité 300 litres ;
- la formation de 450 femmes ramasseuses de noix de karité aux techniques de triage, de stockage et de conservation des noix ;
- l'achèvement et la mise en service d'une unité de production de beurre de karité au profit du groupement MERO BISIRU de N'Dali ;
- la réalisation des études architecturales du centre pilote de production de beurre de karité de N'Dali et de l'unité de production de beurre de karité de Kouandé.

En 2006, le projet a été érigé en sous-programme à Gestion Axé sur les Résultats(GAR).

Les activités menées ont eu trait à :

- la mise en place de la bourse de Sous-traitance et de partenariat (BSTP) ;
- le développement de l'esprit entrepreneurial en milieux scolaire et universitaire ;
- la poursuite des formations et des appuis en équipement aux promoteurs formés en 2003 et 2004.

Au titre des activités, on peut citer notamment :

- La requête de financement adressée au PNUD pour la mise en place de la bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) ;
- La signature de contrat avec l'ONG JUNIOR ACHIEVEMENT en vue de la formation des élèves étudiants à l'entrepreneuriat et de l'appui aux intéressés pour la création d'entreprise ;
- La formation de 172 femmes responsables de groupement de production de beurre de karités aux techniques d'animation du groupe et de négociations commerciales ;
- La construction des bâtiments des unités de production de beurre de karité à Bagou, Soubado, Perma, Monè et Kouandé ;
- La réalisation de la clôture du centre pilote de production de beurre de karité de N'Dali ;
- L'identification de 12 produits Label-Benin susceptibles d'être promu sur les marchés béninois et sous régionales.

En 2007, les actions menées se rapportent à :

- La mise en place de la bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) ;
- Le développement de l'esprit entrepreneurial en milieu scolaire universitaire ;
- La poursuite des formations et des appuis en équipement aux transformateurs de manioc, de karités et de noir de palme.

Au titre des activités on peut citer notamment :

- La relance de la requête de financement adressé au PNUD pour la mise en place de la bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) ,
- La mise en œuvre de la formation à l'entrepreneuriat par l'ONG JUNIOR ACHIEVEMENT aux profils des élèves et des étudiants ;
- La requête de cofinancement adressé au FODEFCA pour la formation de 600 responsables de groupements de production de beurre de karités au technique de la tenue des documents de gestion, de déterminations des coûts et de fixation des prix, et à la démarche qualité ;
- L'achèvement de la construction des bâtiments des 5 unités de productions de beurre de karités à Bagou, Soubado, Perma, Monè et Kouandé ;
- L'obtention de l'autorisation d'acquisition des équipements de transformation de karité pour 17 unités par la procédure de gré à gré ;
- La sélection de la Cobemag par appel d'offre pour la fourniture d'équipement de transformation de manioc pour 7 unités ;
- La relance de l'appel d'offre pour l'acquisition des équipements de transformations de noix de palme ;
- Le lancement de la construction de 12 nouvelles unités de transformations de karités à Gouginnou Gando, Kotopunga, Birimi, Nikki-Ouénou, Ina, Kandi, Djakengou, Marégourou, Sokotindji, Kalalé, Chabi-kouma ;

- Le lancement de la construction de 7 unités de transformation de manioc à Adrodji, Tchaboto, Beket-Péhumco, Thio, Ouinhi, Bonou, Comè et 4 unités de transformation de noix de palme à Zinvié ;Bozoum , Avrankou et Danglanmè ;
- L'achèvement de la réalisation de la clôture du centre pilote de production de beurre de karité de N'Dali ;
- La sélection de cadre consultant pour la mise en œuvre de la promotion des 12 produits « Label - Benin » sur le marché béninois

En 2008, les actions exécutées sont relatives :

- Au développement de l'esprit entrepreneurial en milieux scolaire et universitaire ;
- A la poursuite des formations des membres des groupements de transformations de manioc, de karités et de noix de palme ;
- Et aux appuis en équipements au groupement de transformation de manioc, de karité et de noix de palme ;

Au titre des activités qui ont été menés on peut citer

- La poursuite de l'exécution de la formation à l'entrepreneuriat par l'ONG JUNIOR ACHIEVEMENT au profit des élèves et étudiants ;
- Le suivi de la sélection des formateurs par FODEFCA dans le cadre de la formation de 600 responsables de groupements de production de beurre de karités aux techniques de la tenue des documents de la gestion, de détermination des couts et de fixation des prix ,et à la démarche qualité ;
- La réception définitive des bâtiments des 5 unités de transformation de karité réalisés en 2006 et 2007 ;
- Le suivi et la réception provisoire des travaux de constructions de bâtiments des 23 unités de transformation de manioc, de karité et de noix de palme à Kotopunga (Natitingou), Tamandé (Birni-kouandé), Gougninnou, Gando (kérou), Ina(bembereke), Ouénou (nikki), Tchaorou, Doukassa (kalalé), Sokotindji (Segbana), Sam(Kandi), Djakpingou (djougou),Chabi-kouma (kouandé), Maregourou (N'Dali), Dokomè (Zinvié Abomey-calavi), Bozoum (kpanroun-Abomey Calavi), Latchè (Avrankou), Djanglanmey (Grand-Popo), Adrodji (Koudo-Lokossa), Tchaboto (IDIGNI-Kétou), Vlankanmè (Damè-Wogon-Bonou), Thio (Glazoué),Ouèdemè-Péda (Come), Aizando (Dasso-Ouinhi) et Bêkete(Pehunco)
- La signature du marché de gré à gré avec la COBEMAG pour la fourniture des équipements de transformations de noix de karité ;
- La signature du marché avec la COBEMAG pour la fourniture des équipements de transformation de manioc ;
- La signature du marché de gré à gré avec l'entreprise MONES pour la fourniture des équipements de transformation de noix de palme ;
- Le lancement d'un appel d'offre public pour la sélection de 4 cabinets spécialisés en marketing et communication pour la mise en œuvre des actions de promotion des 12 produits label-Benin sélectionné en 2006.

- Non objection de la DNMP pour l'adjudication provisoire du lot N°1 au profit du cabinet AT Conseil ;
- Négociation en cours en vue de la révision à la baisse de l'offre financière de l'adjudicataire provisoire.

En 2013

- Appui à la mise à jour et à la maintenance des équipements des unités de transformation de noix de karité installées par le PSPMEPMI ;
- Appui à la maintenance des équipements de transformation de manioc acquis par le PSPMEPMI au profit des groupements de femmes ;
- Appui en équipements aux 04 unités de transformation de noix de palme installées par le PSPMEPMI ;
- Poursuite des appuis en source d'eau potable aux unités de transformation (Forage de puits à grand diamètre) ;
- Appui en équipements et matériel (moyens et légers) de transformation aux promoteurs dans les filières manioc, noix de palme et canne à sucre ;
- Finalisation de l'étude pour la réhabilitation des bases d'appui de Kétou et de Ouèssè pour la transformation et la commercialisation des produits agricoles.

En 2014

- Poursuite du renforcement des capacités des unités de transformation des noix de karité installées par le PSPMEPMI (Maintenance et acquisition d'équipements) ;
- Appui en équipements à 04 unités de transformation de manioc installées par le PSPMEPMI (Maintenance et acquisition d'équipements) ;
- Appui à 32 groupements de femmes transformatrices de produits agricoles (matériels légers, équipements moyens et lourds de transformation) ;
- Appui en équipements à une promotrice d'élevage de poules pondeuses ;
- Renforcement des capacités de 03 unités de transformation de noix de palme installées par le PSPMEPMI (Maintenance et acquisition d'équipements) ;
- Poursuite des appuis en source d'eau potable à quatre (04) unités de transformation de noix de karité (Forage de puits à grand diamètre) ;
- Construction d'une unité de transformation de manioc à Logozohè (Savalou) ;
- Organisation de deux cérémonies officielles de remise d'équipements.

