



MINISTRE DES PETITES
ET MOYENNES ENTREPRISES
ET DE LA PROMOTION DE L'EMPLOI
REPUBLICQUE DU BENIN

AGENCE DE DEVELOPPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (ADPME)

PLAN STRATEGIQUE 2025-2029

Avril 2025

Avec l'appui de :



SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	6
INTRODUCTION	9
I. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE.....	10
1.1 Contexte international et régional.....	10
1.2 Contexte national.....	13
II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	20
2.1. Phase préparatoire de la mission.....	20
2.2. Phase de collecte et de rédaction	21
III. PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT DE L'ADPME.....	25
IV. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ADPME.....	28
4.1 Diagnostic institutionnel de l'ADPME.....	28
4.2 Analyse des fonctions de l'ADPME	35
4.3. Analyse des problèmes structurels de développement des PME	48
4.4. Analyse FFOM de l'agence.....	50
4.5. Problèmes majeurs de l'agence	54
4.6. Défis et enjeux de l'agence	54
V. CADRE STRATÉGIQUE.....	56
5.1 Fondements et principes directeurs.....	56
5.2 Rappel de la mission et vision	58
5.3 Changements attendus (Théorie de changement).....	58
5.4 Orientations, objectifs et axes stratégiques de l'ADPME	61
V. CADRE PROGRAMMATIQUE	66
5.1. Présentation des programmes	66
5.2. Budgétisation des actions sur le quinquennat 2025-2029	73
VII. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE.....	87
7.1. Mécanisme de financement.....	87
7.2. Mécanisme de mise en œuvre	87

7.3. Dispositif de suivi évaluation.....	91
7.4. Cadre de mesure de performance	92
7.5. Analyse des risques et conditions de succès	96
CONCLUSION.....	99
ANNEXE 1 : Cadre institutionnel du processus d'élaboration.....	100
Annexe 2 : Cadre Stratégique Intégré de l'ADPME	101
Annexe 3 : Cadre de Résultat.....	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution du taux de croissance du PIB à prix constants (%).....	14
Figure 2 : Contribution des secteurs à la croissance (%)	14
Figure 3 : Evolution du PIB par tête (millier de francs) entre 2015 et 2019	15
Figure 4 : Evolution de la population béninoise	17
Figure 5 : Evolution de la part contributive des PME aux recettes fiscales (%).....	26
Figure 6 : Organes de gouvernance de l'ADPME	28
Figure 7 : Principaux obstacles des entreprises (% des chefs d'entreprises)	40
Figure 8 : Taux moyens des crédits à la clientèle des banques dans l'UMOA.....	41
Figure 9 : Coûts des données mobiles et appels	49
Figure 10 : la théorie du changement.....	58
Figure 11 : Organigramme de l'ADPME.....	88
Figure 12 : Les Fonctions Opérationnelles de l'ADPME	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Principaux indicateurs et Classement Doing Business, 2017-2020 Rang Global et Rang par Indicateur du Bénin sur 190 Pays Classés.....	19
Tableau 2 : Différents postes de l'ADPME	32
Tableau 3 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'ADPME.....	51
Tableau 4 : Synthèse du cadre stratégique.....	64
Tableau 5 : Cibles et hypothèses de budgétisation opérationnelles.....	73
Tableau 6 : Répartition des coûts par Programme	76
Tableau 7 : Plan d'action détaillé	77
Tableau 8 : Stratégie de financement du plan d'action	87
Tableau 9 : Cadre de mesure de performance.....	93

Tableau 10 : Tableau : Cartographie des risques 97

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AGOA	:	Loi sur la Croissance et les Opportunités en Afrique
APIEx	:	Agence pour la Promotion des Investissements et des Exportations
ABePEC	:	Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux
AFD	:	Agence Française de Développement
ADEJ	:	Agence de Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes
ANPME	:	Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BIC	:	Bureau d'Information et de Crédit
BRI	:	Belt and Road Initiative
CCI	:	Cellule de Contrôle Interne
CCIB	:	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CSID	:	Cellule du Système d'Information et de Digitalisation
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEP	:	Compétences Entrepreneuriales Personnelles
CPI	:	Centre de Promotion des Investissements
DGPD	:	Direction Générale des Politiques de Développement
DAF	:	Direction de l'Administration et des Finances
DPAF	:	Direction de la Planification, de l'Administration et des. Finances
DATS	:	Direction de l'Accompagnement Technique et du Soutien au MPME
DPBEP	:	Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle
DPESP	:	Direction de la Planification, de l'Evaluation et du Suivi des Projets
EFDPM	:	Etude sur le Financement des Micros, Petites et Moyennes Entreprises
ENABEL	:	Agence Belge pour le Développement
ERI-ESI	:	Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel
FCFA	:	Franc de la Coopération Financière Africaine
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités,
FOCAC	:	Forum sur la Coopération sino-africaine
FMI	:	Fonds Monétaire International
FNPEEJ	:	Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes
GPEC	:	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GUFE	:	Guichet Unique de Formalisation des Entreprises

IAFS	:	India-Africa Forum Summit / Sommet du Forum Inde-Afrique
IDE	:	Investissement Direct Etranger
INStaD	:	Institut National de Statistiques et de Démographie
TICAD	:	Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique ;
MCA	:	Millennium Challenge Account
MDC	:	Ministère du Développement et de la Coordination de l'action gouvernementale
MPMEPE	:	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
NAPD	:	Note Analytique sur le Programme de Développement
OMC	:	Organisation Mondiale du Commerce
PAG	:	Programme d'Actions du Gouvernement
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PFPEE	:	Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi
PNDA	:	Politique Nationale de Développement de l'Artisanat
PNUD	:	Programme des Nations pour le Développement
ProPME	:	Projet Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
PTF	:	Partenaires Techniques et Financiers
QHEST	:	Qualité, Santé (des travailleurs), Environnemental, Sécurité (des produits) et Technique
SFD	:	Systèmes Financiers Décentralisés
SAE	:	Structures d'Appui et d'Encadrement
SoNaMa	:	Société Nationale de Mécanisation Agricole
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
ULPE	:	Unités Locales de Promotion de l'Emploi
UE	:	Union Européenne
UIT	:	Union Internationale des Télécommunications
ZLECAF	:	Zone de Libre-échange Continentale Africaine

RESUME EXECUTIF

Contexte

L'économie nationale est restée soutenue malgré la crise russo-ukrainienne. L'année 2022 est marquée par un fléchissement de l'activité économique qui a affiché un taux de croissance économique de 6,3% (contre 7,2% en 2021 et 3,8% en 2020). Une performance au-dessus des prévisions économiques du FMI (2022) qui se situait à 6,0%. Avec une population relativement jeune, 47% d'enfants de moins de quinze ans et 17% d'enfants de moins de cinq ans selon le quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH4) de 2013, le Bénin s'est hissé parmi les pays à revenu intermédiaire selon le classement de la Banque mondiale en 2020. Dans ce contexte, le présent plan stratégique offre, à l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME), un référentiel pour mieux cibler et organiser leurs interventions dans le court et moyen termes.

Démarche méthodologique

Les travaux d'élaboration du plan stratégique de l'Agence ont été conduits suivant une approche inclusive et participative. Cette démarche a permis de mobiliser effectivement la contribution de toutes les parties prenantes, notamment les acteurs provenant du secteur privé, de l'Administration publique, des partenaires techniques et financiers, des acteurs clés de la société civile.

L'approche mixte recommandée par le guide méthodologique des politiques et stratégies a été retenue et une équipe de consultants recrutée en conséquence a accompagné la réalisation des phases majeures ci-après : (i) cadrage méthodologique ; (ii) collecte des informations et actualisation du diagnostic stratégique de l'Agence ; (iii) formulation de la vision, des orientations et axes stratégiques et (iv) définition du cadre programmatique et du dispositif de mise en œuvre du plan stratégique.

Synthèse du diagnostic

Les résultats de l'analyse diagnostique se résument ainsi qu'il suit :

L'agence est en cours de démarrage avec une gouvernance peu développée y compris celle de l'écosystème des PME: elle a trait, entre autres, à la faible convergence et coordination des interventions des partenaires techniques et financiers et structures d'associations qui appuient le développement des PME ; la

méconnaissance des dispositions de la loi par les PME, notamment en ce qui concerne les facilités fiscales ; l'insuffisance de réglementation sur le contenu local relativement aux PME ; la faible dotation financière de l'agence ;

En matière de d'orientation et d'accompagnement des PME : L'agence est confronté à la persistance d'asymétrie d'information sur les offres d'appui disponibles au PME ; une absence d'une base de données commune des PME et de critères d'évaluation pour suivre leur progression ; une faible développement de l'entrepreneuriat dans les secteurs porteurs de croissance durable ; l'absence de répertoire régulièrement actualisé de prestataires susceptibles de délivrer des services d'appui non financiers aux PME ; et au déficit en matière de données statistiques et informations structurées sur le secteur des PME.

En ce qui concerne l'accès au financement, il est noté un faible accès des PME au financement (faible qualité des dossiers de financement proposé par les PME, Coût élevé du crédit, faible capacité des PME à proposer des garanties adéquates, etc) ; une inadéquation du cadre de financement des PME ; l'inexistence de dispositif d'encadrement (pré, pendant et post) financement des PME et une insuffisance d'informations financières sur l'historique des PME.

Pour ce qui est de l'accès au marché, il est noté l'existence de barrières au marché international pour les MPME ; un faible appui à l'amélioration de la qualité des produits et services offerts par les PME ; une étroitesse du marché intérieur pour les PME ; une faible consommation des produits des PME locales.

En matière de coopération, il est noté une méfiance entre les PME, ce qui les empêche de mutualiser et de coopérer pour relever les défis communs ; un faible développement de la coopération PME-Enseignement supérieur ainsi que la culture entrepreneuriale de l'innovation.

En plus, les PME restent confrontées à des problèmes structurels qui limitent leur développement. Il s'agit, entre autres, du cout élevé de l'énergie, du cout élevé de l'internet, etc.

Changements attendus, vision, orientations et objectifs stratégiques

Il est attendu de la mise en œuvre du plan stratégique, une optimisation, dans une approche intégrée, des interventions en faveur des PME pour un renforcement de leur contribution au développement économique du Bénin. La vision que l'Agence définie se présente comme suit : « **A l'horizon 2029, les micros, petites et**

moyennes entreprises béninoises, avec un tissu renforcé, émergent et contribuent à la transformation structurelle de l'économie béninoise ». La réalisation de la vision sera effective à travers les orientations stratégiques ci-après : (OS1) instauration d'une bonne gouvernance au sein de l'ADPME ; (OS2) développement de la culture/l'esprit d'entreprises et des capacités des PME ; (OS3) promotion de la compétitivité des PME ; (OS4) facilitation de l'accès au financement des PME. A chacune des orientations est lié un objectif stratégique dont l'atteinte passera par un programme.

Cadre programmatique

Les interventions de l'ADPME sur la période 2025-2029 se concentreront sur des objectifs concrets/pragmatiques de développement des PME. Partant des orientations et objectifs stratégiques et tenant compte des axes stratégiques retenus, quatre programmes sont identifiés :

- ☞ Programme 1 : Gouvernance de l'ADPME ;
- ☞ Programme 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME ;
- ☞ Programme 3 : Soutien à la compétitivité des PME ; et
- ☞ Programme 4 : Facilitation d'accès au financement des PME

Le coût global de mise en œuvre du plan stratégique est estimé à **quarante-sept milliards cinq cent quatre-vingt-dix-huit millions (47 598 000 000) de francs CFA**.

Dispositif de mise en œuvre et de suivi évaluation

Sur le plan institutionnel, la gestion de tous les programmes est placée sous l'autorité du DG/ADPME. Chaque programme est coordonné par une direction technique de l'ADPME qui rend compte de la mise en œuvre au DG/ADPME.

Outre le suivi des progrès, une revue à mi-parcours sera organisée pour s'assurer de la bonne marche générale des actions programmées et menées et proposer des ajustements éventuels. Des évaluations d'impact peuvent être également commanditées sur des interventions spécifiques.

INTRODUCTION

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme d'actions 2021-2026, le Gouvernement a approuvé, le 23 mars 2022, la réforme du Guichet Unique des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cette réforme phare a conduit à la création de l'Agence de Développement des PME (ADPME) par Décret n°2022-199 du 23 mars 2022.

Après la création de l'ADPME, son opérationnalisation ainsi que la mise en œuvre de ses dispositifs d'accompagnement non financiers et financiers constituent une étape importante pour l'atteinte des objectifs du Plan d'Actions du Gouvernement (PAG) 2021-2026.

En effet, conçu comme point central chargé de la coordination du continuum d'accompagnement et de financement des entreprises dès leur création et tout au long de leur croissance, l'ADPME est appelée à être l'interlocuteur privilégié des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) pour les appuis de l'Etat.

En tant que Guichet Unique, l'ADPME a pour vocation de fédérer et de mettre en cohérence l'ensemble des interventions publiques d'appui aux MPME par une offre intégrée, d'orientation, d'accompagnement et de facilitation d'accès aux marchés et aux financements. Elle est placée sous la tutelle du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi (MPMEPE) et ses attributions s'articulent autour de l'orientation, l'accompagnement, et la facilitation d'accès aux marchés et aux financements

Pour orienter ses interventions, il est nécessaire pour l'ADPME de se doter d'un plan stratégique qui décrit le cadre stratégique desdites interventions assorties de plan opérationnel de leur mise en œuvre. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'élaboration du présent plan stratégique. Il est structuré en sept points. :

- Contexte socio-économique ;
- Démarche méthodologique ;
- Problématique de développement ;
- Diagnostic stratégique de l'ADPME ;
- Cadre stratégique ;
- Cadre programmatique ; et
- Dispositif de mise en œuvre ;

I. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le contexte socio-économique est présenté au travers de : (1) l'environnement international et régional ; et (2) l'environnement national - économique et socio démographique.

1.1 Contexte international et régional

1.1.1. Contexte géostratégique et économique international

Au plan international, le nouveau contexte géostratégique et géoéconomique actuel, d'une part, et les tendances économiques qui se profilent à l'aune du monde post-crise Covid-19 avec la guerre Russo-Ukrainienne, d'autre part, augurent de lendemains incertains pour l'économie mondiale et le partenariat international. . Toutefois, cette modification des partenariats induira une convoitise envers l'Afrique et des pays comme le Bénin surtout en matière de commerce, d'investissement et de coopération au développement de façon générale. Ces opportunités se matérialiseront dans un environnement où la concurrence entre les grandes puissances imprègne de plus en plus le secteur du développement international, créant des défis pour les pays bénéficiaires de l'aide qui doivent naviguer dans des courants géopolitiques changeants voire antagonistes.

1.1.2. Les partenariats stratégiques de l'Afrique

L'Union européenne (UE), la Chine, les Etats-Unis, le Japon et l'Inde ont tous négocié et signé des accords de partenariat stratégique¹, assortis d'engagements financiers considérables et d'offre d'assistance technique, avec l'Afrique dans une optique gagnant-gagnant notamment via les cadres suivants :

- pour la **Chine** : FOCAC – Forum sur la coopération sino-africaine et le « "Belt and Road Initiative (BRI)"", nouvelle appellation du massif programme de la « Route de la Soie » ;

¹ Les partenariats stratégiques ne doivent pas être confondus avec la coopération au développement traditionnelle fondée sur une relation donateur-bénéficiaire. Les partenariats stratégiques de l'Afrique sont des partenariats structurés qui s'articulent autour des défis auxquels le continent est confronté et de la réalisation d'un développement socio-économique transformationnel pour l'Afrique, ses pays et ses populations, notamment par la mise en œuvre de l'industrialisation et du transfert de technologies, le développement des infrastructures, le commerce et l'investissement, l'investissement social et les politiques, programmes et projets de croissance durable et inclusive de dimension continentale ou régionale. Il faut cependant noter que ces partenariats stratégiques n'ont pas encore été pleinement exploités par l'Union africaine et ses États membres.

- pour le **Japon**: TICAD - Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique ;
- pour les **Etats-Unis**: Sommet Etats-Unis-Afrique, AGOA - La Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique et le MCA – Millennium Challenge Account ;
- pour l'**Inde** : IAFS – India-Africa Forum Summit / Sommet du Forum Inde-Afrique ; et
- pour l'**UE**: Global Gateway Afrique Europe.

Des pays comme la Russie, la Turquie, l'Arabie Saoudite et la Corée du Sud ont également signé des accords de partenariat stratégique avec l'Afrique ; dénotant ainsi l'importance stratégique grandissante du Continent africain pour les puissances économiques traditionnelles et émergentes et, incidemment, des opportunités de mobilisation de ressources financières additionnelles pour le secteur des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (PME) du Bénin au-delà de la coopération bilatérale et multilatérale traditionnelle.

1.1.3. Contexte sous-régional

Selon le Fonds Monétaire International (FMI, avril, 2023), la croissance économique en Afrique subsaharienne a été estimée à 3,9% en 2022. Le taux de croissance de la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) s'est accéléré de 1,7% en 2020 à 5,9% en 2021 et devrait légèrement ralentir à 5,7% en 2022. Ces performances économiques de l'UEMOA sont en lien avec la bonne tenue de tous les secteurs de l'économie et l'intensification des investissements dans les Etats-membres. Spécifiquement, l'économie nigériane a connu une croissance de 3,6% en 2021 après une contraction de 1,8% en 2020. Bien qu'en ralentissement par rapport à 2021, elle est restée vigoureuse en 2022 avec un taux de croissance de 3,3%. Cette performance de l'économie nigériane est due à la maîtrise des problèmes d'insécurité dans le secteur pétrolier marqué par la flambée des prix des produits pétroliers.

Le vaste marché du Nigéria constitue un atout pour la croissance économique béninoise, donc profitable pour les PME. Les simulations de la Direction générale de l'Économie présenté dans le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) 2024-2026, montre qu'une hausse de 1% du taux de croissance du Nigeria se traduirait par une augmentation du taux de

croissance du Bénin de 0,14%. Cette estimation montre qu'une exploration du marché nigériane par les PME béninoises améliorera la balance commerciale béninoise.

Zone de Libre-échange Continentale Africaine (ZLECAF)

Avec la signature en mars 2018 de l'Accord instituant la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAF) puis sa ratification en avril 2019 par le 22^e Etat (nombre qui déclenche l'entrée en vigueur effective de la ZLECAF²), l'Afrique est en passe de devenir un marché unifié et intégré fort de 55 Etats membres de l'Union africaine avec plus de 1,2 milliards de consommateurs et un PIB cumulé de plus de 2,6 milliards US\$. Ceci fera de la ZLECAF la plus grande zone de libre-échange au monde, en termes de pays membres, depuis l'avènement de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 1995.

Bien que non encore ratifiée par le Bénin, la ZLECAF est considérée porteuse de croissance pour l'Afrique et ses pays en termes de commerce, d'investissement et de développement de chaînes de valeur régionales.

