

200

MINISTERE DE LA FEMME DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE

CELLULE DE SUIVI OPERATIONNEL
DES PROGRAMMES DE LUTTE
CONTRE LA PAUVRETE

FICHE DE COURRIER

Référence : Origine : MFFE / SGG	N° Arrivée le : 10/11/2011
Objet : Transmission du document du Programme d'appui au développement des Clubs Locaux pour observation	VISA :
Instructions :	Ventilation
	Urgent
	M'en parler
Destinataire :	Exploitation
	Suite à donner
Date :	Information
	Diffusion
	Accord

Cho

FICHE DE CIRCULATION DU COURRIER

Origine : *SGG* *15/10*
 N° D'Ordre : *184*
 Date d'arrivée :
 Objet : *Programme d'appui au développement des clusters locaux*
 *12 animateurs de document de projet*
 SG *copie*
 DC
 Assistante Ministre

SECRETARIAT GENERAL+SR	SG	CPM	CP	SSS	BCCC	--	--
CABINET+SR MFFE	DC	CT1	CT2	CC	AGC	CM11	CM12
	SAS	CT/COM	BCD	IAAF	ITET	ASSISTANTE PROTOCOLE	--
CABINET MD. MDMES	DC	CT1	CT2	CC	AGC	--	--
CONSEILLERS DE DEPARTEMENT	CT/JUR	CT/D.Soc	CT/MAFJ	CT/Fam n	CT/M/Fin	CT/E/Inf	CT/M/F
DIRECTIONS	DDSC	DF	DDPEGV	DOFEF	DNDMF	DEHEP	DDEEG
	DAGE	-	-	-	-	-	-
AUTRES ADMINISTRATIONS	ONPN	CENAF	GINDDI	ANPECTET	FNGRCF	FIMMF	FIRNPEF
	<i>CSOPLCP</i>	PALAM	PFSIDA	PIDES S	PRODESES	--	--

M'interpeller
 Pour information
 Pour exploitation et suite à donner
 Pour représentation et compte rer
 A classer
 Autres : *pour étude et avis*
 *urgence signifié*

15 NOV 2014



Nb 4540

31

République du Sénégal
Un Peuple - Un But - Une Foi

Dakar, le

29 OCT. 2014

Primature

Le Secrétaire Général du Gouvernement

**Objet : - Programme d'Appui au Développement des Clusters locaux
- Transmission de Document de Projet**

Madame le Ministre,

J'ai le plaisir de vous faire parvenir, ci-joint, la dernière version du Document de Projet (PRODOC) du **Programme d'Appui au Développement des Clusters locaux** pour l'opérationnalisation à la base des grappes de la Stratégie de Croissance Accélérée, qui a été élaboré avec l'accompagnement technique de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (ONUDI).

Ce projet, d'un coût estimatif de **5 milliards de FCFA** est inscrit dans le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Le processus participatif qui a guidé la conception du PRODOC au cours du deuxième semestre de l'année 2013 et qui a enregistré l'implication directe de tous les acteurs publics et privés ainsi que des partenaires techniques et financiers, a surtout été marqué par les contributions déterminantes des représentants de votre ministère.

Dans la poursuite de cette démarche participative et en perspective de la finalisation du PRODOC, qui devra faire l'objet d'une validation technique dans les prochaines semaines, je vous saurais gré des dispositions que vous voudrez bien faire prendre par vos services compétents pour me transmettre vos observations et commentaires dans les meilleurs délais.

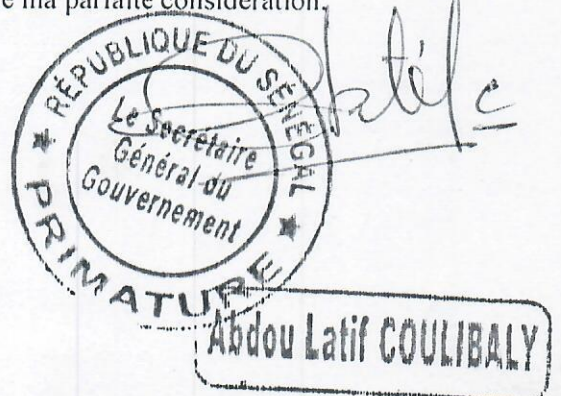
Je vous prie d'agréer, **Madame le Ministre**, l'expression de ma parfaite considération.

PJ : Document de Projet

A

Madame Mariama SARR
Ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance

Dakar





Gouvernement de la République
du Sénégal



Organisation des Nations Unies
pour le développement Industriel



Stratégie de Croissance Accélérée

Numéro de projet:	SAP ID 100079
Titre de projet:	PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES CLUSTERS LOCAUX DU SÉNÉGAL
Code thématique:	PPR
Date démarrage:	
Durée prévue:	
Lieu:	SENEGAL
Contrepartie du Gouvernement:	Primature/ Stratégie de Croissance Accélérée
Agence d'exécution / de coopération:	ONUDI
Budget total du projet:	EUR 7,000,000

Description du Projet :

Dans le cadre de la contribution à l'atteinte des OMD, l'ONUDI travaille depuis de nombreuses années sur la promotion d'une croissance pro-pauvre à travers des programmes de promotion de clusters.

Le cluster se définit à la fois comme une approche méthodologique et un dispositif de développement économique local structuré autour de la filière la plus stratégique d'un territoire (avantage comparatif) qui cherche à valoriser celle-ci à travers une synergie d'actions cohérentes avec comme locomotive le secteur privé soutenu par un environnement d'appui technique et financier performant composé d'institutions publiques et privées.

Au Sénégal, après avoir été introduit par l'ONUDI sous la forme de différents projets entre 2000 et 2010, la pérennisation s'est effectuée dans le cadre du Programme d'opérationnalisation de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) par la territorialisation des six grappes de croissance définies au niveau national.

Ainsi au-delà de la Stratégie de Croissance Accélérée, le programme est au cœur de la problématique des stratégies de développement nationales:

- **Le Plan Sénégal Emergent** en ce qui concerne l'axe 1 de Transformation structurelle de l'économie et croissance ;
- **L'Acte III de la décentralisation** pour ce qui est de l'atteinte de l'objectif **d'organiser le Sénégal en territoire viable, compétitif, et porteur de développement durable.**
- Les autres stratégies sectorielles telles que le Programme de redéploiement industriel, le développement de l'agriculture, et la promotion de l'emploi des jeunes par le développement des pôles d'excellence sur chaque territoire avec des enjeux de frein à l'exode rural et l'immigration clandestine.

Le présent document de projet formulé par l'ONUDI a pour objectif spécifique de :

- **promouvoir le développement des clusters** locaux selon une démarche participative systématisée, largement diffusée et pérennisée sous la forme d'un **politique publique.**

Les résultats escomptés du projet sont :

1. La mise en œuvre d'un **programme pilote de développement de 15 clusters**
2. La **modélisation et la diffusion de la démarche d'appui aux clusters locaux** et son intégration aux stratégies des institutions nationales, à travers une veille sectorielle et un dialogue public/privé articulant le niveau local au cadre national
3. La **pérennisation d'une politique publique** d'appui aux clusters locaux pour soutenir l'émergence et le développement d'au moins quinze nouveaux clusters chaque année.

Contents

1.	<u>CONTEXTE.....</u>	5
1.1.	Contexte économique et social : Principales difficultés du pays	5
1.2.	Cohérence avec les politiques et stratégies nationales du Sénégal	5
1.3.	Conditions économiques de développement des MPME nationales	9
1.4.	Conditions d'accès aux services financiers	11
2.	<u>MODE D'INTERVENTION.....</u>	12
2.1.	La structuration des filières autour des chaînes de valeur	12
2.2.	La méthodologie ONUDI de développement de clusters	16
2.3.	L'introduction de l'approche cluster au Sénégal	16
2.4.	Le programme « Proclusters » de développement des clusters locaux de la SCA	17
2.5.	Un dispositif mutualiste d'accès aux financements pour les clusters	18
2.6.	Partenariats à développer	19
3.	<u>DESCRIPTION DU PROJET.....</u>	25
3.1.	Logique stratégique	25
3.2.	Objectif Général	26
3.3.	Objectif spécifique	26
3.4.	Résultats	26
3.5.	Activités	26
4.	<u>MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....</u>	30
4.1.	Méthodologie	30
4.2.	Modalités de gouvernance et d'exécution	33
4.3.	Budget global (en euros)	37
4.4.	Budget détaillé par activité	38
4.5.	Budget par catégorie d'intrants	43
4.5.	Calendrier d'exécution	44
4.6.	Stratégie de pérennisation	45
4.6.	Monitoring et évaluation	46
	<u>ANNEXE 2: CADRE LOGIQUE.....</u>	51

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AAI	Agriculture Agro-industries (Grappe)
ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ANA	
APIX	Agence Nationale de Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CCIAD	Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar
CDE	Centre pour le Développement des Entreprises
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat du Sénégal
CPI	Conseil Présidentiel de l'Investissement
DPES	Document de Politique Économique et sociale
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ECEI	European Cluster Excellence Initiative
EPIA	Elevage, Production et Industries Animales (Grappe)
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
GIZ	Coopération Allemande
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PIB	Produit Intérieur Brut
PADEN	Programme d'Aménagement et de Développement Economique des Niayes
PAPES	Programme d'Appui à la Petite Entreprise au Sénégal
PMA	Produits de la mer et Aquaculture (Grappe)
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PUM	Programme d'envoi de managers (Pays-Bas)
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SNDES	Stratégie Nationale pour le Développement Economique et Social
TexConf	Textile Confection (Grappe)
TCI	Trends for Clusters and Innovation
TIC TIs	Technologies de l'Information et de la Communication et Téléservices (Grappe)
TICAA	Tourisme, Industries culturelles et Artisanat d'art (Grappe)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
USAID	United States Agency for International Développement (Agence des Etats-Unis pour le Développement International)

1. CONTEXTE

1.1. Contexte économique et social : Principales difficultés du pays

La crise économique et financière mondiale a durement touché l'économie du Sénégal qui, considéré comme un Pays Moins Avancé (PMA), connaît une grande vulnérabilité économique, particulièrement perceptible dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation.

Les difficultés de ce secteur sont dues à des facteurs exogènes tels que les fluctuations de marchés sur une tendance inflationniste et des cours de matières premières très élevés mais également à des facteurs endogènes tels que les faibles productions et offres disponibles fortement tributaires des rendements agro-climatiques et des conditions agro-écologiques. Les faibles performances techniques et technologiques de l'agriculture sénégalaise ont déstructuré l'économie et affecté négativement les revenus des populations, principalement actives (70%) dans le secteur.

Les sources de croissance sont faiblement diversifiées, ce qui se traduit par une forte baisse des échanges commerciaux en biens et services, notamment des exportations à faible valeur ajoutée.

La faible valorisation des productions primaires témoigne de la forte dépendance d'une agriculture faiblement productive, de l'insuffisante compétitivité des secteurs secondaire et tertiaire, du poids important du secteur informel dans la formation du PIB, et ne favorise pas l'optimisation d'une croissance économique forte, inclusive et soutenue favorable à la réduction de la pauvreté.

Malgré ces difficultés, le secteur de l'agriculture offre un **fort potentiel de valeur ajoutée et de création de richesses** permettant d'améliorer les revenus des acteurs dans le secteur, d'impacter significativement sur la croissance et de renforcer l'insertion des jeunes dans les secteurs productifs. La Stratégie de Croissance Accélérée, dans une approche de grappes de croissance, offre comme opportunité de promouvoir la valeur ajoutée dans les productions primaires et d'optimiser les performances et les innovations déterminantes dans le positionnement des biens et services sur les marchés national, régional et international. La productivité et la compétitivité des productions primaires peuvent contribuer significativement à augmenter des revenus visant l'amélioration de la croissance, la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales.

C'est dans cette logique de performances économiques que la promotion de la productivité et de la compétitivité est développée dans les secteurs productifs, essentiellement dans l'agriculture pour diversifier les sources de croissance et rentabiliser les exploitations agricoles. C'est dans cette dynamique que l'insertion commerciale est favorisée sur les marchés à forte valeur ajoutée et que la productivité renforcée pourrait générer des niveaux de revenus nécessaires au développement et à l'expansion des PME/PMI dans le tissu économique.

1.2. Cohérence avec les politiques et stratégies nationales du Sénégal

Du DRSP à la Stratégie Nationale de Développement Économique et Social (SNDES)

Le Sénégal a initié depuis 2000, un processus participatif d'élaboration d'une stratégie de réduction de la pauvreté fondée sur une croissance re-distributrice et la satisfaction des besoins de base des populations pauvres et vulnérables.

Le consensus autour de la stratégie élaborée met l'accent sur la nécessité d'une circonscription des politiques publiques autour des axes stratégiques pour atteindre les OMD et réduire la pauvreté, qui s'intègre dans un cadre de progrès économique structurel, qui tient compte des bas revenus, du capital humain et de la vulnérabilité économique.

Ce processus participatif, mais également inclusif, fonde sa légitimité sur les Documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP 1 et 2), couvrant respectivement les années 2003 à 2005 et 2006 à 2010, cadre de référence des autorités publiques et des partenaires techniques et financiers. Ces documents ont servi de base pour l'élaboration des plans sectoriels de développement et des programmes d'investissement.

Le DSRP2 a pris une option claire sur le développement d'une croissance pro-pauvre en ayant comme axe n°1 la création de richesse. La stratégie de croissance accélérée (SCA) a été élaborée dans le cadre de la recherche des voies et moyens pour atteindre l'objectif fixé à l'axe n°1 de création de richesse, avec un objectif de porter le taux de croissance de l'économie sénégalaise à 7% à l'horizon 2015.

Le nouveau Document de politique économique et sociale (DPES 2011-2015), validé le 25 novembre 2011 par le gouvernement du Sénégal et les partenaires techniques et financiers, qui succédera au deuxième DRSP, intègre cette expression de la demande sociale. Il retient pour ce faire les trois axes stratégiques suivants :

1. création d'opportunités économiques et de richesses pour la promotion d'emplois productifs et une transformation structurelle de l'économie ;
2. accélération de l'accès aux services sociaux de base et de protection sociale, autonomisation et développement durable ;
3. renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et promotion des droits humains.

Si ce choix stratégique vise une inscription de l'économie dans une dynamique de croissance inclusive et viable, il devra son effectivité à l'existence de politiques publiques citoyennes et pro-pauvres.

La Stratégie Nationale de Développement Économique et Social (SNDES) qui fait suite au DPES a été validée en novembre 2012 et confirme la pertinence de l'approche territoriale dans l'opérationnalisation de la SCA, cf. extraits de la SNDES (articles 107 et 108) :

« (... L'approche Grappe ...) est rendue opérationnelle à travers, d'une part, la structuration des principales filières productives en chaînes de valeur et, d'autres part, la mise en œuvre de projets de clusters locaux dans des secteurs à haut potentiel de création de valeur, articulés à des incubateurs et réseaux d'incubateurs d'entreprises sur tout le territoire national. »

« A cet effet, faire de chaque région (ou territoire), en fonction des avantages comparatifs qu'elle présente, un exportateur de produits spécifiques vers le reste du pays, de la sous-région ou du monde, devient un impératif. »

« Pour ce premier pilier, la SNDES préconise la territorialisation des activités productives, en initiant des projets de zones économiques spéciales, de parcs scientifiques ou technologiques, d'incubateurs et de création d'autres pôles économiques, avec la collaboration des collectivités locales. Ainsi, la mise en œuvre de la SCA devient un objectif principal de la SNDES sur la période 2013-2017. »

La Stratégie de Croissance Accélérée (SCA)

Compte tenu des défis et des opportunités mentionnées ci-dessus, les Autorités sénégalaises ont développé la «**Stratégie de Croissance Accélérée**» (SCA), qui vise à consolider les résultats macro-économiques de la décennie précédente et à augmenter le taux de croissance durable.

La SCA a l'intention d'atteindre une croissance économique inclusive et une diversification structurées autour des **six secteurs stratégiques** sélectionnés sur la base de leur fort potentiel de positionnement de leurs produits sur le marché international et de leur forte capacité à créer de l'emploi et à générer des revenus (industrie textile, pêche, tourisme et artisanat, nouvelles technologies d'information et communication (TIC) et agriculture et agro-business, Elevage).