En 2015

- Rénovation de certains bâtiments abritant des unités de transformation de noix de karité à Tchaourou, Kandi, Nikki et Djougou ;
- Maintenance des équipements de noix de karité ;
- Acquisition d'équipements modernes pour les unités de transformation de karité ;
- Appui en équipements aux groupements de femmes et de jeunes ;
- Acquisition de matériels informatiques.

6. PROGRES REALISES ET RESULTATS CLES OBTENUS

Le programme spécial de promotion des PME/PMI a déjà à son actif plusieurs réalisations sur toute l'étendue du territoire national. On peut noter principalement :

- La construction de trente (30) unités de transformation des matières premières locales dans 26 communes à savoir : N'Dalli, Nikki, Kalalé, Pèrèrè, Bembèrèkè, kandi, Ségbana, Gogounou, Kérou, Natitingou (2 unités), Kouandé (3 unités), Djougou, Tchaourou, Kétou, Bonou, Ouinhi, Glazoué, Lokossa, Comè, Péhunco, Savalou, Toffo, Grand Popo, Abomey-Calavi, (2 unités), Avrankou, Adjohoun) ;
- L'appui en équipements de transformation de manioc, du riz, de noix de palme et de karité à 100 groupements de femmes dans 30 communes à savoir : Kérou, Kouandé, Péhunco, Savalou, Toffo, Allada, Zè, Zinvié, Abomey-Calavi, Cotonou, Abomey, Savè, Ouèssè, Nikki, Boukoumbé, Tori, Lalo, Dogbo, Toviklin, Lokossa, Ouidah, Comè, N'Dali, Athiémé, Bassila, Bonou, Ouinhi, Adjarra, Akplahoué, Azové ;
- Le forage de puits pour la garantie d'eau au profit de 05 unités de transformation dans 05 communes (Bembèrèkè, Tchaorou, Kandi, Kouandé, Natitingou) ;
- La promotion de trois produits locaux sur les marchés à savoir : Pur miel d'Alibori, Farine pépite d'or et Farine Mickelange.

Tableau 2: Réalisations en chiffre

N°	DESIGNATIONS	QUANTITES
1	Appui en formation aux promoteurs	2000 promoteurs formés
2	Appui en formation des jeunes à l'entrepreneuriat	200 jeunes scolaires formés
3	Construction et équipement d'unités de transformation des matières premières	30 unités de transformation des matières premières ont été construites et équipées dans 26 Communes (112 groupements de femmes avec un effectif de 1000 bénéficiaires)
4	Appui en équipements (légers et lourds) de transformation de manioc, de noix de palme et de karité aux groupements de femmes	150 groupements (micro-entreprises) ont bénéficié d'équipements de transformation dans 25 Communes (4500 bénéficiaires : femmes, hommes et jeunes)
5	Appui à la filière d'élevage de poulets chair	1 promoteur a bénéficié d'équipements d'élevage (groupement avec un effectif de 20 personnes)
6	Forage de puits pour la garantie d'eau dans les unités de transformation	5 forages de puits ont été réalisés dans 5 communes (1200 bénéficiaires : hommes et femmes)
7	Promotion de certains produits locaux sur les marchés	3 produits locaux ont été promus sur les marchés au profit de 3 PME: - Pur miel d'Alibori (Siège Cotonou), Entreprise « CRTT » avec un effectif de 20 personnes - Farine Mickelange (siège Akassato), Entreprise « COOP AGT » avec un effectif de 30 personnes

N°	DESIGNATIONS	QUANTITES
		- Petite d'or (siège Pahoti), Entreprise «GP Azowèngboya» avec un effectif de 50 personnes
8	Promotion de styliste pour la participation au marché "AGOA" aux Etats- Unis	1 styliste a bénéficié des appuis du Programme pour sa participation au marché « AGOA » aux Etats Unis (Promotrice d'une entreprise de styliste avec un effectif de 20 personnes)

En résumé, les actions menées par le programme spécial de promotion des PME/PMI par département se présentent dans le tableau suivant.

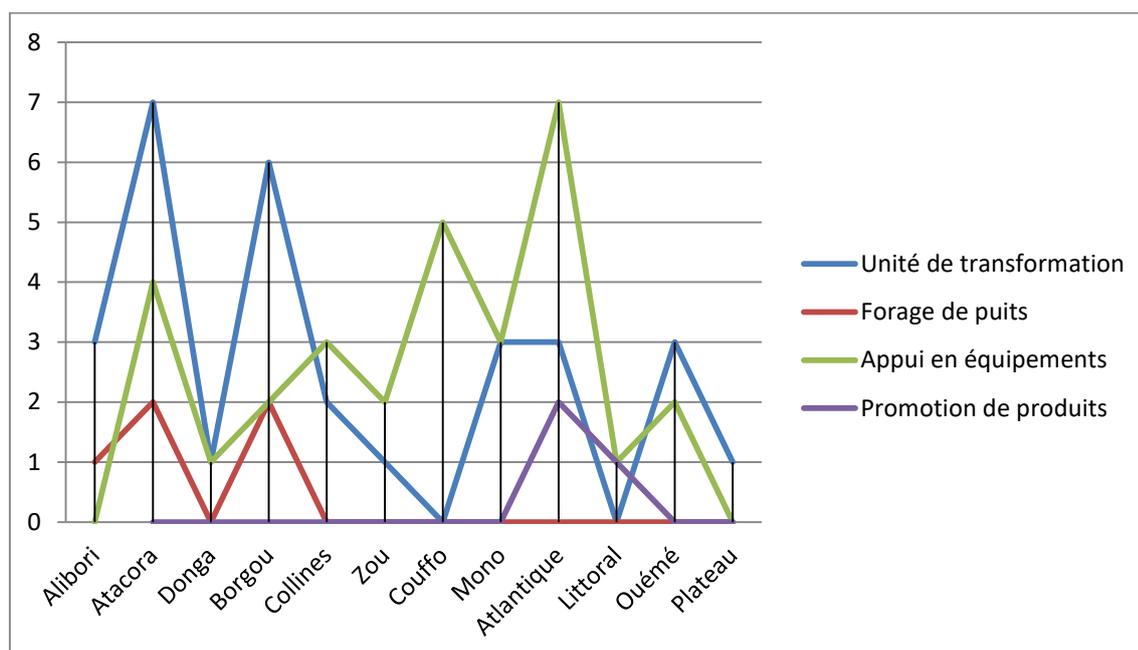
Tableau 3 : les actions du programme spécial par département

Départements	Unité de transformation	Forage de puits	Appui en équipements	Promotion de produits
Alibori	3	1	0	0
Atacora	7	2	4	0
Donga	1	0	1	0
Borgou	6	2	2	0
Collines	2	0	3	0
Zou	1	0	2	0
Couffo	0	0	5	0
Mono	3	0	3	0
Atlantique	3	0	7	2
Littoral	0	0	1	1
Ouémé	3	0	2	0
Plateau	1	0	0	0
Total	30	5	30	3

A travers ce tableau, nous remarquons que les actions du programme spécial sont réparties dans tous les départements. Aussi les départements de l'Atacora et du Borgou ont plus bénéficié des actions de la part du programme spécial. Les cinq forages de puits sont réalisés dans les départements de l'Alibori (1), de l'Atacora (2) et du Borgou (2). Les appuis en équipements et la promotion des produits sont concentrés dans le département de l'Atlantique.

Le graphique suivant illustre cette répartition des actions par département.