Un récent rapport du Groupe de la Banque mondiale³ suggère que la mise en œuvre de la ZLECAF permettrait de : (1) sortir 30 millions d'Africains de l'extrême pauvreté et d'augmenter les revenus de près de 68 millions d'autres qui vivent avec moins de 5,50 dollars par jour ; (2) augmenter les revenus de l'Afrique de 450 milliards de dollars US d'ici 2035, dont 292 milliards de dollars proviendraient d'une plus grande facilitation des échanges - réduction des formalités administratives et simplification des procédures douanières ; (3) augmenter les exportations de l'Afrique de 560 milliards de dollars, principalement dans le secteur manufacturier ; et (4) stimuler des gains salariaux plus importants pour les femmes que pour les hommes, tout en augmentant les salaires des travailleurs qualifiés et non qualifiés.

Précisément, le rapport du Groupe de la Banque mondiale suggère que l'Afrique de l'Ouest connaîtrait la plus forte baisse du nombre de personnes vivant dans

² A la date de Janvier 2023, 44 Etats ont déposé leur instrument de ratification de la ZLECAF. Dix pays (le Bénin inclus) n'ont pas encore ratifié la ZLECAF.

³ Groupe de la Banque mondiale, 2020, "The African Continental Free Trade Area : Economic and Distributional Effects", Washington, DC : Banque mondiale. doi:10.1596/978-1-4648-1559-1. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

l'extrême pauvreté - une baisse de 12 millions (plus d'un tiers du total pour toute l'Afrique).

Pour le Bénin, la ZLECAf présente des opportunités si les actions de mise à niveau et de conquête des marchés régionaux via le secteur des PME notamment, sont mises en œuvre. En d'autres termes, le pays pourrait profiter de la ZLECAf si les effets de commerce envisagés sont exploités. Toutefois, le pays pourrait en souffrir sur le court-terme si la compétitivité du pays vis-à-vis de ses pairs de la sous-région n'est pas adressée.

Environnement politique et sécuritaire

Sur le plan politique, l'Afrique de l'Ouest est confrontée à divers maux interne et externe, les insurrections et les velléités séparatistes. À cela s'ajoute le changement de régimes par des coups de force militaire et autres moyens illégitimes. La vague de coups de force militaire intervenue entre 2020 et 2023 au Mali, en Guinée, au Burkina Faso et au Niger ont conduit à la déstabilisation des blocs sous-régionaux, notamment la dénonciation de la CEDEAO. Ces crises sous-régionales limitent le libre-échange entre les Etats, freinant ainsi la conquête de nouveaux marchés par les PME.

Sur le plan sécuritaire, l'Afrique de l'Ouest est de plus en plus le théâtre d'attentats, d'enlèvements et d'attaques perpétrés par des groupes terroristes organisés ou non. Le Niger, le Burkina et le Nigéria, pays frontaliers du Bénin constituent spécifiquement des espaces d'implantation et des cibles privilégiées de groupes armés. Depuis 2015, les pays de l'hinterland sont affectés très gravement par un cycle de violences et d'affaiblissement de l'Etat, avec des débordements sur les pays voisins, dont le Bénin. Pour lutter contre l'extrémisme violent et renforcer l'environnement le bien-être et ainsi que le bon déroulement des activités socio-économique, le Bénin met en œuvre sa stratégie unique de sécurité et développement 2024-2028.

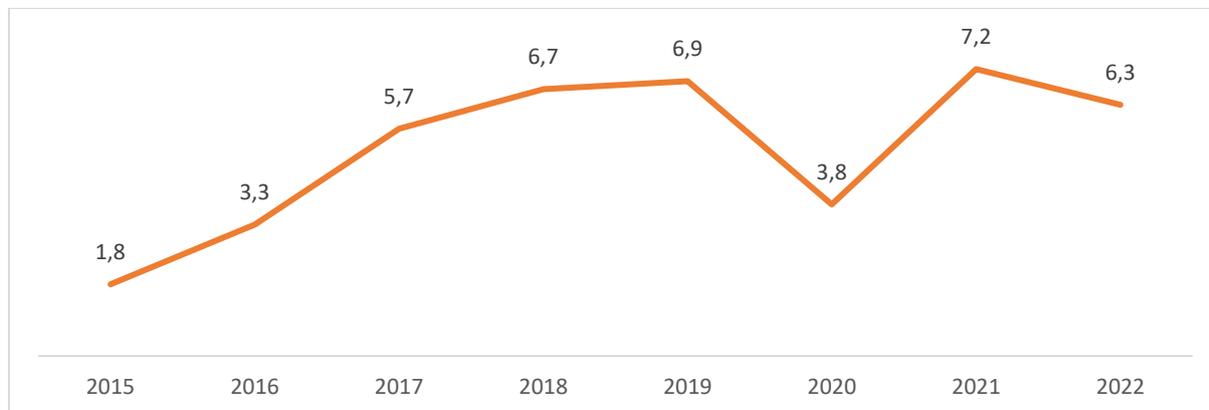
1.2 Contexte national

1.2.1. Contexte économique

Au plan économique, l'économie nationale est restée soutenue malgré la crise russo-ukrainienne. L'année 2022 est marquée par un fléchissement de l'activité économique qui a affiché un taux de croissance économique de 6,3% (contre 7,2%

en 2021 et 3,8% en 2020). Une performance au-dessus des prévisions économiques du FMI (2022) qui se situait à 6,0%. Cette performance est remarquable dans tous les secteurs clés de l'activité économique béninoise.

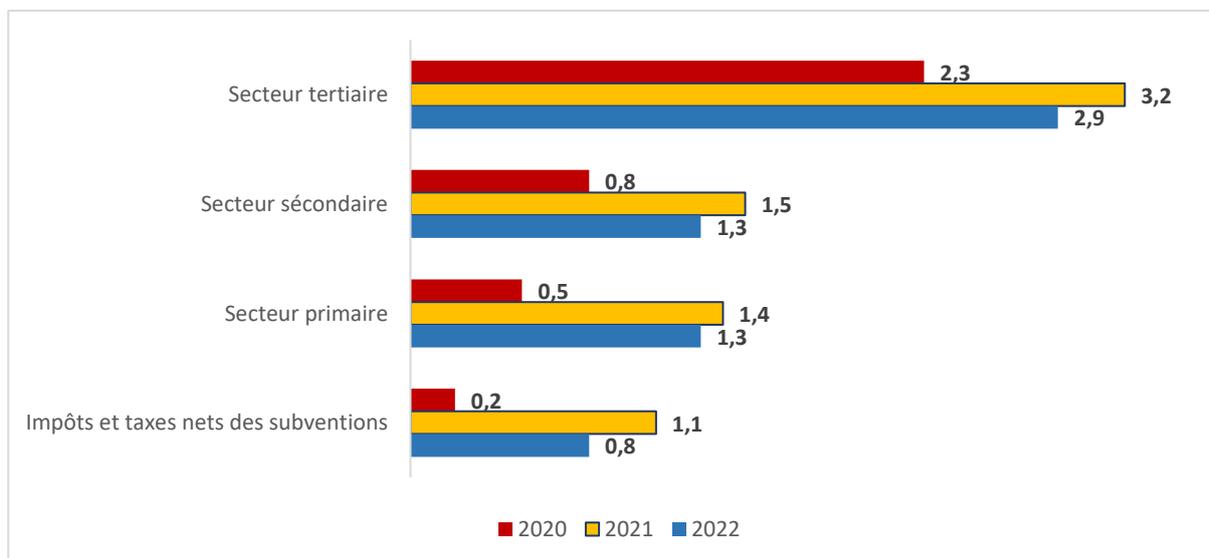
Figure 1 : Evolution du taux de croissance du PIB à prix constants (%)



Source : INStAD, mars 2023

La croissance économique a été essentiellement portée par les secteurs tertiaire et secondaire sur le triennal passé. Les contributions des secteurs à la croissance économique en 2022 se sont nettement améliorées par rapport à celles de 2021.

Figure 2 : Contribution des secteurs à la croissance (%)



Source : INStAD, 2023

Le secteur primaire, porté par l'agriculture, poursuit sa croissance. La valeur ajoutée du secteur s'est accrue de 4,8% en 2022 après 5,2% un an plus tôt. Cette

dynamique de croissance du secteur est notamment due à la mise en place des projets innovants dans le secteur et aux activités de la Société Nationale de Mécanisation Agricole (SoNaMa). La part du secteur primaire dans la formation du PIB s'est affichée à 26,9% en 2022 (contre 28,5% un an plus tôt). Sa contribution à la croissance économique est évaluée à 1,3% en 2022, pratiquement la même qu'en 2021 (1,4%).

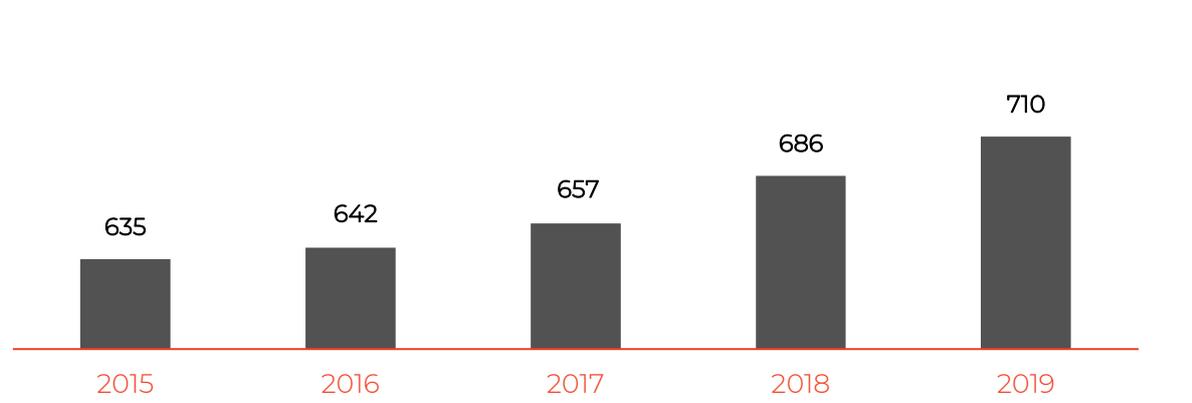
Le secteur secondaire a, quant à lui, enregistré en 2022 une croissance de 7,9% de sa valeur ajoutée, après 9,1% un an plus tôt. Cette performance est principalement en lien avec le développement accéléré des nombreuses activités de transformation. En effet, en 2022, l'agro-industrie a doublé la croissance de sa valeur ajoutée à 7,3% (contre seulement 3,3% un an plus tôt), avec notamment une hausse de 6,0% pour la fabrication des produits alimentaires (contre 2,2% en 2021) et de 19,2% pour la fabrication des boissons.

Le secteur tertiaire continue de soutenir les activités des deux autres secteurs et a vu sa valeur ajoutée s'accroître de 6,0% en 2022, après 6,6% un an plus tôt. Les activités financières et d'assurance ont connu un regain (+6,4%) en 2022 après un repli de 5,2% un an plus tôt.

1.2.2. Contexte social

Au plan social, depuis 2015, le PIB par tête a connu une tendance à la hausse. Il est passé de 634 800 F CFA en 2015 à 709 500 FCFA en 2019 par an soit une augmentation de 11,77% (cf. graphique 6). Cela traduit l'amélioration du niveau d'activités économiques du pays sur la période.

Figure 3 : Evolution du PIB par tête (millier de francs) entre 2015 et 2019



Source : INStaD, 2020

Malgré cette amélioration, la pauvreté demeure toujours une préoccupation majeure.

En effet, les taux de pauvreté monétaire et non monétaire, bien qu'encore élevés, ont connu une légère baisse entre 2015 et 2019. La pauvreté monétaire est passée de 39,3% en 2015 à 38,5% en 2019, soit une baisse de 0,8 point de pourcentage. Elle est plus prépondérante en milieu rural (44,2% en 2019 et 44,7% en 2015) qu'en milieu urbain (31,4% en 2019 et 32,6% en 2015). De même, la pauvreté non monétaire a connu un recul, en passant de 28,7 % en 2015 à 26,1% en 2019, soit un repli de 2,6 points de pourcentage. Bien que le milieu rural soit plus touché par la pauvreté non monétaire que le milieu urbain, le recul de cette pauvreté a surtout profité aux ménages ruraux (28,6% en 2019 contre 36,0% en 2015) contrairement aux ménages urbains qui ont vu la détérioration de leurs conditions de vie (23,0% en 2019 contre 20,5% en 2015).

En 2022, l'incidence de pauvreté monétaire est établie à 36,2% contre 38,5% en 2019, soit une baisse de 2,3 points de pourcentages avec un seuil global annuel de pauvreté au Bénin estimé à 287 187 FCFA en 2022 contre 246 542 FCFA en 2019.

Le repli de la pauvreté est surtout lié à l'amélioration de la production agricole et l'accès aux infrastructures de base sur la période⁴. De fortes disparités régionales sont notées aussi bien au niveau de la pauvreté monétaire.

Le développement des PME peut atténuer davantage la pauvreté en créant des emplois et en générant des revenus. Les PME jouent un rôle très important dans la création de l'emploi. Mais en raison de la grande informalité des PME, l'emploi créé restent également informel. Selon l'Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI, 2018), le secteur informel est le grand pourvoyeur d'emplois (95,3 % des emplois). Les emplois créés par ce secteur sont en général le fait d'activités de subsistance peu rémunératrices qui n'exigent pas de qualifications préalables, et dont la faible rentabilité n'améliore que peu les conditions de vie des ménages de ceux qui les exercent.

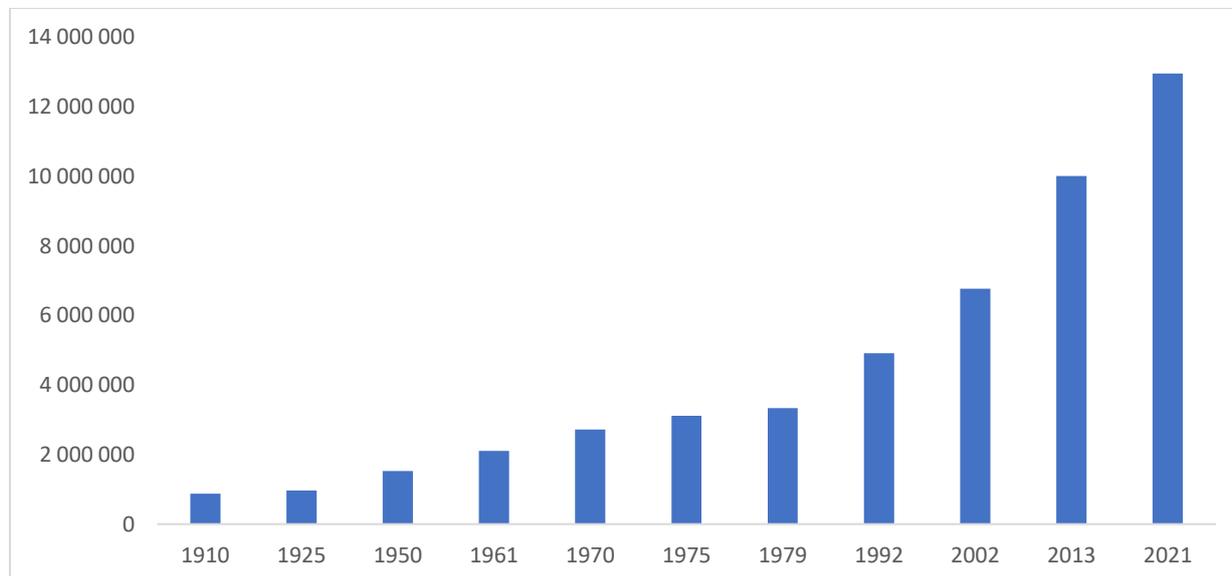
1.2.3. Contexte démographique

La population béninoise, de 1960 à nos jours, a plus que quintuplé, passant de 2 106 000 habitants en 1961 à 12 032 756 habitants en 2021 (INStad, 2022). Du premier

⁴ Note sur la Puavreté, INStad 2023. <https://instad.bj/statistiques/statistiques-sociales>

(1979) au quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (2013), en l'espace de trente-quatre (34) ans, la population du Bénin a plus que triplé passant de 3 331 210 en 1979 à 10 008 749 habitants en 2013.

Figure 4 : Evolution de la population béninoise



Source : INStAD, 2022

La population du Bénin en 2021 est six (06) fois plus nombreuse qu'à l'indépendance. L'accroissement accéléré de la population ainsi mis en évidence est le reflet, d'une part, de la structure par âge jeune, et d'autre part, d'une fécondité qui est restée élevée, pendant que la mortalité est en baisse. Les estimations actuelles établissent cette population à 12 606 998 d'habitants en 2023 (INStAD, 2023).

Le taux d'accroissement de la population est passé de 1,8% entre 1910 et 1950, à 2,8% entre 1979 et 1992, puis 3,2% entre 1992 et 2002 et enfin à 3,5% entre 2002 et 2013. L'Indice Synthétique de Fécondité (ISF) est de 5,7 enfants par femme (EDSB 2017-2018) en 2018. La forte croissance démographique enregistrée depuis quelques décennies est principalement due au niveau encore très élevé de la fécondité, étant donné que les mouvements migratoires, même si elles ne sont pas nulles, influencent très peu ce taux.

L'accroissement de la population béninoise, essentiellement jeune, exerce une forte pression sur la demande sociale qui, à son tour, engrange de plus en plus de ressources de l'Etat. La jeunesse de la population constitue un atout en termes de main-d'œuvre, de consommation, de facteurs de production mais elle peut

également se révéler un frein au développement si les conditions de valorisation de son potentiel ne sont pas créées et entretenues. Cela induit la nécessité d'assurer le développement d'un entrepreneuriat de croissance, durable, créateur d'emplois et moteur de la transformation industrielle et qui réduit les inégalités territoriales.

1.2.4. Politique Publique et Environnement Opérationnel des PME

Le document de politique de promotion et de développement des PME est en cours d'élaboration. Il permettra également de se doter d'un mécanisme de suivi efficace des programmes des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et institutions de l'Etat impliqués dans la promotion des PME.

Les parties prenantes du secteur des PME considèrent qu'il y a un réel décalage entre le discours sur l'importance du secteur privé dans la création de la richesse nationale et les actions de politiques publiques au bénéfice du secteur. Le Ministère des PME-PE et l'ADPME devront s'atteler à prendre en charge ce décalage par un plaidoyer informé par les données susvisées, entre autres.

En dehors du Ministère des PME-PE, plusieurs ministères sont impliqués dans la formulation et la mise en application de la politique en matière de promotion des PME, mais de façon non coordonnée. Il s'agit notamment des Ministères en charge des fonctions de l'Industrie, du Numérique, du Développement, des Finances et de l'Economie.

Cette configuration d'intervenants publics sur le secteur rend inefficace les politiques publiques pour le secteur en l'absence d'une coordination pleinement et entièrement assumée probablement dans un cadre de dialogue public privé.

Aussi, une approche d'intégration et de fusion des organismes publics intéressés par l'environnement des affaires s'est traduite récemment par la création de l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Exportations (APIEx) qui découle d'une fusion de l'Agence béninoise de promotion des échanges commerciaux (ABePEC), le Guichet Unique de Formalisation des Entreprises (GUFÉ) et le Centre de Promotion des Investissements (CPI).

Environnement des affaires

Malgré les performances du pays, notamment en matière de procédures de création d'entreprise et procédures d'obtention de permis de construire, le Bénin doit intensifier ses efforts d'amélioration de l'environnement opérationnel des PME.