Pour réussir les conditions d'une mise en œuvre de la SCA, la loi d'orientation du 8 janvier 2008 a retenu un **dispositif institutionnel fonctionnant suivant les principes de l'appropriation et du partenariat**. Conformément à la logique du processus participatif de l'élaboration et de la définition de la SCA, ce cadre est ouvert à tous les acteurs de la vie économique et sociale, et est décliné comme suit :

- un organe d'orientation et de suivi sous l'autorité du Premier Ministre ;
- un organe de coordination technique, de suivi et d'évaluation présidé par le Ministre chargé de l'Économie et des Finances ;
- des organes de gestion et de promotion des grappes de croissance.

Dans cette perspective, la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) repose sur une approche du développement économique et social articulée autour des axes suivants :

- un leadership national engagé à tous les niveaux de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile ;
- un Etat fort et efficace ainsi qu'une administration publique moderne, intègre et proactive ;
- un **secteur privé local dynamique**, qui crée, adapte et diffuse les innovations dans les pratiques, les produits et les procédés, qui améliorent la performance économique, sociale et environnementale ;
- une société civile, véritable interface entre les différents niveaux d'élaboration, de mise en œuvre et de pilotage des programmes, et les populations ;
- des institutions d'éducation, de formation et de recherche prenant en compte les besoins des entreprises et les enjeux de développement des régions d'accueil.

Le partenariat global pour la prospérité et contre la pauvreté qui en ressort est le terreau indispensable pour éviter à la société de retomber dans les difficultés d'avant-dévaluation et de choisir l'éradication de la pauvreté et l'émergence économique.

Les travaux de définition de la SCA ont été organisés autour des deux axes stratégiques que sont:

- **la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale** ; notamment à travers des mesures de réformes dans les domaines macroéconomiques, les secteurs et enjeux transversaux, les activités de soutien à la production et les facteurs d'intégration sociale et de vitalité économique ;
- **le développement de l'approche des grappes de croissance** pour la promotion des filières les plus stratégiques de l'économie nationale, parce que porteuses de croissance, à savoir l'agriculture et l'agro-industrie, la pêche et l'aquaculture, le tourisme, l'industrie culturelle et l'artisanat d'art, les textiles et l'habillement, les TIC. Depuis 2011 une sixième grappe (cuir et peau et autres produits de l'élevage) a été mise en place.

Dans le cadre de **l'opérationnalisation de cette stratégie**, le gouvernement du Sénégal a eu recours à l'ONUDI pour développer un troisième axe, à savoir la mise en place d'un programme d'opérationnalisation à la base par la territorialisation des grappes de croissance grâce à la démarche cluster, en créant en son sein un **programme de développement des clusters locaux**.

Celle-ci a mis à sa disposition sa grande expérience et expertise en matière de promotion de clusters et développement de consortiums de PME ainsi que son réseau d'experts à travers une équipe de consultants national et international pour l'identification des clusters potentiels dans l'ensemble des six grappes stratégiques mentionnées et pour la formulation d'un document de projet pilote.

En mai 2011 un nouveau programme intitulé «**Appui à la Stratégie de Croissance Accélérée: Programme de développement des clusters locaux**», placée sous l'égide de la Primature, a été lancé. Son but, comme son nom l'indique, est l'opérationnalisation de la SCA, en permettant simultanément de placer le Sénégal parmi les pionniers dans la promotion du développement de clusters en Afrique en général et en Afrique de l'Ouest en particulier.

L'objectif quantitatif de ce programme était de promouvoir et de mettre à niveau une douzaine de clusters en 2012, la plupart d'entre eux ayant déjà été lancés avec l'assistance de l'ONUDI, et plus d'une cinquantaine à l'horizon 2015.

Ce programme a débuté en Octobre 2012 avec les ressources mises à disposition par l'État du Sénégal pour servir de fonds d'amorçage et par la tenue de la réunion d'installation du comité de pilotage du projet.

Plan Sénégal Emergent (PSE)

Les orientations stratégiques qui guideront les initiatives à prendre pour traduire la vision du PSE en actions et résultats tangibles pour le bénéfice des populations sont les suivantes :

- (i) susciter la transformation de la structure de l'économie dans le sens de soutenir une dynamique de croissance forte et durable (Axe I) ;
- (ii) élargir l'accès aux services sociaux et la couverture sociale et préserver les conditions d'un développement durable (Axe II) ;
- (iii) répondre aux exigences de bonne gouvernance, à travers le renforcement des institutions et la promotion de la paix, de la sécurité et de l'intégration africaine (Axe III).

Un des piliers de l'Axe I, est le secteur agricole. Le développement de l'agriculture et de l'économie rurale doit être accompagné par la promotion des PME/PMI, et le soutien du secteur industriel et d'autres services marchands. En outre, la dynamique de structuration des filières productives, déjà engagées dans le cadre des grappes de croissance, devra être maintenue et renforcée, afin de tirer profit des potentialités qu'offrent ces secteurs et filières en termes de contribution à la croissance économique et à la diversification des sources de la croissance. Dans ce contexte, une intégration efficace aux marchés extérieurs garantit les chances de redéploiement de l'économie nationale à travers une meilleure structuration de la chaîne agroalimentaire.

Au-delà de l'agriculture, la même logique peut être étendue à l'ensemble des Grappes de la SCA. Avec comme outil d'opérationnalisation l'approche Chaîne de Valeur et la Méthodologie Cluster.

Acte III de la Décentralisation

L'objectif général affiché dans la loi portant Code général des Collectivités locales est « **d'organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable** ». Parmi les innovations majeures de ce cadre pour le Développement Economique Local, figurent :

- la création de cadres de concertations au niveau de chaque collectivité locale (pour renforcer l'implication directe des populations) ;
- l'admission de représentants du secteur privé dans le Conseil national de Développement des Collectivités locales ;
- la communalisation universelle qui permettra aux nouvelles communes de bénéficier de la panoplie de recettes de fonctionnement accessibles aux communes et ainsi de pouvoir recruter du personnel ;

Toutes ces orientations de l'Acte 3 entrent en parfaite cohérence avec l'approche Cluster et offrent un environnement favorable au développement des Clusters.

Par ailleurs, la nouvelle **Stratégie Nationale de Développement Territorial (SNDT)** en cours d'élaboration a, contrairement aux stratégies antérieures, fait une option claire sur le Développement Economique Local (DEL).

Une rencontre avec le Ministre de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités locales, en charge de la mise en œuvre de l'Acte III, a permis de confirmer cette démarche méthodologique comme étant un outil pertinent d'opérationnalisation de l'Acte III et de la SNDT.

Déclaration de politique générale du Gouvernement

Dans les fiches de projets soumises aux Députés de l'Assemblée nationale à l'occasion de la Déclaration de Politique Générale (DPG) du Premier Ministre, il est prévu la mise en place d'une centaine de Clusters, horizon 2017 et l'érection de Pôles économiques régionaux.

Politiques sectorielles

Au-delà de la SNDES, le Programme doit rechercher une cohérence avec un certain nombre de stratégies dont les plus importantes sont :

- La Loi Agro-sylvo-pastoral qui est une stratégie sectorielle de **promotion de l'élevage, de l'agriculture**
- La **Politique de Redéploiement industriel (PRI)** avec ses deux composantes (Mise à niveau et Développement endogène) entre en parfaite cohérence avec le concept de Croissance inclusive et pro-pauvres promu par la SCA et le Programme Cluster.
- La lettre de politique sectorielle de la PME qui met l'accent sur la **rationalisation du dispositif d'appui à la PME** avec une option claire sur la **décentralisation de ce dispositif** permettant au différents secteurs privés locaux d'avoir un accès durable aux services financiers et non financiers
- La lettre de politique sectorielle de la micro finance qui prône « **l'accès aux crédits pour tous** » à travers un **système financier décentralisé** dont la viabilité repose essentiellement sur une approche de proximité et qui ces dernières années met l'accent sur la finance rurale et le développement de systèmes financiers innovants
- La stratégie de **promotion de l'emploi des jeunes** avec un dispositif d'accompagnement qu'il faut décentraliser et renforcer à travers notamment trois institutions à savoir : l'Agence Nationale pour l'Emploi, le Fonds National de Promotion des Jeunes, l'Office National pour l'Emploi des Jeunes, etc.
- La stratégie de **promotion de l'entrepreneuriat féminin** dotée d'un dispositif d'accompagnement très intéressant à travers la mise en place d'un fonds national pour l'entrepreneuriat féminin

1.3. Conditions économiques de développement des MPME nationales

L'importance des MPME dans le développement d'un secteur privé structuré et créateur d'emplois

La MPME dans le développement de l'économie mondiale a joué un rôle de premier plan au cours des dernières décennies, notamment:

- dans le développement des économies occidentales (98% du tissu économique actuel au Japon et 90% aux Etats-Unis avec une stratégie « small business act » qui a été un des moteurs de sortie de crise ces dernières années) ;
- dans les politiques et stratégies de développement des pays du sud-est asiatiques notamment;
- en Afrique, ils occupent généralement plus de 90% du tissu économique national.

Au Sénégal, la prise de conscience de l'intérêt d'accorder au secteur PME toute l'importance et l'attention qu'il mérite, s'est traduite au niveau des décideurs par:

- **Au Plan Institutionnel**, la création d'un Ministère de la PME puis d'une Direction de la PME avec plusieurs structures dédiées à l'encadrement des PME : Agence de Développement et d'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise (ADEPME) ; Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA) ; Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX) ; Bureau de Mise à Niveau (BMN) ; Agence Sénégalaise de la Normalisation (ASN).
- **Au Niveau des Politiques Macroéconomiques**, le secteur PME est couramment considéré comme un fer de lance des stratégies de développement économique et social (stratégie de réduction de la pauvreté, de développement du secteur privé, de décentralisation, de croissance accélérée) et plus récemment le Plan Sénégal Emergent ;
- **Au Niveau des Partenaires au Développement**, la plupart d'entre eux ont développé des programmes en direction de ce secteur :
 - Coopération Multilatérale, Banque Mondiale, Union Européenne, Banque Africaine de Développement,...etc.

- o Coopération Bilatérale Française, Allemande, Italienne, Belge, Japonaise, Chinoise,...etc.

Malgré tous ces programmes qui représentent des millions d'euros ou de dollars, des milliards de francs CFA et plus d'une vingtaine d'années d'intervention, ce secteur n'a pas connu un véritable décollage. Ces interventions n'ont pas eu l'impact espéré et n'ont pas non plus pu se pérenniser.

Faiblesse des interventions antérieures/ problèmes d'efficacité de l'appui aux MPME

▪ Au niveau des structures d'appui étatiques (agences) :

La plupart des agences d'encadrement et d'appui souffre de problèmes liés à une insuffisance de moyens, de qualité de ressources humaines, de lourdeur administrative et de décentralisation de leur intervention leur permettant de couvrir l'ensemble du territoire national.

L'un des problèmes majeurs est la dispersion des missions entre plusieurs structures qui pose un problème de l'efficacité de l'appui. L'Agence de Promotions des Investissements a commandité une étude dans ce sens pour aboutir à la conclusion de la nécessité d'une rationalisation du dispositif d'appui à la MPME qui constitue en même temps l'axe I de la lettre de politique sectorielle de la PME.

▪ Au niveau des interventions des PTF :

Le faible impact enregistré au niveau des différents programmes de promotion des MPME pourrait s'expliquer par un certain nombre de problèmes relevés au niveau aussi bien de la conception que de l'exécution desdits programme :

- Au niveau de leur conception beaucoup de projets souffrent de problèmes divers pouvant être résumés autour des points suivants :
 - o Bénéficiaires peu associés au stade fondamental du processus d'élaboration (design), pour exprimer toutes leurs préoccupations et développer une approche tirée par la demande.
 - o Absence de mécanisme de pérennisation dans le design même du projet, qui permettrait de jeter les bases de l'autonomie dès le démarrage.
 - o MPME approchées de façon individuelle et non collective ce qui empêche, quels que soient les montants investis de toucher une masse critique de bénéficiaires.
 - o Adressage partiel des problèmes de la MPME : certains projets se concentrent uniquement sur des aspects de renforcement de capacité en ignorant les besoins de financement des MPME ou à l'inverse, cas le plus courant, l'accent est trop mis sur la promotion des services financiers au détriment des services non financiers, ce qui traduit l'extraordinaire développement de la micro finance.
 - o Problème majeur d'une absence de démarche méthodologique et d'outils d'intervention éprouvés qui permettent d'éviter les tâtonnements et errements constatés dans l'exécution de la plupart des projets.
- Problèmes d'exécution des projets dus:
 - o Aux trois facteurs combinés ou isolés de problème de ressources humaines (qualité des équipes d'exécution) ; problème de ressources financières (insuffisance des fonds) ; problème de la durée d'exécution du projet qui est généralement très courte pour pouvoir développer un impact.
 - o A l'absence de coordination et de synergie dans les interventions qui occasionnent une perte de temps et de ressources financières considérables.
 - o A l'absence d'un ancrage institutionnel réel articulé aux politiques et stratégies publiques, ce qui entraîne une faible implication des institutions devant porter la pérennisation du projet.

Aujourd'hui la **grande question** reste toujours celle de savoir comment régler le problème de l'**efficacité des interventions, de leur impact et de leur pérennisation ?**

De manière plus précise comment satisfaire le besoin de rapprocher la demande et l'offre de services financiers et non financiers et régler le problème de l'**accès durable des MPME aux services financiers et non financiers ?**

L'approche cluster développée par plusieurs bailleurs de fonds multilatéraux notamment ONUDI, USAID, UE et les bailleurs de fond bilatéraux come AFD, GIZ a largement fait ses preuves dans plusieurs régions du monde en tant que outil pertinent susceptible de corriger les différentes insuffisances relevées ci-dessus.

1.4. Conditions d'accès aux services financiers

L'une des faiblesses constatée dans certaines démarches d'appui au secteur privé consiste à mettre le focus sur l'animation économique et/ou la fourniture de services non financiers (BDS) et de ne pas travailler de façon spécifique et systématique sur la lancinante question de l'accès des PME au crédit, qui continue d'être l'un des problèmes majeurs de la promotion de la PME en général.

Les principales contraintes de l'accès aux crédits concernent à la fois l'offre et la demande de crédit.

- Du côté de l'offre les contraintes majeures peuvent être résumé autour des points suivants :
 - Sur garantie demandée aux clients et pouvant aller jusqu'à 150% du financement accordé
 - Documents - notamment les états financiers - pas toujours facile à produire pour les PME assez peu structurées ou carrément informelles et qui constituent l'essentiel de la demande de crédit
 - Conditions financières d'apport personnel, de plafond de financement et de taux d'intérêt assez peu adaptées à la demande
- Du côté de la demande :
 - Faiblesse des fonds propres et faible niveau de disponibilité des garanties exigées par les banques
 - Qualité insuffisante du document financier et des études de faisabilité liée en général à une faible capacité des prestataires d'appui chargés de les produire
 - Incapacité à répondre aux conditions financières

D'ailleurs les deux grandes politiques de promotion de la PME au Sénégal en ont fait des axes majeurs (axe stratégique 4 dans la lettre politique sectorielle des PME, axe stratégique 2 de la lettre politique sectorielle de la micro finance).

Aujourd'hui l'Etat du Sénégal vient de mettre en place deux nouveaux instruments financiers qui vont permettre de combler le vide créé par l'absence de banque de développement avec la création de la Banque de Développement Local et le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires.

2. MODE D'INTERVENTION

2.1. La structuration des filières autour des chaînes de valeur

Structuration de l'économie autour des 6 grappes

Dans un contexte de vulnérabilité économique, le Sénégal développe des **stratégies d'émergence en rapport aux conditions agro-écologiques et aux potentialités non explorées ou peu exploitées** pour optimiser la **valorisation des biens et services mis en marché** et consolider les avantages compétitifs du Sénégal.