Figure 1 : les actions du programme spécial par département

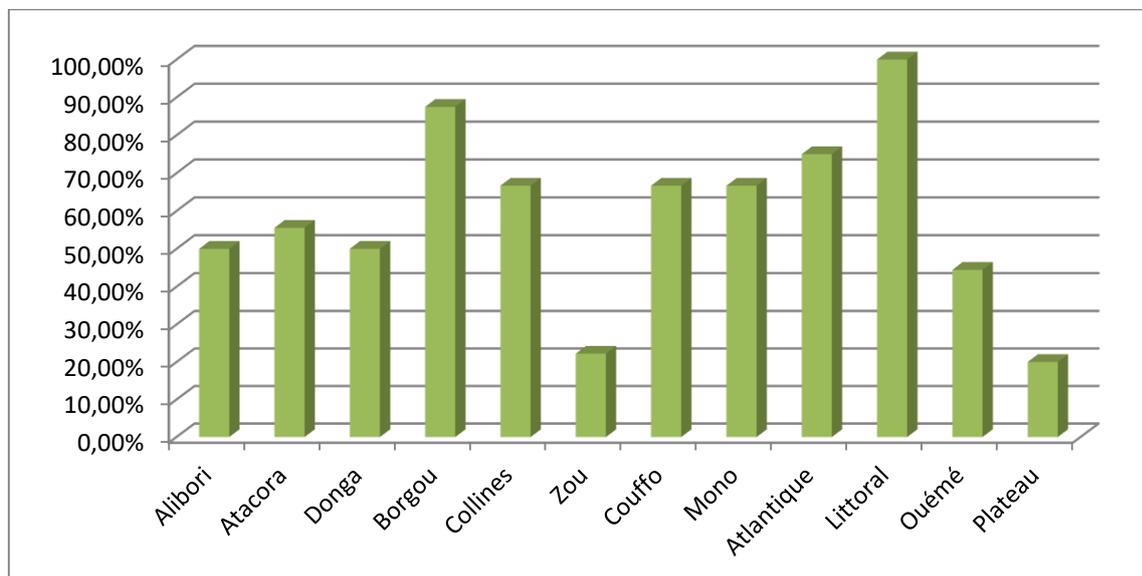


La proportion (par département) des communes qui ont bénéficié des actions de la part du programme spécial se présente dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Nombre de communes appuyées par le programme spécial par département

Département	Nombre de communes	Nombre de communes appuyées	Pourcentage
Alibori	6	3	50,00%
Atacora	9	5	55,56%
Donga	4	2	50,00%
Borgou	8	7	87,50%
Collines	6	4	66,67%
Zou	9	2	22,22%
Couffo	6	4	66,67%
Mono	6	4	66,67%
Atlantique	8	6	75,00%
Littoral	1	1	100,00%
Ouémé	9	4	44,44%
Plateau	5	1	20,00%
Total	77	43	55,84%

Figure 2 : Pourcentage des communes appuyées par département par le programme spécial



A travers ce graphique, tous les départements ont été couverts à 50% ou plus de leurs communes sauf les départements du Zou, de l'Ouémé et du Plateau qui sont respectivement à 22%, 44% et 20% de couverture. La plupart des communes des départements du Borgou, des Collines, du Couffo, du Mono, de l'Atlantique et de l'Atacora a bénéficié des actions du programme spécial. Le département du Littoral ne contient que la commune de Cotonou, d'où sa couverture à 100% observée au niveau du graphique. La répartition des appuis du programme spécial est axée sur la disponibilité des matières premières à transformer. Il urge nécessaire que les prochaines actions du programme spécial visent les départements du Zou, de l'Ouémé et du Plateau.

7. ANALYSE EVALUATIVE

7.1. Pertinence du programme

Les objectifs du programme correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales? Quel est la raison d'être et le bien-fondé des actions prévues ?

Tableau 5 : Pertinence d'ensemble du programme spécial de promotion des PME/PMI

Principaux problèmes identifiés dans le secteur des PME	Réponse du programme spécial de promotion des PME/PMI	Conformité de la réponse aux attentes
Difficultés d'accès aux crédits ; Problèmes de capacités managériales, d'aptitude à comprendre et réagir aux signaux des marchés locaux et/ou étrangers ; Faible capacité productive des PME/PMI ; Le poids de la pression fiscale sur les activités des PME ; Manques d'études fiables facilitant de nouvelles opportunités aux PME ; Manque de communications autour des actions des PME.	Renforcement des capacités productives et managériales des promoteurs des PME/PMI à travers les différents appuis en équipement et en infrastructures. Promotion des matières premières à travers les appuis à la transformation (exemple : karité, manioc, noix de palme, riz) La formation des promoteurs de PME en diverses thématiques Accompagnement des groupements de femmes et de jeunes.	Le programme spécial de promotion des PME/PMI, à travers ses actions, a répondu à une bonne partie des attentes des PME. Cependant, le fonds de promotion des PME/PMI n'a pas encore vu le jour. Ce qui pose d'énormes problèmes aux MPME/MPMI dans le processus d'accès aux crédits.

A l'opposé de certains projets initiés par des acteurs non gouvernementaux à partir d'appels d'offre au contenu non négociable, le programme spécial est un projet du gouvernement béninois, conçu à partir de la vision de l'Etat sur les PME et mis en œuvre par le gouvernement à travers le Ministère en Charge de l'Industrie et du Commerce depuis 2002. Un programme conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent.

Mais la pertinence du programme doit aussi être évaluée de point de vue de son utilité : En quoi le programme sert-il le Bénin ? Quelle est sa contribution à la lutte contre la pauvreté ? Une telle question a été posée aux parties prenantes et bénéficiaires et la synthèse des opinions recueillies est limpide :

Le programme spécial de promotion des PME/PMI est utile au Bénin pour plusieurs raisons :

- Les efforts consentis dans l'accompagnement des PME permettront à un certain nombre de PME de grandir et d'accroître leur chiffre d'affaires.
- Les différents appuis en matière de transformation des filières permettent à d'autres catégories d'entreprises de disposer suffisamment de matières premières.
- Les formations des promoteurs des PME permettront à ces derniers d'appliquer les nouvelles technologies dans leur processus de production.

Mais cette pertinence en amont doit être complétée par une pertinence en aval. En effet, si des actions concrètes ne viennent pas appuyer l'accompagnement fait, le programme spécial n'aura pas, à posteriori, une pertinence effective. C'est pourquoi, les bénéficiaires doivent engager la bataille de la mise en œuvre effective des actions et une meilleure utilisation des infrastructures en vue de leur autonomisation.

7.2.La cohérence du programme

La question de la concordance entre les actions du programme et les objectifs politiques plus globaux a été abordée dans le chapitre sur la pertinence. Il convient, ici, de se pencher sur la dynamique interne du programme, c'est-à-dire la cohérence du dispositif de mise en œuvre. Il faut rappeler que le programme spécial de promotion des PME/PMI est un projet du gouvernement béninois ancré au MICA qui, pour sa gestion courante, s'appuie sur une Unité de Gestion (UGP). Ce dispositif est-il cohérent eu égard à la nature du programme et aux objectifs fixés ?

La mise en place d'une Unité de Coordination physiquement détachée du Ministère et dotée d'une certaine souplesse de gestion est une expérience qui s'est avérée concluante et reproductible dans d'autres ministères. L'unité est placée sous l'autorité du MICA mais est animée par un coordonnateur qui dispose d'une équipe de spécialistes et qui a le pouvoir de mettre en œuvre les plans de travail dès leur approbation par le Ministère. Ce montage institutionnel est cohérent et conforme à la loi.

7.3.Efficacité du programme

Il s'agit ici de se prononcer sur le succès/la réussite ou non des actions et mesures entreprises. Autrement dit les objectifs du programme ont-ils été atteints ou sont entrain d'être atteints ? Quelle est la valeur des activités et quelle est leur possibilité à contribuer à l'atteinte des résultats ?

Le degré d'atteinte des résultats dépend étroitement du niveau de réalisation des activités. Voici un tableau présentant les activités phares réalisées, produit par l'UGP et corrigé par les évaluateurs.