**Tableau 1: Principaux indicateurs et Classement Doing Business, 2017-2020
Rang Global et Rang par Indicateur du Bénin sur 190 Pays Classés**

Indicateurs	Bénin				Rwanda
	2017	2018	2019	2020	2020
Création d'entreprise	57	56	61	65	35
Obtention permis de construire	74	46	51	82	81
Raccordement à l'électricité	174	174	176	178	59
Transfert de propriété	173	127	130	126	3
Obtention de crédits	139	142	144	152	4
Protection des investisseurs minoritaires	145	146	149	120	114
Paiements des taxes et impôts	173	174	176	171	38
Commerce transfrontalier	133	136	107	110	88
Exécution des contrats	169	170	171	162	32
Règlement de l'insolvabilité	115	105	110	108	62
Rang global sur 190 pays classés	155	151	153	149	35

Source : Rapports Doing Business

Il convient de noter que le tableau ci-dessus révèle que le Bénin pourrait améliorer ses performances, au minimum, sur six procédures administratives et/ou déterminantes d'un écosystème entrepreneurial dynamique à savoir :

- Raccordement à l'électricité ;
- Transfert de propriété ;
- Obtention de crédits ;
- Protection des investisseurs minoritaires ;
- Paiements des taxes et impôts ;
- Commerce transfrontalier ;
- Exécution des contrats.

En particulier, le classement du pays en matière d'obtention de crédits et de protection des investisseurs minoritaires est révélateur des contraintes de financement (par endettement et en haut de bilan/capital de participation) auxquels les PME du pays font face. Ces deux contraintes impactent négativement l'esprit d'entreprise et les opportunités de croissance des PME dans le pays.

II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique est articulée autour de trois (03) points: (i) la préparation de la mission ; (ii) la collecte des données et la rédaction et (iii) la restitution et la validation.

2.1. Phase préparatoire de la mission

2.1.1. Avis du Ministère du Développement et de la Coordination de l'action gouvernementale

Conformément aux dispositions du guide méthodologique des politiques et stratégies, les termes de références élaborés dans le cadre de la réalisation de l'activité ont été transmis au Ministère du Développement et de la Coordination de l'action gouvernementale (MDC) pour avis. A la suite de l'examen desdits TdR, le MDC a donné son avis de non-objection à l'élaboration du document de plan stratégique de l'ADPME à travers le courriel n°0178/MDC/DC/SGM/DGPD/DPPS/SP-c du 30 juin 2023. Ledit avis est joint en annexe du présent document de diagnostic.

2.1.2. Approche d'élaboration du plan stratégique

Concernant spécifiquement l'approche d'élaboration d'un document de planification stratégique, trois (03) cas de figure peuvent se présenter notamment « le faire » ; le « faire faire » et le « mixte » conformément au guide méthodologique d'élaboration des politiques et stratégique au Bénin. Au regard des avantages comparatifs, l'ADPME a adopté pour l'approche « mixte ». A cet effet, une équipe de consultants a été recrutée pour conduire le processus d'élaboration du plan stratégique sous la supervision d'un Comité de Coordination et d'un Groupe de travail technique composé des cadres du MDC, du PMEPE et de l'ADPME.

2.1.3. Mise en place du cadre institutionnel de conduite de la mission

Pour conduire le processus d'élaboration du Plan stratégique de manière efficace et efficiente, un cadre institutionnel constitué d'un Comité de coordination et d'un Groupe de travail technique a été mis en place. Le cadre institutionnel a été responsable du suivi du processus et de l'assurance qualité du document du Plan Stratégique.

Le Comité de coordination apprécie à chaque étape la qualité des différents livrables et donne des directives pour leur amélioration. Le Comité rend compte de

l'évolution des travaux au Conseil d'Administration et aux Ministres concernés. Il est composé comme suit :

- Directeur Général de l'ADPME, Président ;
- Directeur Général des Politiques de Développement (DGPD) du Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MDC) ;
- Directeur de la Planification, de l'Administration et des Finances du MPMEPE.

Le Groupe de travail technique, quant à lui, a été chargé d'appuyer et d'accompagner l'équipe de consultants dans la rédaction des différents documents. Il est composé :

- d'un (01) représentant du Directeur Général de l'ADPME ;
- du Directeur des Politiques et Programmes Sectoriels de la DGPD/MDC;
- du Directeur de l'Administration et des Finances de l'ADPME.

2.1.4. Cadrage méthodologique de la mission

La phase préparatoire a consisté en une séance de cadrage méthodologique qui a été organisée le mercredi 12 juillet 2023 avec le comité de pilotage de la mission. La séance a permis de convenir avec l'équipe de consultants et celle de supervision de l'orientation à donner à la mission notamment en ce qui concerne les attentes et les résultats. La méthodologie de travail a été harmonisée entre les deux parties. Cette séance a permis également de faire valider l'approche méthodologique et les outils de collecte des données élaborés (questionnaires, guides d'entretiens). De même, les cibles concernées ont été mieux définies en tenant compte de leur pertinence en lien avec les informations recherchées. Une autre séance de travail a été tenue le 15 juillet 2023 pour valider le rapport de démarrage de la mission.

2.2. Phase de collecte et de rédaction

2.2.1. Revue documentaire

La première tâche a consisté à répertorier tous les documents susceptibles d'aider à un bon accomplissement de la mission. Entre autres, les documents ci-après ont été collectés :

- la Loi N° 2020-03 du 20 mars 2020 ;
- le document de dispositif d'intervention de l'ADPME ;

- le décret n°2022- 199 du 23 mars 2022 portant création de l'ADPME et approbation de ses statuts ;
- l'étude sur le climat des investissements phase 2 de la Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- l'étude sur l'environnement des affaires au Bénin de la BAD ;
- le plan stratégique provisoire 2022-2026 du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi. ;
- le document synthèse du Projet d'Appui à l'Entrepreneuriat au Bénin de l'Agence Française de Développement/Expertise France ;
- le document synthèse du Projet Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ProPME) ;
- la fiche synthétique du projet d'appui à la promotion du micro, petit et moyen entrepreneuriat artisanal des femmes béninoises dans les secteurs porteurs de croissance ;
- le plan de développement stratégique de la CCI Bénin ;
- Décision N°29 du 29/09/2015/CM/UMOA relative à la mise ne place d'un dispositif de soutien au financement des Petites et Moyennes Entreprises et des Petites et Moyennes industries (PME/PMI) dans les états membres de l'UEMOA⁵.
- d'autres documents de projets des PTFs (projets PAEB, Benibiz, etc) et ;
- le guide méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies

2.2.2. Collecte des données

En complément à la revue documentaire, l'équipe de consultants a collecté des données spécifiques auprès de groupes cibles à travers un questionnaire. L'annexe 1 présente la liste des individus ou structures enquêtés.

⁵ Ce Dispositif a été adopté par le Conseil des Ministres de l'UMOA, lors de sa session ordinaire tenue le 29 septembre 2015 à Dakar. En outre, en décembre 2016, le Comité de Politique Monétaire de la BCEAO a autorisé l'admissibilité au refinancement de la Banque Centrale des créances détenues par les établissements de crédit sur les PME éligibles au Dispositif.

Le Dispositif comporte quatre principaux axes, à savoir la promotion des PME, l'amélioration de l'encadrement de ces entreprises, le refinancement des créances bancaires sur les PME et la diversification des instruments financiers adaptés pour leur financement. Pour sa part, la BCEAO agira sur les conditions d'offre de financement aux PME, en rendant plus attractifs les crédits bancaires à ces entreprises au moyen d'un refinancement approprié.

2.2.2.1. Atelier avec les partenaires techniques et financiers

Cet atelier s'est tenu le 19 juillet 2023 à l'Hôtel du Lac de Cotonou sous l'organisation et la coordination d'Expertise France. Il a regroupé les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) bilatéraux et multilatéraux intervenant dans le domaine d'appui aux PME au Bénin. Il s'agit précisément des représentants de l'Agence Française de Développement (AFD), du Programme des Nations pour le Développement (PNUD), de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, de la Coopération Suisse, d'Agence Belge pour le Développement (Enabel), de TechnoServe, de la GIZ, de la Coopération Suisse, de la Coopération canadienne, etc. La liste des participants figure en annexe 1 du présent plan stratégique.

Les travaux de l'atelier se sont déroulés autour de cinq (05) questions majeures préparées par l'équipe de consultants. Ces questions ont permis de recueillir, entre autres, les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'écosystème des PME au Bénin ainsi que les options stratégiques dont l'ADPME devrait tenir compte.

2.2.2.1. Échanges avec les autres acteurs

Ces échanges ont été réalisés, essentiellement, entre le 24 juillet et le 02 août 2023. Les structures rencontrées sont entre autres, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance, la Banque Africaine de Développement, la Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin, le Ministère du Développement et de la Coordination de l'action gouvernementale, la Présidence de la République via le Bureau d'Analyse et d'Investigation (BAI) et l'Agence de Promotion des Investissements et des Exportations (APIEx), le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche et la Chambre des Métiers de l'Artisanat.

2.2.2. Phase de rédaction

Conformément aux objectifs de la mission et au guide d'élaboration des politiques et stratégies en vigueur en République du Bénin, la rédaction du document de politique s'est déroulée suivant les étapes ci-après : (i) l'élaboration du diagnostic stratégique ; (ii) la formulation du cadre stratégique ; (iii) la formulation du cadre programmatique ; (iv) la définition du dispositif de mise en œuvre et de suivi évaluation et (v) l'élaboration du plan d'action. A chaque étape, le draft de chaque produit intermédiaire a été régulièrement transmis au Groupe de travail technique et au Comité de Coordination pour recueillir ses leurs observations.

2.2.3. Enrichissement et validation

Dans un processus interactif, chaque output obtenu suivant chacune des étapes sus-présentées, a été régulièrement envoyé au Comité de coordination pour recueillir leurs observations. Lesdites observations sont prises en compte au fur et mesure de l'évolution des travaux.

Atelier d'enrichissement

Un atelier d'enrichissement a été organisé à Cotonou du 23 au 27 octobre 2023. L'atelier a connu la participation des groupes thématiques suivant : (i) les chambres consulaires et secteur privé ; (ii) le secteur financier et les acteurs des finances publiques ; (iii) les groupements de PME, entreprises informelles et structures d'appui ; (iv) les structures de formation et (v) et l'administration publique (BAI, DGI/MEF, DPAF/MAEP, DPAF/MND, DPAF/MIC, DPAF/MTCA et Directeur Digitalisation/MND). Chaque journée de l'atelier a été consacré un à groupe thématique suivant l'ordre précité. Les observations recueillies au cours de l'atelier ont permis de produire la mouture du document soumis à la validation nationale.

Atelier de validation

Un atelier de validation technique a été organisé le 31 juillet 2024 à Cotonou par l'équipe de supervision avec les acteurs du secteur pour recueillir également leurs observations. La dernière version du plan stratégique a été rendu disponible après intégration des observations de cet atelier.

III. PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT DE L'ADPME

L'analyse des expériences réussies dans le monde montre que la croissance économique durable à long terme et la création d'emplois ne seront possibles que grâce au développement d'un secteur des PME dynamique. La promotion active de ce secteur est un moyen de la transition vers l'économie de marché et la création d'une classe entrepreneuriale championne.

Depuis 2016, la relance de l'activité économique engagée par le Gouvernement a été axée sur la promotion des PME en favorisant leur création et leur développement afin qu'elles soient de meilleurs outils de création d'emplois et de richesses. Le Gouvernement s'est alors engagé à assainir l'environnement des affaires pour rendre le secteur attractif à l'éclosion des initiatives privées. Dans le cadre de ses réformes, plusieurs structures ont été créées au profit du développement des PME pendant que d'autres ont vu leur mandat retiré ou revu.

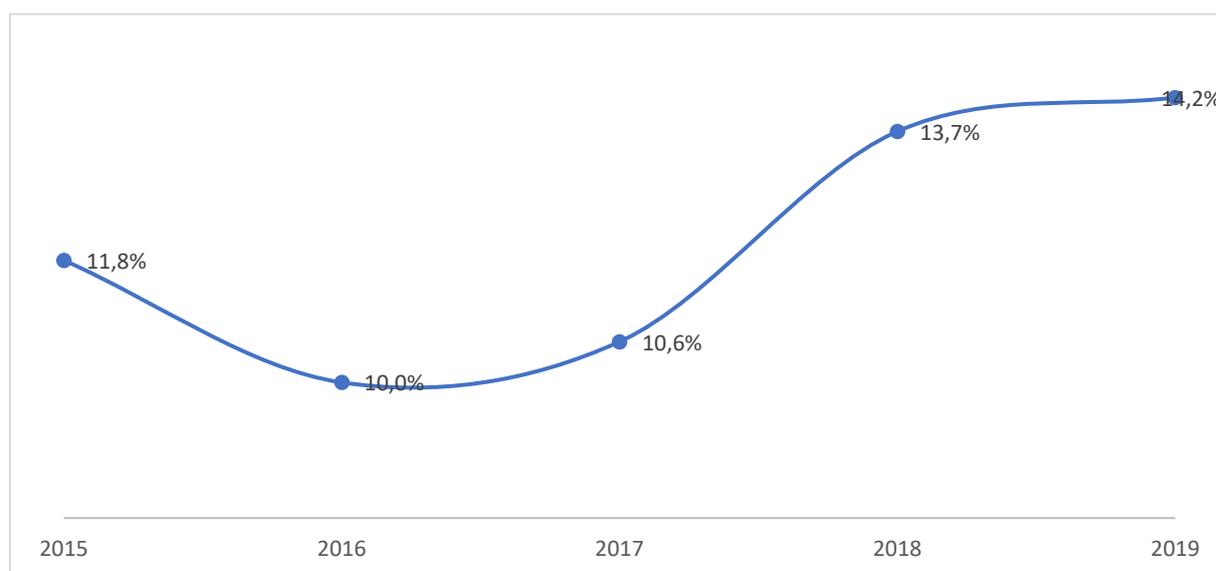
En 2008, le Gouvernement a créé de l'Agence nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) par décret n° 2008-514 du 08 septembre 2008. Cette agence, avait pour mission de contribuer à l'élaboration de la politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises et de la mettre en œuvre. Par décret n°2022-195 du 23 mars 2022 le Gouvernement a mis fin aux activités de l'ANPME.

En 2020, le Gouvernement a mis en place l'Agence de Développement de l'Entreprenariat des Jeunes (ADEJ) en restructuration du Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ) qui après une décennie d'activité a réalisé des contres performances entraînant sa dissolution. La mission d'ADEJ a été de contribuer à la promotion de l'entreprenariat de croissance par la constitution d'une pépinière de PME capables de créer de la valeur ajoutée et d'offrir des opportunités d'emplois durables. A travers le décret N° 2022-194 du 23 mars 2022, la dissolution de l'ADEJ a été adoptée par le Conseil des Ministres.

En dehors de l'ANPME et l'ADEJ, d'autres structures publiques d'appui aux PME ont été également dissoutes par le Gouvernement. Il s'agit, entre autres, du Bureau de Restauration et de Mise à Niveau des entreprises (décret n° 2022-196 du 23 mars 2022), du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (décret n°2022-197 du 23 mars 2022) et du Centre de Perfectionnement du Personnel des entreprises (décret n° 2022-198 du 23 mars 2022).

La faible performance de ces diverses agences n'a pas favorisé le développement attendu des PME, notamment en ce qui concerne leur faible contribution à la croissance économique, leur courte durée de vie et leur forte informalité. Selon la note analytique sur le programme de développement (NAPD)⁶ gestion 2022, la contribution moyenne des PME aux ressources fiscales sur la période allant de 2015 à 2019 est restée faible à 12,06%, malgré la dynamique haussière observée depuis 2017.

Figure 5 : Evolution de la part contributive des PME aux recettes fiscales (%)



Source : Equipe de consultants à partir des données de la NAPD, gestion 2022

L'enquête ERI-ESI (INStAD, 2018) estime à 1 694 270 le nombre d'Unités de Production Informelle exerçant sur l'ensemble du territoire. Selon la même enquête 96,6% des chefs d'UPI ont créé seuls leurs unités de production et la majorité ont de faible niveau d'instruction, ce qui limite le développement des UPI notamment dû aux difficultés d'accès au financement et la faible capacité de gestion.

Ces lacunes persistantes couplées à l'absence de complémentarité entre les agences suscitées, a entraîné leur dissolution par le Gouvernement. En effet, il vient au constat qu'à l'instar de la plupart des pays en développement, en plus de l'important défi du chômage, le Bénin reste toujours confronté aux sérieux problèmes d'un marché intérieur relativement étroit, un faible tissu industriel, une

⁶ Note élaborée par la Direction Générale des Politiques de Développement du Ministère du Développement et de la Coordination de l'action gouvernementale.

population de PME à dominante informelle et structurellement confrontée aux contraintes de financement et d'appui non financier de qualité.

La bonne gouvernance instaurée par le Gouvernement a permis l'assainissement de la gestion des finances publiques et un retour à une bonne gestion des initiatives en faveur des PME. Les réformes ont conduit à la création en mars 2022 de l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME) pour instaurer un guichet unique d'appuis aux PME. Pour permettre à l'ADPME d'accomplir sa mission et d'éviter de tomber dans les mêmes pièges d'inefficacité que les agences ayant existé par le passé, il convient d'approfondir l'analyse de l'écosystème des PME.

IV. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ADPME

4.1 Diagnostic institutionnel de l'ADPME

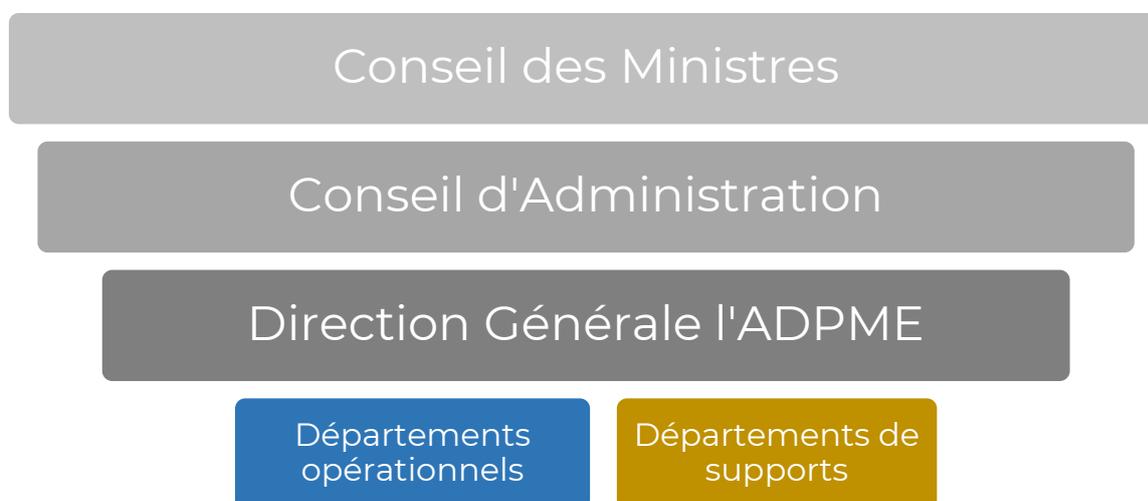
L'ADPME est une structure naissante, ceci rend difficile la possibilité d'en déterminer les bonnes pratiques ainsi que les insuffisances.