L'**analyse des potentialités des activités économiques lucratives et promotrices d'emplois** a permis d'identifier et de sélectionner dans la structure économique des secteurs porteurs de croissance, favorable à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et à la création d'emplois.

S'appuyant sur le marché domestique, sous régional et international, cette dynamique de développement stratégique dans une approche grappes de croissance consiste à mettre en place des activités d'analyse des chaînes de valeurs, de structuration et d'organisation des filières économiquement performantes pour élargir les débouchés et favoriser une insertion durable dans les chaînes de valeurs internationales

a. Analyse des chaînes de valeur

L'approche est axée, pour chaque bien et/ou service mis en marché dans les grappes ciblées, sur la valorisation économique, financière et sociale à toutes les étapes constituant la chaîne de la production à la consommation. Cette orientation de performances économiques a pour objectif global :

- de renforcer les capacités et les compétences déterminantes dans les exploitations des potentialités économiquement rentables
- de promouvoir la création de richesses et d'emploi dans un secteur à fort potentiel de main d'œuvre et d'amélioration des revenus en cohérence aux objectifs de réduction de la faim, de lutte contre la pauvreté et contre l'immigration irrégulière
- de développer la mise en synergie des actions professionnelles dans un environnement fortement concurrentiel par un cadre fédérateur des objectifs partagés
- d'impulser aux secteurs une performance rythmée et durable permettant d'atteindre le niveau de croissance économique attendue et d'améliorer la productivité et la compétitivité dans un processus maîtrisé.

Cette approche devrait permettre

- de structurer les activités économiques relatives aux séquences et aux interdépendances pour renforcer des activités de recherche et développement, mais essentiellement d'innovation dans les échanges commerciaux en termes de transactions, d'investissements, d'approvisionnement, de production, de transformation, de conditionnement et de distribution des biens et services.
- d'organiser en filières le secteur avec une forte valeur ajoutée analysée et établie sur toute la chaîne des activités de la production au consommateur afin d'optimiser les performances attendues
- de renforcer les capacités institutionnelles des parties prenantes notamment publiques dans un cadre formalisé par des relations interprofessionnelles, mais également par un partenariat public privé pour approfondir la concertation et optimiser successivement les valeurs opérationnelles
- de favoriser les processus d'analyse, d'élaboration et d'amélioration des politiques économiques et des réglementations applicables aux secteurs dans un cadre juridique et législatif adapté aux exigences du commerce international de biens et services
- de faire bénéficier aux acteurs de chaque branche des appuis financiers et une assistance technique nécessaires à l'amélioration des performances techniques et économiques

b. Dissémination des informations sur les opportunités de marché et les opportunités industrielles

Considérant que la **vision d'émergence économique** devra être globalement partagée par toutes les parties prenantes, la stratégie d'optimisation de la valeur ajoutée pour la transformation structurelle de l'économie en termes de production primaire et le développement industriel doit se construire en cohérence aux activités d'appui et d'encadrement des parties prenantes.

Sur la base des facteurs déterminants de productivité, qui dépassent largement les limites des mutations structurelles et organisationnelles (services publics) et agissent en profondeur sur les capacités de l'État à contribuer aux investissements productifs, d'importants efforts de production d'informations et de consolidation de données statistiques sont à fournir par les acteurs.

Des réformes structurelles devront être engagées avec plus d'efficacité sur la base des déterminants de la compétitivité des activités économiques, du potentiel d'intégration aux marchés, particulièrement dans le secteur de l'agroalimentaire.

C'est dans cette dynamique qu'il est important de structurer la collecte des données économiques afin de fiabiliser les sources et de réduire les informations asymétriques (statistiques d'exploitation, de consolidation, de rentabilité, etc.) avec des systèmes visant à optimiser la structure de réalisation et de financement des activités économiques au niveau national. Il est prépondérant de consolider toutes les informations et toutes les données existantes afin d'établir les références socioéconomiques et environnementales de base existantes des secteurs productifs afin de présenter les écarts et les inégalités à combler pour le développement des relations mutuellement bénéfiques entre tous les acteurs dans une relation visant à renforcer le climat des affaires et à développer des capacités nationales pour une évolution significative de la productivité et de la compétitivité sur le marché international.

Dans la perspective de stimuler l'émergence stratégique des grappes axée sur un développement durable, les orientations déclinées dans la SCA sont adaptées à la concertation et au partage des informations visant à optimiser la fiabilité et les flux de la production aux marchés avec des outils d'animation de développement local structurés par l'approche « CLUSTER » permettant d'encadrer, de promouvoir et d'intégrer la valorisation des biens et services du Sénégal par un processus inclusif.

c. Identification des goulots d'étranglement au sein des chaînes de valeur

Dans l'opérationnalisation des clusters, l'approche vise à faire un diagnostic sur les filières existantes les contraintes relatives à la production de biens et services et aux opportunités de mise en marché. Cette phase d'analyse est déterminante sur la fluidité des performances dans la chaîne des activités, mais surtout sur les types de relations de coopération, de partenariat et de collaboration entre les entreprises, les populations et collectivités locales, entre les acteurs économiques, les administrations publiques, les organisations professionnelles, patronales, consulaires et syndicales, les structures de formation, de recherches et de financement, et les partenaires techniques et financiers. Les résultats d'analyses sont exploités pour favoriser la levée des contraintes majeures à la compétitivité de l'économie du Sénégal, identifier les maillons les plus faibles des chaînes de valeur, et établir la trajectoire de la compétitivité avec un plan d'actions prioritaires qui impulse une dynamique de performances.

Agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur

a. La politique de promotion des clusters aux niveaux horizontal et vertical d'une chaîne de valeur

Dans un cadre stratégique national de promotion des clusters, les marchés de biens et services sont articulés à des perspectives de valorisation qui constitue un enjeu de cohésion socio-économique à intégrer dans une vision globale d'amélioration continue de l'environnement des affaires et d'insertion commerciale.

Les politiques publiques intègrent les réformes, les mesures et les progrès organisationnels d'ensemble à impulser dans la structure globale des chaînes de valeur, de même que les potentialités structurelles d'une économie en construction pour convertir efficacement la croissance de l'économie du Sénégal en réduction de la pauvreté dans un cadre d'équilibre macroéconomique.

C'est dans ce cadre que la professionnalisation des activités est organisée au niveau de chaque maillon, mais également tout au long de la chaîne. L'opérationnalisation des clusters représente un cadre approprié de collaboration entre les professionnels d'un même secteur ou groupes d'activités interalliées d'une part, et d'autre part entre ces professionnels et les autres parties prenantes dont l'administration, le reste du secteur privé, la société civile, les institutions de recherche, de formation et de financement, les partenaires techniques et financiers.

b. Chaînes de valeur horizontales : importance de l'action collective et des capacités de négociation dans la structuration et le rapport de force économique

Afin d'optimiser la valeur ajoutée des biens et services et d'établir un développement économique durable, des axes stratégiques, aptes à fédérer l'ensemble des parties prenantes autour des potentialités d'un secteur pourvoyeur d'emplois et des effets induits sur la croissance économique nationale, sont proposées en termes de création de richesses, d'amélioration des revenus, de réduction des inégalités sociales, de performances techniques et technologiques dans un contexte de crise économique et financière mondiale.

Par un processus inclusif des acteurs concernés (secteur privé, travailleurs, collectivités, pouvoirs publics, société civile, etc.), les forces et les faiblesses des politiques publiques permettent d'édifier sur la base des potentiels de valorisation et d'insertion commerciale, la réponse à donner à la demande des marchés avec un fort potentiel de croissance.

Ce processus permet d'établir les décisions structurelles pour une progression dynamique de la performance des chaînes de valeurs et de la mise en œuvre d'un ensemble d'initiatives adapté aux évolutions socio-économiques et environnementales souhaitables dans une approche analytique : de l'approvisionnement des producteurs à la satisfaction de la demande des marchés (domestique, régional, international).

Agir sur les déterminants de la compétitivité d'un secteur

a. Sur les différents maillons de la chaîne de valeur

Les déterminants de compétitivité de l'économie sénégalaise témoignent des écarts qui sont creusés en termes de déficit d'infrastructures (plateformes commerciales), de réformes juridiques et réglementaires (systèmes de régulation, normes, technologies, itinéraires techniques, etc.) et de ressources (richesses naturelles et énergétiques, etc.) favorables à l'industrialisation et à la représentativité des professionnels dans divers secteurs d'activités.

Une modélisation structurelle et organisationnelle de la chaîne de valeur est indispensable pour définir les composantes des activités à valoriser et des principes de bonne gouvernance et d'équité entre toutes les parties prenantes.

b. *Éléments externes à la chaîne : cadre légal, infrastructures, niveau de compétences-formation*

C'est dans cette perspective de modélisation en chaînes de valeur compétitives et performantes aptes à remonter les chaînes de valeurs globales que les animations économiques sont réalisées pour offrir un cadrage et une opérationnalisation de la chaîne de valeur visant à orienter les décisions dans un processus d'élaboration participative et inclusive des mesures structurelles et des priorités stratégiques. La mise en place de ce cadre de gouvernance et de management des compétences au niveau collectif (méso) mais également au niveau individuel (micro), devrait se traduire des activités matérialisées en richesses partagées dans un environnement économique rationalisé et assaini.

Mise en place d'une approche territoriale de définition des politiques sectorielles prenant en compte :

a. *Spécificités géographiques, ressources humaines locales, spécificités culturelles, dynamiques d'action collective, transfert de savoir et de compétences et considération des intérêts de tous les acteurs, même externes aux clusters (sous-traitants, etc...)*

La responsabilisation dans les stratégies de développement économique local, permette de déterminer les liens entre la croissance économique et l'exploitation des potentialités économiques en faveur d'un développement durable ;

La promotion du modèle de la territorialisation des chaînes de valeur à travers les clusters locaux constitue une stratégie de développement intégré des potentiels de croissance, de valeur ajoutée, d'innovation, et d'exportations.

La consolidation des acquis capitalisés en termes de pratiques autochtones, de techniques de transformation et de consommation locale, s'insère dans une option stratégique de valorisation optimisée des biens et services sur les marchés demandeurs et de positionnement des chaînes de valeur performantes et compétitives, déterminantes sur la réduction des importations, la professionnalisation des activités et la promotion des innovations techniques et technologiques.

Les expérimentations aux niveaux de différentes zones géographiques dans une optique de gouvernance multi-acteurs, définissent les meilleures pratiques de développement locale dont la finalité est d'évaluer la contribution du modèle économique sur l'amélioration de la croissance économique du Sénégal.

Dans une dynamique de décentralisation des politiques publiques et de réduction des inégalités sociales, la stratégie de mise en synergie dans toutes les activités économiques et une rationalisation dans l'exploitation des ressources sur un territoire donné constitue une option coordonnée de dialogue sociale et d'émergence économique.

b. *Combinaison des approches nationale et territoriale aux différents niveaux de la chaîne*

La SCA développe des initiatives pour rendre effective des mesures d'opérationnalisation des chaînes de valeur et de mise en synergie des activités des grappes pour renforcer la productivité et promouvoir une dynamisation stratégique de la performance du système productif.

C'est dans cette logique de structuration et d'organisation des secteurs d'activités économiques que la promotion des chaînes de valeur ajoutée dans les secteurs à fort potentiel de croissance est développée à travers le programme des clusters locaux en termes de stratégie de territorialisation et les grappes de croissance à l'échelle nationale

Renforcement des capacités institutionnelles :

- a. Création d'un relai de promotion intermédiaire pour promouvoir la collaboration, la coopération entre les acteurs, le dialogue, la structuration et un degré de confiance essentiel.
- b. Le coût de cette collaboration dans un pays où les institutions sont faibles et où le marché est dérégulé doit initialement être assumé par le programme
- c. Cette fonction doit par la suite être transférée aux institutions locales types ARD, MDL et acteurs décentralisés

2.2. La méthodologie ONUDI de développement de clusters

L'ONUDI définit un cluster comme étant « une concentration géographique d'entreprises interconnectées et d'institutions associées qui font face aux mêmes défis et aux mêmes opportunités ».

Certaines réussites exemplaires et bien connues démontrent la capacité des clusters à produire de la richesse et du développement local par l'accroissement de la compétitivité des entreprises et du territoire.

Néanmoins, ce dynamisme n'émerge pas automatiquement du regroupement géographique et sectoriel des entreprises, et de nombreux clusters ne parviennent pas à dépasser le niveau de la concurrence nocive et de la stagnation pour entrer dans un cycle d'innovation et de croissance.

Une politique appropriée de soutien aux clusters est souvent nécessaire, et l'ONUDI a développé à cet effet une approche du développement des clusters qui permet de lever les blocages.

Principes clés

Cette approche ONUDI, testée dans de nombreux contextes différents, repose sur les principes suivants:

Se concentrer sur les clusters existants: En effet, les clusters existants offrent souvent d'importants potentiels de développement à stimuler. Par ailleurs, la création de clusters à partir de zéro risque de donner prise à une approche descendante, dans laquelle le secteur privé aura peu de chance d'assurer le leadership.

Promouvoir une croissance basée sur le secteur privé et réductrice de la pauvreté: Le secteur privé joue un rôle central pour promouvoir la croissance globale. Pour que celle-ci conduise particulièrement à réduire la pauvreté, elle doit être durable, inclusive de toutes les catégories d'acteurs, et respectueuse des genres. Elle doit aussi se préoccuper des enjeux non-économiques de capital social, via le renforcement des groupes marginalisés, la promotion de l'emploi et l'amélioration des conditions de santé et d'éducation au travail.

Encourager l'efficacité collective à travers des actions collaboratives: La démarche ONUDI de développement des clusters incite les entreprises et les institutions à entreprendre des actions communes au bénéfice du cluster et de son territoire. Il s'agit de réduire l'isolement et de promouvoir la coopération entre parties prenantes par des mesures visant à élever le niveau de confiance, développer les partenariats, renforcer la gouvernance participative et construire un réseau d'alliances institutionnelles.

Investir sur la bonne gouvernance du cluster: Dans un cluster, la coopération ne résulte pas seulement de l'intérêt individuel des acteurs, mais aussi de la façon dont les relations sont organisées dans cet écosystème économique local. Aussi, tout mode de gouvernance – formel ou informel - qui conduit à des actions communes, débouche sur un plus haut niveau de performance collective, lequel en retour accroît le capital social. L'approche de l'ONUDI s'efforce d'enclencher ce cercle vertueux.

2.3. L'introduction de l'approche cluster au Sénégal

L'approche cluster a été introduite au Sénégal depuis le début des années 2000 par l'extension du programme « Network and clusters » de l'ONUDI, à travers plusieurs projets en commençant par le Projet d'Appui à la Petite Entreprise du Sénégal (PAPES) financé par la Coopération Autrichienne et qui s'est pérennisé sous la forme d'une fondation du même acronyme avec le « P » pour « Plateforme ».

Depuis l'année 2008, cette assistance de l'ONUDI a permis d'enclencher un processus de pérennisation par l'ancrage institutionnel et l'articulation de la démarche cluster à une politique publique. Dans ce cadre, la SCA a été choisie pour devenir le réceptacle qui permet de pérenniser et de diffuser l'approche au Sénégal voire au-delà dans la Sous-région.

Le point de départ de ce processus d'ancrage a été l'atelier de sensibilisation sur l'approche cluster co-organisé en juin 2008 à Marseille par l'AFD et l'ONUDI qui avait vu la participation de plusieurs pays africains dont le Sénégal (représenté par le Secrétaire permanent de la SCA et le Directeur de l'Industrie) et certaines organisations sous régionales telles que l'UEMOA ainsi que l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF).

Cet atelier de sensibilisation a eu en particulier deux résultats concrets :

- L'OIF développe depuis deux ans avec l'appui de l'AFD un **programme de promotion de clusters dans six pays africains** (Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Madagascar, Sénégal) ;
- La SCA a élaborée avec l'appui de l'ONUDI un **programme d'opérationnalisation à la base des grappes de croissance par l'approche cluster**. Cette étude de l'ONUDI a débouché sur la création par décret signé par le Premier Ministre du « programme de développement des clusters locaux » (Pro-cluster) et l'inscription sur le budget du gouvernement du Sénégal d'un fonds d'amorçage d'environ 300.000 \$ au début de l'année 2012.