Tableau 6: Niveau de réalisation des activités suivant les résultats attendus

Composantes	Résultats attendus	Résultats atteints
Promotion des PME/PMI dans le cadre des économies décentralisées	300 PME/PMI ont été appuyées par le programme	La construction de trente (30) unités de transformation des matières premières locales dans 26 communes L'appui en équipements de transformation de manioc, du riz, de noix de palme et de karité à 100 groupements de femmes dans 30 communes Le forage de puits pour la

Composantes	Résultats attendus	Résultats atteints
		garantie d'eau au profit de 05 unités de transformation dans 05 communes
Renforcement des capacités de production des PME/PMI	500 dirigeants de PME/PMI sont formés aux techniques managériales et sont en mesure d'opérer des choix rationnels 500 agents des PME/PMI sont formés à l'utilisation de technologies appropriées ; 400 agents des PME/PMI sont formés aux techniques d'exportation ; 1500 dirigeants et agents de PME/PMI sont formés à l'utilisation des NTIC et au commerce électronique ;	2000 promoteurs formés ; 200 jeunes scolaires formés ;
Promotion des produits des PME/PMI sur les marchés	30 fiches techniques sont élaborées sur des filières ou produits potentiellement rentables ; 50 nouveaux produits ont été agréés sur les marchés de l'UEMOA, de la CEDEAO, de l'Union Européenne et des Etats-Unis ; Des produits béninois sont également promus sur les marchés des pays d'Afrique ; 6 manifestations sont organisées pour faire connaître et aider les PME/PMI à profiter des opportunités de financement et de commercialisation offertes par l'African Growth and Opportunity Act (AGO) et les Accords de Cotonou entre les ACP et l'Union Européenne ; Un site Internet est créé et entretenu activement ; 500 PME/PMI compétitives disposent des pages web ;	La promotion de trois produits locaux sur les marchés à savoir : Pur miel d'Alibori, Farine pépite d'or et Farine Mickelange

Composantes	Résultats attendus	Résultats atteints
poursuite de l'amélioration de l'environnement institutionnel	<p>des dispositions réglementaires sont prises pour accorder:</p> <p>1) aux PME/PMI naissantes des exonérations fiscales sur les 3 premières années de leur exploitation</p> <p>2) aux PME/PMI existantes et promotrices de nouveaux projets qui entraînent une modification profonde de leur structure, des exonérations fiscales sur les 3 premières années de leur exploitation</p> <p>3)des exonérations fiscales aux PME/PMI utilisatrices de matières premières locales et/ou d'énergies renouvelables. Une étude sur la mise en place d'une fiscalité adaptée aux PME/PMI a été réalisée</p>	

Le programme spécial de promotion des PME/PMI a atteint d'importants résultats à travers ses actions. Il est remarqué que les actions concernant les trois premières composantes sont réalisées. On peut constater aisément que les résultats liés à la composante relative à la poursuite de l'amélioration de l'environnement institutionnel n'ont pas été atteint, soit un taux de 0%. Les difficultés liées à la fiscalité demeurent au niveau des PME/PMI après 13 ans de mise en œuvre du programme. Le programme est réduit à trois composantes. L'autre remarque est que les actions sont plus allées vers les micro-entrepreneurs que les PME/PMI.

7.4. L'appropriation du programme

Quel est le niveau d'appropriation des actions du projet par les parties prenantes ?

Nulle part, l'idée du Programme spécial n'a été décriée. Toutes les parties prenantes et les bénéficiaires ont salué à l'unanimité cette initiative. S'approprier le programme, c'est adhérer à la fois à l'idée du programme et au dispositif mis en place pour le réaliser. C'est cela qui pousse à s'impliquer. C'est pourquoi, la question de l'appropriation doit aller plus loin. Elle doit intégrer celle du degré d'implication des parties prenantes. L'implication est en effet, la preuve de l'appropriation, encore faut-il que cette implication soit franche.

Or, les évaluateurs ont pu noter des discours comme : « Ce n'est pas forcément le programme spécial qui doit appuyer les groupements de jeunes et de femmes » ou encore « la formation n'est pas claire; je n'ai pu bénéficier que d'une session alors que d'autres sont à plusieurs

sessions » ou enfin « le programme spécial doit être réorienté pour atteindre les objectifs du Ministère », ... Si de telles opinions ont attiré l'attention des évaluateurs malgré leur caractère isolé, il urge de conclure que l'appropriation du projet pose encore un problème sérieux au sein des parties prenantes.

7.5.L'impact du programme

Il s'agit des effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par le programme, directement ou non, intentionnellement ou non.

L'impact du programme spécial est difficilement détectable à mi-parcours. Toutefois, les évaluateurs ont pu noter un début de changement de comportement au niveau des bénéficiaires qui acquièrent progressivement les réflexes de gestion diligente, ordonnée et performante.

Ainsi, mesurer l'impact du PSPMEPMI sur les groupes bénéficiaires en termes d'amélioration des conditions de vie, est une démarche délicate parce qu'il s'agit de comparer des situations avec ou sans le programme et de distinguer les changements spécifiquement liés à la mise en œuvre du PSPMEPMI de se provoquer par les autres interventions dont les groupes cibles auraient bénéficié en dehors de l'expérience du programme spécial. Ceci est d'autant plus difficile en l'absence de données de référence au démarrage du PSPMEPMI.

Dans le cadre de cette étude l'impact du PSPMEPMI sur les conditions de groupes cibles sera essentiellement apprécié à travers l'effectivité des actions dans le programme et les perceptions des acteurs quant à l'influence favorable des actions sur les conditions de vie des groupes bénéficiaires.

Mais il faut admettre que de certaines actions du programme, il est attendu un impact à court ou moyen terme. C'est le cas des sessions de formation qui devraient, pour être fécondes, induire un changement de comportement des bénéficiaires dans des délais raisonnables. Or, ce changement n'est que très faiblement perçu. Certains bénéficiaires formés ne manifestent pas suffisamment de volonté pour réinvestir dans leur travail quotidien les nouvelles connaissances et aptitudes acquises lors des sessions de formation.

Cependant, on a pu détecter des PME qui ont, sur la base des équipements reçus, modernisé leurs productions. D'autres ont accédé à des marchés d'écoulement de leurs produits. L'impact de ce programme a été perçu surtout au niveau des micro-entrepreneurs.

Au nombre des réalisations à l'actif du programme et dont les groupes cibles ont bénéficié des acquis et qui ont apporté des améliorations à leurs conditions de vie, on peut citer :

- les activités de formation qui ont permis l'amélioration de la qualité de certains produits (beurre de karité par exemple et par conséquent, l'accroissement de la demande et du prix d'achat du beurre de karité passé de 75F à 125F ;
- les activités de formation ont également permis de découvrir d'autres formes de séchage de fruit et légume et de développer des techniques pour mieux conserver les produits ;

- la diminution de la pénibilité du travail pour les unités ayant bénéficiés d'équipements de travail ;
- l'augmentation de la productivité pour le cas de manioc (réduction de 3 à 1 jour) pour transformer une quantité triple de manioc ;
- la promotion de 3 produits Label Bénin (Pépité d'Or, Pure Miel, Farine Mickelange ;
- l'appropriation de la démarche qualité ;
- l'amélioration des revenus des femmes membres des groupements ;
- l'amélioration des conditions de vie des familles des membres des groupements ;
- l'amélioration de la cohésion sociale.

Mme SEFOU GARBA Habibath
Trésorière du Groupement ABABORI de Perma

A travers les appuis du Programme Spécial, nous avons modernisé les pratiques de transformations ; nous participons aujourd'hui aux différentes foires ; nous recevons des commandes du Cameroun, du Ghana. Nous sommes totalement satisfaits des actions du Programme Spécial.

Mme SESSOU Victoire
Président du Groupement AYIDEKON de Sey (Toffo)

Nous sommes très contents des actions du Programme Spécial. Nous pouvons stocker facilement nos produits. La qualité de nos produits est totalement améliorée et appréciée par nos clients.

7.6. La durabilité et pérennité

Une évaluation de projet doit nécessairement se prononcer sur les probabilités de continuité des bénéfices résultant des actions du projet après la fin de sa mise en œuvre. Il s'agit, dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours, d'identifier des situations dans lesquelles les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Deux situations militent en faveur de la pérennité :

- L'ancrage institutionnel du projet au sein du Ministère permettant aux promoteurs jusque-là happés par des équipements modernes de bénéficier de ces derniers pour contribuer à la performance de leur MPME ;
- La tenue de plusieurs sessions de formation dans des thèmes liés ou connexes à la gestion des PME au profit des promoteurs susceptible de mettre en application les connaissances et aptitudes acquises au-delà de la durée du projet.