En effet, l'analyse diagnostique a porté sur ce qui est perceptible dans le fonctionnement de l'ADPME et l'écosystème dans lequel l'agence évolue. Après l'analyse institutionnelle de l'agence, la suite du diagnostic a porté sur les fonctions de l'agence et les problèmes structurels des PME.

4.1.1. Analyse de la coordination des interventions de l'ADPME

Selon le décret n°2022- 199 du 23 mars 2022 portant création de l'ADPME et approbation de ses statuts, l'ADPME est gouvernée par : (i) le Conseil des Ministres, un organe délibérant ; (ii) le Conseil d'administration, un organe d'orientation des activités de l'agence (iii) et la Direction Générale, structure opérationnelle du secteur des PME.

Figure 6 : Organes de gouvernance de l'ADPME



De façon spécifique, la coordination des interventions de l'ADPME est assurée par le Directeur Général avec l'appui des départements opérationnels et de support. Il est chargé d'exécuter les orientations validées par le Conseil d'administration (CA) conformément à la mission de l'agence. Le CA de l'ADPME, en sa qualité d'organe d'orientation est composé, selon le décret n°2022- 199 du 23 mars 2022 de :

- un (1) représentant du ministère en charge des Petites et Moyennes Entreprises ;

- un (1) représentant du ministère en charge des Finances ;
- un (1) représentant de la Présidence de la République ;
- un (1) représentant du ministère en charge du Développement ;
- un (1) représentant du ministère en charge de la Microfinance ;
- un (1) représentant du ministère en charge du Commerce ;
- un (1) représentant du ministère en charge du Numérique.

Etant encore au démarrage de ses activités, les faiblesses dans la coordination interne des activités ne sont pas perceptibles. Toutefois, l'analyse du cadre externe à l'ADPME d'appui aux PME révèle entre autres :

Une pluralité de partenaires techniques et financiers (PTF) et d'associations qui appuient le développement des PME avec des agendas disparates. Cette pluralité constitue une opportunité pour l'ADPME pour développer des appuis spécifiques aux PME. Pour le moment, la direction de l'ADPME n'a établi aucun partenariat pour profiter de cette opportunité, toutefois, des initiatives sont en cours au niveau de l'agence. Une analyse plus approfondie de certains acteurs est proposée dans l'analyse opérationnelle de l'agence dans la suite de ce diagnostic.

De même, il est noté une absence de coordination entre les acteurs d'appui aux PME, notamment les partenaires techniques et financiers. En effet, le positionnement de l'ADPME comme le guichet unique des PME n'est pas encore élargi aux appuis des partenaires techniques et financiers qui concentrent parfois leurs interventions sur les mêmes zones géographiques, les mêmes thématiques et les mêmes cibles. L'une des conséquences de cette situation est l'existence de risque de doublon dans le financement des interventions. Il est nécessaire pour l'ADPME d'asseoir un système de coordination et de suivi de toutes les actions des partenaires, qui optimise l'utilisation des ressources au profit des PME.

Absence d'un cadre institutionnel de dialogue public-privé. Le Bénin ne dispose pas encore de politique nationale de promotion et de développement des PME. Ainsi, les parties prenantes du secteur des PME considèrent qu'il ya un réel décalage entre le discours sur l'importance du secteur privé dans la création de la richesse nationale et les actions de politiques publiques au bénéfice de ce secteur. Le processus de rationalisation des interventions au profit des PME devrait être complété par l'instauration d'un Dialogue Public-Privé (DPP) pérenne structurée et inclusif des représentants des différents secteurs (artisanat, secteur « informel »,

institutions financières, etc.) économiques et des différents acteurs publics au profit du secteur des PME, secteur informel inclus. L'ADPME devra s'atteler à appuyer l'organisation de tel dialogue. Des réflexions sont en cours pour l'opérationnalisation d'un creuset d'échanges profonds qui portera sur les conditions de mise en place et d'animation d'un dialogue public-privé fructueux orienté PME à travers un exercice participatif Gouvernement-PME.

En dehors du Ministère en charge des PME, plusieurs ministères sont impliqués dans la promotion des PME, mais de façon non coordonnée. Il s'agit notamment des Ministères en charge des fonctions de l'Industrie, du Numérique, des microfinances, des Finances et de l'Economie.

Cette configuration d'intervenants publics sur le secteur amoindrit l'efficacité des interventions pour les PME en l'absence d'une coordination pleinement et entièrement assumée probablement dans un cadre de dialogue public privé.

4.1.2. Analyse du cadre législatif et réglementaire

Le cadre législatif des PME est essentiellement constitué de la loi N° 2020-03 du 20 mars 2020. En application de cette loi, le Gouvernement a adopté le décret n° 2023-339 du 05 juillet 2023 qui fixe les modalités y afférentes. L'analyse de la perception des acteurs rencontrés dans le cadre de la collecte des données pour l'élaboration du présent plan stratégique a révélé quelques insuffisances.

La méconnaissance des dispositions de la loi par les PME, notamment en ce qui concerne les facilités fiscales. L'adoption de la loi N° 2020-03 du 20 mars 2020 a été une condition nécessaire mais pas suffisante pour le développement des PME. Cette insuffisance relève de la faible dissémination de la loi auprès des PME qui continuent de souffrir de carence d'information sur les avantages que la loi leur réserve. Ceci induit que l'opérationnalisation complète de l'ADPME devrait contribuer à en faire le vivier d'information à la disposition des PME pour leur développement.

Insuffisance de dispositions pour réglementer le contenu local relativement aux PME. Le contenu local est considéré comme la valeur ajoutée des PME à l'économie nationale par la production et l'approvisionnement en biens et services nationaux. La loi ci-dessus citée, même si elle prévoit en son article 13, l'accès aux marchés publics, ne fait aucune exigence du contenu local. Il en est de même de son décret d'application (décret n° 2023-339 du 05 juillet 2023) qui oblige les

autorités contractantes au nom de l'Etat à définir des critères de participation des PME, sans faire l'obligation de la réserve d'un quota de la commande publique aux PME. Les articles 76 et 77 de la loi n° 2020-26 du 29 septembre 2020 portant code des marchés publics en République du Bénin ont prévu uniquement des quotas de sous-traitance applicable aux candidats étrangers aux marchés publics. L'ensemble des dispositions existantes ne prévoit pas, entre autres, le degré de participation du personnel local, l'encouragement de l'emploi, le transfert de technologie, le perfectionnement et le transfert des compétences qui doivent être analysés dans l'évaluation d'une proposition étrangère dans un marché public. La faible réglementation constitue un handicap pour le développement du contenu local. En effet, l'ADPME pour l'atteinte de sa mission, notamment en ce qui concerne la facilitation des PME aux marchés doit œuvrer pour un large éventail d'approches, allant des objectifs obligatoires aux exigences souples dans tous les secteurs.

4.1.2 Analyse des ressources humaines de l'ADPME

Le recrutement en cours du personnel pour accomplir la mission de l'Agence. Les ressources humaines sont importantes pour la mise en œuvre des attributions de l'agence. Depuis sa création en mars 2022, l'Agence a toujours fonctionné avec un personnel réduit. En effet, à la date du 15 novembre 2023, l'effectif du personnel de l'ADPME est de six (06) agents y compris le DG. Les recrutements en cours au niveau de l'agence méritent d'être accélérés avec la prise de fonction des agents recrutés.

Sur la base de son organigramme validé par le Conseil d'administration le 11 mai 2023, la liste des postes de l'agence est présentée dans le tableau ci-dessous. Si tous les postes de l'agence sont pourvus, l'effectif de l'agence serait de trente et huit (38) agents.

Tableau 2 : Différents postes de l'ADPME

DIRECTIONS	CELLULES/SERVICES	POSTES	
Direction Générale		Directeur général	
		Secrétariat Particulier	
	Secrétariat Administratif	Chef Secrétariat Administratif	
		Assistante Secrétariat Administratif	
		Chargé de communication	
		Assistant DG	
	Cellule d'Information Digitalisation	Système et	Chef Cellule
			Collaborateur
	Cellule Contrôle Interne		Auditeur Sénior/Chef Cellule
			Spécialiste Juriste
			Auditeur Junior
	Personne Responsable des Marchés Publics		PRMP
			Assistant PRMP
Secrétaire PRMP			
Département Administration et Finances	Service RH et Moyens Généraux	Directeur	
		Chef Service	
		Collaborateur	
		Chauffeur	
		Agent de liaison	
	Service Comptabilité et Budget		Chef Service
			Collaborateur
	Service Finance et Trésorerie		Chef Service
Collaborateur			
Fonction : Accompagnement Technique et Soutien aux PME	Service Entrepreneuriat, Startups et Innovation	Directeur	
		Chef Service	
	Service Appui à la Croissance et la Compétitivité	Collaborateur	
		Chef Service	
Fonction : Planification Evaluation et Suivi des Projets	Service Planification et Coordination des Projets des PTF	Collaborateur	
		Chef Service	
	Service Suivi-Evaluation et Statistiques	Chef Service	
		Collaborateur	
Fonction : Accompagnement au Financement des PME	Amélioration de l'offre de financement	Directeur	
		Chef Service	
	Promotion de produits de financement adaptés	Collaborateur	
		Chef Service	
Facilitation de l'accès des PME aux financements		Chef Service	
		Collaborateur	

L'analyse du tableau n°2 montre que les départements « Accompagnement Technique et Soutien aux PME » et « Accompagnement au Financement des PME » sont créés pour prendre en compte les appuis non financiers et les appuis financiers traditionnellement offerts par les agences d'appuis aux PME.

Toutefois, l'organigramme reste perfectible pour prendre en compte des fonctions essentielles, notamment : (1) l'accueil-orientation ; (2) la communication, la visibilité et les relations publiques ; et (3) la prise en charge prioritaire du secteur informel.

A l'entrée de l'ADPME, la clientèle ne pourra se diriger directement vers les départements techniques en absence d'orientation. Selon le document de doctrine de l'ADPME, lorsqu'un entrepreneur entre en contact avec l'Agence, un agent d'accueil le reçoit et lui administre un questionnaire commun d'identification des besoins. En conséquence, la création d'un service d'accueil multilinguistique dédié uniquement à l'orientation des PME est nécessaire pour rassurer les PME au guichet de l'ADPME.

Par ailleurs, les questions de communication, de visibilité et de relations publiques qui font partie des fonctions essentielles de l'ADPME sont prises en charge par un chargé de communication. Ces fonctions sont décisives dans l'atteinte des cibles et des objectifs de l'Agence et il convient de les structurer au sein de l'ADPME.

Enfin, l'importance de la problématique du secteur informel et la spécificité de sa prise en charge commandent que des ressources humaines dédiées soient prévues pour la gestion de ce secteur qui reste essentiellement exclus des programmes et services d'appui de l'écosystème du pays. Il s'agit parfois d'une auto-exclusion dû à la perception des acteurs informels de ce que toute intervention de l'Etat visant leur recensement (pour participer à un programme) favorisera leur élimination de la vie économique.

L'analyse du dispositif de gestion des ressources humaine de l'ADPME montre que l'agence ne dispose d'aucun outil pour adapter les besoins actuels et futurs des ressources humaines en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences. La mise en place desdits outils est nécessaire pour répondre aux exigences issues des attributions de l'agence et de l'atteinte des objectifs stratégiques définis par le présent plan stratégique. Il s'agit spécifiquement des outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

4.1.2. Analyse de la déconcentration de l'ADPME

A la date du 31 juillet 2023, l'ADPME n'est pas présente dans les 77 communes que compte le Bénin ou encore moins dans les 12 départements. Pour réussir sa mission, les acteurs enquêtés dans le cadre de l'élaboration du présent plan stratégique estime que la proximité de l'ADPME avec les PME est nécessaire pour corriger la perception de la population qui estime que les interventions de l'Etat sont toujours concentrées à Cotonou.

Pour assurer cette proximité, le document de doctrine de l'ADPME envisage une territorialisation des services de l'ADPME à travers les antennes locales de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB). Etant donné que les Unités Locales de Promotion de l'Emploi (ULPE) ont dans leurs attributions l'information aux primo-entrepreneurs, elles pourraient servir de relais dans la déconcentration de l'ADPME.

4.1.3 Ressources financières de l'ADPME

Selon le décret n°2022- 199 du 23 mars 2022 portant création de l'ADPME et approbation de ses statuts, il a été mis à la disposition de l'agence, une dotation initiale d'un milliard cent millions (1.100.000.000) de francs CFA pour le démarrage et l'opérationnalisation des guichets. Au titre de l'année 2023, l'ADPME a bénéficié d'une dotation de deux (02) milliards de FCFA affectées par le MPMEPE. A la date du 31 juillet 2023, seulement 50% des deux (02) milliards a été mobilisé. L'analyse des ressources financières montre une capacité financière et d'absorption des ressources à améliorer.

En ce qui concerne la faible capacité financière, il convient de retenir que le budget alloué à l'ADPME demeure insuffisant vu qu'elle fait partie des domaines d'importance capitale pour le développement inclusif et durable auquel aspire le Bénin. Toutefois, la volonté du Gouvernement à développement les PME est susceptible de faire croître le budget de l'ADPME au cours des prochaines années.

S'agissant de la faible capacité d'absorption des ressources financières, elle est due à la mise à disposition tardive des ressources et le non-achèvement de la structuration de l'Agence en termes de démarrage des activités, notamment d'appuis réels aux PME.

4.1.4 Ressources matérielles (patrimoine et logistiques)

4.1.4.1 Patrimoine de l'ADPME au niveau central

Selon l'article 4 du décret portant sa création, l'ADPME a son siège social à Cotonou. Ce siège est abrité dans un immeuble en location à Cotonou dans le quartier Cadjèhoun. Etant au démarrage de ses activités, l'Agence ne dispose pas encore de patrimoine en dehors de quelques mobiliers et matériels roulant.

4.1.4.2 Patrimoine de l'ADPME au niveau déconcentré

Selon l'article 4 du décret portant sa création, l'ADPME a son siège social à Cotonou. Toutefois, pour se faire représenter au niveau local, l'agence a prévu de coopérer avec les antennes locales de la CCIB. En effet, à la date du 31 juillet 2023, l'agence ne dispose d'aucun patrimoine au niveau local.

4.2 Analyse des fonctions de l'ADPME

L'analyse des fonctions est organisée autour de l'orientation, de l'accompagnement, du financement et de l'accès aux marchés des PME.

4.2.1 Analyse organisationnelle et opérationnelle de l'orientation et de l'accompagnement des PME

Conformément à l'organigramme de l'ADPME présenté à la section 3.1.2., l'orientation et l'accompagnement est prise en charge par le « Département Accompagnement Technique et Soutien aux PME ». Ne disposant d'aucun personnel et n'ayant mis en œuvre aucune activité, l'analyse de l'efficacité dans la prise en charge de la fonction n'a pas pu être effectuée.

Toutefois, au regard de l'analyse de l'environnement des PME et des données collectées, des insuffisances ont été relevées :

Il est noté une persistance d'asymétrie d'informations sur les programmes d'appui disponibles. L'exercice des fonctions « orientation et accompagnement » nécessite une mobilisation conséquente de l'information à mettre à la disposition des PME et des structures/partenaires qui les appuient. Pour ce qui concerne l'information pour faciliter l'orientation et l'accompagnement des PME, l'Agence est encore défaillante dans ce sens car n'étant pas encore dans sa phase opérationnelle totale. En ce qui concerne l'information aux partenaires d'appuis, l'ADPME n'est pas encore capable de déterminer précisément quelles ont été (historique) ou sont (en cours) les actions des PTF et partenaires de coopération

étrangers (Banques, coopérations bilatérales, multilatérales, ONGs..) et les initiatives gouvernementales. Pour prendre en charge la gestion de l'information dans la plupart des agences dédiées aux PME dans la sous-région, un cadastre tenu à jour de toutes les interventions et documenté par des sources probantes est souvent utilisé. L'ADPME pourrait profiter du fait qu'elle est en démarrage pour tester des innovations et déployer des outils performants de collecte, de centralisation et de mise à jour de l'information.

Par ailleurs, le numérique constitue une opportunité pour l'ADPME pour synthétiser l'information à servir à sa clientèle. La digitalisation des procédures et surtout l'accès à l'information pourrait permettre à l'Agence de mettre en ligne toutes les approches pertinentes de soutien aux PME et faire le suivi au niveau des différents projets et programmes qui mettent en œuvre des approches reconnues et acceptées par l'ADPME.

Absence d'une base de données commune des PME et de critères d'évaluation pour suivre la progression/migration des PME suivant les différentes catégories micro-petite-moyenne. Il s'agit essentiellement d'une base de données de mesures du profilage des PME exerçant sur le territoire national. La disponibilité de telle donnée est de nature à déterminer l'encadrement adéquat et personnalisé pour une entreprise pour favoriser son développement/croissance. En effet, chaque PME est différente par rapport à ses activités, ses dirigeants et ses capacités. L'activité statistique de l'ADPME devra permettre de renseigner sur des données de caractéristique individuelle PME. De même, de telle données devra permettre de faire migrer de façon systématique chaque entreprise d'une catégorie à l'autre (Petite/ Moyenne/Grande) selon le niveau de son développement.

Le sous-développement de l'entrepreneuriat dans les secteurs porteurs de croissance durable. Le Programme d'Action du Gouvernement 2021-2026 envisage en son pilier 2, la transformation structurelle de l'économie à travers des investissements massifs dans les secteurs porteurs, entre autres, l'agro-industrie, le numérique et le tourisme. Selon les acteurs enquêtés, la plupart des potentiels entrepreneurs sont des porteurs d'idée de convenance. En effet, les projets envisagés ne sont pas toujours orientés dans les secteurs porteurs de croissance.

En matière d'accompagnement des PME, l'ADPME ne dispose pas d'un répertoire régulièrement actualisé de prestataires susceptibles de délivrer des

services d'appui non financiers aux PME. Le document de l'ADPME indique clairement que l'agence utilisera l'approche faire-faire pour délivrer ses services d'accompagnement aux PME. En effet, la qualité des services de l'agence se trouve conditionné par la qualité des services que délivrera les prestataires. Selon les acteurs enquêtés dans le cadre de l'élaboration du présent plan stratégique, ces prestataires au Bénin sont peu qualifiés et non labélisés.

En effet, pour être utilisés par l'ADPME, ces prestataires devront être identifiés et sélectionnés sur la base de profils et références professionnelles, et se prêter à des tests d'évaluation des compétences afin d'être agréés comme « prestataire certifié ». Une des attributions de l'ADPME est de mettre en place cette base de données de SAE/Experts métiers accrédités.

Existence d'une cavalerie au niveau des PME, en matière d'accompagnement technique. Cette cavalerie est caractérisée par la participation des PME à plusieurs parcours d'accompagnement au même moment et avec des dispositifs différents et pour les mêmes finalités. De par son rôle de centralisateurs des informations sur l'historique des appuis des PTFs et des projets du Gouvernement ainsi que leurs bénéficiaires, l'ADPME pourra corriger cette défaillance observée.