Ce dernier programme ayant été créé avec des limites objectives en ressources financières et ressources humaines ou compétences techniques, il devient dès lors logique que l'ONUDI lui apporte particulièrement au démarrage un accompagnement lui permettant de **jeter dès le départ les bases de sa consolidation et de sa pérennisation et garantir aussi un bon développement au Sénégal et par la suite une bonne diffusion dans la sous-région ouest africaine.**

2.4. Le programme « Proclusters » de développement des clusters locaux de la SCA

Le *Programme de Développement des Clusters locaux (Proclusters)* a été créé en 2011 avec deux actes majeurs, à savoir, la signature d'un arrêté de création par le Premier Ministre et l'inscription au budget de l'Etat d'un seed-money annuel de 200.000 dollars (100.000.000 de franc CFA).

✚ *Objectif de « Proclusters »*

L'objectif général du « Programme de Développement des Clusters locaux » est de promouvoir le développement de clusters et de contribuer ainsi à la diversification de l'économie sénégalaise et à l'amélioration de sa compétitivité en vue de favoriser la croissance économique et de faciliter l'atteinte des objectifs de la SCA.

✚ *Cibles et zones d'intervention pilotes de « Proclusters »*

La phase pilote du « Proclusters » travaille sur une dizaine de clusters sélectionnés suivant une logique d'expérimentation des 6 Grappes de la SCA, à raison d'un Cluster, au moins, par Grappe.

La logique de sélection a été effectuée sur la base des deux éléments ci-après :

- Capitalisation d'un programme de l'ONUDI (PAPES/MAEU) dans lequel des embryons de clusters ont été déjà mis en place en ce qui concerne **l'agriculture et l'agro-industrie** dans les régions de **Thiès, Fatick, Kaolack et Kédougou** ; **la confection textile** dans la région de **Dakar** ; **l'artisanat** dans la région de **Louga** et les **produits de la mer et aquaculture** dans les régions de **Dakar, Thiès et Ziguinchor**.
- Identification d'autres sites d'intervention, en accord avec le Comité technique permettant d'étendre la phase pilote du projet aux autres grappes non couvertes par le PAPES/ MAEU (Tourisme et NTIC). Les régions ciblées à ce niveau sont celles de Dakar et celle de St Louis, Thiès ou Ziguinchor pour le tourisme.

La cible pilote se présente comme suit dans le tableau ci-après :

Grappes	Clusters	Localisation	Taille	Partenaires
AAI	Horticulture	Pout / Thies	500 entreprises	PADEN, CDE, ASEPEX/NTF2
	Noix de cajou	Toubacouta / Fatick	300 entreprises	USAID
PMA	Pêche / Transformation	Thiaroye / Dakar	4000 entreprises	OIF
	Pêche / Transformation	Missira / Toubacouta	100 entreprises	ANA, FAO
TICAA	TICAA	Toubacouta / Fatick	200 entreprises	UNESCO, DPC
	REFEC	Blaise Senghor / Dakar	200 entreprises	Min. Culture
	Jeunes Cordonniers	Médina /Dakar	600 entreprises	CMS
TIC	CTIC	Dakar	30 nouvelles entreprises / an	Optic, Sonatel, BM, GIZ
TEX/CONF	Textile / Artisanat	Guédiawaye / Dakar	200 entreprises	PUM (Hollande)
EPIA	Elevage et Aliment de bétail	Diofior / Fatick	1000 entreprises	Mairie d'Anlezy

Viviers de Clusters cibles : Karité et fonio à Kédougou; Mangues en Casamance ; Banane à Tambacounda; pêche et transformation à Soubédioune; pêche à Mbour et Kayar; TICAA au Lac Rose et à Saly; Jokkolabs Dakar et Saint-Louis; photographes de la banlieue; confection à la SODIDA, femmes tanneuses de Guédiawaye ; Mangue en Casamance.

En deux ans de fonctionnement, la phase pilote du programme a eu des avancées significatives en matières de :

- structuration du secteur privé avec l'émergence d'Organisation Professionnelle forte et la définition d'une vision de développement de la filière identifiée ;
- Mise en place d'un cadre permanent de dialogue public-privé permettant de mettre en cohérence les interventions sur le territoire et de faire émerger des dispositifs d'accompagnement technique et financier ;
- D'impacter sur le renforcement de la compétitivité des entreprises et l'amélioration des conditions de vie des populations sur chaque territoire.

Le portefeuille de MPMEs (micro, petite et moyenne entreprise) encadré au niveau de chaque cluster se situe entre 200 et 1.000 entreprises représentant un potentiel de création ou de consolidation d'emplois de 1.000 à 5.000 sans compter l'impact sur l'amélioration de la fiscalité locale et par conséquent les finances locales qui permet aux autorités locales d'investir dans l'axe aux services sociaux de base (éducation, santé, eau, électricité, habitat).

2.5. Un dispositif mutualiste d'accès au financement pour les clusters

Au Sénégal, une ONG locale (l'Association PAPES), soutenue par l'ONUDI, a réfléchi à la question de l'accès des MPME au financement de l'investissement et a apporté sa modeste contribution à la résolution de ce problème en développant un **schéma financier assez innovant** et en introduisant pour la première fois au Sénégal un **mécanisme de garantie nouveau** basé sur les « **sociétés de cautionnement mutuel** ».

L'introduction de ce nouveau mécanisme s'est effectuée en deux étapes :

- Une **première étape expérimentale** développée dans le cadre du PAPES entre 2005 et 2006 avec une **approche sectorielle (élevage)** en collaboration avec la Banque Régionale de Solidarité (BRS) et la fédération des éleveurs et transformateurs laitiers (FEITLS) ;

- Une **deuxième étape de maturation** développée à partir de 2007 avec une approche territoriale dans le cadre du volet « Appui au micro-activités économiques urbaines, une composante du Programme d'Appui au Développement Local Urbain MAEU / PADELU, en partenariat avec une banque (Caisse nationale de crédit agricole / CNCAS) implantée sur tout le territoire national

L'innovation majeure de ce projet expérimental MAEU a été la mise en place notamment d'un **dispositif d'accompagnement financier très original** porté par le secteur privé, et constitué des éléments suivants :

- Un dispositif de garantie à travers un réseau de 10 Sociétés Coopératives de Cautionnement Mutuel et leur Fédération (la FSCM) doté collectivement d'un capital financier de 340 millions (subvention Etat /UE) et d'un capital social de 190 élus ;
- Une **convention avec une banque de référence au Sénégal** (Caisse Nationale de Crédit Agricole) dégageant un **potentiel de financement de plus d'un milliard** dont environ 400 millions ont déjà été décaissés.

Ce dispositif a montré une grande efficacité et produit des résultats assez intéressants et concrets qui ont permis sur dix communes tests d'offrir un accompagnement technique et financier à plus d'une centaine de groupements et de distribuer environ quatre cent millions de crédits à une bonne partie d'entre eux.

Cette étape de maturation qui a fortement contribué au succès du projet MAEU/PADELU dans son ensemble, reflété dans les différents rapports d'évaluation commandités par l'ONUDI et l'Union Européenne, a encouragé à la fois l'ONUDI et l'État du Sénégal à suivre l'expérience en vue de la capitaliser dans leurs différents projets et programmes.

Du côté de l'État du Sénégal, l'originalité et le succès de l'approche ont suscité un engouement et un intérêt qui ont poussé notamment le Ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que celui de la Micro Finance à prendre les initiatives suivantes :

- Mise en place d'un **comité de suivi du dispositif au sein du ministère des finances/ direction de la dette et des investissements** au niveau du service programme de soutien à l'ordonnateur national du fonds européen de développement (PSON/FED)
- Prise en compte des **réflexions en cours dans le cadre de la concertation nationale sur le crédit (CNC)**. La direction de la monnaie et du crédit est en train d'élaborer des TDR pour mener une étude de capitalisation du modèle SCM avec l'appui d'une équipe de consultants de la caisse de dépôt et de consignation française ;
- Etude des **possibilités d'utilisation du modèle SCM dans le cadre de l'opérationnalisation de l'axe 3 (articulation SFD et Banques)** réalisée par le ministère de la micro finance en la collaboration du programme d'appui à la lettre de politique sectorielle de la micro finance

2.6. Partenariats à développer

Le partenariat du Programme devra être développé aux deux niveaux national et international en fonction de trois critères :

- Propension du partenaire à faciliter la levée des fonds permettant d'accroître et de compléter les moyens d'intervention des Programmes
- Propension du partenaire à accroître l'efficacité du Programme, l'optimisation de ses moyens d'intervention et enfin la diffusion et la pérennisation de son action à travers une complémentarité ou une co-exécution.
- Propension du partenaire à développer un effet démonstratif et une diffusion de bonne pratique susceptible d'accroître l'efficacité d'un certain nombre de structures publiques et privées (Ministères, Agences, ONGs, Chambres consulaires, Organisations patronales, etc.)

Dans ce cadre le Programme aura à développer les partenariats suivants

Partenariat stratégique avec l'USCPE

Le caractère stratégique de ce partenariat s'apprécie à deux niveaux :

- Il permet l'ancrage du Programme dans l'une des stratégies les plus importantes du pays qui constitue le cadre d'intervention de l'ensemble des PTF du Sénégal ;
- Un montant de 12,5 milliards (environ 25 millions de dollars) est déjà inscrit dans le plan d'action prioritaire (PAP) de la SNDES.

Partenariat avec le dispositif d'accompagnement des PME pour la fourniture de services non financiers

✦ *Le BMN :*

Le bureau de mise à niveau a été créé en 2007 dans un nouveau cadre institutionnel doté d'une autonomie de gestion et placé sous la tutelle du Ministère de l'industrie pour prendre en charge les stratégies et programme de mise à niveau.

Il a pour mission de promouvoir la compétitivité des entreprises en offrant un accompagnement technique et financier permettant un meilleur accès aux marchés national et international et un positionnement du Sénégal dans l'économie mondialisée.

Dans ce cadre, il est doté d'un fonds de mise à niveau qui permet d'offrir des primes aux entreprises sélectionnées sur :

- l'élaboration du diagnostic et du plan de mise à niveau à hauteur de 80% avec un plafond de 13 millions CFA
- les investissements matériels de 20 à 30% du coût des équipements
- les investissements immatériels à hauteur de 70%

Il est développé avec le concours financier de l'AFD, de la BAD, du CDE et du Luxembourg.

Les axes de collaboration se situent à deux niveaux :

- la complémentarité sur les clusters tels que celui de Pout composé à la fois de grosses PME exportatrices et de petites entreprises en réseaux de production. Le bureau de mise à niveau pourrait accompagner les PME et PROCLUSTER, les petites entreprises et avoir ainsi une action plus complète.
- La mise en cluster des grosses PME comme par exemple le complexe touristique à Saly permettant au PROCLUSTER d'aller sur des entreprises d'une certaine taille au lieu de se cantonner sur les petites entreprises.
- Un troisième axe pourrait se développer en exploitant une piste d'opportunités à saisir avec l'AFD qui pourrait être intéressée par la mise en place au sein du BMN d'un fonds à faire partager.

✦ *L'ADEPME :*

L'ADEPME est une agence mise place par l'État à la demande du secteur privé pour fournir aux PME des services non financiers.

Elle a la même cible que le BMN c'est-à-dire les PME assez structurées et d'un certain niveau de développement.

Elle avait démarré une négociation avec la SCA pour un partenariat dans le cadre de la mise en place d'un fonds de compétitivité sur la base d'une étude réalisée par le CEPOD. Les deux structures s'étaient engagées à négocier avec les autorités la mise en place de ce fonds dans le cadre d'un partenariat SCA – ADEPME.

En attendant l'ADEPME a pu mettre en place un fonds à frais partagé financé par un montant annuel de 300 millions de francs CFA avec les conditions suivantes :

- Couverture à hauteur de 50% de services de consultant.
- Couverture de 75% des besoins de formation

Avec un plafond annuel de subvention de 25 millions pour les PME et 5 millions pour les entreprises.

L'ADEPME a engagé des négociations avec certains PTF pour renforcer ses fonds

le Programme peut développer un partenariat très stratégique dans le cadre de la fourniture de services non financiers pour les projets collectifs et individuels des clusters.

Partenariat avec le dispositif d'accompagnement des PME pour la fourniture de services financiers

↓ *Le FONGIP*

Le FONGIP est un dispositif financier mise en place par l'Etat Sénégal en ... 2012 par décret du Président de la République en date du 04 juin 2013.

Le contexte de création de ce dispositif est caractérisé par une forte demande de crédit de la part des PME très peu satisfaite par une offre très faible essentiellement orientée vers les grandes entreprises (90% des crédits accordés) et les services alors qu'elles ne représentent que 10% du tissu économique.

Les causes de rejet des demandes en provenance des petites entreprises sont essentiellement liées à l'absence de garantie, à la qualité des dossiers et à l'insuffisance des apports personnels.

Dans un tel contexte les missions et objectifs du FONGIP sont essentiellement orientés vers :

- L'octroi de garantie des prêts pour le financement des projets porteurs de croissance dans les secteurs prioritaires avec un objectif horizon 2017 d'un montant global de 150 milliards de crédits garantis ;
- La bonification de taux d'intérêt pour des prêts accordés à des institutions financières en échange d'un plafonnement des taux pour certaines cibles notamment les femmes et certains types d'activité avec un objectif de taux inférieur à 10% en moyenne ;
- L'assistance technique aux porteurs de projet en amont et en aval de la demande de financement pour réduire le taux de sinistres au niveau de cible du Programme.
- L'objectif du FONGIP à l'horizon de 2017 est le développement d'un fonds propre à hauteur de 50 milliards de francs CFA ;
- La création d'emploi durable avec un objectif de 30 mille emplois par an pour 50 milliards de fonds propres.

Les secteurs prioritaires couverts par le FONGIP sont ceux des grappes de SCA :

1. Agriculture, Agro-industrie, élevage, pêche, aquaculture
2. Artisanat, industries culturelles, textiles
3. infrastructures, énergies renouvelables, transport, habitat social
4. TIC et télé services.

Dans ces secteurs les bénéficiaires sont les PME, GIE de femmes et de jeunes, et tous porteurs de projet créateur de revenu et d'emploi.

Le décret d'application de la SCA avait prévu un fonds de soutien à la compétitivité des entreprises qui n'a jamais été mis en place. La création du FONGIP vient combler ce vide notamment avec la signature d'une convention avec les deux structures dont les axes majeurs sont :

- L'augmentation de l'offre de crédit dans les secteurs stratégiques de la SCA avec un accompagnement en amont et en aval du financement ;
- La création et l'animation d'un cadre de dialogue public et privé sur l'augmentation de l'offre de crédit.

✚ *La BNDE*

La banque nationale pour le développement économique a la même mission que le FONGIP à savoir augmenter l'offre de crédit en mettant en place des conditions d'accès beaucoup plus souple que les banques classiques.

L'intérêt de ce partenariat est la complémentarité de ce nouvel instrument avec e FONGIP.

✚ *Le FONSI*

Le fonds souverain d'investissement est un dispositif qui permet d'assurer le financement d'infrastructures structurantes. L'intérêt serait d'orienter ses réalisations vers les zones d'intervention du projet.

Partenariat avec les projets et programmes des PTF

La formulation du Programme a pour objectif e définir une vision et un cadre d'intervention plus clair pour le programme cluster mais surtout de faciliter la levée de fonds auprès d'un certain nombre de partenaires stratégiques.

La formulation en cours a l'avantage de s'effectuer dans un contexte de préparation du groupe consultatif mais également où les PTF les plus stratégiques du Sénégal sont en plein dans la redéfinition ou renforcement de leur appui au Sénégal dans le cadre de projet ou programme pluriannuel.