Mais il est important de signaler que la mise en œuvre de certaines actions recommandées par les études réalisées exige des ressources très importantes que le Gouvernement ne pourra certainement pas mobiliser dans le court terme sans l'appui des PTF, d'où l'intérêt de la

formation des promoteurs en techniques de mobilisation de ressources et de négociation de financements.

L'un des indices de pérennité, c'est la promptitude de l'Etat à injecter des ressources dans le programme en cours. En effet, il prend en charge le fonctionnement de l'Unité de Gestion et l'investissement au niveau des MPME/MPMI. Il faut rappeler que l'Etat est dans la perspective de mettre plus de ressources à la disposition de ce programme à partir de l'année 2017.

7.7.Le genre

La prise en charge du genre dans l'action publique est une exigence à la fois juridique, politique et sociale. Elle est recommandée par les instruments internationaux comme la CEDEF et déclinée dans la Politique Nationale de Promotion du Genre au Bénin (PNPG). Il sied alors de s'interroger sur la prise en compte des besoins spécifiques des femmes et des hommes dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet et sur la sensibilité au genre des différentes recommandations issues des études.

Tableau 7 : Test du niveau de prise en charge du genre dans le programme

Questions	Réponses	Observation
Le diagnostic genre identifiant les contraintes et besoins spécifiques des hommes et des femmes a-t-il été établi en amont	Non	Les données désagrégées sur les bénéficiaires ne sont pas produites ni commentées dans le document de projet
Le plan de mise en œuvre du projet intègre-t-il des actions tendues vers la correction des inégalités de genre relevées par le diagnostic	Non	Il ne peut y avoir de correction bien organisée sans diagnostic préalable montrant les inégalités à corriger ?
La prise en charge du genre a-t-elle été évaluée ?	Oui	C'est le sens de cette partie du rapport

Il est assez curieux qu'un programme d'une telle envergure visant à terme la réduction de la pauvreté et la création d'emplois n'aie pas tenu compte expressément de la composition diversifiée de cette cible, en particulier des clivages de genre au sein de ces populations. Une telle lacune devrait être corrigée ou atténuée avant la fin du programme. L'une des solutions possibles consiste à demander à l'équipe de coordination de tenir compte, à chaque fois que cela est possible, des données désagrégées montrant les déséquilibres de genre dans le domaine des PME et de proposer des mesures d'atténuation.

8. FORCES ET FAIBLESSES DU PROGRAMME SPECIAL

Suite à l'analyse évaluative, il se dégage des forces et faiblesses dont les plus importantes sont énumérées dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Analyse FFOM

Forces	Faiblesse
Disponibilité de PME/PMI et de MPME/MPMI Disponibilité de ressources pour la mise en œuvre du programme Forte capacité d'accompagnement des PME/PMI	Absence de cadre logique bien élaboré pour le programme Manque de communications autours des actions des PME Manque de communication autours des actions du Programme Spécial ; Difficultés d'accès aux crédits ; Faible capacité productive des PME/PMI ;
Opportunités	Menaces
les potentialités entrepreneuriales ; les potentialités en ressources transformables (matières premières) ; La volonté du Gouvernement	Le changement intempestif de la tutelle du programme. Le poids de la pression fiscale sur les activités des PME ;

9. RECOMMANDATIONS

Au regard des insuffisances constatées lors de l'évaluation il est vivement recommandé ce qui suit :

- mieux clarifier les objectifs finaux du programme pour lever les confusions ;
- assurer le renforcement des capacités en formant des promoteurs des PME et des groupements sur différents thématiques de la gestion et de la démarche qualité ;
- examiner la possibilité de la mise en place d'un système d'assistance et de pérennisation des acquis au niveau des groupements appuyés en vue de leur autonomisation ;
- faciliter l'accès aux marchés des produits issus des transformations en facilitant l'écoulement des produits transformés à travers des partenariats et la levée des barrières non tarifaires ;
- revoir le mécanisme de financement des entreprises comme prévu par le document du projet ;
- intégrer davantage l'approche genre dans le programme.

CONCLUSION

Pour être pragmatique, la conclusion répond à deux questions, l'une en amont, l'autre en aval du programme :

1. Le programme a-t-il été bien élaboré ?

Réponse : Oui, mais il sied d'en réajuster les objectifs et les résultats attendus.

Au niveau de la logique objectifs visés – activités prévues – résultats attendus, un effort de clarification et de réajustement devra être fait.

2. Le programme est-il bien exécuté ?

Réponse : Oui, mais il faut une réorientation du Programme.

Tableau 9 : Conclusion du Programme Spécial à mi-parcours

Composantes	Niveau de réalisation à mi-parcours	Observations
Promotion des PME/PMI dans le cadre des économies décentralisées	Satisfaisant	il y a beaucoup d'appuis mais la plupart est allée vers les groupements et non des PME/PMI
Renforcement des capacités de production des PME/PMI	Satisfaisant	un certain nombre de promoteurs a été formé
Promotion des produits des PME/PMI sur les marchés	Assez Satisfaisant	trois produits sont promus sur les marchés mais on pouvait mieux faire
poursuite de l'amélioration de l'environnement institutionnel	Non satisfaisant	Aucune action visible n'est observée au niveau de cette composante
Conclusion : L'appréciation à mi-parcours est globalement satisfaisante, mais elle pourrait chuter d'ici 2018 si des mesures urgentes ne sont pas prises pour (i) orienter le programme vers les vrais bénéficiaires, (ii) revoir les objectifs et résultats attendus du programme.		

ANNEXES

ANNEXE 1 : TDR de l'étude

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'économie du Bénin reste dominée par l'exploitation des ressources agricoles (coton) et les services découlant des activités du Port de Cotonou. La croissance issue de ces différents secteurs demeure encore insuffisante pour inverser les tendances négatives en matière de pauvreté qui affecte encore une bonne partie des Béninois. Il urge donc de mettre en place un cadre de développement favorable à la création d'emplois décents et durables aussi bien en milieu urbain qu'en zone rurale.

C'est donc pour répondre à cet impératif et par l'occasion réduire la pauvreté, que le Gouvernement béninois a décidé en février 2001 d'élaborer et de mettre en œuvre le Programme Spécial de Promotion des PME/PMI. Le Programme Spécial de Promotion des PME/PMI a effectivement démarré en 2002 après son approbation par le Conseil des Ministres en sa séance du 13 février 2002.

Depuis 2002, plusieurs mesures et actions sont à l'actif du «Programme Spécial de promotion des PME/PMI» avec comme objectif le renforcement des capacités des PME et des micro-entreprises et la promotion de leurs produits et services sur le marché.

Après plus d'une décennie d'activité, il convient de jeter un regard analytique et critique sur l'ensemble des actions menées sur la période par le programme spécial de promotion des PME/PMI afin de s'assurer de leurs effets agrégés et distributifs mais aussi des conséquences exactes qu'elles pourraient avoir sur certains aspects particuliers de l'économie et de la société et les distinguer des effets d'autres phénomènes concomitants.

Par ailleurs, dans le contexte actuel de Gestion Axée sur les Résultats, l'évaluation à mi-parcours est primordiale en ce sens qu'elle fournit aux responsables ministériels des arguments objectifs dans le débat sur les choix de politiques publiques et sur les choix budgétaires, et utile aux fonctionnaires car elle suggère de nouvelles pistes pour œuvrer à l'amélioration des politiques publiques. En tant que telle, elle participe à l'effort de rationalité et d'efficacité des actions publiques.

C'est fort de tous ces éléments que la Direction de la Programmation et de la Prospective a prévu dans son programme d'activités de 2016, l'évaluation et la reformulation du «Programme Spécial de promotion des PME/PMI».

II. OBJECTIFS

2.1. Objectif général

L'évaluation envisagée est destinée à faire le point des activités exécutées par ce programme depuis son démarrage et les ajustements nécessaires à opérer pour améliorer et adapter les activités du programme au contexte actuel en dégagant les atouts et contraintes, à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, et des effets induits/impact du projet.