L'offre de services d'appui aux PME du Bénin reste encore en deçà des standards internationaux. Cette offre de services est mal connue et souffre de nombreuses lacunes :

- l'offre de formation en **gestion** du cycle de vie des PME manque de profondeur. Les formations structurées à l'esprit d'entreprise ou **entrepreneuriat** (du genre « modèle intégré Empretec ») sont rares. Les modules de formation **technique** restent très limités et manquent de profondeur en raison de déficit à la fois de formateurs qualifiés, de logistique de formation appropriée mais également d'effort limité de mise à niveau, montée de gamme des programmes de formation ;
- l'offre en matière de services de conseil, incubation, encadrement, de mise en place de systèmes opérationnels et de gestion, et d'aide à la planification reste sous-développée en termes d'instruments et d'approches. La plupart des entrepreneurs dispose de fondement théorique de fonctionnement de leur entreprise que pratique ;

- l'offre en matière d'accompagnement de démarches groupées de coopération économique - formalisées ou non selon un statut juridique spécifique de type SCOOP ou GIE, destinées à accéder à des marchés de gros selon un cahier de charges et une marque commune, ou dans le cadre de la structuration de chaînes de valeur - reste sous-développée en termes de compétences et d'approches.
- l'offre de service de renforcement de capacités organisationnelles ciblant la gestion des ressources humaines et la formalisation de procédures est quasi inexistante.
- l'offre de service d'éducation financière à la base est sous-développée ;
- l'offre de services de renforcement des capacités liées au cycle de vie des PME (startup et nouvelle PME en création, croissance des PME, accès aux marchés publics, export, sous/co-traitance, redressement et restructuration des entreprises, etc.) restent encore très limitée ;
- l'offre en outils et techniques d'encadrement-conseil au profit des PME de secteurs industriels donnés (manufacturier et de transformation, agrobusiness, BTP et travaux publics, TIC et numérique, artisanat, transport et logistique, tourisme-hôtellerie et secteur événementiel, artisanat local, pharmacopée traditionnelle, etc.) reste quasi inexistante et devra être développée en s'inspirant des bonnes pratiques en Afrique et ailleurs et en s'appuyant autant que possible sur les initiatives locales qui marchent.

L'analyse de la situation actuelle des structures d'appuis, montre un grand déficit en ce qui concerne les offres spécialisées en matière de : (i) développement et mise à niveau de produits/services ; (ii) montée de gamme de produits et/ou système de production par des innovations technologique ; (iii) capacités de gestion technologique et d'innovation ; (iv) digitalisation de certaines fonctions de gestion ou opérationnelles et/ou transformation digitale ; (v) productivité, efficacité énergétique, maintenance industrielle et autres ; (vi) normes et standards QHEST (qualité, santé (des travailleurs), environnemental, sécurité (des produits) et technique) et système de métrologie, d'essais/test, et de normalisation y afférents.

Nécessité d'orienter les activités de l'ADPME vers la réalisation d'objectifs concrets de développement des PME. L'offre de services reflète encore principalement le niveau de qualification des consultants locaux, le manque de

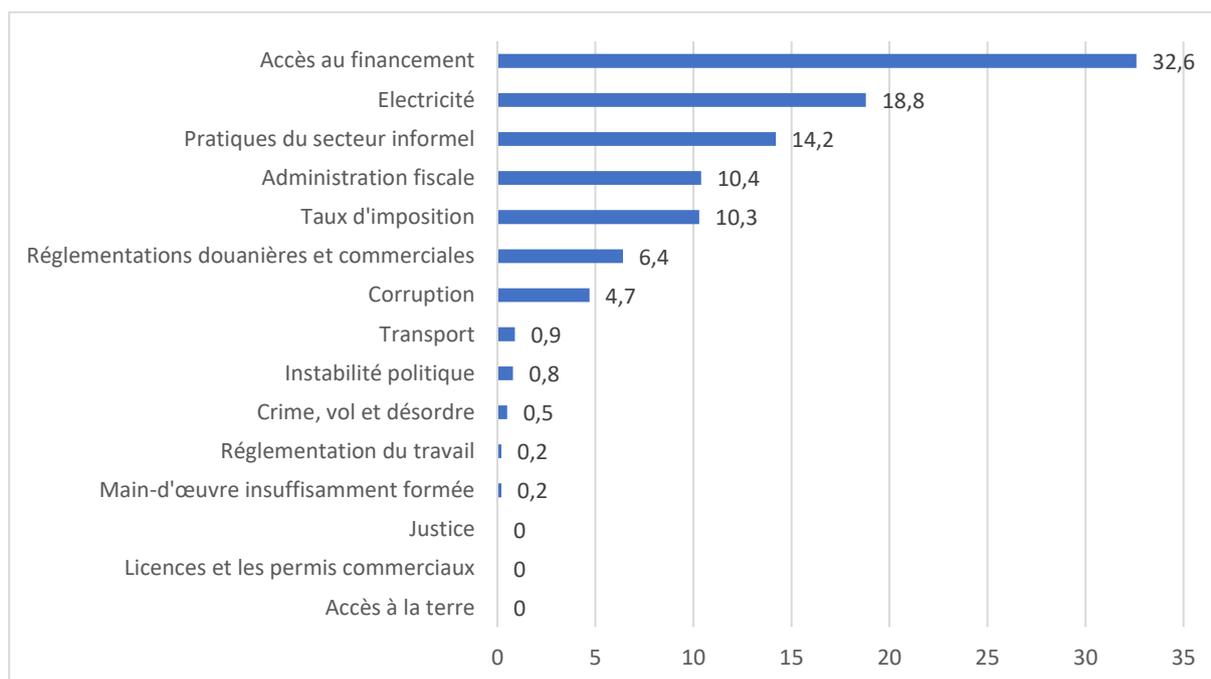
profondeur de l'offre des structures d'appui, et/ou l'approche « poussée de l'offre » de la plupart des PTF. Les **offres structurées de services d'appui doivent être orientées vers l'atteinte de résultats concrets** de développement des PME (en matière de : (i) start-ups et nouvelles PME viables créées, (ii) croissance des PME, (iii) l'accès des PME aux marchés publics, sous/co-traitance, exportation et marché inclusif, (iv) la restructuration dynamique des PME, et (v) les appuis en matière de régionalisation et d'internationalisation des PME). Cette approche pragmatique dans la structuration des programmes/projets d'appui et l'offre des services reste quasi inexistante.

Au total, comme dans la plupart des pays africains, les lacunes ci-dessus empêchent l'écosystème entrepreneurial et l'offre de services d'appui aux PME du Bénin de stimuler l'émergence d'un secteur de PME robuste, capable de : (1) saisir les opportunités de marché localement, (2) de maximiser le contenu local dans les grands projets (projets structurants du Gouvernement et projets d'IDE) du pays, (3) de compétir au niveau régional et international et de se connecter aux réseaux de production mondiaux, et (4) de devenir le moteur de la transformation industrielle et économique du pays anticipée par le Programme d'Actions du Gouvernement (PAG 2021 – 2026).

4.2.2 Analyse organisationnelle et opérationnelle du financement des PME

4.2.2.1. Principaux obstacles à l'entrepreneuriat au Bénin

Selon les données de la Banque mondiale issues du recensement des entreprises réalisé en 2016, une large proportion de chefs d'entreprise (32,6%) perçoit l'accès au financement comme une contrainte à l'investissement privé au Bénin (voir figure ci-dessous).

Figure 7 : Principaux obstacles des entreprises (% des chefs d'entreprises)

Source: The World Bank, Africa Infrastructure Country Diagnostic, 2023

La perception des chefs d'entreprise sur le financement montre que les institutions financières manquent d'intérêt pour accompagner les PME. Cela s'explique par une série de contraintes structurelles liées aussi bien à l'offre qu'à la demande rendant l'accès au financement difficile. L'inadéquation de l'offre à la demande est souvent entretenue par la qualité des dossiers de financement soumis aux institutions, les conditions de garantie/l'absence de garanties (mobilisation de titres fonciers, capacité à produire des états financiers fiables), le déficit d'information sur les possibilités de financement, la lourdeur et les délais des procédures de demande de financement, l'insuffisance d'une éducation financière au profit des PME, la gouvernance des entreprises et la qualité de l'information financière et comptable.

4.2.2.2. Analyse des principaux obstacles au financement

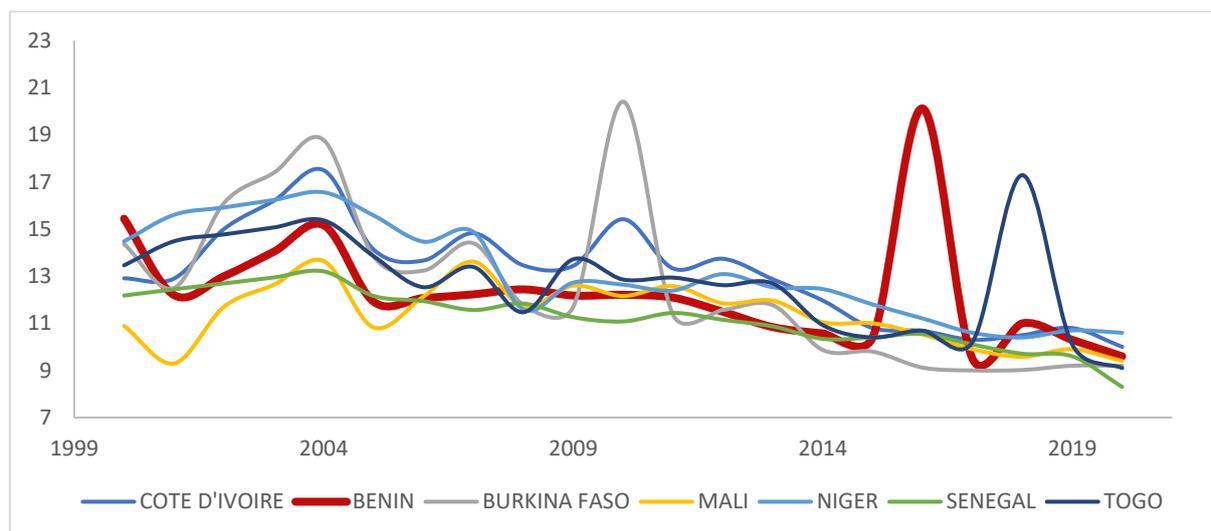
La faible qualité des dossiers de demande de financement proposé par les PME.

L'analyse des données collectées auprès des acteurs montre un rationnement du crédit par les banques en défaveur des PME. Cela est dû à : (i) la faible capacité des entrepreneurs à proposer des dossiers qui respectent les exigences des institutions financières et (ii) la mauvaise qualité de l'information financière et comptable produite par les PME.

La faible capacité managériale des PME, perçue à travers la mauvaise constitution des dossiers de demande crédit, mérite d'être corrigée par l'ADPME à travers des activités de renforcement technique. De plus, l'ADPME devra travailler à impliquer les grandes entreprises pour accompagner les PME et comprendre leur potentiel.

Le coût élevé du crédit à l'endroit des PME. Les taux d'intérêt pratiqués par les banques locales sont particulièrement élevés (+ de 10% par an) pour les PME qui ont rarement des résultats d'exploitation supérieurs à 10% des ventes. Ces taux limitent l'accès des PME au crédit. Comme le montre la figure ci-dessous, le taux d'intérêt accordé à la clientèle par les banques commerciales du Bénin suit presque la même tendance que celles des pays de l'UMOA, sauf en 2016 où le crédit a été relativement cher.

Figure 8 : Taux moyens des crédits à la clientèle des banques dans l'UMOA



Source : Equipe de consultants à partir des données de la BCEAO, 2023

Le risque élevé du financement traduit par le taux élevé reste la principale cause de ce coût élevé de financement qui affecte négativement l'accès au crédit pour les PME. En effet, ce coût figure parmi les causes de la réticence aux crédits bancaires par les PME. En dehors de cela, d'autres causes comme les garanties, les pièces exigées, les procédures d'octroi du crédit, les primes d'assurances, la durée du crédit, limitent l'accès au financement des PME selon les acteurs enquêtés.

L'inadéquation des offres des institutions financières avec l'environnement et le contexte économique national. Cela se traduit par une faible capacité des PME à proposer des garanties adéquates aux offres de crédit desdites institutions financières. La question des garanties est récurrente et reste l'une des

préoccupations principales du secteur privé. Selon l'étude sur le Financement des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (EFPME) réalisée par la Direction Générale des Politiques de Développement en 2021 avec l'appui du PNUD, près de 71% des institutions financières enquêtées estiment que les PME et entreprises du secteur informel ont un accès quasi-inexistant aux services fournis par les institutions financières de garantie (contre 29% qui estiment un accès moyen). Les garanties offertes par les institutions en matière de financement de PME et entreprises du secteur informel au Bénin sont généralement des (i) garanties institutionnelles avec des partenaires de la banque ; (ii) garanties autonomes à première demande, adossée à des ressources et les (iii) garanties financières pour les PME.

Par ailleurs, l'offre de programmes de garantie paraît moins adéquate et moins performante. Elle exclut les entreprises du secteur informel⁷.

Les principales contraintes des programmes de garantie au financement des PME restent notamment (i) la faible confiance des banques au programme de garantie basé sur le partage des risques sur les PME ; (ii) l'insuffisance de l'appui de l'Etat aux programmes de garantie pour le financement des PME ; (iii) les difficultés de formalisation des sûretés réelles proposées par les PME ; (iv) l'inefficacité des procédures juridiques pour le recouvrement des créances et (v) les conditions et/ou exigences bancaires peu accessibles aux PME. L'activité de l'ADPME devra permettre d'éliminer ces barrières.

En outre, selon le rapport de l'étude sur l'environnement des affaires au Bénin (BAD, 2022), **la prise en compte du risque « PME » pour les crédits d'investissement demeure encore difficile pour les banques**. Il y a de la part des dirigeants des banques une méfiance envers ce segment d'affaires dont les dirigeants sont perçus, à tort ou à raison, peu professionnels et transparents dans leur gestion.

L'absence d'informations sur les offres de financement disponibles. L'absence d'information sur les possibilités de financement limite aussi leur accès au financement. L'information sur les possibilités de financement n'est pas accessible à toutes les PME. L'ADPME devra être le dispositif unique pour faciliter l'accès à l'information sur les types de financement disponibles.

⁷ voir rapport PME, DGPD, 2021

L'inadéquation du cadre de financement des PME. Cette inadéquation est due au faible développement du cadre d'échanges permanents entre les banques, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), les structures d'appui et d'encadrement (SAE) et les PME elles-mêmes en vue d'adapter les modalités de l'offre de financement aux spécificités des secteurs d'activités des PME. La mise en place d'un tel cadre peut déboucher sur l'organisation de salons PME-Banques-SFD-SAE de façon périodique pour aborder et solutionner les difficultés et permettre d'améliorer la capacité des agents des institutions financières (banques, SFD, institutions de garanties, etc) à apprécier les facteurs de risques et les caractéristiques spécifiques (saisonnalité notamment) sur certaines filières porteuses.

L'insuffisance de marchés, institutions et instruments financiers. Les marchés, institutions et instruments financiers concernés impliquent ceux liés aux sous-secteurs financiers suivants : capital-risque et capital-investissement, marché des obligations et actions publiques, marché de l'investissement à impact (pour entreprise informelle et entreprise sociale), le leasing, les Fonds participatifs, le marché de la finance verte, et marché de l'affacturage. Ces différents types de marchés, institutions et instruments financiers sont moins développés au Bénin. En effet, il est nécessaire de les développer et même sous forme hybride pour faciliter l'accès des PME au financement adapté à leur besoin.

L'insuffisance d'informations financières sur l'historique des PME. Des recherches explorant les effets positifs de l'information sur le crédit sur les marchés du crédit ont montré que la présence d'accords de partage d'informations contribue à atténuer les problèmes de sélection adverse et de risque moral provoqués par l'asymétrie de l'information. L'analyse de la perception des acteurs des institutions financières montre que le Bureau d'Information sur le Crédit (BIC) au Bénin est faiblement renforcé pour jouer le rôle de fournisseur d'information probantes. L'ADMPE devra donc appuyer la mise à disposition du BIC, des données pertinentes, exactes, opportunes et suffisantes – y compris positives – collectées de manière systématique à partir de toutes les sources fiables, appropriées et disponibles.

La faible efficacité du dispositif de coaching et d'encadrement pré, pendant et post financement des PME. Les PME expriment parfois des demandes de crédit

inapproprié par rapport à leur besoin technique. La mauvaise évaluation financière des besoins techniques représente un facteur important qui limite l'accès au financement. De plus, le manque d'expertise des PME sur la gestion financière entraîne la plupart d'entre elles à une mauvaise allocation des ressources de crédit et par conséquent à des difficultés de remboursement.

4.2.3 Analyse organisationnelle et opérationnelle de la facilitation d'accès au marché pour les PME

Dans le cadre de la mise en œuvre du PAG 2021-2026, le Gouvernement s'est investi à développer les infrastructures rurales à travers la réalisation des infrastructures modernes et fiables pour les échanges économiques et l'accès au marché. Ces infrastructures offrent des espaces modernes et plus adaptés aux PME pour faire la distribution de leur produit et la conquête du marché local. Malgré cette opportunité, il ressort de l'analyse de l'accès au marché des PME, les insuffisances ci-après :

L'étroitesse du marché pour les PME. Selon les acteurs enquêtés, d'un point de vue économique, le potentiel du marché domestique au Bénin est limité par une population active occupée peu nombreuse, essentiellement rurale et avec un revenu moyen bas, notamment par rapport à la Côte d'Ivoire, au Ghana et au Nigéria. En effet, le développement des PME ne pourra être effectif sur le seul marché domestique étroit et sur lequel il n'existe pas d'industrie de deuxième transformation susceptible d'absorber la production des PME agro-industrielles.

En plus de l'étroitesse de marché, la consommation des ménages est faiblement orientée vers la production locale. Les parts de marché domestique qui sont à prendre sur le marché de produits de grande consommation importés (huile, tomate concentrée, produits d'entretien...) ou fabriqués avec des matières premières importées (blé) sont importantes. Le mouvement du "Consommons Local" est très dynamique et se consolide un peu plus chaque année. La majorité de très petites et petites entreprises ne réalisent pas encore les économies d'échelle qui leur permettraient de proposer des prix compétitifs. Les structures de coûts sont par ailleurs plombées par le coût des emballages.

L'existence des barrières au marché international. L'analyse du rapport sur le financement des PME réalisé par la DGPD et le PNUD en 2021 montre que peu de PME se présentent à l'exportation en raison du non-respect des normes de qualité

et d'acceptabilité des produits à l'export, du faible professionnalisme et du faible réseau à l'international. De plus, les candidats au commerce international sont limités par les difficultés liées au change et les contraintes des politiques internes des pays de destination.