- L'UE est en train de définir le 11^e FED avec comme axe de concentration la structuration de la filière production pour laquelle l'approche cluster pourrait être d'un apport méthodologique importante. Les rencontres avec la DCE et la DCEF ont été assez prometteuses en termes de possibilités de collaboration.
- La BM aussi offre des possibilités de partenariat à 3 niveaux :
 - Un projet de développement de la Casamance d'un montant global de 40 millions de dollars US (environ 20 milliards CFA).
 - Un projet en cours de redéfinition pour le développement agricole de la zone nord (louga et saint louis) d'un montant attendu de 80 millions de dollars.
 - Un projet dont la formulation vient d'être lancée pour la promotion de cluster avec une composante infrastructure importante.
- Il pourrait exister au niveau de l'AFD des possibilités de collaboration à travers le Bureau de mise à niveau et par la mise à disposition d'un fonds à frais partagés.
- Il existe des possibilités de partenariat avec d'autres PTF du Sénégal tels que les coopérations allemande, canadienne, italienne, japonaise, américaine etc...

Partenariats régionaux

Il existe dans ce cadre au moins trois structures avec lesquelles le Programme pourrait développer des partenariats à savoir au nord avec le PNDL (ARD Louga et Saint louis), au sud avec l'ANRAC, au centre avec le PRODDEL GIZ.

- Au nord
 - Le PNDL À travers son Programme d'Appui au Développement économique local (PADEL) conduit une expérience assez originale DEL en partenariat avec la coopération luxembourgeoise et 4 agences du système des nations unies. Il a prévu dans son plan d'action de 2014 la formation en animation économique pour la structuration de clusters dans le cadre du programme.
 - L'ARD de Saint louis bénéficie d'un concours financier annuel de 1,5 million d'euro de la coopération espagnole et de la coopération espagnole et avec la région nord pas de calais en France.
- Au sud l'ANRAC (Agence pour la relance des activités en casamance) vient de finaliser son programme de relance des activités économique et sociales en casamance (PRAESC).

- Au centre le PRODDDEL GIZ / Coopération allemande est en train de conduire une expérience de DEL dans les régions de Kaolack, Fatick et Kaffrine.

Partenariats avec les structures spécialisés sur la réalisation d'infrastructures économiques

A ce niveau trois structures sont à cibler :

- L'APIX (Agence de promotion des investissements et des grands travaux) qui dans sa mission de promotion d'un environnement des affaires de classe a un volet infrastructure important.
- Le MCA (Millenium Challenge Account) est un programme du gouvernement du Sénégal financé par le gouvernement américain dont l'objectif principal est d'assurer le désenclavement de zones économiques présentant un fort potentiel de croissance notamment au nord, au sud du Sénégal.
- Le FONDIS (Fonds Souverain d'Investissement Stratégique) a également vocation de financer des investissements structurant ayant un fort potentiel économique et social.
- le Programme de pistes rurales et d'infrastructures de désenclavement de l'Agence Autonome des Travaux Routiers (AATR)

Partenariat pour l'identification de pôles et potentialités économiques.

Dans la phase d'extension permettant d'aller vers l'objectif d'une cinquantaine de clusters à l'horizon 2017, trois structures pourraient faciliter le travail de sélection de clusters :

- L'ANAT (agence nationale d'aménagement du territoire) a déjà réalisé une étude sur les potentialités économiques des territoires sur toute l'étendue du pays ;
- La DASP (direction de l'appui au secteur privé) a également réalisé une étude sur les créneaux porteurs au Sénégal ;
- Le CSE (centre de suivi écologique) s'est spécialisé dans le mapping territorial et le géo-référencement et accompagne beaucoup de programmes de développement économique local.

Partenariat avec une dizaine de ministères stratégiques

Le Programme pourrait développer un partenariat technique et financier intéressant avec une dizaine de ministères qui pourraient même prévoir dans leurs budgets la promotion de clusters :

- Les ministères du secteur primaire (agriculture, pêche et élevage)
- Les ministères des secteurs secondaire et tertiaire (industrie, tourisme et TIC)
- Les ministères en charge de la promotion des PME (artisanat et PME)
- Les ministères en charge du genre (jeunesse / emploi, et entrepreneuriat féminin)

Le Programme pourra bénéficier non seulement de la maîtrise technique que ces ministères ont sur les secteurs à promouvoir mais surtout développer un partenariat financier en négociant et en orientant une partie de leur budget vers la promotion de clusters.

Partenariat avec les agences spécialisées par rapport aux 6 grappes de la SCA

Il existe plusieurs agences spécialisées de l'Etat qui peuvent accompagner les clusters dans différents domaines, notamment :

- L'ANIDA dans l'agriculture peut jouer un rôle très important dans nos clusters ;
- L'ANA est déjà engagée avec le programme sur un cluster pilote à Missirah (Toubacouta) pour développer un premier projet aquacole ;
- L'APDA est intéressée à travailler avec le programme sur le cluster artisanal des jeunes cordonniers de la médina ;
- L'ASEPEX est impliqué dans un programme d'appui à l'exportation de produits horticoles à travers la participation de nos clusters sur la foire Fruits Logistika à Berlin.

- L'ADL est intéressée à signer avec le pro-clusters une convention pour un accompagnement sur un certain nombre de clusters avec, à la clef, une possibilité d'appui à la formulation d'un programme Cluster pour l'Agence et de renforcement de capacités en animation économique.

Partenariats au niveau opérationnel et privé

Le partenariat avec la CNES (Confédération National des Employeurs du Sénégal) qui travaille déjà sur le concept de pôle de développement économique avec l'organisation de journée économique au nord, au centre et au sud.

Le partenariat avec le secteur financier avec à la fois l'APBEF (Association des Professionnels de Banques et Etablissements Financiers) et l'APSF (Association Professionnelle des Structures Financières Décentralisées) notamment avec les trois banques que sont la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCAS) qui détient un fonds de garantie pour le financement de grappe et la Société Générale de Banque du Sénégal (SGBS) qui cherche à développer de nouveaux produits financiers y compris avec les grappes et la nouvelle Banque Nationale de Développement Economique (BNDE).

Partenariats au niveau international

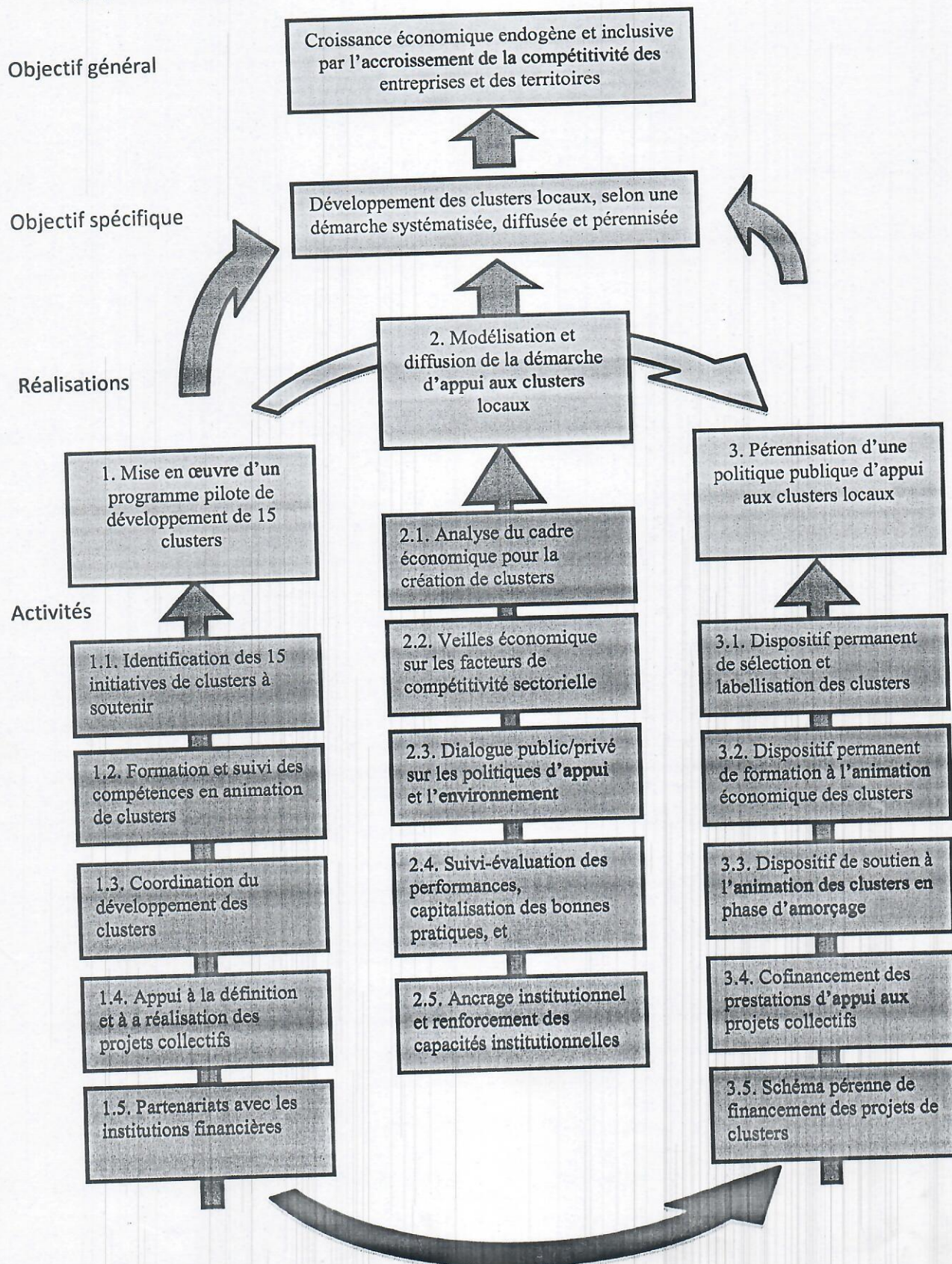
Le projet a tissé un partenariat avec les différents réseaux de pratique et de recherche sur les Clusters à trois niveaux :

- Au plan mondial, il existe un réseau appelé « **The Competitiveness Institute (TCI)** » regroupant l'ensemble des pays qui développent l'approche Cluster et qui chaque année organise une conférence annuelle dans un des pays membres pour réfléchir sur les dernières évolutions de l'approche et échanger des bonnes pratiques ;
- Ce réseau international a une déclinaison Africaine appelée « **Panafrican Competitiveness Forum (PACF)** » qui également organise des réunions annuelles dans un des pays africains membres ;
- Le troisième niveau de déclinaison du réseau TCI, se fait au niveau sous régional, Espace CEDEAO (PACF - ECOWAS). Le Sénégal doit abriter sur l'année 2014, la prochaine réunion du PACF.

L'intérêt de l'implication active du Procluster au sein de ces réseaux est guidé par le souci d'être informé sur les évolutions les plus récentes sur l'approche en vue de nous adapter aux meilleures pratiques internationales, mais également de tisser un partenariat technique et financier avec d'autres pays ou institutions internationales intéressées par le développement de l'approche à l'instar de la coopération suédoise (SIDA) principal bailleur des rencontres PACF et qui a développé tout un dispositif d'accompagnement et de diffusion de l'approche dans le monde.

3. DESCRIPTION DU PROJET

3.1. Logique stratégique



3.2. Objectif Général

Contribuer aux objectifs stratégiques du Sénégal en matière de croissance économique endogène et inclusive par l'accroissement de compétitivité des entreprises et des territoires.

Se faisant, participer à l'émergence d'un secteur privé dynamique, à la mise en œuvre de l'acte III de la décentralisation, de la SNDES et de la DPG

3.3. Objectif spécifique

Promouvoir le développement des clusters locaux, en tant qu'application opérationnelle et territoriale de la SCA, et selon une démarche participative systématisée, largement diffusée et pérennisée sous la forme d'une politique publique.

3.4. Résultats

Résultat 1 : Quinze clusters pilotes ont atteint un niveau de coordination et d'action qui produit des gains significatifs de compétitivité des entreprises et du territoire et démontre l'efficacité de ce modèle d'auto-organisation du secteur privé,

Résultat 2 : La démarche pilote d'appui au développement des clusters est adaptée au contexte Sénégalais, capitalisée, diffusée et intégrée aux stratégies des institutions nationales, à travers une veille sectorielle et un dialogue public/privé articulant le niveau local au cadre national

Résultat 3 : Une politique publique d'appui au développement clusters locaux est conçue, mise en œuvre et pérennisée pour soutenir l'émergence et le développement d'au moins quinze nouveaux clusters chaque année.

3.5. Activités

Composante 1 : Mise en œuvre d'un programme pilote de développement de 15 clusters

1.1. Identification des initiatives de clusters à soutenir:

- Campagne de sensibilisation à la démarche cluster destinée à informer, mobiliser et identifier les pré-clusters candidats, dans les filières présélectionnées
- Lancement d'un appel à propositions visant à sélectionner les initiatives de clusters locaux disposant du meilleur potentiel d'organisation et de développement (cf grille de critères en Annexe 2), appui à la formulation des propositions
- Sélection des 15 clusters cibles : notation et classement, établissement d'un contrat programme pour chaque cluster sélectionné.

1.2. Formation et suivi des compétences en animation économique et intelligence collective:

- Formation tutorat et perfectionnement d'une vingtaine d'animateurs de clusters, transfert et développement d'outils et supports méthodologiques adaptés
- Organisation d'ateliers de développement d'outils méthodologiques, visant à adapter les supports au contexte de développement des clusters locaux
- Supervision de l'animation des clusters : services d'appui en sensibilisation, médiation et monitoring, suivi-évaluation du degré de maturation des clusters
- Renforcement des Associations Professionnelles sectorielles appartenant aux clusters cibles : structuration institutionnelle, services aux membres, formation à la gouvernance associative

3.3. Dispositif de soutien à l'animation des clusters en phase de lancement

- Création et gestion d'un *fonds d'amorçage* susceptible de subventionner les coûts d'animation des nouveaux clusters émergents pendant leurs deux premières années de lancement
- Appui à la structuration d'une *Fédération nationale des Clusters Sénégalais*, avec le développement d'une offre autonome de services aux membres

3.4. Cofinancement des prestations d'appui aux projets collectifs des clusters

- Création et lancement d'un *fonds de financement à frais partagés*, pour cofinancer les services d'appui à la confection et à l'exécution des projets collectifs des clusters
- Commission nationale de *promotion des partenariats* entre les institutions et services publics et les clusters

3.5. Schéma pérenne de financement de l'investissement dans les clusters

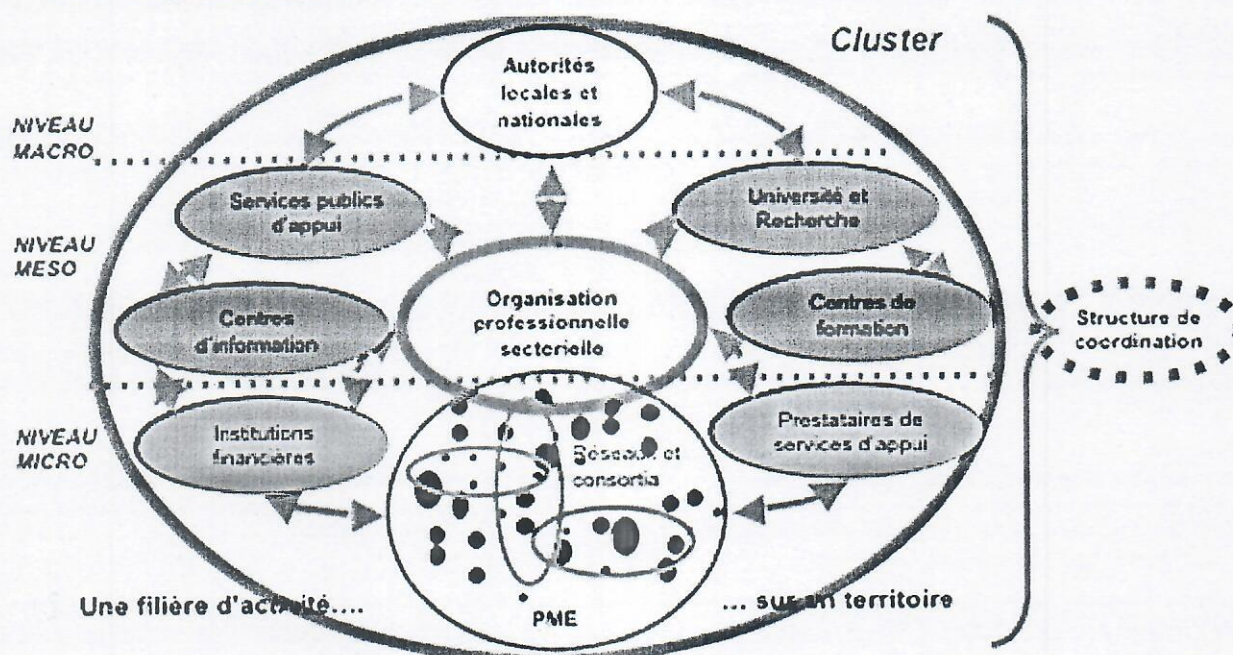
- Consolidation d'un dispositif de *Fonds de Garantie dédié* aux projets collectifs des clusters, adossé au cautionnement mutuel et facilitant l'accès au crédit d'institutions financières conventionnées
- Schéma complémentaire d'assistance technique au *montage des dossiers bancables* et au suivi de la gestion des investissements
- Soutien à la gestion et au développement de la *Fédération des SCM*, offrant des services de formation et d'assistance technique à ses membres

4. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

4.1. Méthodologie

Une méthode d'animation économique

La démarche de promotion des clusters, proposée comme méthode d'animation participative du Projet, consiste principalement à **coordonner les synergies et la coopération** au sein d'une *même filière d'activité et sur un même territoire*, entre les entreprises et tout leur environnement local (services privés, services publics, autorités,...), comme représenté sur le schéma suivant :



Cette démarche d'animation des relations entre acteurs du cluster, menée selon un mouvement de « bas en haut », répond aux besoins identifiés dans l'analyse du projet. Elle permet en effet, dans chaque cluster soutenu :

Au niveau des entreprises :

- ✓ de développer la coopération interentreprises aussi bien entre entreprises de *même taille* (réseaux horizontaux) qu'entre entreprises de *taille différentes* (réseaux verticaux)
- ✓ d'assister *collectivement* ces PME au sein d'initiatives pilotes visant à résoudre des problèmes communs, en construisant un climat de confiance et d'intelligence collective
- ✓ de faciliter *l'insertion* des PME dans leur environnement institutionnel de proximité, dans le cadre d'une stratégie cohérente de développement local, facteur de formalisation

Au niveau de l'environnement institutionnel :

- ✓ de renforcer l'*organisation professionnelle sectorielle* présente localement, en la plaçant dans sa *mission* naturelle de services aux membres, au cœur de ce processus d'animation de cluster
- ✓ d'optimiser l'action des différents *acteurs institutionnels locaux* (recherche, formation, information, qualité, etc..) au sein de la stratégie collective de promotion de la filière.
- ✓ de systématiser les efforts de rapprochement entre la demande des PME et l'offre de *services financiers et non financiers*
- ✓ de mettre en œuvre au niveau local des *projets collectifs structurants* susceptibles de développer la compétitivité du territoire pour la filière productive organisée

Au niveau des autorités publiques locales, régionales, nationales et leurs diverses agences :

- ✓ d'insérer la démarche dans les stratégies publiques, notamment en relation avec les objectifs de *décentralisation et formalisation* du secteur privé
- ✓ d'agir collectivement sur les aspects de gouvernance locale et d'environnement des affaires qui peuvent améliorer la *compétitivité* de la filière productive locale

Cette démarche doit être initiée par un *appel à propositions* visant à identifier les différents conglomerats d'entreprises offrant les meilleures dispositions pour s'organiser sous forme de cluster.

Principes méthodologiques de l'animation de cluster

La mise œuvre repose sur un *savoir-faire spécifique* en animation économique, issu d'une expérience de 20 années dans de nombreux pays industrialisés, émergents et en développement, savoir-faire qu'il s'agira donc de transférer au Sénégal.

Pour assurer la croissance complète et équilibrée de clusters, l'expérience a notamment montré qu'il est nécessaire de surveiller particulièrement les trois couples suivants de paramètres de développement complémentaires :

La recherche d'implication des acteurs locaux doit viser à la fois :

1. la mobilisation du secteur privé

- en partant d'un noyau dur d'entreprises motivées
- en s'appuyant sur les organisations professionnelles sectorielles existantes
- en passant par le stade de promotion des réseaux d'entreprises (consortia)

2. la mobilisation du secteur public

- en associant celui-ci dès le départ dans la structuration du cluster
- en recherchant les partenariats avec les institutions d'appui publiques (université, recherche, instituts de qualité, de formation, etc..)

La démarche d'animation doit également suivre à la fois un mouvement :

3. de bas en haut (animation par la base)

- en s'appuyant sur les dynamiques réelles existantes (pas de substitution)
- en évitant tout volontarisme public dans les choix d'investissement
- en sortant de la logique d'assistanat (regroupements pour effets d'aubaine)

4. de haut en bas (vision sectorielle)

- en s'appuyant sur des conditions de gouvernance locale sont favorables
- en tirant les leçons des analyses de chaîne de valeur sur la filière
- en impliquant les autorités territoriales dans des choix stratégiques du cluster

Les initiatives collectives encouragées doivent comporter à la fois :

5. des projets ponctuels à court terme

- pour progresser par étapes dans la capacité de mobilisation des entreprises
- pour entretenir les motivations par un retour sur investissement rapide

6. des projets structurants à moyen terme

- pour offrir des réponses d'intérêt général aux problèmes du cluster
- pour agir sur les clés de compétitivité : infrastructures, cadre des affaires, ...

Étapes de la démarche ONUDI de développement des clusters

La démarche de l'ONUDI consiste à soutenir les organismes privés et publics pour qu'ils deviennent capables de promouvoir efficacement le développement des clusters en leur fournissant les services adéquats.

Cette assistance technique est fournie notamment aux autorités et institutions d'appui locales, régionales et nationales, chambres de commerce, associations professionnelles, universités, centres de recherche, instituts de formation, ONG, prestataires de services d'appui, institutions financières. A travers ces appuis, le dialogue et le partenariat public/privé sont constamment encouragés.

Phase 1: Sélection des clusters cibles. Pour réussir, une initiative de développement de clusters doit se focaliser sur les clusters qui disposent du potentiel nécessaire pour optimiser les appuis disponibles. À ce stade, le rôle de l'ONUDI est de recommander les critères adéquats et d'assister les décideurs pour animer un processus de sélection participatif qui conduira à atteindre les résultats visés.

Phase 2: Recrutement des agents de développement de clusters. Lorsqu'un cluster est sélectionné comme cible de l'appui, il s'agit alors de recruter un animateur (ou manager) pour faciliter le processus de développement de ce cluster. Son rôle est de renforcer la capacité des acteurs du cluster à coopérer, afin de développer leur performance collective et de se doter de la structure de gouvernance adéquate.

Phase 3: Diagnostic du cluster. Une étude diagnostic est menée pour chaque cluster ciblé. Il s'agit d'un exercice participatif, coordonné par l'animateur, et dans lequel les acteurs du cluster sont les principaux informateurs. Cette étude permet d'acquérir une bonne compréhension du contexte institutionnel et socio-économique du cluster, de détecter les principaux points de levier sur lesquels agir, de calibrer le système de suivi-évaluation, et de commencer construire les relations de travail entre acteurs du cluster.

Phase 4: Élaboration de la vision, de la stratégie et du plan d'action. Sur la base des résultats du diagnostic, les acteurs du cluster formulent leur vision partagée sur la performance collective à atteindre et sur les chemins pour y parvenir. La planification des actions collectives traduit cette vision dans une stratégie de mise en œuvre réaliste et faisable. Ces travaux de définition d'une stratégie et d'un plan d'action sont régulièrement révisés et affinés pour s'adapter en permanence à la croissance du cluster et aux évolutions de son contexte, sur la base du suivi des résultats obtenus.

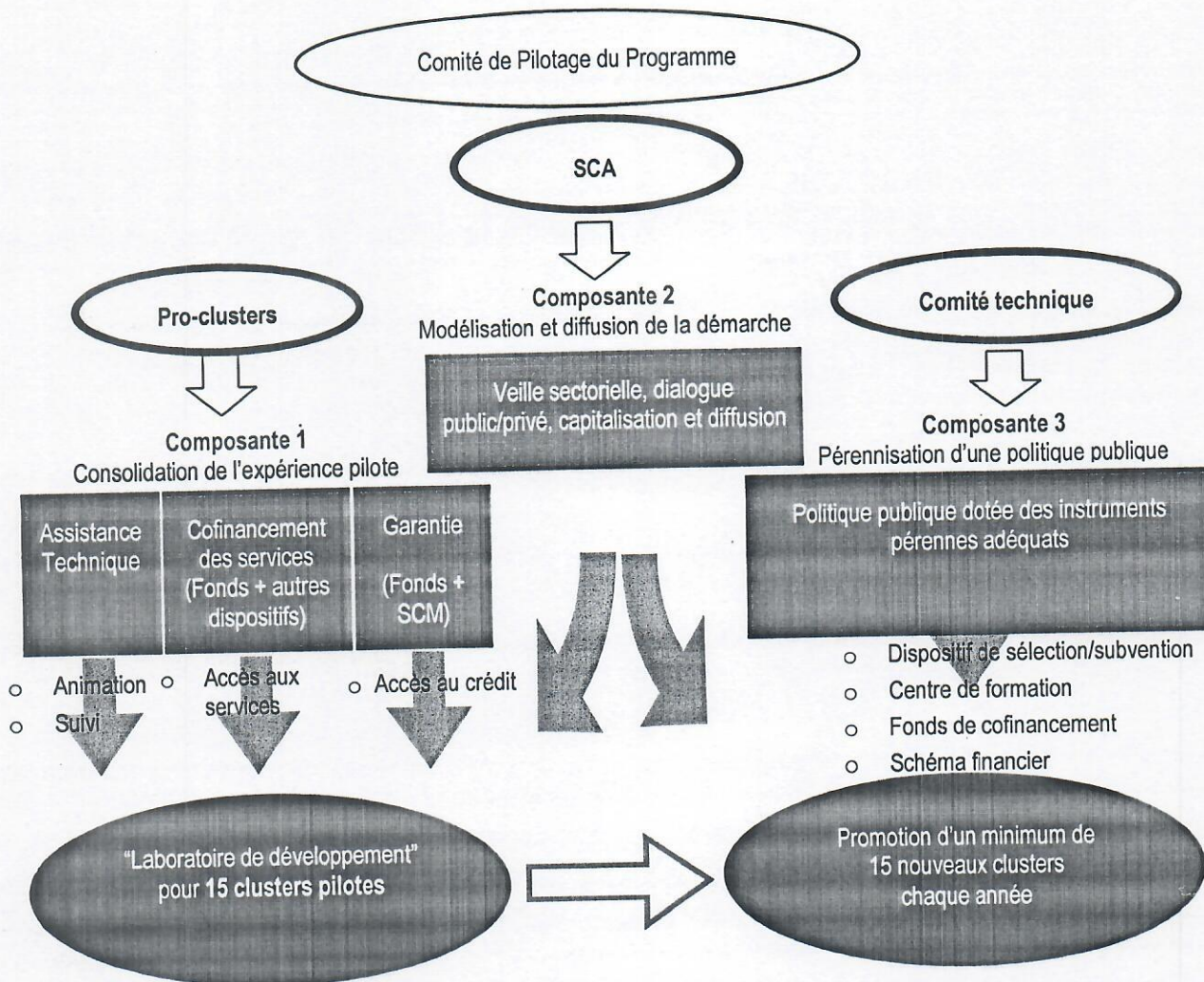
Phase 5: Exécution. Cette phase consiste à mettre en œuvre les activités collaboratives définies dans le plan d'action. L'animateur du cluster facilite ce processus, mais ne s'implique pas dans la fourniture directe des services ou le financement des ressources requises. En effet l'animateur ne se substitue pas à des fonctions qui peuvent être remplies par les organisations publiques ou privées existantes dans le secteur. Il s'efforce plutôt de renforcer leurs capacités à répondre aux besoins du cluster pour exécuter ces actions.

Phase 6: Suivi évaluation. Le suivi évaluation des initiatives de clusters est un processus continu qui consiste à mesurer la contribution des activités aux résultats, aux réalisations et aux impacts, pour atteindre les objectifs définis dans le programme. Les paramètres, indicateurs, méthodes de collecte et de reporting sont développés dans ce cadre de suivi en fonction des besoins des différentes parties prenantes.

Le renforcement des capacités institutionnelles et les activités de construction de la confiance sont au cœur du processus de développement soutenu par l'ONUDI, qui commence par l'étude diagnostic, se poursuit dans la conception du plan d'action et se renforce dans les phases d'exécution et de suivi évaluation.

4.2. Modalités de gouvernance et d'exécution

Schéma global de gouvernance du Programme



Comité de Pilotage du Programme

Le Programme est exécuté dans le cadre de l'opérationnalisation territoriale de la Stratégie de Croissance Accélérée, c'est à dire par une démarche de bas en haut circonscrite à certains sous-secteurs sur certains territoires. Par conséquent le Programme s'inscrit pleinement dans l'acte III de la décentralisation, dont la préoccupation centrale est la promotion des territoires économiquement viables.

Le Comité d'Orientation et de Suivi de la SCA est donc l'instance de tutelle et de pilotage du Programme, pour le compte du gouvernement Sénégalais. Il assure les fonctions de supervision, d'évaluation de l'avancement, d'orientation stratégique en cours d'exécution, et de réception des résultats.

Les fonctions d'exécution et de suivi technique des activités du Programme sont réparties entre trois structures qui sont : « Procluster », le Secrétariat Permanent de la SCA et un comité technique à mettre en place, chacune de ces structures devant assurer la mise en œuvre d'une des trois composantes du Programme.

En tant que partenaire d'Assistance Technique, l'ONUDI sera invitée à participer dans les instances de pilotage et de mise en œuvre du programme, ainsi que dans le comité technique de mise en place de la politique publique d'appui aux clusters Sénégalais

Exécution de la Composante 1 : Animation du développement de 15 clusters pilotes

L'exécution de la composante 1 sera assurée par le **programme de développement des Clusters locaux « Procluster »** qui a été créé en 2011 au sein de la SCA par arrêté du Premier Ministre avec une certaine autonomie de gestion et qui a démarré effectivement en 2012 dans les conditions suivantes :

- Une cible pilote d'une dizaine de clusters répartis dans les régions de Dakar, Thies et Fatick et couvrant les six grappes de la SCA ;
- Une équipe de cinq professionnels de l'animation de cluster (environ un animateur pour deux clusters)
- Un fonds d'amorçage de 50 millions en 2011 suivi d'une dotation annuelle de 100 millions 2012, 2013 et 2014, qui ont permis d'installer le projet et d'assurer un minimum d'animation ayant produit des résultats tangibles notamment au niveau du cluster vitrine de Pout.

Par ailleurs, en sus de sa mission d'exécution de la phase pilote, Pro-cluster est aussi chargé d'assurer, auprès du SP de la SCA, une fonction d'assistance technique et de **conseil en maîtrise d'ouvrage** pour la bonne mise en œuvre des composantes 2 et 3.

La composante 1 de consolidation de pro-cluster aura un **besoin de renforcement à trois niveaux** :

- **Élargissement de la cible pilote à une quinzaine de clusters** (incluant la cible de base de 10) sélectionnée par appel à projet sur des bases objectives prenant en compte un certain nombre de critères géographiques, sectoriels, cadre macroéconomique, etc ;
- **Renforcement de l'équipe d'animation** en quantité et en qualité permettant d'avoir un animateur dédié à chaque cluster ayant reçu la formation ad hoc et tout le package d'outils méthodologiques ;
- Renforcement des moyens d'intervention du projet avec :
- Un fonds de cofinancement pour l'accès aux services non financiers ;
- Un fonds de garantie pour l'accès aux services financiers

L'équipe de projet comprendra ainsi: un chef d'équipe, deux coordonnateurs d'activité (l'un spécialisé dans la formation, le tutorat des animateurs et l'appui conseil à la coordination des clusters, l'autre spécialisé dans l'appui au renforcement des Associations Professionnelles sectorielles) et du personnel d'appui. Les animateurs de cluster installés dans chaque territoire, et pris en charge par le Programme, sont recrutés et formés au niveau de la Cellule. Ce recrutement doit sélectionner des professionnels ayant déjà une forte expérience en animation économique du secteur privé.