2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira :

- ✓ d'apprécier la pertinence initiale et actuelle des objectifs du programme compte tenu du contexte économique béninois et au besoin, proposer des adaptations ;
- ✓ d'évaluer les activités mises en œuvre et les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés dans le Programme Spécial de Promotion des PME/PMI ;
- ✓ de formuler des recommandations et des propositions opérationnelles concrètes en vue :
 - de corriger d'éventuels problèmes et dysfonctionnements mis en évidence par l'évaluation au niveau de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la viabilité et de l'impact du projet ;
 - d'adapter le programme au contexte social, politique et économique actuel.

2.2.1. Pertinence:

Les résultats attendus du projet, tels que planifiés à l'origine, sont-ils encore valides ?
Autrement dit :

Est-ce que la conception du projet est en conformité avec :

- Les besoins et politiques nationales?
- Les objectifs initialement fixés, mais surtout ceux éventuellement ajustés à l'issue de cette évaluation ?
- Les priorités des parties prenantes (Etat et les Associations partenaires du projet) et des groupes-cibles du projet ?
- Les interventions et objectifs des parties prenantes (Etat et Associations partenaires du projet) ? Y a-t-il synergie ou complémentarité entre l'intervention de l'Etat et celle des Associations partenaires du projet ?

2.2.2. Efficacité :

- Quels sont les acquis du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés ?

- Comment les intrants et les activités ont-ils mené aux produits?
- Quelle était la couverture de l'intervention ? Est-ce qu'elle a atteint les groupes cibles originellement prévus ?
- Quels facteurs ont contraint ou facilité l'atteinte des résultats (Quelles étaient les influences contextuelles) ?
- En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?

2.2.3. Efficience :

- Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?
- Est-ce que les intrants ont été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et coûts divers) ? Les produits ont-ils été atteints en temps opportun?
- Est-ce que les ressources ont été dépensées aussi rationnellement que possible: Une intervention différente aurait-elle pu résoudre les mêmes problèmes à un coût inférieur? Si OUI, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ?
- Est-ce qu'on aurait pu atteindre plus de résultats avec les mêmes investissements ? Si OUI, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ?

2.2.4. Durabilité :

- Quelle sera la pérennité des résultats du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI après l'arrêt du financement ? Que faudrait-il faire pour l'assurer ?
- Est-ce que les parties prenantes sont prêtes à continuer de soutenir ou effectuer les activités du projet ? À répliquer les activités ? À adapter les résultats du projet à d'autres contextes ? ou par des volets complémentaires ?

2.2.5. Effets induits/Impact:

- Quels sont les résultats concrets du projet sur les groupes cibles et/ou la population, directement ou indirectement ? Quels correctifs à proposer ?
- Y a-t-il des résultats de développement et de promotion des PME et PMI ? Analyse critique : points forts, versus aspects à améliorer.

III. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus se présentent ainsi qu'il suit :

- ✓ La pertinence initiale et actuelle des objectifs du programme compte tenu du contexte économique béninois est appréciée et au besoin, des adaptations sont proposées ;
- ✓ Les résultats atteints et les activités mises en œuvre par rapport aux objectifs fixés dans le Programme Spécial de Promotion des PME/PMI sont évalués ;
- ✓ Des recommandations et des propositions opérationnelles concrètes sont formulées en vue :
 - de corriger d'éventuels problèmes et dysfonctionnements mis en évidence par l'évaluation au niveau de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la viabilité et de l'impact du projet ;
 - d'adapter le fonctionnement au nouveau référentiel éventuellement proposé (objectifs revus).

IV. METHODOLOGIE

- L'évaluation à mi-parcours est prévue au Programme Spécial de Promotion des PME/PMI. Le Consultant vérifiera et appréciera les critères énoncés au point 2 (pertinence, efficacité, efficience, viabilité et effet induit/impact) ;
- Le Consultant analysera et appréciera l'incidence du projet sur le développement des PME et PMI ;
- Le Consultant appréciera les résultats atteints par le projet en rapport avec les objectifs définis lors de la formulation du projet ;
- Le Consultant évaluera la qualité des actions du projet et sa contribution au renforcement des capacités, son impact sur l'appropriation des actions par le groupe cible et, notamment, eu égard à sa stratégie de promotion des PME et PMI ;
- Le Consultant appréciera les rapports fonctionnels entre le projet et les Associations partenaires du projet ;
- Le Consultant identifiera les problèmes (d'ordre institutionnel, administratif, organisationnel etc. ...) et les contraintes liées à la mise en œuvre du projet ;
- Le Consultant fera des recommandations quant aux aspects devant être améliorés afin d'atteindre les résultats attendus ;
- Le Consultant fera des recommandations sur d'autres aspects nécessaires au renforcement du projet ;
- Le Consultant explorera de manière créative les différentes approches qui permettent

d'atteindre la situation souhaitée, en vue de sélectionner la stratégie la plus appropriée. La formulation de cette stratégie opérationnelle doit refléter les mesures adéquates qui réduisent et minimisent les risques et les impacts négatifs pour maximiser les effets positifs. Cette stratégie s'inspirera des leçons apprises et des expériences vécues.

V. Gestion et conduite de l'évaluation

La mission sera exécutée par **une équipe de Consultants** et sous la responsabilité de la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises. La Coordination du Projet servira d'interface tout au long du processus d'évaluation. Pour cela, dans le but de garantir une bonne collaboration avec l'équipe de gestion du projet et une bonne qualité à sa mission, le Consultant tiendra compte de la disponibilité de l'équipe de gestion et saura la prévenir préalablement avant l'obtention de toutes informations utiles à sa mission.

5.1. Processus de L'évaluation

A. Phase documentaire, compréhension des problématiques via entretiens préliminaires et définition de la méthodologie (07 jours)

Au cours de cette étape de démarrage, les documents suivants doivent être examinés :

- Documents du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI ;
- Politiques et stratégies relatives au secteur des PME/PMI.

Les principales parties prenantes du projet qui seront rencontrées :

- Ministère de l'Industrie, du Commerce et l'Artisanat;
- Secteur Privé ;
- Coordination du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI ;
- Echantillon de PME et PMI.

A l'issue de cette première étape, une note méthodologique (maximum 10 pages) précisant les problématiques du projet, les enjeux de la mission, la méthodologie retenue y compris les outils, la liste des structures à rencontrer ainsi qu'un calendrier indicatif sera transmise à la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et l'Artisanat et validée par cette dernière.

B. Phase d'entretiens et de visite de terrain (25 jours)

Les acteurs à rencontrer sont principalement :

- Les structures du MICA: DPPME, DGDI, ANPME ;

- Ministères et départements administratifs directement impliqués dans la mise en œuvre du projet ;
- Les groupements de femmes et de jeunes, les micro-entreprises, les associations bénéficiaires d'appui et partenaires du projet ;
- Les entreprises et sociétés prestataires/partenaires du projet ;
- Les acteurs institutionnels et la société civile intervenant dans les questions de développement des PME/PMI ;
- Un échantillonnage PME/PMI ayant bénéficié des interventions du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI.

Une restitution sera réalisée à l'issue de la phase B auprès de la DPP du MICA et de la Coordination du projet.

C. Phase de rédaction du rapport, présentation et validation (13 jours)

Un premier draft de rapport provisoire rédigé en langue française sera soumis à la DPP du MICA en cinq (05) exemplaires. Sur la base des observations formulées, les Consultants réviseront le rapport et soumettront, en cinq (05) exemplaires, un second draft de rapport provisoire qui sera présenté lors d'une réunion de validation.

Le rapport final définitif, assorti d'un résumé exécutif, tenant compte des observations et recommandations reçues des parties concernées sera présenté dans les 10 jours suivant les observations reçues de la part des participants à la séance de validation. En plus de répondre aux questions d'évaluation, le rapport final doit synthétiser toutes les constatations et conclusions en une appréciation globale de l'étude.

Ledit rapport final sera livré sur supports papier en dix (10) exemplaires et magnétique (CD).