En effet, pour faciliter la croissance des PME, il est nécessaire que l'ADPME facilite la minimisation des coûts d'obtention de l'autorisation de mise en marché surtout et rendre plus souple l'obtention des actes d'accès aux marchés extérieurs pour les PME émergents. Pour assurer une présence pérenne des PME sur les marchés extérieurs, les produits « Made in Benin » doivent être compétitifs au niveau du prix. A moyen terme il importe de déployer une stratégie de « branding pays » pour labéliser les produits made in bénin et les faire valoriser sur le marché sous régional avec un accompagnement technique sur les normes et certifications et les avantages fiscaux à l'export. Certaines initiatives de labélisation de produits locaux existent à petite échelle qui peuvent être soutenues pour une mise à l'échelle.

Le faible appui à l'amélioration de la qualité des produits et services offerts par les PME. Il est noté entre autres : (i) la centralisation, à Cotonou, des démarches de mise en conformité, et l'absence de relais dans les régions capables d'aider les PME à se préparer ; (ii) la difficulté des PME à investir dans des infrastructures respectant les normes de qualité requises ce qui freine leur progression sur le marché (opportunité à implanter des infrastructures collectives type "pépinières ou hôtels d'entreprises" pour héberger des entreprises à fort potentiel dans des phases d'amorçage) et (iii) le coût élevé des démarches de mise en conformité (notamment le fait que les prix sont fixés par déclinaison de produits plutôt que par ligne de production) qui limite de façon très significative les PME dans leur développement, et l'émergence des innovations. L'ADPME devra travailler avec les structures de l'infrastructure qualité en vue d'accompagner les PME à se mettre en conformité avec les normes (certification, autorisation de mise en marché, autorisation de commercialisation des produits). Elle devra faire en sorte qu'il y ait plus de célérité dans l'accomplissement des procédures d'obtention des actes. Aussi l'organisation des formations des PME sur la démarche qualité s'avère-t-elle également importante.

Des initiatives encore fragiles de promotion et distribution des offres de produits issues des PME béninoises, tant sur le marché béninois qu'à l'export.

Avec l'engouement croissant pour la consommation locale, de nombreuses initiatives se sont positionnées au maillon de la distribution mais souffrent de plusieurs difficultés : notamment la problématique des prix peu compétitifs par rapport aux produits importés, la maîtrise des volumes, la capacité financière.

Le faible accès des PME à la commande publique. Malgré que le cadre réglementaire le préconise (loi sur les PME et son décret d'application), les PME ont faiblement accès à la commande publique. La non-rigidité du cadre réglementaire notamment sur le contenu local, développé plus haut, favorise cet état de chose.

En effet, en concluant davantage de contrats avec les PME locales, les autorités contractantes peuvent ainsi offrir de meilleures solutions et plus créatives aux entrepreneures résidents d'accroître leurs activités. Il est donc du rôle de l'ADPME de :

- faire renforcer le cadre réglementaire par la définition des objectifs clairs et quantifiables en matière de participation des PME ;
- renforcer la capacité des PME à participer et à être concurrentielles aux offres publiques ;
- appuyer les PME à rédiger les demandes de propositions dans un langage clair et simple ;
- faire le plaidoyer pour que les opportunités soient équitables et ouvertes pour les PME ;
- partager les opportunités avec les PME là où elles se trouvent et de faire en sorte qu'il soit plus facile et plus attrayant pour les petites entreprises de travailler avec les autorités contractantes.

Par ailleurs, il est également nécessaire pour l'ADPME de faire assouplir les critères de participation aux commandes publiques.

4.2.4. Analyse organisationnelle et opérationnelle des partenariats

Il existe un ensemble de projets d'appuis aux PME mise en œuvre par des PTFs et des structures gouvernementales sur lesquelles l'ADPME peut s'appuyer dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités. Il s'agit là des projets et programmes qui peuvent servir de source de financement des interventions de l'ADPME. Il s'agit entre autres de :

- le programme d'appui à la promotion du micro petit et moyen entrepreneuriat artisanal des femmes béninoises dans les secteurs porteurs de croissance 2022-2026 accompagné par la Coopération belge fédérale (DGD). L'objectif de ce programme est de rendre le micro, petit ou moyen entrepreneuriat artisanal féminin durable, inclusif et favorable à la création d'emplois décents est viabilisé dans les principaux secteurs porteurs de croissance économique urbaine et rurale (agriculture, agroalimentaire, culture, tourisme, numérique, énergie, eau, artisanat) ;
- le projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises appuyé par la Coopération Allemande, GIZ. Ce projet envisage entre autres, le renforcement des capacités managériales de 3040 PME suivant l'approche SME Loop dans 70 communes du Bénin, le renforcement des capacités des PME avicoles sur la biosécurité en aviculture et des PME transformatrices sur les bonnes pratiques d'hygiène (BPH), la démarche qualité, la facilitation de l'accès au financement via les banques et SFD, la facilitation de l'accès au marché au travers le financement des foires et autres évènements de promotion des produits des PME ;
- le projet BeniBiz de l'ONG international TechnoServe qui offre des fonds d'amorçage pour les primo entrepreneurs ainsi que des fonds matching (conditionnés) pour les entreprises en croissance. Si l'entreprise lève au moins 50% des fonds requise par son projet de financement, BeniBiz contribue jusqu'à 50% ;
- le Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi (FPPE) de Sèmè City. Il vise à développer des compétences pour répondre aux besoins du marché du travail dans les secteurs économiques prioritaires. Elle permettra également de promouvoir un environnement favorable aux affaires, ainsi que l'accessibilité et la qualité des services d'accompagnement aux entrepreneurs.

Il faut rappeler que l'ADPME ne dispose pas encore d'un répertoire structuré des projets des PTFs dans une perspective de suivi des activités concernés et de promotion d'une coordination, des interventions à l'effet de maximiser leur impact sur les PME.

Des possibilités de partenariats avec les chambres de commerce, d'agriculture et similaire existent également. Conformément aux dispositions de l'article 37 de

la loi 2020-03, la Chambre de Commerce et d'industrie, les Chambres d'Agriculture et les autres entités similaires sont chargées d'initier des actions qui tendront à faciliter la formalisation des entreprises du secteur informel :

- identifier les créneaux porteurs susceptibles d'attirer les investissements pour la création de PME ;
- accompagner les PME engagées dans les opérations internationales ;
- encourager les regroupements professionnels entre PME ;
- contribuer à l'amélioration de la gestion et de la rentabilité des PME

Suivant ces dispositions, l'ADPME pourra mettre à contribution un vivier d'acteurs sur lesquels s'appuyer dans l'atteinte de sa mission.

4.3. Analyse des problèmes structurels de développement des PME

A côté de ces contraintes liées à l'environnement immédiat de l'Entreprise ci-dessus développées, il existe d'autres contraintes liées au développement des PME. Il s'agit entre autres de l'accès à l'électricité, l'accès au foncier, les télécommunications, les pratiques anticoncurrentielles, la corruption etc.

La plupart des PME sont moins outillées en numérique, notamment pour répondre aux exigences des marchés. Il s'agit de faibles compétences numériques des PME qui n'accompagnent pas les exigences des consommateurs en termes de contenus numériques des produits et services demandés.

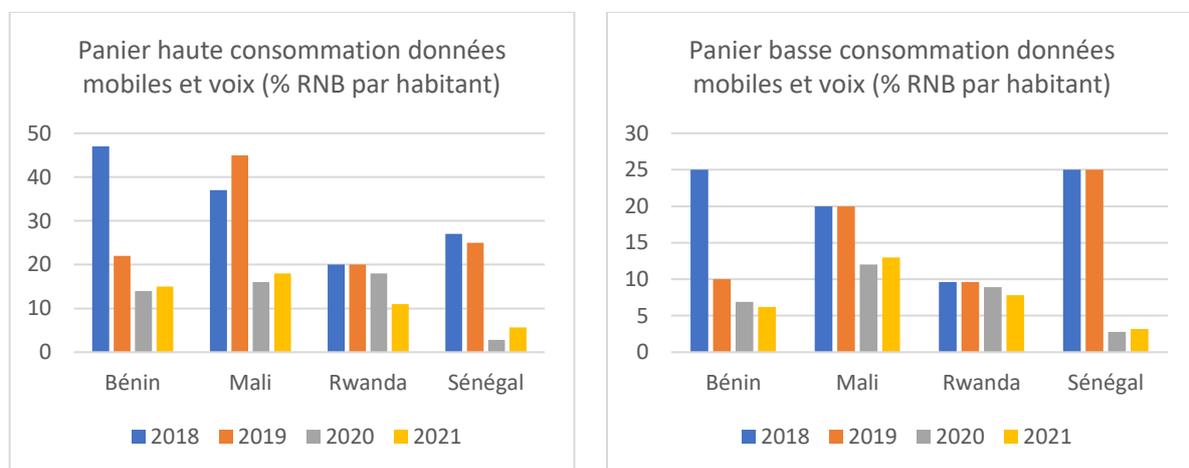
L'accès à l'électricité des PME industriels reste encore à améliorer. Selon l'enquête de la Banque mondiale (Enterprises Survey) en 2016, 60% des entreprises identifient la fourniture d'électricité comme la première contrainte à l'investissement privé au Bénin. Pour corriger les défaillances en matière d'électricité, le Gouvernement a engagé depuis 2016 plusieurs réformes pour faciliter l'accès à l'électricité. Entre autres, la gratuité du raccordement à l'eau et à l'électricité pour les PME et PMI et la réduction des délais de raccordements (6 jours ouvrés pour l'eau et 30 jours ouvrés pour l'électricité) ont été réalisées. Cependant des données récentes ne sont pas disponibles pour apprécier la perception actuelle des acteurs.

Toutefois, des données collectées auprès des acteurs, il ressort qu'en dehors de la Zone Industrielle de Golo Djigbé (GDIZ), le coût du kilowattheure haute tension est

de 125 Francs CFA hors taxes, sans différenciation des heures (pleines, heures creuses, ou heures de pointe). Ce coût très élevé et moins compétitif se situe parmi les plus élevés dans la sous-région.

Le coût de la connexion fixe internet ne favorise pas le développement des PME qui en dépendent. Selon les données de Union internationale des télécommunications (ITU), le coût de l'internet au Bénin est cher comparativement à certains pays comme le Sénégal et le Rwanda. Il est nécessaire de créer un écosystème solide où l'accès à l'internet est rendu moins cher et plus facile, mais aussi fournir une infrastructure quel que soit la localisation géographique du PME y compris start-ups.

Figure 9 : Coûts des données mobiles et appels



Source : Equipe de consultants à partir des données de l'ITU, 2023

La faible valorisation de l'innovation et de l'invention. La plupart des PME béninoises aux idées novatrices travaillent souvent en vase clos. La coopération avec les institutions de recherche et de technologie ou avec les établissements universitaires est pratiquement inexistante.

En outre, le soutien aux PME dans des domaines clés tels que le transfert de technologie, l'efficacité des ressources et la gestion de la durabilité est faible ou pratiquement inexistant. La coopération entre les PME, la communauté universitaire et les organismes gouvernementaux de régulation de l'innovation reste faible, ce qui entrave la capacité d'innovation et la durabilité des PME (y compris les entreprises sociales et les start-ups). Le climat n'est pas propice à la coopération, les institutions de soutien manquant de méthodes efficaces, de

programmes d'appui et de structures d'incitation nécessaires pour stimuler la coopération.

4.4. Analyse FFOM de l'agence

Elle se présente comme suit :

Tableau 3 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'ADPME

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promulgation de la loi n°2020-03 du 20 mars 2020 portant promotion et développement des PME en République du Bénin et son décret d'application ; ➤ Positionnement de l'ADPME comme un Guichet Unique d'appui en faveur des PME ; ➤ Volonté des partenaires techniques et financiers (PTF) de collaborer avec l'ADPME ; ➤ Volonté politique ; ➤ Fort potentiel de mobilisation de ressources financières au profit des PME. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faible convergence et coordination des interventions des partenaires techniques et financiers et structures d'associations qui appuient le développement des PME ; ➤ Méconnaissance des dispositions de la loi par les PME, notamment en ce qui concerne les facilités fiscales ; ➤ Insuffisance de réglementation sur le contenu local relativement aux PME ; ➤ Dispositif d'agrément des PME non encore opérationnel ; ➤ Opérationnalisation inachevée de l'Agence ; ➤ Faible dotation financière de l'agence qui ne permet pas à l'ADPME d'assumer pleinement ses fonctions ; ➤ ADPME peu outillée (en ressources logistiques, humaines et financières) pour un mandat ambitieux ; ➤ Persistance d'asymétrie d'information sur les offres d'appui disponibles au PME ; ➤ Absence d'une base de données commune des PME et de critères d'évaluation pour suivre leur progression ; ➤ Faible développement de l'entrepreneuriat dans les secteurs porteurs de croissance durable ; ➤ Absence de répertoire régulièrement actualisé de prestataires susceptibles de délivrer des services d'appui non financiers aux PME ; ➤ Déficit en matière de données statistiques et informations structurées sur le secteur des PME ;

- Faible accès des PME au financement (faible qualité des dossiers de financement proposé par les PME, Coût élevé du crédit, faible capacité des PME à proposer des garanties adéquates, etc) ;
- Inadéquation du cadre de financement des PME ;
- Inexistence de dispositif d'encadrement (pré, pendant et post) financement des PME ;
- Insuffisance d'informations financières sur l'historique des PME ;
- Existence des barrières au marché international ;
- Faible appui à l'amélioration de la qualité des produits et services offerts par les PME ;
- Etroitesse du marché intérieur pour les PME ;
- Faible consommation des produits des PME locales ;
- Faiblesses de l'infrastructure de normalisation et certification du pays ;
- La méfiance entre les PME qui les empêche de mutualiser et de coopérer pour relever les défis communs ;
- Faible développement de la coopération PME-Enseignement supérieur ainsi que la culture entrepreneuriale de l'innovation ;
- Persistance des problèmes structurels des PME (cout élevé de l'énergie, cout élevé de l'internet, etc.) ;
- Faible déconcentration des interventions de l'ADPME
- Absence d'une Politique des PME au Bénin ;

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une pluralité d'intervenants appui le développement des PME ; ➤ Existence de quelques instruments de financement opérationnels ; ➤ Le grand marché du Nigéria ; ➤ Appartenance du Bénin à plusieurs communautés économiques (UEMOA et CEDEAO) ; ➤ Le foisonnement des idées au sein des jeunes – Opportunités de libérer les énergies/la créativité de la jeunesse ; ➤ Les grands projets de l'Etat et leurs liens avec le secteur des PME ; ➤ Le potentiel de modernisation, de formalisation et de croissance de plusieurs entreprises « du secteur informel » ➤ Opportunités pour l'ADPME d'apprendre des bonnes pratiques et institutions similaires d'excellence d'Afrique et d'ailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mutation de l'ancrage institutionnelle de l'ADPME à un ministère (celui des PME) qui est lui-même institutionnellement instable ;

4.5. Problèmes majeurs de l'agence

Au regard des résultats de l'analyse SWOT, il est relevé, entre autres, les problèmes majeurs ci-après :

- faible déploiement de la capacité opérationnelle de l'agence
- faible coordination/alignement des multiples interventions des PTFs et autres structures étatiques d'appui au PME ;
- faible développement et structuration des appuis au profit des PME ;
- faible développement de l'entrepreneuriat dans les secteurs porteurs de croissance durable ;
- étroitesse du marché intérieur avec un faible accès des PME au marché extérieur ;
- faible compétitivité des produits développés par les PME ;
- faible accessibilité des PME au financement.

4.6. Défis et enjeux de l'agence

4.6.1. Défis majeurs à relever

Eu égard à tout ce qui précède, les défis majeurs identifiés sont :

- **Achever l'opérationnalisation de l'Agence.** L'achèvement de l'opérationnalisation permettra de renforcer les capacités opérationnelles de l'agence et la mise en synergie des interventions des PTF et programmes nationaux de promotion des PME. Il permettra également de structurer l'écosystème des PME ;
- **Réduire l'aversion des populations à l'entrepreneuriat et la capacité des PME pour une bonne gestion des entreprises.** Ce défi appelle à l'élimination des barrières qui empêchent les potentiels entrepreneurs à prendre de risque. Ceux qui sont en activités sont également renforcé de manière à accroître leur durée de vie ;
- **Créer des PME compétitives aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.** Ce défi amène l'Agence à appuyer les PME à optimiser leur production et à conquérir de nouveaux marchés de consommation ;
- **Éliminer les barrières au financement des PME.** Il s'agit pour l'Agence de renforcer la capacité des institutions financières à prendre en charge les besoins de financement des PME et à faciliter l'accès de ces derniers aux produits adaptés.

4.6.2. Enjeux

De ces défis, il découle les enjeux ci-après :

- Gouvernance efficace de l'ADPME ;
- Rationalisation des interventions des PTF et programmes de l'Etat autour d'objectifs de redevabilité en termes de résultats de développement des PME au-delà des seules statistiques de personnes et PME ayant bénéficié de programmes de formation ;
- Emergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ;
- Accroissement de l'accès des PME aux financements adaptés à leurs besoins ;
- Forte contribution des PME en matière d'emplois et de croissance économique ;
- Renforcement de la visibilité des PME béninoises en termes label, qualité des produits aux plans national, sous-régional et international.

V. CADRE STRATÉGIQUE

5.1 Fondements et principes directeurs

5.1.1 Fondements du plan stratégique

Le plan stratégique de l'ADPME tire sa source de plusieurs documents aux niveaux international, national et sectoriel.

Au niveau international

Les Objectifs de Développement Durable (ODD). Le plan stratégique de l'ADPME tire sa source de l'ODD 8 qui porte sur la promotion d'une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. De façon spécifique, le plan tire sa source de la cible 8.3 priorisée par le Bénin et qui porte sur la « promotion des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ».

Au niveau national

Le Plan National de Développement (PND 2018- 2025) : Le plan s'arrime au PND en son objectif stratégique 2 qui vise à accroître durablement la productivité et la compétitivité de l'économie béninoise. Il contribue à l'atteinte des objectifs spécifiques OS 2.1 « Accélérer la transformation structurelle de l'économie » ; OS 2.3 « Renforcer l'intégration des secteurs, notamment l'agriculture et l'agro-industrie » ; et OS 2.5 « Assurer un financement plus adapté de l'économie ».

Le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2021-2026 : Le présent plan stratégique converge vers l'atteinte du pilier 2 qui porte sur la poursuite de la transformation structurelle de l'économie notamment en ce qui concerne la promotion de la création d'emplois durables pour les jeunes et les femmes. L'ADPME est une réforme phare du PAG 2021-2026 qui a prévu l'instauration d'un guichet unique de promotion des PME/PMI.

Au niveau sectoriel

Le dispositif d'intervention du guichet unique des PME : Il s'agit du document de doctrine d'intervention de l'ADPME. Ce document définit quatre (04) grandes priorités qui vont guider les actions de l'ADPME pour atteindre les objectifs fixés au profit des micros, petites et moyennes entreprises que sont :

- promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation ;
- développer la productivité et la compétitivité ;
- renforcer les compétences des dirigeants de PME ; et
- faciliter l'accès au financement.

Le document est inspiré de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE 2020-2025) :

Les deux (02) premières orientations de cette politique portent respectivement sur l'amélioration de l'employabilité des finissants du système éducatif et la réduction du sous-emploi et le chômage de longue durée.

Politique Nationale de Développement de l'Artisanat (PNDA) 2007-2025 : La quatrième orientation stratégique de cette politique vise la promotion et développement des microentreprises artisanales.