Le Programme, à titre d'amorçage, va subventionner l'animateur principal du cluster. Il s'agit en effet de provoquer par étape l'appétence des acteurs du cluster à prendre en charge de façon autonome les coûts -relativement faibles -de l'animation économique ? Par la suite le Programme devra se contenter de cofinancer à hauteur de 50% le coût salarial d'un animateur de groupements d'entreprises dans chaque cluster, le complément du coût devant être couvert par les ressources générées localement (subventions publiques et/ou cotisations privées).

Enfin, le Programme peut recourir aux prestations de consultants externes nationaux et internationaux pour réaliser les activités de la composante 1.

Mécanisme du Fonds de cofinancement des services d'appui aux clusters

Pour inciter les entreprises et parties prenantes de chaque cluster à investir dans la mise en œuvre de projets collectifs, le Programme participe à cet effort sous forme de subventions accordées par un **Dispositif de Cofinancement à Coûts Partagés (Matching Grant Fund)** des prestations d'appui non financier requises. Ce dispositif est un Fonds entièrement dédié à l'appui aux clusters.

Ce Dispositif de Cofinancement, activé par un Comité d'Octroi, géré par un Directeur Financier assisté par un comptable, est un mécanisme essentiel du Programme, articulé avec la **composante 1**, dans le cadre de l'activité 1.4 d'appui à la réalisation des projets collaboratifs. Les clusters cibles du Programme sont les bénéficiaires éligibles à ce Fonds. L'enjeu de sa création est de livrer un dispositif pérenne au-delà du Programme, par conséquent la détermination du cadre institutionnel et du fonctionnement interne de ce Fonds devra faire l'objet d'une étude spécifique en début de Programme. Un cahier des charges, un manuel des procédures et un système de suivi--évaluation, issus de cette étude, préciseront les modalités de mobilisation du Fonds. Ils seront préparés par la Pro-clusters, avec l'appui d'une expertise complémentaire.

Le Dispositif de Cofinancement est doté de plusieurs « guichets » qui, sur la base des demandes exprimées par chaque cluster selon les procédures établies, sont en mesure de prendre en charge une partie du coût:

- des *études préalables* que chaque cluster décide de mener collectivement : diagnostic participatif, élaboration d'une stratégie de développement et d'un plan d'actions ;
- des prestations d'appui qu'il contracte pour *accompagner la mise en œuvre de ses projets* collectifs ;
- des *travaux de recherche développement et d'innovation* qu'il décide de mener en collaboration avec des laboratoires ou instituts de recherche impliqués localement ;
- des prestations de renforcement de capacités des prestataires de services d'appui aux entreprises, lorsque cette *mise à niveau des prestataires* permet de mieux répondre aux demandes d'appui formulées par le cluster ou les groupements d'entreprises qui le composent.

Pour renforcer les moyens d'intervention du Programme, « Procluster » pourra s'appuyer sur d'autres institutions de l'environnement d'appui étatique telles que l'ADEPME et le Bureau de Mise à Niveau qui développent le même mécanisme de fonds à frais partagés. La collaboration avec le Bureau de Mise à Niveau pourrait même ouvrir des possibilités d'accompagnement de la part de PTF du Sénégal.

Promotion de SCM pour l'accès des projets de clusters au crédit d'investissement

En complément de cette action de facilitation de l'accès aux services non financiers, la composante 1 vise aussi à permettre *l'accès au crédit* pour les acteurs des clusters cibles. Dans ce but, le Programme facilitera la création ou le développement, dans chaque cluster cible, d'une Société de Caution Mutuelle, de statut coopératif indépendant, susceptible de soutenir la capacité des acteurs du cluster à fournir les garanties demandées par les Banques ou les SFD. Toutes ces SCM seront encouragés à adhérer à la Fédération des SCM (FSCM) qui leur fournira conseil, suivi et assistance technique. Pour démultiplier la capacité de garantie des SCM, le Programme mettra également en place un Fonds de Garantie dédié aux clusters cibles. Celui-ci sera géré par un ou plusieurs Banques avec qui le Programme passera des conventions de partenariat.

En plus de ce dispositif interne de garantie le programme pourra s'appuyer sur le nouveau fonds de garantie mise en place par l'Etat du Sénégal (FONGIP) qui dispose de moyens conséquents avec qui la SCA a engagé un processus de signature de convention avec des projets de clusters dans le pipeline.

Exécution de la Composante 2 : Modélisation et diffusion de la démarche cluster

La **composante 2** sera exécutée par le Secrétariat permanent de la SCA composé d'une équipe de six coordinateurs de grappes et trois experts en suivi évaluation, en communication et en économie (spécialisé sur les questions de chaîne de valeur et compétitivité). Les capacités institutionnelles de cette équipe seront renforcées pour assurer:

- la veille économique sur les facteurs de compétitivité sectorielle grâce non seulement à la conduite d'étude de chaînes de valeur mais aussi d'enquêtes et l'animation d'échange de données entre cluster de la même grappe y compris au niveau international ;
- l'animation de dialogue public-privé sur les politiques d'appui et l'environnement d'appui des clusters, dans le cadre de groupes de concertation coordonnés au double niveau local et national ;

- l'exploitation des résultats d'expérience (capitalisation) à travers des ateliers d'auto-évaluation des pratiques ainsi que la production de documents et la communication via divers média.

Les clusters ciblés par le Programme seront incités à s'organiser en réseau au sein du même secteur d'activité, dans le cadre d'une des cinq grappes sectorielles définies par la SCA. Le travail d'animation de ces « réseaux sectoriels de clusters », sera confié à la **structure de coordination de chaque grappe**, telle qu'elle déjà mise en place au sein de la SCA. Par conséquent, la supervision sectorielle de chaque cluster est assurée par le coordonnateur de la grappe concernée par le cluster.

Composante 3 : Pérennisation d'une politique publique d'appui aux clusters locaux

La mise en œuvre de la **composante 3** sera assurée par un comité technique restreint, composé de représentants choisis parmi les agences étatiques et départements ministériels concernés (investissement, aménagement du territoire et des collectivités locales, industrie, économie et finances, ME, formatin professionnelle, etc.), et de représentants du secteur privé, notamment via l'Union National des Chambres de Commerce et d'Agriculture du Sénégal (UNCCIAS)

Il s'agira :

- de la mise en place d'un dispositif permanent de sélection permettant d'identifier chaque année un minimum d'une quinzaine de clusters ;
- de la création d'un dispositif permanent de formation pour alimenter en permanence les clusters à promouvoir chaque année en ressources humaines de qualité, et répondre aux besoins en formation à l'animation économique des différentes agences, programmes et institutions intéressés ;
- la mise en place d'un dispositif pérenne de cofinancement des services d'appui non financiers aux collectifs des clusters.
- la mise en place d'un schéma pérenne de facilitation de l'accès au crédit d'investissement pour financer les projets collectifs des clusters

Le Ministère de l'aménagement du territoire et des collectivités locales a déjà, dans l'acte trois de la décentralisation, pris une option claire sur le développement endogène des territoires.

L'UNCCIAS est porteur d'un programme cluster pilote élaboré avec l'appui de l'Organisation Internationale de la Francophonie et de l'Agence Française de développement à travers la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones (CPCCAF).

L'APIX peut jouer un rôle stratégique important dans la couverture des besoins en infrastructures des clusters et a déjà manifesté un intérêt certain à accompagner la mise en œuvre du Programme.

Le Comité Technique de coordination de la politique d'appui aux clusters locaux sera chargé de créer un **cadre de collaboration interinstitutionnel** dans lequel chaque structure (Administration, service technique, collectivité territoriale, syndicat professionnelle, association civile,...) pourra trouver sa juste place au regard de la fonction qu'elle peut assurer au bénéfice du développement des clusters locaux.

4.3. Budget global (en euros)

	Budget total	% total
Composante 1: Consolidation de l'expérience pilote de développement de 15 clusters	1 708 000	24%
1.1. Identification des initiatives de cluster	57 000	1%
1.2. Formation et suivi des compétences en animation économique et intelligence collective	299 000	4%
1.3.: Coordination et animation des clusters cibles	1 080 000	15%
1.4.: Appui à la réalisation des projets collectifs	63 000	1%
1.5. Partenariat avec les institutions financières et donneurs d'ordre	209 000	3%
Fonds de cofinancement à frais partagés des services d'appui aux projets des clusters	1 500 000	21%
Fonds de capital risque pour l'apport en fonds propres dans les SCM	500 000	7%
Composante 2: Modélisation et diffusion de la démarche d'appui aux clusters locaux	673 000	10%
2.1. Analyse du cadre économique pour la création de clusters	176 500	3%
2.2. Veille économique sur les facteurs de compétitivité sectorielle	89 000	1%
2.3. : Dialogue public/privé sur les politiques d'appui et l'environnement d'affaires des clusters	221 000	3%
2.4. Capitalisation des bonnes pratiques et communication	126 500	2%
2.5. Ancrage institutionnel et renforcement des capacités institutionnelles	60 000	1%
Composante 3: Pérennisation d'une politique publique d'appui aux clusters locaux	1 512 000	22%
3.1. Dispositif permanent de promotion et labellisation de clusters	149 000	2%
3.2. Centre de formation à l'animation socio-économique et à l'intelligence collective	436 000	6%
3.3.: Dispositif de soutien à l'animation des clusters en phase d'amorçage	734 000	9%
3.4. Cofinancement des prestations d'appui aux projets collectifs des clusters	79 000	1%
3.5. Schéma pérenne de financement de l'investissement dans les clusters	114 000	2%
Fonctionnement de l'équipe projet	803 000	11%
Assistance technique à l'Unité de Gestion du Projet	77 000	1%
Personnel de l'UGP	396 000	5%
Équipements de l'UGP	330 000	4%
Frais de fonctionnement de l'UGP	70 000	1%
Imprévus	304 000	4%
TOTAL	7 000 000	

4.4. Budget détaillé par activité

1.1. Identification des initiatives de cluster

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût U	Coût total
111. Campagne d'information				12 000
Coordinateur unité d'AT	mois	3	3 500	10 500
Frais logistiques	atelier	20	75	1 500
112. Appel à propositions				38 000
Expertise internationale	jour	15	1 100	16 500
Coordinateur unité d'AT	mois	1	3 500	3 500
Consultant pour appui à formulation	mois	3	6 000	18 000
113. Sélection				7 000
Coordinateur unité d'AT	mois	2	3 500	7 000
TOTAL				57 000

1.2. Formation et suivi des compétences en animation économique et intelligence collective

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
121. Ateliers de formation d'animateurs de clusters				41 000
Expertise internationale	jour	30	1 100	33 000
Coordinateur unité d'AT	mois	2	3 500	7 000
Frais logistiques	atelier	5	200	1 000
122. Ateliers de développement d'outils méthodologiques				21 500
Expertise internationale	jour	10	1 100	11 000
Coordinateur unité d'AT	mois	3	3 500	10 500
123. Supervision de l'animation des clusters				85 500
Expertise internationale	jour	30	1 100	33 000
Coordinateur unité d'AT	mois	15	3 500	52 500
124. Renforcement des Associations Professionnelles sectorielles				115 000
Expertise internationale	jour	10	1 100	11 000
Coordinateur unité d'AT	mois	4	3 500	14 000
Consultant pour stratégie et services	mois	8	6 000	45 000
Consultant pour formation leaders	mois	8	6 000	45 000
125. Renforcement de capacités des prestataires de services				36 000
Expertise internationale	jour	20	1 100	22 000
Coordinateur unité d'AT	mois	4	3 500	14 000
TOTAL				299 000

1.3.: Coordination et animation des clusters cibles

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
131. Cofinancement des coûts opérationnels d'animation				1 080 000
Coût animateur de cluster (honoraires et frais)	mois	540	1 500	810 000
Frais logistiques	mois	540	500	270 000
TOTAL				1 080 000

1.4.: Appui à la réalisation des projets collectifs

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
141. Collaboration avec les dispositifs existants de cofinancement des BDS				14 000
Coordinateur unité d'AT	mois	4	3 500	14 000
142. Collaboration avec partenaires et services publics				14 000
Coordinateur unité d'AT	mois	4	3 500	14 000
143. Étude sur l'installation du fonds de cofinancement				35 000
Expertise internationale	jour	10	1 100	11 000
Consultant national	mois	4	6 000	24 000
TOTAL				63 000

1.5. Partenariat avec les institutions financières et donneurs d'ordre

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
151. Partenariats avec les institutions financières				10 500
Coordinateur unité d'AT	mois	3	3 500	10 500
152. Partenariat avec le FONGEP et autres Fonds de garantie				10 500
Coordinateur unité d'AT	mois	3	3 500	10 500
153. Promotion des SCM				119 500
Coordinateur unité d'AT	mois	17	3 500	59 500
Consultant pour formation	mois	10	6 000	60 000
154. Restructuration des capacités de la Fédération des SCM				58 000
Coordinateur unité d'AT	mois	8	3 500	28 000
Consultant pour formation	mois	5	6 000	30 000
155. Partenariat avec les donneurs d'ordre				10 500
Coordinateur unité d'AT	mois	3	3 500	10 500
TOTAL				209 000

2.1. Analyse du cadre économique pour la création de clusters

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
211. Analyse des chaînes de valeurs pour les 6 grappes				122 000
Expertise internationale	jour	15	4 600	69 000
Consultants nationaux	mois	6	6 000	36 000
Coordinateur unité AT	mois	2	3 500	7 000
Acquisition d'études ou données existantes				10 000
212. Études d'opportunités de marché				10 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
213. Études sur le cadre institutionnel des clusters				24 000
Consultants nationaux	mois	4	6 000	24 000
214. Visites d'études dans d'autres pays				20 000
Frais de déplacement	forfait			20 000
TOTAL				176 500

2.2. Veille économique sur les facteurs de compétitivité sectorielle

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
221. Études sur l'articulation clusters / chaînes de valeur				34 500
Consultants nationaux	mois	4	6 000	24 000
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
				10 500
222. Animation d'échanges intersectoriels entre clusters				10 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
				24 000
223. Études de marché ou de benchmarking technologique				24 000
Consultants nationaux	mois	4	6 000	24 000
				20 000
224. Facilitation de la coopération internationale inter-clusters				20 000
Frais de déplacement	forfait			20 000
TOTAL				89 000

2.3. : Dialogue public/privé sur les politiques d'appui et l'environnement d'affaires des cluster

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
231. Coordination d'un espace de coordination institutionnel				21 000
Coordinateur unité AT	mois	6	3 500	21 000
				125 000
232. Processus de dialogue bottom-up public/privé				125 000
Consultants nationaux pour ateliers de concertation	mois	7,5	6 000	45 000
Consultants nationaux pour séminaires régionaux	mois	3,0	6 000	18 000
Frais logistiques	atelier			2 000
Séminaire national	u	1	15 000	15 000
Fonds d'expertise en appui	mois	7,5	6 000	45 000
				28 500
233. Espace d'échanges et de lobbying sur les infrastructures				28 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
Consultants nationaux	mois	3,0	6 000	18 000
				46 500
234. Sensibilisation et formation des décideurs à la démarche cluster				46 500
Expertise internationale	jour	20	900	18 000
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
Consultants nationaux	mois	3,0	6 000	18 000
TOTAL				221 000

2.4. Capitalisation des bonnes pratiques et communication

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
241. Analyse des bonnes pratiques				43 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
Consultants nationaux	mois	3	6 000	18 000
Frais d'organisation d'ateliers d'échanges				15 000
				21 000
242. Ateliers de capitalisation interinstitutionnelle				21 000
Coordinateur unité AT	mois	6	3 500	21 000
				21 000
243. Production d'un document de capitalisation et d'orientation				21 000
Coordinateur unité AT	mois	6	3 500	21 000
				41 000
244. Campagne de communication sur tous supports				41 000
Coordinateur unité AT	mois	6	3 500	21 000
Frais d'édition				10 000
Frais d'organisation de conférences				10 000
TOTAL				126 500