5.2. Profil du consultant

L'équipe de Consultants sera conduite par un Ingénieur Planificateur-Economiste assisté d'un Spécialiste des questions de promotion des PME et PMI. Les Consultants devront avoir le profil et les qualifications suivantes :

Compétences :

- Diplôme Universitaire (Bac + 5 minimum) ;
- Une expérience solide et diversifiée dans le domaine spécifique requis, notamment une expérience en matière d'évaluation de projets ;
- Une expérience de l'environnement économique béninois ;

- La maîtrise du français ainsi qu'une excellente capacité de rédaction de rapports ;
- Une expérience approfondie et adéquate, notamment des questions liées à la gestion de projet et au renforcement institutionnel ;
- Une expérience sur les problématiques « développement et promotion des PME/PMI » est indispensable.

VI. DUREE DE LA MISSION³

La mission se déroulera sur une durée de quarante-cinq (45) jours ouvrables au maximum, à partir de la date de signature du contrat. Selon le chronogramme prévisionnel ci-après :

Activités	Lieu	Nombre de jours	Dates indicatives
Phase A- Démarrage	Cotonou	07	Septembre
Phase B- Entretiens, visites terrain	Les departments	25	Septembre-octobre
Phase C- Rédaction rapport, synthèse, validation	Cotonou	13	octobre

VII. LIVRABLES

Les Consultants devront présenter un rapport d'évaluation rédigé en langue française à l'issue de la mission. Ce rapport mettra l'accent sur les résultats / effets eu égard aux objectifs recherchés, et la pertinence du projet.

Il est attendu des Consultants :

- Un rapport provisoire rédigé en langue française contenant les analyses et les résultats de l'évaluation à mi-parcours ;
- Un rapport final sur l'évaluation, assorti d'un résumé exécutif, prenant en compte les observations et commentaires des parties prenantes.

VIII. COUT ET MODALITES DE PAIEMENT

³Les dates indiquées dans le tableau ci-dessous sont susceptibles d'être modifiées avec l'accord de la DPP/MICA

Les coûts de la mission seront supportés par le budget 2016 de la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat.

IX. INSTRUCTIONS AUX SOUMISSIONNAIRES

9.1. CONDITIONS DE LA CONSULTATION

9.1.1. Conditions de participation :

La participation à la concurrence est ouverte à égalité de conditions aux Cabinets d'étude, régulièrement installés au Bénin et ayant exécuté avec entière satisfaction pour le compte de l'Administration publique ou semi-publique au cours des cinq (05) dernières années, une étude similaire.

Sont frappées d'interdiction de participer à la présente consultation :

- toutes les personnes physiques ou morales en état de liquidation ou de faillite personnelle déclarée, à l'exception des personnes physiques ou morales en règlement judiciaire qui ont justifié qu'elles ont été habilitées par le Tribunal à poursuivre leurs activités ;
- les personnes physiques ou morales qui n'ont pas obtenu le quitus fiscal ou qui n'ont pas honoré leurs engagements à l'égard de la Sécurité Sociale ;
- les personnes physiques ou morales précédemment titulaires d'un Marché public ayant fait l'objet de résiliation pour faute ou carence des intéressés.

L'Administration se réserve le droit d'éliminer tout Cabinet ayant eu de fâcheux antécédents avec elle. Elle se réserve également le droit de ne donner aucune suite à cette consultation, d'augmenter ou de réduire la consistance de la mission à concurrence des crédits disponibles.

9.1.2. DELAI DE VALIDITE DES OFFRES :

Le délai de validité des offres est fixé à quatre-vingt-dix (90) jours à compter de la date de remise des offres.

9.2. Présentation des offres

Les soumissionnaires doivent soumettre les offres techniques et financières, chacune en trois (03) exemplaires reliés, un original et deux copies identifiées « OFFRE TECHNIQUE », « OFFRE FINANCIERE ».

Les deux enveloppes contenant respectivement les offres techniques et les offres financières, doivent être mises dans une autre enveloppe dûment fermée, sans aucun élément extérieur d'identification et adressée à :

Monsieur le Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP) du MICA.

Avec la mention :

« Réponse à la demande de cotation relative à l'évaluation à mi-parcours du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI ». Et dans son coin supérieur gauche, la mention : « A n'ouvrir qu'enséance »

9.3. Contenu de l'offre

9.3.1. Offre technique :

Elle devra comprendre :

- a) La copie légalisée du Registre de Commerce et du Crédit Mobilier ;
- b) La copie légalisée de l'attestation d'enregistrement (numéro IFU) ;
- c) L'original ou la copie légalisée de l'attestation fiscale datant de moins de trois (03) mois ;
- d) L'original ou la copie légalisée de l'attestation de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en cours de Validité ;
- e) L'original ou la copie légalisée du Relevé d'Identité Bancaire ;
- f) La copie légalisée de l'attestation de non faillite datant de moins de trois (03) mois ;
- g) La méthodologie proposée pour l'exécution de la mission ;
- h) Le chronogramme d'exécution de la mission ;
- i) La fiche de renseignements sur le soumissionnaire datée, signée et cachetée ;
- j) les références du Cabinet dans le domaine de la consultation appuyées des attestations de bonne fin d'exécution ou procès-verbaux/compte rendu de validation délivrés par le maître d'ouvrage ;
- k) La liste complète du personnel proposé pour la mission et leur Curriculum Vitae détaillé respectif ;
- l) La liste des études antérieures similaires réalisées par le Cabinet accompagnés d'attestations de bonne fin d'exécution;
- m) Une note d'engagement du Cabinet à exécuter la mission avant paiement ;

- n) Une note d'engagement du Cabinet à respecter les clauses du contrat en cas de sélection ;

9.3.2. Offre financière :

L'offre financière comportera les propositions du Cabinet concernant les coûts détaillés des charges liées à la mise en œuvre de l'ensemble de la mission. Elle sera présentée hors taxes (HT), puis toutes taxes comprises (TTC) de manière à faire apparaître nettement la TVA à verser.

NB : Pour tout renseignement complémentaire, se rapprocher du Secrétariat de la DPP du MICA.

DATE LIMITE DU DEPOT DES OFFRES

Les offres seront déposées au Secrétariat de la Personne Responsable des Marchés Publics du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, sis au **4^{ème}** étage, du bâtiment central abritant le Ministère, **Bureau 145, BP 363 Cotonou, Tél 21 30 76 46/47, le mardi 13 septembre 2016, à 10 heures au plus tard.**

OUVERTURE DES OFFRES

L'ouverture des offres aura lieu à la salle de conférence sise au deuxième étage du bâtiment central du MIC le même jour, à 10 heures 30 minutes en présence des soumissionnaires ou de leurs représentants qui le souhaitent.

Les noms des soumissionnaires et tous les documents constitutifs des offres techniques seront lus et portés à haute voix à la connaissance de toute l'assistance.

Aucune offre ne sera acceptée au-delà du délai prévu et, une fois déposée, ne peut être ni modifiée, ni retirée.

b) Il est dressé un procès-verbal des opérations d'ouverture des plis constatant :

- le nombre et l'état des plis reçus ;
- l'identification des soumissionnaires ;
- les pièces contenues dans les plis ;
- les déclarations éventuelles des soumissionnaires présents.

Le Président de la Commission vise et numérote les pièces contenues dans les plis.

Le procès verbal de l'ouverture des plis est signé par les membres de la Commission. Ce procès verbal est communiqué aux soumissionnaires qui en font la demande.

NB : Sont éliminatoires, les offres:

- i) déposées avec retard ;
- ii) marquées « ORIGINALE » et qui contiennent des documents photocopiés et non légalisés ;
- iii) les pièces administratives non légalisées ;
- iv) contenant des pièces administratives légalisées datant de plus de trois mois ;
- v) dans lesquelles les pièces a), b), c) d) et f) mentionnées au point 9.3.1 des présents TDR sont absentes ou non-conformes

EVALUATION DES OFFRES ET ADJUDICATION

L'Administration procédera à l'évaluation des offres techniques qui seront notées sur 100 points.