5.1.2 Les principes

Les principes du plan stratégique de l'ADPME reposent sur ceux du document de doctrine de l'ADPME. Il s'agit, entre autres, notamment de :

- les partenaires publics et privés ont une importance pour le développement des PME ;
- le temps doit être celui de l'entrepreneur ;
- tout au long de l'accompagnement, l'entreprise dispose d'un interlocuteur privilégié au sein du dispositif ;
- les services financiers et non-financiers délivrés aux PME répondent à leurs besoins spécifiques, diagnostiqués et analysés en amont ;
- l'accompagnement est la clé de voute de l'ADPME ;
- l'ADPME a vocation à entraîner l'ensemble des partenaires du financement, au premier plan desquels les Banques et les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), en intervenant en tant que catalyseur des financements pour aider à dé-risquer les PME.

5.2 Rappel de la mission et vision

5.2.1. Rappel de la mission de l'ADPME

Selon le décret n°2022- 199 du 23 mars 2022 portant création de l'ADPME et approbation de ses statuts, l'ADPME a pour mission de contribuer à la promotion et au développement des micros, petites et moyennes entreprises du Bénin à travers l'orientation, l'accompagnement, le financement et la facilitation de l'accès aux marchés.

5.2.2. Vision de l'ADPME

La vision de l'ADPME portée par le document de doctrine est libellée ainsi qu'il suit :

A l'horizon 2030, les micros, petites et moyennes entreprises béninoises sont compétitives, émergent et impulsent la transformation structurelle de l'économie, offrant une prospérité durable dans tout le Bénin.

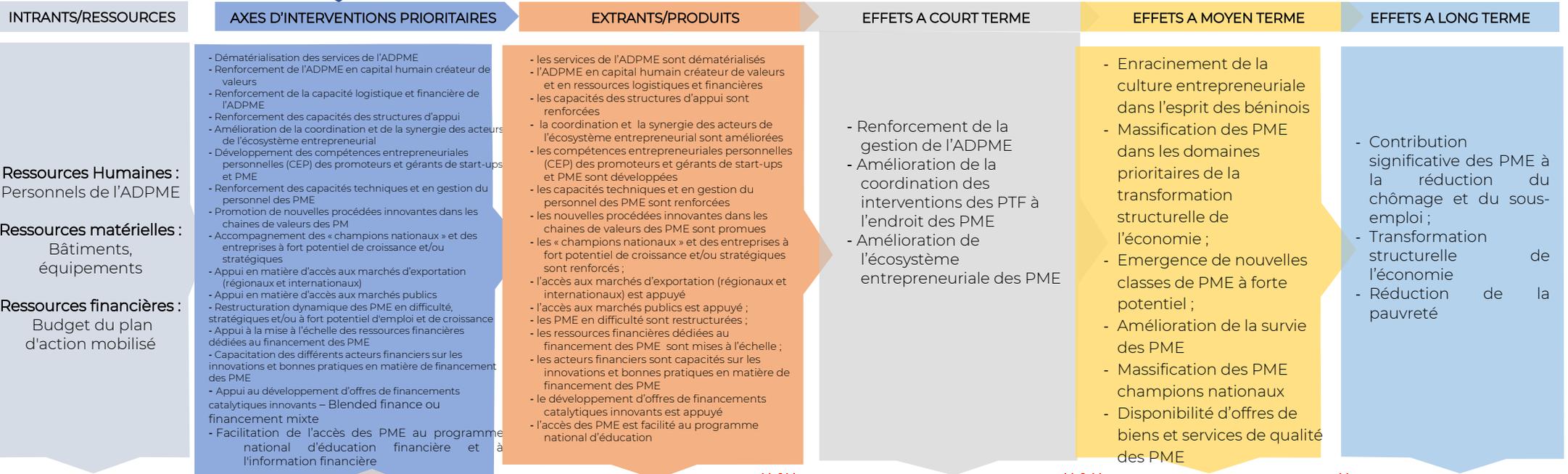
La mise en œuvre du présent plan stratégique est de contribuer à la réalisation de cette vision à l'horizon 2029, c'est-à-dire un (01) ans avant le terme de la vision de la doctrine. En effet, le résultat du présent plan stratégique est :

A l'horizon 2029, les micros, petites et moyennes entreprises béninoises, avec un tissu renforcé, émergent et contribuent à la transformation structurelle de l'économie béninoise.

5.3 Changements attendus (Théorie de changement)

5.3.1. Modèle logique

Figure 10 : la théorie du changement



5.3.2. Résumé narratif

La raison d'être de l'ADPME est d'optimiser dans une approche intégrée les interventions en faveur des PME pour un renforcement de leur contribution au développement économique du Bénin. L'opérationnalisation du plan stratégique devrait permettre d'obtenir les changements ci-après :

- A court terme : la gouvernance de l'ADPME est significativement améliorée ;
- A moyen terme : le tissu des PME est renforcé et les PME béninois émergent au niveau national et international ;
- A long terme : la contribution des PME est de plus de 50% à la croissance économique.

La concrétisation des changements attendus à long, moyen et court terme nécessite l'appropriation du plan stratégique par les différents acteurs et leur engagement dans sa mise en œuvre ; l'implication et la participation active des parties prenantes ; la mobilisation effective des ressources financières et la stabilité politique. Elle passe, entre autres, par la réalisation des interventions relatives (i) à la dématérialisation des services de l'ADPME ; (ii) au renforcement de l'ADPME en capital humain créateur de valeurs ; (iii) au renforcement de la capacité logistique et financière de l'ADPME ; (iv) au renforcement des capacités des structures d'appui ; (v) à l'amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial ; (vi) au développement des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) des promoteurs et gérants de start-ups et PME ; (vii) au renforcement des capacités techniques et en gestion du personnel des PME ; (viii) à la promotion de nouvelles procédées innovantes dans les chaînes de valeurs des PME ; (ix) à l'appui en matière d'accès aux marchés ; (x) à la restructuration dynamique des PME en difficulté, stratégiques et/ou à fort potentiel d'emploi et de croissance et (xi) à la facilitation de l'accès au financement des PME.

Pour y parvenir, quatre (04) programmes ont été retenues : (i) gouvernance de l'ADPME ; (ii) Soutien à l'entreprenariat et au renforcement des capacités des PME (iii) soutien à la compétitivité des PME et (iv) facilitation d'accès au financement des PME.

5.4 Orientations, objectifs et axes stratégiques de l'ADPME

Au terme du diagnostic stratégique, les priorités ciblées par le présent plan stratégique se regroupent autour de quatre (04) grandes orientations ci-après :

- **OS 1** : Instauration d'une bonne gouvernance au sein de l'ADPME ;
- **OS 2** : Développement de la culture/l'esprit d'entreprises et des capacités des PME ;
- **OS 3** : Promotion de la compétitivité des PME ;
- **OS 4** : Facilitation de l'accès au financement des PME.

5.4.1 Orientation stratégique N°1 : Instauration d'une bonne gouvernance au sein de l'ADPME

Cette orientation vise à positionner l'ADPME comme l'unique guichet de promotion des PME. A cet effet, elle dispose d'une bonne capacité aussi bien opérationnelle qu'organisationnelle pour assurer sa bonne gouvernance. Les interventions de l'ADPME à l'endroit des PME sont bien coordonnées sous des procédées innovantes. La bonne gouvernance de l'ADPME lui permet également de corriger les défaillances en matière de coordination des interventions d'appui au PME ainsi que celle liés aux opportunités offertes aux PME pour leur développement. Cette orientation se décline en un seul objectif stratégique qui vise à assurer la gouvernance de l'ADPME.

5.4.1.1 Objectif stratégique : Assurer la gouvernance de l'ADPME

Sous cet objectif, l'ADPME améliore sa gouvernance pour plus d'efficacité. Pour sa bonne gouvernance, l'ADPME renforce sa capacité opérationnelle en termes de ressources humaines qualifiées, de ressources matérielles adéquates et de ressources financières suffisantes pour coordonner efficacement l'ensemble de ses interventions. De même, la capacité organisationnelle de l'agence est renforcée de manière à faciliter l'atteinte de ses objectifs. Pour cela, l'Agence dispose d'un contrôle interne efficace et ses services sont dématérialisés et déconcentrés pour faciliter leur accès à moindre couts par les PME sur l'ensemble du territoire national. De plus, l'ADPME joue le rôle clé de coordination des acteurs tout au long du cycle d'accompagnement des PME. Les axes stratégiques sous cet objectif stratégiques sont :

- le renforcement de la capacité opérationnelle de l'ADPME ;
- le renforcement de la capacité organisationnelle de l'ADPME ;

- l'amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial tout au long du cycle d'accompagnement des PME ;
- le renforcement des capacités des structures d'appui.

5.4.2 Orientation stratégique N°2 : Développement de la culture/l'esprit d'entreprises et des capacités des PME

A travers cette deuxième orientation, l'ADMPE accompagne le développement, les attitudes, les valeurs, les compétences et le pouvoir des potentiels entrepreneurs d'activités génératrices de revenu. Ainsi le Bénin est un lieu de premier plan en Afrique pour démarrer et faire évoluer une entreprise. Les entreprises béninoises obtiennent un avantage concurrentiel grâce à l'innovation et la transformation digitale. L'orientation se décline en un seul objectif stratégique qui vise à renforcer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des promoteurs et des PME.

5.4.2.1 Objectif stratégique : Renforcer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des promoteurs et des PME

Sous cet objectif stratégique, l'ADPME s'engage dans le développement de l'esprit d'entreprise, notamment des start-ups. L'agence soutien également l'entrepreneuriat créatif, le décollage de nouvelles PME et fait la promotion de l'innovation par le développement des « Champions nationaux ». Ainsi, les entreprises béninoises obtiennent un avantage concurrentiel grâce à l'innovation et la transformation digitale. De plus, l'ADPME développe des appuis facilitant le renforcement des capacités des PME. L'atteinte de cet objectif stratégique passe par les axes suivants :

- le développement de la culture et des compétences entrepreneuriales ;
- le soutien au démarrage des startups et PME ;
- l'appui au renforcement des capacités de gestion des PME ;
- l'appui au renforcement des capacités techniques des PME.

5.4.3 Orientation stratégique N°3 : Promotion de la compétitivité des PME

Cette troisième orientation vise à promouvoir le développement des PME sous toutes ses formes afin d'accroître leur contribution à la production nationale. A travers cette orientation, les PME béninoises sont le socle de développement et de résilience de l'économie nationale. L'ADPME accompagne l'amélioration de la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME et redresse celles en difficulté pour leur développement. L'orientation se décline en un seul objectif stratégique à savoir : promouvoir la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME.

5.4.3.1 Objectif stratégique : Promouvoir la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME

L'atteinte de cet objectif suppose la mise en œuvre des appuis en termes d'accès au marché, d'amélioration de productivité des PME ainsi que des appuis spécifiques en faveur de l'innovation. L'ADPME s'engage à promouvoir chaque façade du cycle de développement des PME pour une accélération de leur croissance. Elle apporte des solutions concrètes adaptées aux besoins des PME en tenant compte des orientations de politique en ce qui concerne les secteurs prioritaires. Les axes stratégiques de cet objectif stratégique sont :

- l'accompagnement à la mise à niveau, au développement et à la croissance des PME à fort potentiel et/ou stratégiques ;
- la facilitation de l'accès aux marchés et la régionalisation des PME ;
- l'appui en matière de transformation digitale, d'innovation technologique et de transition verte des PME ;
- l'appui à la restructuration et au redressement des PME en difficulté.

5.4.4 Orientation stratégique N°4 : PME Facilitation de l'accès au financement des PME

Cette quatrième orientation vise à lever les défis et contraintes en matière de financement des PME Béninoises du côté de l'offre de financement et de la demande de financement. De façon concrète, la mise en œuvre de l'orientation facilite la mobilisation de ressources financières, le développement des marchés et instruments financiers manquants pour les PME, et l'accès des PME au financement. Elle permet la mise à l'échelle des ressources financières dédiées au

secteur des PME ; l'intermédiation efficiente des ressources mobilisées par des institutions et instruments financiers adaptés ; et la facilitation de l'accès des PME aux ressources financières disponibles la combinaison de parcours et services d'éducation financière, de facilités de partage de risque et de garantie, et d'information sur les opportunités et critères de financement. L'orientation se décline en un seul objectif stratégique.

5.4.4.1 Objectif stratégique : Assurer une offre de financement adéquate aux différents stades de développement des PME

L'atteinte de cet objectif implique la mise en œuvre d'activités de facilitation de la mobilisation de ressources financières additionnelles et dédiées au profit des PME, la facilitation du développement des institutions, marchés et instruments financiers adaptés aux besoins et profils des PME ; et la combinaison d'actions d'éducation financières, d'information sur les opportunités et critères de financement des PME et de facilitation de la mise en place d'instruments de partage de risque et garantie du financement des PME. Les axes stratégiques de cet objectif stratégique sont :

- la mobilisation et mise à l'échelle des ressources financières pour le financement des PME
- l'appui au développement des instruments de financement adaptés aux PME ;
- la consolidation et capacitation des institutions financières ;
- l'accompagnement des PME au financement (Education et information financières, montage de dossiers, recherche et négociation, etc).

Tableau 4 : Synthèse du cadre stratégique

Orientations	Objectifs stratégiques	Axes stratégiques	Programmes
OS 1 : Instauration d'une bonne gouvernance au sein de l'ADPME	Assurer la gouvernance de l'ADPME	Renforcement de la capacité opérationnelle de l'ADPME	Gouvernance de l'ADPME
		Renforcement de la capacité organisationnelle de l'ADPME	
		Amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial tout au long du cycle d'accompagnement des PME	
		Renforcement des capacités des structures d'appui	
OS 2 : Développement de la culture/l'esprit d'entreprises et des capacités des PME	Renforcer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des promoteurs et des PME	Développement de la culture et des compétences entrepreneuriales	Soutien à l'entreprenariat et au renforcement des capacités des PME
		Soutien au démarrage des startups et PME	
		Appui au renforcement des capacités de gestion des PME	
		Appui au renforcement des capacités techniques des PME	
OS 3 : Promotion de la compétitivité des PME	Promouvoir la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME	Accompagnement à la mise à niveau, au développement et à la croissance des PME à fort potentiel et/ou stratégiques	Soutien à la compétitivité des PME
		Facilitation de l'accès aux marchés et la régionalisation des PME	
		Appui en matière de transformation digitale, d'innovation technologique et de transition verte des PME	
		Appui à la restructuration et au redressement des PME en difficulté	
OS 4 : Facilitation de l'accès au financement des PME	Assurer une offre de financement adéquate aux différents stades de développement des PME	Mobilisation et mise à l'échelle des ressources financières pour le financement des PME	Accès au financement des PME
		Appui au développement des instruments de financement adaptés aux PME	
		Consolidation et capacitation des institutions financières	
		Accompagnement des PME au financement (Education et information financières, montage de dossiers, recherche et négociation, etc)	

V. CADRE PROGRAMMATIQUE

5.1. Présentation des programmes

Les interventions de l'ADPME se concentreront sur des objectifs concrets/pragmatiques de développement des PME. Partant des orientations et objectifs stratégiques et tenant compte des axes stratégiques retenus, quatre programmes sont identifiés. Ces programmes sont déclinés en objectif global et en objectifs spécifiques. Ils se présentent comme suit :

- ☞ Programme 1 : Gouvernance de l'ADPME ;
- ☞ Programme 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME ;
- ☞ Programme 3 : Soutien à la compétitivité des PME ; et
- ☞ Programme 4 : Facilitation d'accès au financement des PME

5.1.1. Description du Programme 1 : Gouvernance des PME

L'objectif global de ce programme est de renforcer la gouvernance de l'ADPME. A travers ce programme, l'ADPME renforce sa capacité opérationnelle en ressources humaines, matérielles et financières. Elle utilise ses ressources pour mieux coordonner l'ensemble des interventions y compris celles des partenaires techniques et financiers à l'endroit des PME. Elle assure une proximité avec les PME sur l'ensemble du territoire tout en assurant une bonne gestion interne. De façon spécifique, il s'agit de : (i) renforcer la gouvernance de l'ADPME et (ii) améliorer l'environnement des affaires et l'écosystème aux besoins des PME.

Objectif spécifique 1.1 : Renforcer la capacité opérationnelle de l'ADPME

Sous cet objectif, l'ADPME renforce ses capacités digitales pour accélérer son déploiement. Elle dispose également des ressources humaines qualifiées ainsi que ressources matérielles et financières suffisantes pour son efficacité. L'atteinte de cet objectif spécifique passe par la mise en œuvre des actions prioritaires ci-après :

- la dématérialisation des services de l'ADPME (disponibilité des outils digitaux) ;
- le renforcement de l'ADPME en capital humain créateur de valeurs ;
- le renforcement de la capacité logistique et financière de l'ADPME.

Objectif spécifique 1.2 : Renforcer la capacité organisationnelle de l'ADPME

L'ADPME rationalise les interventions aussi bien publiques que celles des partenaires techniques et financiers d'appui aux PME conformément à la politique de l'Etat des secteurs prioritaires. Elle assure un bon contrôle de la mise en œuvre des procédures. L'ADPME fait le choix d'opérer avec des structures d'appui par délégation, à travers des contrats d'opérations assortis de mécanismes de suivi-évaluation convenus entre les parties. Ces structures sont les bras opérationnels de l'ADPME qui serviront d'interface pour appuyer les bénéficiaires finaux que sont les PME. A cet effet, l'ADPME renforcera leur capacité pour représenter efficacement l'agence dans le déploiement des expertises déléguées. Les actions prioritaires ci-après permettront d'atteindre cet objectif :

- la mise en place d'un cadre de contrôle interne efficace ;
- le développement du maillage territorial de l'ADPME ;
- le renforcement des capacités des structures d'appui ;
- l'amélioration du système d'information de l'ADPME sur le secteur des PME et les intervenants du secteur ;
- l'amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial tout au long du cycle d'accompagnement des PME.

5.1.2. Description du programme 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME

L'objectif général de ce programme est de développer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des PME. Sous ce programme, des appuis sont développés pour faire la promotion de la culture et le relèvement des compétences entrepreneuriales. L'ADPME soutien au démarrage des startups et PME et renforce les capacités des PME existantes. De façon spécifique, il s'agit dans ce programme de : (i) développer une culture entrepreneuriale et les capacités entrepreneuriales personnelles des promoteurs et dirigeants de startups et de PME et (ii) développer des capacités techniques et de gestion des PME.

Objectif spécifique 2.1: Développer une culture entrepreneuriale et les capacités entrepreneuriales personnelles des promoteurs et dirigeants de startups et de PME

Sous cet objectif, l'ADPME développe à l'endroit des entrepreneurs (en phase de démarrage et existants) des appuis spécifiques en termes de formation aux compétences entrepreneuriales et à l'esprit d'entreprise y compris les dimensions portant sur le coût, le revenu, la gestion des risques, le plan d'affaire et/ou étude de faisabilité, le e-commerce, etc. Cet objectif est réalisé par la mise en œuvre des actions prioritaires ci-après :

- le développement des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) des promoteurs et gérants de start-ups et PME ;
- le développement des événements catalytiques pour célébrer les entrepreneurs performants et susciter un effet d'émulation ;
- l'offre d'appuis personnalisés et intégrés aux PME en phase de démarrage (incubation/accélération, coaching, mentorat, etc.).