2.5. Ancrage institutionnel et renforcement des capacités institutionnelles

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
251. Renforcement des capacités de coordination de la politique cluster				28 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
Consultants nationaux	mois	3	6 000	18 000
252. Étude de pérennisation d'un centre d'appui aux clusters				10 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
253. Renforcement du cadre institutionnel d'appui				10 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
254. Articulation de la politique clusters avec consortia, zones industrielles				10 500
Coordinateur unité AT	mois	3	3 500	10 500
TOTAL				60 000

3.1. Dispositif permanent de promotion et labellisation de clusters

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
311. Programme de sensibilisation				123 000
Coordinateur AT pou journées d'information	mois	6	3 500	21 000
Coordinateur AT pour atelier national		4	3 500	14 000
Consultant pour atelier national	mois	8	6 000	48 000
Frais logistiques pour journées et atelier	atelier			40 000
312. Appel à propositions et sélection (15 clusters/an)				19 000
Coordinateur unité d'AT	mois	2	3 500	7 000
Consultant pour appui à formulation	mois	2	6 000	12 000
313. Labelisation				7 000
Coordinateur unité d'AT	mois	2	3 500	7 000
TOTAL				149 000

3.2. Centre de formation à l'animation socio-économique et à l'intelligence collective

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
321. Formation et tutorat d'animateurs de clusters (20/an)				82 000
Expertise internationale	jour	60	1 100	66 000
Formateurs	mois	4	3 500	14 000
Frais logistiques	atelier	10	200	2 000
322. Offre de formation pour leaders associatifs et responsables publics				232 000
Expertise internationale	jour	20	1 100	22 000
Formateurs	mois	60	3 500	210 000
323. Offre de perfectionnement pour prestataires de services				72 000
Expertise internationale	jour	40	1 100	44 000
Formateurs	mois	8	3 500	28 000
324. Développement et mise à jour d'outils méthodologiques				50 000
Expertise internationale	jour	20	1 100	22 000
Formateurs	mois	8	3 500	28 000
TOTAL				436 000

3.3.: Dispositif de soutien à l'animation des clusters en phase d'amorçage

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
331. Fonds d'amorçage pour subvention des coûts opérationnels d'animation				720 000
Coût animateur de cluster (honoraires et frais)	mois	360	1 500	540 000
Frais logistiques	mois	360	500	180 000
332. Appui à la structuration d'un Fédération Nationale des clusters Sénégalais				14 000
Coordinateur unité d'AT	mois	4	3 500	14 000
TOTAL				734 000

3.4. Cofinancement des prestations d'appui aux projets collectifs des clusters

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
341. Création et lancement d'un fonds de financement à frais partagés				58 000
Expertise internationale	jour	40	1 100	44 000
Coordinateur unité d'AT	mois	4	3 500	14 000
342. Commission nationale de promotion des partenariats				21 000
Coordinateur unité d'AT	mois	6	3 500	21 000
TOTAL				79 000

3.5. Schéma pérenne de financement de l'investissement dans les clusters

Détail budgétaire	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
351. Dispositif de Fonds de Garantie dédié				65 000
Expertise internationale	jour	40	1 100	44 000
Coordinateur unité d'AT	mois	6	3 500	21 000
352. Schéma complémentaire d'assistance technique aux dossiers de projets				21 000
Coordinateur unité d'AT	mois	6	3 500	21 000
361. Appui à la Fédération des SCM				28 000
Coordinateur unité d'AT	mois	8	3 500	28 000
TOTAL				114 000

Fonctionnement de l'équipe projet

Description des actions	Unité	Q	Coût unitaire	Coût total
Assistance technique à l'Unité de Gestion de Projet				77 000
Supervision internationale	jour	60	1100	66 000
Évaluation	jour	10	1100	11 000
Personnel de l'UGP				396 000
Directeur	mois	36	5000	180 000
Coordonnateurs techniques (5)	mois	150		budgeté dans activité
Animateurs (15)	mois	540		budgeté dans activité
Personnel d'appui (3)	mois	144	1500	216 000
Équipements de l'UGP				260 000
Véhicules	unité	18	10000	180 000
Équipement de bureau pour l'UGP	forfait			20 000
Équipement de bureau des animateurs de clusters	poste	15	4000	60 000
Fonctionnement de l'UGP				70 000
Fonctionnement				70 000
TOTAL EQUIPE PROJET				803 000

4.5. Budget par catégorie d'intrants

Unité de Gestion de Projet	
Directeur de l'UGP	216 000
Personnel d'appui de l'UGP	180 000
Coordinateur d'activité	616 000
Animateurs	1 350 000
Équipements de l'UGP	260 000
Frais de fonctionnement de l'UGP	70 000
Expertise internationale en appui	543 500
Consultant nationaux en appui	449 000
Formation	415 000
Frais logistiques des activités	586 500
Documentation	10 000
Fonds de cofinancement des services	1 500 000
Fonds de capital risque pour les SCM	500 000
Imprévus	304 000
TOTAL	7 000 000

4.5. Calendrier d'exécution

	Année												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Composante 1: Phase prototype d'appui à 15 clusters													
1.1. Identification des initiatives de cluster													
111. Campagne d'information													
112. Appel à propositions													
113. Sélection													
1.2. Formation et suivi des compétences en animation économique													
1.3.: Coordination et animation des clusters cibles													
1.4.: Services d'appui pour la définition et la réalisation des projets collectifs													
1.5. Accompagnement de l'accès au financement des projets collectifs													
Composante 2: Modélisation et diffusion de l'appui aux clusters													
2.1. Analyse du cadre économique pour la création de clusters													
2.2. Veille économique sur les facteurs de compétitivité sectorielle													
2.3.: Dialogue public/privé sur l'environnement d'affaires des clusters													
2.4. Capitalisation des bonnes pratiques et communication													
2.5. Ancrage institutionnel et renforcement des capacités institutionnelles													
Composante 3: Pérennisation d'une politique publique d'appui													
3.1. Dispositif permanent de promotion et labellisation de clusters													
3.2. Centre de formation à l'animation socio-économique													
3.3.: Dispositif de soutien à l'animation des clusters en phase d'émergence													
3.4. Cofinancement des prestations d'appui aux projets collectifs des clusters													
3.5. Schéma pérenne de financement de l'investissement dans les clusters													

3.6. Stratégie de pérennisation

La vision qui anticipe la durabilité des résultats atteints, au delà du Programme, repose sur les hypothèses suivantes.

Composante 1

- des *ressources locales et nationales* ont été formées à l'animation économique pendant les trois ans du Programme, et maintiennent l'appui, financées sur ressources propres ou alternatives
- le *cadre de gouvernance de chaque cluster* (groupe de concertations technique) a acquis, pendant le Programme, un fonctionnement efficace et *s'est constitué de façon stable, autonome et durable*
- les *associations professionnelles* au cœur du chaque cluster ont renforcé leur capacité de *leadership du développement de la filière* et offrent des services pérennes aux acteurs du cluster
- les *institutions d'appui public* ont adaptés et améliorés leurs services pour contribuer au développement des clusters, et poursuivent ces appuis avec leurs moyens propres
- certaines *institutions financières* ont perçu le potentiel de développement économique représenté par les clusters et ont adapté leurs services pour servir cette clientèle spécifique
- le développement effectif d'une *dizaine de Sociétés de Cautionnement Mutuel* soutenue par une Fédération restructurée installe durablement ce schéma innovant de facilitation de l'accès au crédit

Composante 2

- chaque grappe de croissance de la SCA a développé durablement en son sein, suite au Programme, un *mécanisme de veille sectorielle et de coordination inter-clusters* capable d'optimiser les politiques micro-territoriales dans le cadre d'une vision stratégique nationale
- le *processus de dialogue bottom-up public-privé* animé par le Programme en articulant les différents niveaux local, régional, national est structuré et adopté comme *dispositif pérenne* de dialogue, animé au niveau national par la SCA.
- suite aux actions de *communication* du Programme, la démarche cluster et ses performances ont acquis une large notoriété dans le pays, ce qui assure sa diffusion élargie dans le cadre de toutes les stratégies de développement sectoriel nationales

Composante 3

- La *concertation interinstitutionnelle* pilotée par la SCA a produit un niveau de coordination qui permet de conduire une politique nationale de sélection, promotion et labellisation de clusters
- Le transfert des compétences nécessaire à l'animation des clusters Sénégalais est pérennisé et systématisé au sein d'un *Centre de Formation* à l'animation économique, disposant de ses propres formateurs et ressources méthodologiques
- Le dispositif de Cofinancement des Services testé par le Programme, ayant démontré son importance critique au service d'une politique nationale d'appui clusters, est institué par les Autorités responsables en tant *Fonds de cofinancement des services* d'appui aux clusters
- le *cofinancement des services d'appui aux entreprises* (BDS) a provoqué un rapprochement durable entre offre et demande, lequel garantit un « *décollage* » progressif de ce marché des services, financé de plus en plus sur ressources propres des entreprises les plus motivées, avec l'aide du Fonds précédent.
- le *cofinancement de travaux de recherche appliquée* aux besoins des clusters a démontré *l'efficacité de cette coopération*, qui se poursuit sur d'autres ressources
- les *Sociétés de Caution Mutuelle* de chaque cluster ont acquis, en trois ans, la *capacité pérenne à garantir les crédits* des groupements membres, en s'adossant sur un Fond de Garantie central, géré dans un cadre de *partenariat durable entre les Banques partenaires et les SCM*, lequel Fonds peut aussi être abondé par d'autres bailleurs

4.6. Monitoring et évaluation

La réussite de l'ensemble du Programme est basée sur le développement de chacun des quinze clusters pilotes de la composante 1. Ce développement sera donc mesuré en permanence par un *système de suivi évaluation* mis en place dès le démarrage du Programme.

Ce système sera conçu selon la **méthodologie de monitoring et évaluation développée par l'ONUDI**, qui est présentée schématiquement en Annexe 1 et détaillée dans la publication : *Effective Monitoring for pro-poor cluster development – Guide for practitioners*.

Les paramètres utilisés dans ce système de suivi évaluation doivent permettre d'apprécier à la fois l'**impact** (contribution à l'objectif général), l'**efficacité** (contribution à l'objectif spécifique) et l'**efficience** (contribution aux résultats attendus) du Programme.

Ces mesures d'impact et de performance dans l'exécution du Programme sont assurées par:

- L'Unité de Gestion de Programme, en tant qu'exercice régulier servant de support au management
- un monitoring externe assuré par un expert à raison de 3 missions courtes par an,
- une évaluation indépendante en fin de Programme.

Mesures d'impact sur la croissance inclusive

Pour s'assurer de la « traçabilité » des impacts de chaque cluster sur la croissance sectorielle d'une filière donnée, le Programme entreprend dès son démarrage une « étude point zéro » qui permet de noter les caractéristiques économiques initiales des entreprises du cluster et de la filière correspondante au plan national, en terme de chiffre d'affaire, emploi, capital, valeur ajoutée, productivité, etc...

L'impact du Programme sera mesuré par sa **contribution directe à la croissance**, constatées au niveau des entreprises cibles, en matière de chiffre d'affaire, création d'emploi, investissement, productivité. Le rapport entre cet impact et les objectifs de croissance fixés par la SCA permettra de déterminer les moyens à engager pour élargir cette démarche expérimentale à l'ensemble des secteurs cibles, dans le cadre d'une politique publique pérenne (composante 3).

Pour qualifier le caractère plus ou moins « inclusif » de la croissance soutenue par le Programme, il s'agira également de mesurer les **impacts positifs sur la situation des pauvres** ou acteurs défavorisés des clusters, à travers le renforcement des capacités des ces acteurs à participer et à profiter des nouvelles opportunités économiques. Les paramètres de base et mesures d'évaluation d'impact « pro-poor » (sur lesquels l'ONUDI a développé un expertise spécifiques) peuvent être les suivants:

- les revenus des acteurs défavorisés des clusters (salaire/chiffre d'affaires);
- les opportunités d'emploi pour les pauvres, particulièrement pour les acteurs disposant d'un faible niveau de spécialisation;
- l'amélioration des conditions de travail (par exemple les pratiques de responsabilité sociale des entreprises, l'amélioration des normes du travail);
- l'augmentation des opportunités de participer à de nouvelles activités économiques (ou avec plus de valeur ajoutée) pour les entrepreneurs défavorisés;
- les opportunités accessibles aux pauvres pour le développement des compétences professionnelles ;
- l'amélioration d'accès aux crédits, aux nouvelles technologies et aux marchés pour les entrepreneurs défavorisés;
- l'amélioration de la disponibilité/qualité des biens/services consommés par les pauvres;
- la réduction des impacts environnementaux des activités productives sur les acteurs défavorisés des clusters (par exemple eau potable, pollution réduite, remplacement des produits dangereux, efficacité énergétique).
- l'amélioration de l'accès des acteurs défavorisés aux infrastructures (par exemple transport, réseau d'énergie) et aux services de base (éducation, santé);

Mesures d'efficacité

Les effets ou « changements durables » obtenus par le Programme seront mesurés par des paramètres qui visent à évaluer le progrès selon deux perspectives:

- l'efficacité de relations basées sur la confiance entre les acteurs des clusters (entreprises et institutions), et
- le niveau de gouvernance du cluster, c'est-à-dire de la capacité collective des parties prenantes à coordonner et maintenir des actions communes.

Les paramètres suivants peuvent être utilisés pour évaluer cette efficacité:

- gains des **actions communes interentreprises** entre les membres des réseaux d'affaires verticaux ou horizontaux (par exemple spécialisation de l'entreprise en processus de production complémentaires; investissements communs; achat commun d'intrants; vente au détail commun; achat et utilisation commune de technologies; fiabilité/qualité des fournisseurs; création des marques collectives; dessein commun de produits; participation commune aux foires; assistance des acheteurs aux fournisseurs...);
- gains des **actions communes entre institutions et entreprises**: par exemple des projets de recherche appliquée; investissements communs dans les centres de service;
- retombées des **nouveaux services ou services améliorés** fournis par les institutions d'appui aux entreprises membres du cluster en matière de BDS, offres de formation et produits financiers (crédit/prêts et assurance). Ceci implique une évaluation:
 - o de la mesure dans laquelle le service répond aux besoins du cluster
 - o du nombre de clients et de la fréquence d'utilisation
 - o du coût et de la pérennité du service
- qualité du **système de gouvernance**: fonctionnement et caractéristiques d'un mécanisme de coordination public-privé (par exemple réunions régulières; communications; degré de formalisation; mesure de représentativité de toutes les catégories des acteurs des clusters; légitimité; transparence du processus décisionnel; capacité de diagnostique/planification/surveillance);
- amélioration des **capacités institutionnelles des Organisations Professionnelles** et d'autres associations du secteur privé: niveau d'adhésion associative des acteurs des clusters, type de leadership, légitimité, transparence du processus décisionnel, capacité de proposition et de lobbying vers le public;
- retombées du **dialogue public-privé pour la prise des décisions et l'élaboration des politiques**, par exemple planification participative pour le développement économique local, PPP, politiques en appui du développement du secteur privé, réformes de l'environnement des affaires, développement d'infrastructures appropriées, etc...

Sur la base de l'expérience internationale en matière d'appui aux clusters, différentes grilles d'évaluation d'efficacité ont été développées, dont deux exemples sont fournis en Annexes 3 et 4. Dans le cadre d'une Assistance Technique complémentaire de l'ONUDI, il est prévu de construire le système de suivi-évaluation spécifiquement adapté au cadre logique du Programme et aux conditions spécifiques du Sénégal.

Mesures d'efficience

La bonne exécution des activités prévues est suivie est mesurée à travers la matrice d'analyse du cadre logique, proposée en annexe 1

Mise en oeuvre du cadre de suivi-évaluation selon la méthodologie ONUDI