-L'évaluation des offres techniques dont les principaux critères sont énumérés au tableau ci-dessous doit permettre de faire ressortir les "soumissionnaires classés les meilleurs". Il faut entendre par "soumissionnaires classés les meilleurs" tous les soumissionnaires dont les offres ont été jugées les meilleures et acceptables sur le plan technique et dont les notes respectives obtenues sont au moins égales à 55/100 points.

-Les critères de choix de l'offre est la sélection fondée sur la qualité et le coût. Le barème des notes sont présentés dans le tableau suivant :

Critères d'évaluation des dossiers	Notations
Compréhension des TDR	10
Expériences pertinentes du soumissionnaire	20
Méthodologie à utiliser pour la réussite de la mission	30
Chronogramme d'exécution de la mission	10
Qualification et compétence du personnel clé proposé pour la mission	30
Total	100

Seules les offres techniques des Cabinets ayant obtenu une note technique supérieure ou égale 55 points seront examinées.

L'offre la moins disante aura une note de 100 points pour l'offre financière.

Quant aux autres offres financières, leurs notes respectives seront calculées par la formule suivante :

$$X = (M1 / M2) \times 100$$

M1 = Montant de l'offre la moins disante

M2 = Montant de l'offre à noter

L'administration se réserve le droit de ne retenir aucun des soumissionnaires ou de ne donner aucune suite à la présente demande de cotation.

Il sera procédé au classement par ordre de mérite des soumissionnaires sur la base des notes attribuées aux offres. En cas d'égalité de points entre deux soumissionnaires après évaluation globale des offres, la commission retiendra en priorité celle dont l'offre technique avait reçu la note la plus élevée. Si les deux soumissionnaires demeurent ex aequo, celui qui est le mieux noté au niveau de la compréhension des TDR et de la méthodologie à utiliser pour la réussite de la mission, sera retenu.

CRITERES D'ATTRIBUTION DU MARCHE

Les notes techniques et financières seront pondérées de la manière suivante pour obtenir la note finale N d'attribution du marché.

$$N = 0,8T + 0,20 F$$

N= note finale

T= note technique

F= note financière

L'attributaire du marché est le cabinet qui sera classé premier par le cumul des notes techniques et financières pondérées.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE SOUMISSIONNAIRE

MODELE DE FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE SOUMISSIONNAIRE

- 1) Nom ou raison sociale.....
- 2) Adresse.....
- 3) Téléphone.....
- 4) Lieu, date et numéro d'enregistrement à la Chambre de Commerce.....
- 5) Numéro IFU.....
- 6) Personne bénéficiant de procuration et signant les documents relatifs à l'ordre et au marché (Nom, Prénom, Fonction) :
- 7) Etudes en cours :

Montant du marché	<i>Objet</i>	Montant T.T.C

Fait àle

Signature du Soumissionnaire

ANNEXE 2 : Outils de collecte de l'information

PROGRAMME SPECIAL DE PROMOTION DES PME/PMI-CABINET SKE

EVALUATION A MI PAROURS DU PROGRAMME

GUIDE D'ENTRETIEN/COORDONNATEUR DU PROJET

Questions générales :

- 1) A mi-parcours, quels sont les principaux acquis du programme spécial de promotion des PME/PMI ?
- 2) Les tendances actuelles sont-elles favorables à l'atteinte des résultats finaux ?
- 3) Quelles sont les principales contraintes que vous avez observées dans la mise en œuvre du programme ?
- 4) Comment corriger ces contraintes ?
- 5) Quelles recommandations faites-vous pour une mise en œuvre plus efficace/efficiente du programme spécial de promotion des PME/PMI?
- 6) En quoi le genre a-t-il été pris en charge dans le programme ?

Questions spécifiques :

- 1) Dans quelles proportions le programme a-t-il permis d'accroître la production des PME/PMI ?
- 2) Quels sont les progrès réalisés en matière de promotion des PME ?
- 3) Quelles sont les réalisations en termes de renforcement des capacités dans l'optique de la durabilité ?
- 4) Comment les acquis du programme seront-ils préservés au-delà de la période de financement ?
- 5) Quels sont les impacts positifs ou négatifs prévisibles du programme ?
- 6) Quels sont les points de convergence, de complémentarité, de synergie et de conflit avec d'autres projets/programmes publics ?
- 7) Les ressources humaines du programme vous paraissent-elles aptes à atteindre les objectifs fixés ?
- 8) Les ressources financières et matérielles du programme vous paraissent-elles suffisantes pour atteindre les objectifs du programme ?
- 9) L'utilisation des moyens mis à la disposition du programme vous paraît-elle efficace ?
- 10) Quels sont les premiers effets directs et indirects du programme ?
- 11) Que faut-il changer dans le dispositif institutionnel pour améliorer les chances d'atteinte des résultats ?
- 12) Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la gestion du programme et comment avez-vous essayé de les contourner ?
- 13) Quels sont les facteurs contextuels qui ont favorisé ou retardé l'atteinte des objectifs du programme ?
- 14) Dans quelle mesure certains principes du développement ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre du programme, en l'occurrence : l'intégration du genre, le renforcement des capacités et la durabilité?

- 15) Quels sont les premiers impacts des activités financés en termes de renforcement des capacités et durabilité ?
- 16) Les agents placés sous votre direction vous ont-ils donné satisfaction ? Veuillez expliquer votre réponse.

PROGRAMME SPECIAL DE PROMOTION DES PME/PMI-CABINET SKE

EVALUATION A MI PAROURS DU PROGRAMME

GUIDE D'ENTRETIEN/RESPONSABLE SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME

Questions générales :

- 7) A mi-parcours, quels sont les principaux acquis du programme spécial de promotion des PME/PMI ?
- 8) Les tendances actuelles sont-elles favorables à l'atteinte des résultats finaux ?
- 9) Quelles sont les principales contraintes que vous avez observées dans la mise en œuvre du programme ?
- 10) Comment corriger ces contraintes ?
- 11) Quelles recommandations faites-vous pour une mise en œuvre plus efficace/efficiente du programme spécial de promotion des PME/PMI?
- 12) En quoi le genre a-t-il été pris en charge dans le programme ?

Questions spécifiques :

- 17) Le processus de suivi-évaluation s'est-il déroulé conformément aux termes du cadre de résultats ?
- 18) Quelles sont les conclusions clés des différentes études menées et en quoi ont-elles été utiles au programme?
- 19) La collecte des données de suivi auprès des acteurs et bénéficiaires a-t-elle été facile ? Difficile ? Pourquoi ?
- 20) Quels sont les indicateurs retenus dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ?
- 21) Quels problèmes avez-vous rencontrés dans le renseignement des indicateurs et à quoi sont-ils dus ?
- 22) En quoi la gestion du projet est-elle conforme ou non au document du programme ?
- 23) Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans le suivi-évaluation et comment avez-vous essayé de les contourner ?
- 24) Quels sont les premiers effets directs et indirects du projet ?
- 25) Que faut-il changer dans le dispositif institutionnel pour améliorer les chances d'atteinte des résultats ?
- 26) Quels sont les facteurs contextuels qui ont favorisé ou retardé l'atteinte des objectifs du programme ?
- 27) Les ressources financières du programme vous paraissent-elles efficacement utilisées ?
- 28) En quoi l'utilisation des ressources financières est-elle conforme ou non au document du projet ?
- 29) A mi-parcours, le taux de décaissement du projet est-il satisfaisant ? il est à combien ?
- 30) Quels efforts ont été faits pour capter des financements supplémentaires ?
- 31) Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la gestion financière et comment avez-vous essayé de les contourner ?

.....
.....
7) Quels sont les aspects que vous jugez les moins positifs dans les prestations du programme spécial de promotion des PME/PMI?

.....
.....

8) Que faut-il changer dans le programme pour une meilleure satisfaction des bénéficiaires du projet ?

.....
.....

9) Que recommandez-vous pour un meilleur visage et une plus grande efficacité du programme ?

.....
.....

III. APPRECIATIONS

1) Appréciations ou autres contributions de l'enquêté

.....
.....

2) Appréciations de l'enquêteur

.....
.....