Objectif spécifique 2.2 : Développer des capacités techniques et de gestion des PME

Sous cet objectif, l'ADPME fait bénéficier les PME des appuis techniques y compris en matière de gestion. A cet effet, elle fournit un soutien dédié et personnalisé aux PME ayant des plans substantiels et à plus long terme pour la mise à niveau des capacités et la transformation des activités. La réalisation de cet objectif passe par la mise en œuvre de l'action ci-après : le renforcement des capacités techniques et en gestion du personnel des PME.

5.1.3. Description du programme 3 : Soutien à la compétitivité des PME

L'objectif général de ce programme est de promouvoir la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME. De façon spécifique, il s'agit de : (i) Promouvoir la productivité des PME et (ii) Promouvoir l'accès aux marchés et la croissance des PME.

Objectif spécifique 3.1 : Promouvoir la productivité des PME

Sous cet objectif, l'ADPME appuis les PME à adopter la numérisation, la technologie et l'automatisation comme moyen d'améliorer la productivité dès le départ. Elle

soutient les PME dans la mise en place de solutions et les mesures permettant d'accroître leur compétitivité. La mise en œuvre des actions ci-après contribueront à l'atteinte du présent objectif. Il s'agit de :

- la promotion de nouvelles procédées innovantes dans les chaînes de valeurs des PME ;
- le renforcement de la coopération entre les PME et les structures de promotion des innovations.

Objectif spécifique 3.2 : Promouvoir l'accès aux marchés et la croissance des PME

A travers cet objectif, l'ADPME soutient les PME à saisir les opportunités de croissance et d'élargissement de leur clientèle. L'Agence appuis également les PME en difficulté à rester sur leur sentier de croissance. L'atteinte de cet objectif passe par la mise en œuvre des actions ci-après :

- l'accompagnement des « champions nationaux » et des entreprises à fort potentiel de croissance et/ou stratégiques ;
- l'appui en matière d'accès aux marchés d'exportation (régionaux et internationaux) ;
- l'appui en matière d'accès au marché de la sous-traitance locale ;
- l'appui en matière d'accès aux marchés publics ;
- la restructuration dynamique des PME en difficulté, stratégiques et/ou à fort potentiel d'emploi et de croissance.

5.1.4. Description du programme 4 : Facilitation d'accès au financement des PME

L'objectif général de ce programme est de faciliter la mobilisation de ressources financières, le développement des marchés et instruments financiers manquants pour les PME, et l'accès des PME au financement. De façon spécifique, il s'agit de : (i) mobiliser et mettre à l'échelle les ressources financières dédiées au financement des PME, et (iii) assurer l'accès adéquat des PME au financement.

Objectif spécifique 4.1 : Mobiliser et mettre à l'échelle les ressources financières dédiées au financement des PME

Sous cet objectif, l'ADPME met en œuvre un ensemble de mécanismes rationalisés pour rendre disponibles des offres de financement adaptées aux PME. L'atteinte de cet objectif passe par la mise en œuvre des actions ci-après :

- le renforcement de l'écosystème béninois de financement des PME ;
- l'appui à la mise à l'échelle des ressources financières dédiées au financement des PME ;
- la capacitation des différents acteurs financiers sur les innovations et bonnes pratiques en matière de financement des PME ;
- l'appui au développement d'offres de financements catalytiques innovants – Blended finance ou financement mixte.

Objectif spécifique 4.2 : Assurer l'accès adéquat des PME au financement

A travers cet objectif, l'ADPME appuie les PME à améliorer leur profil de risque afin d'accéder à des financements à coûts compétitifs pour leur développement. L'atteinte de cet objectif passe par la mise en œuvre des actions ci-après :

- la facilitation de l'accès des PME au programme national d'éducation financière et à l'information financière ;
- l'appui en matière de préparation de dossier de demande de financement par endettement.

Le tableau ci-après synthétise la logique d'intervention des quatre (04) programmes :

Programmes	Objectif global	Objectifs spécifiques	Actions prioritaires
Gouvernance de l'ADPME	Renforcer la gouvernance de l'ADPME	Renforcer la capacité opérationnelle de l'ADPME	Dématérialisation des services de l'ADPME
			Renforcement de l'ADPME en capital humain créateur de valeurs
			Renforcement de la capacité logistique et financière de l'ADPME
		Renforcer la capacité organisationnelle de l'ADPME	Mise en place d'un cadre de contrôle interne efficace
			Développement du maillage territorial de l'ADPME
			Renforcement des capacités des structures d'appui
Soutien à l'entreprenariat et au renforcement des capacités des PME	Développer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des PME	Développer une culture entrepreneuriale et les capacités entrepreneuriales personnelles des promoteurs et dirigeants de startups et de PME	Amélioration du système d'information de l'ADPME sur le secteur des PME et les intervenants du secteur
			Amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial tout au long du cycle d'accompagnement des PME
			Développement des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) des promoteurs et gérants de start-ups et PME
Soutien à la compétitivité des PME	Promouvoir la productivité, la croissance et	Promouvoir la productivité des PME	Développement des événements catalytiques pour célébrer les entrepreneurs performants et susciter un effet d'émulation
			Offre d'appuis personnalisés et intégrés aux PME en phase de démarrage (incubation/accélération, coaching, mentorat, etc)
			Renforcement des capacités techniques et en gestion du personnel des PME
Soutien à la compétitivité des PME	Promouvoir la productivité, la croissance et	Promouvoir la productivité des PME	Promotion de nouvelles procédées innovantes dans les chaines de valeurs des PME
			Renforcement de la coopération entre les PME et les structures de promotion des innovations

	l'accès aux marchés des PME	Promouvoir l'accès aux marchés et la croissance des PME	<p>Accompagnement des « champions nationaux » et des entreprises à fort potentiel de croissance et/ou stratégiques</p> <p>Appui en matière d'accès aux marchés d'exportation (régionaux et internationaux)</p> <p>Appui en matière d'accès au marché de la sous-traitance locale</p> <p>Appui en matière d'accès aux marchés publics</p> <p>Restructuration dynamique des PME en difficulté, stratégiques et/ou à fort potentiel d'emploi et de croissance</p>
Facilitation d'accès au financement des PME	Faciliter la mobilisation de ressources financières, le développement des marchés et instruments financiers manquants pour les PME, et l'accès des PME au financement	<p>Mobiliser et mettre à l'échelle les ressources financières dédiées au financement des PME</p> <p>Assurer l'accès adéquat des PME au financement</p>	<p>Renforcement de l'écosystème béninois de financement des PME</p> <p>Appui à la mise à l'échelle des ressources financières dédiées au financement des PME</p> <p>Capacitation des différents acteurs financiers sur les innovations et bonnes pratiques en matière de financement des PME</p> <p>Appui au développement d'offres de financements catalytiques innovants – Blended finance ou financement mixte</p> <p>Facilitation de l'accès des PME au programme national d'éducation financière et à l'information financière</p> <p>Appui en matière de préparation de dossier de demande de financement par endettement</p>

5.2. Budgétisation des actions sur le quinquennat 2025-2029

5.2.1. Cibles et hypothèses de la budgétisation

La budgétisation des activités du plan d'action suppose la fixation d'un minimum de cibles de PME à atteindre par catégorie d'appui chaque année. Les cibles annuelles estimées sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Cibles et hypothèses de budgétisation opérationnelles

No.	APPUI	CIBLES	2025	2026	2027	2028	2029	Total
1	Appui aux Startup (entreprises technologiques) via Incubateur & Accélérateur	Nombre de startup créés	20	20	30	30	30	130
		Budget AT (1 million FCFA/startup)	20	20	30	30	30	130
		Financement (5 millions FCFA/startup)	100	100	150	150	150	650
2	PME en création	Nombre de nouvelles PME créées	50	50	50	50	50	250
		Budget AT (0,5 million FCFA/PME)	25	25	25	25	25	1 25
		Financement (5 million FCFA/PME)	250	250	250	250	250	1 250
3	Startup Bénin – Startup de la Diaspora ou talents internationaux qui s'implantent au Bénin	Nombre de startup attirés	0	2	5	5	8	35
		Budget AT (2 millions FCFA/PME)	0	4	10	10	16	30
		Financement (10 millions FCFA/Startup)	0	20	50	50	80	200
4	Champions nationaux & labélisation « Programme Champions » et/ou « Startup Act »	Nombres de champions assistés	20	20	20	20	20	100
		Budget AT (2 millions FCFA/PME)	40	40	40	40	40	200
		Financement (25 millions FCFA/Champion)	500	500	500	500	500	2 500
5	Événements catalytiques pour startups, PME innovantes et autres : Sommets Innovation, Hackathons..., Journée de l'Entreprise, etc.	Nombre d'événements	1	2	2	2	2	9
		Budget (50 millions FCFA/événement)	50	100	100	100	100	450
5	Appui à la croissance	Nombre de PME assistées	50	50	50	50	50	250
		Budget AT (1 million FCFA / PME)	50	50	50	50	50	250
		Financement (15 millions FCFA/PME)	750	750	750	750	750	3 750
6	Accès des PME aux marchés publics	Nombre de PME ou consortia assistés	50	50	75	75	100	350
		Budget AT (0,5 million FCFA/PME ou Consortium)	250	1000	1000	1000	1000	4 250
7	Accès des PME à la sous-traitance locale	Nombre de PME ou consortia assistés	50	50	75	75	100	350
		Budget AT (0,5 million FCFA/PME ou Consortium)	250	1000	1000	1000	1000	4 250
8	Accès des PME aux marchés régionaux et internationaux (en partenariat avec APIEX)	Nombre de PME ou consortia assistés	25	50	50	75	100	300
		Budget (2 millions FCFA/PME ou consortium)	PM	PM	PM	PM	PM	PM
9	Accès des PME au financement par crédit	Nombre de PME assistées	50	75	100	100	100	425

		Budget AT (1 million FCFA/PME)	50	75	100	100	100	425
		Financement (25 millions FCFA/PME)	1 250	1 875	2 500	2 500	2 500	10 625
10	Accès des PME au financement par capital-risque ou capital-investissement	Nombre de PME assistées	0	10	15	20	30	75
		Budget AT (1 million FCFA/PME)	0	10	15	20	30	75
		Financement (25 millions FCFA/PME)	0	250	375	500	750	1 875
11	Accès des PME au financement via financement d'impact, inter-entreprises, crédit-bail, Fintech	Nombre de PME assistées	0	10	15	20	30	75
		Budget AT (1 million FCFA/PME)		10	15	20	30	75
		Financement (25 millions FCFA/PME)	0	250	375	500	750	375
12	Restructuration d'entreprises	Nombre d'entreprises diagnostiquées et restructurées	0	5	10	15	15	20
		Budget AT (3 millions/PME)	0	15	30	45	45	135
		Financement (15 millions FCFA/PME)	0	75	150	225	225	675
13	Etudes, cartographies & formulation de programmes	Nombre - études, cartographies & programmes	2	2	2	1	1	8
		Budget (25 millions FCFA/étude)	50	50	50	25	25	200

Source : Equipe de consultant

Au cours du quinquennat, les packages d'appui intégré de l'ADPME à l'endroit des PME comprennent, entre autres :

Startup & PME en création : (1) Formation en CEP (Compétences Entrepreneuriales Personnelles), (2) Information sur les opportunités de financement, (3) Education financière, (assistance en matière de Business plan /note aux investisseurs, négociation du financement et présentation/ pitch deck, (4) accès au coworking space/espace commun pour startup.

Startup Bénin : (1) Accueil et enregistrement au registre du commerce et autres facilitations administratives (2) accès au foncier et/ou aux infrastructures/bureau de Plug & Play, (3) information sur opportunités de financement, (4) assistance technique en matière de business plan ou note aux investisseurs /négociation du financement et présentation/ pitch deck.

Champions nationaux / Croissance des PME / Accès aux Marchés d'exportation pour entreprises ou consortia d'entreprises : (1) Diagnostic, (2) Business Plan de croissance, mise à niveau et/ou de migration technologique et/ou de chaîne de valeurs, (3) conseil et assistance technique en matière de stratégies et tactiques de développement de marchés, de développement de produits, et de certification et

mise aux normes et standards QHSEST, (4) accompagnement en matière d'accès au financement.

Événements catalytiques pour startups, PME innovantes et autres : Sommets de l'Innovation, Hackathons pour Startup, Journée/prix de l'Entreprise Béninoise, etc.

Accès à la sous-traitance / Accès aux marchés publics pour entreprises et/ou consortia d'entreprises: Activités d'appui intégré : (1) information sur les opportunités, (2) information sur opportunités de financement, (3) facilitation de consortia, (4) appui en matière de manifestation d'intérêt et de soumission d'offres, (5) Appui-conseil/assistance technique en matière formation technique, certification et mises aux normes et standards QHSEST, (6) accompagnement en matière d'accès au financement .

Restructuration : Appui-conseil/assistance technique en matière de diagnostic et de restructuration.

Facilitation de l'accès au financement / Appui non-financier : Activités d'appui intégré : (1) information sur opportunités de financement et de garantie et les conditions de financement, (2) formation en CEP au besoin et éducation financière, (3) assistance technique en matière de business plan ou note aux investisseurs /négociation du financement et présentation/ pitch deck, (4) accompagnement « Guichet PME de la BRVM ».

Etudes diverses, formulation et déploiement de programmes : (1) Consultance/assistance technique, (2) validation, (3) reporting, (4) déploiement - Etudes- de filières, Cartographie – Secteur PME, PTF, Sources & Instruments de Financement, Programmes – « Champions nationaux », « Startup Bénin »

5.2.2. Plan d'action

Le coût global de mise en œuvre du plan stratégique est estimé à **quarante-sept milliards cinq cent quatre-vingt-dix-huit millions (47 598 000 000) de francs CFA**. La répartition annuelle se présente comme suit :

Tableau 6 : Répartition des coûts par Programme

Actions principales	Coût (en millions de FCFA)					Coût total (en millions de FCFA (2025-2029))	Pourcentage
	2 025	2 026	2 027	2 028	2 029		
PROGRAMME 1 : Gouvernance de l'ADPME	1 338	1 200	815	760	740	4 853	10,92%
PROGRAMME 2 : Soutien à l'entreprenariat et au renforcement des capacités des PME	3 385	5 385	3 960	1 785	860	15 375	34,61%
PROGRAMME 3 : Soutien à la productivité, la compétitivité, la mise à niveau et la restructuration des PME	2 655	5 635	5 625	5 660	4 620	24 195	54,47%
PROGRAMME 4 : Facilitation d'accès au financement des PME	525	850	650	575	575	3 175	7,15%
Total annuel	7 378	12 220	10 400	8 205	6 220	47 598	100,00%
Pourcentage annuel	16,61%	27,51%	23,41%	18,47%	14,00%	100,00%	

Source : Equipe de consultants

Le tableau ci-après synthétise la logique d'intervention des quatre (4) programmes ainsi que les coûts détaillés :

Tableau 7 : Plan d'action détaillé

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
PROGRAMME 1 : Gouvernance de l'ADPME		1 338	1 200	815	760	740	4 853	DAF	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif global : Renforcer la gouvernance de l'ADPME								DAF	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif spécifique 1.1. : Renforcer la capacité opérationnelle de l'ADPME		1 205	1 090	715	710	715	4 435	DAF	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 1.1.1. : Dématérialisation des services de l'ADPME								CSID	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.1.1.1. : Mise en place et maintenance d'un site internet	100	10	10	10	10	140	CSID	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.1.1.2. : Digitalisation des services offerts aux PME	5		5		5	15	CSID	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 1.1.2. : Renforcement de l'ADPME en capital humain créateur de valeurs							-	DAF	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.1.2.1. : Recrutement de personnel adéquat et suffisants pour tous les postes	500	600	600	600	600	2 900	DAF	Tous les autres départements	BN
	Activité 1.1.2.2. : Renforcement des capacités des ressources humaines (formations diplômante et qualifiante du personnel)	50	50	50	50	50	250	DAF	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.1.2.3. : Elaboration des outils de gestion des emplois et des compétences	50	-	-	-	-	50	DAF	Tous les autres départements	BN
Action 1.1.3. : Renforcement des capacités logistique et financière de l'ADPME							-	DAF	Tous les autres départements	
	Activité 1.1.3.1. : Renforcement des capacités logistiques de l'Agence (Matériels roulant, matériels informatiques, réparation, etc)	500	400	50	50	50	1 050	DAF	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.1.3.2. : Articulation d'une stratégie de mobilisation de ressources financières de l'ADPME		30				30	DAF	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
Objectif spécifique 1.2. : Renforcer la capacité organisationnelle de l'ADPME		133	110	100	50	25	418			BN et PTF
Action 1.2.1. : Mise en place d'un cadre de contrôle interne efficace							-	CCI	Tous les autres départements	BN
	Activité 1.2.1.1. : Mise en place d'un dispositif de contrôle interne (Elaboration du manuel de procédure de l'ADPME, formation du personnel, suivi)	25					25	CCI	Tous les autres départements	BN
	Activité 1.2.1.2. : Réalisation des audits périodiques des départements de l'ADPME	2	2	2	2	2	10	CCI	Tous les autres départements	BN
Action 1.2.2. : Développement du maillage territorial de l'ADPME								DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.2.2.1. : Elargissement des compétences des ULPE à la promotion de l'entrepreneuriat	3	5	-	-	-	8	DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.2.2.2. : Renforcement des capacités des organisations communales d'appui à l'entrepreneuriat	3	5	-	-	-	8	DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 1.2.3. : Renforcement des capacités des structures d'appui							-	DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.2.3.1. : Cartographie des SAE béninoises en termes d'acteurs de l'écosystème (associations du secteur privé, structures d'appui et consultants, agences de promotion, accélérateurs/incubateurs d'entreprises)		25	25			50	DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.2.3.2. : Déploiement des appuis techniques de capacitation à l'endroit des SAE et Experts	20	20	20	20	20	100	DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 1.2.4. : Amélioration du système d'information de l'ADPME sur le secteur des PME et les intervenants du secteur								DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.2.4.1. : Cartographie du secteur des PME en termes de profils sectoriel, taille des entreprises, orientations commerciales, potentialités, opportunités, contraintes et besoin de mise à niveau et de capacitation	50	50	25	25	-	150	DATS DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 1.2.5. Amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial tout au long du cycle d'accompagnement des PME							-	DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 1.2.5.1. : Cartographie des PTFs en termes d'acteurs de l'écosystème d'appui aux PME	25	-	25	-	-	50	DPESP	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	Activité 1.2.5.2 : Mise en place et opérationnalisation d'un dispositif de coordination, de suivi et de reporting des interventions des PTF	5	3	3	3	3	17		Tous les autres départements	BN et PTF
PROGRAMME 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME		3 385	5 385	3 960	1 785	860	15 375	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif global : Développer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des PME							-			
Objectif spécifique 2.1 : Développer une culture entrepreneuriale et les capacités entrepreneuriales personnelles des promoteurs et dirigeants de startups et de PME		3 085	5 085	3 685	1 510	610	13 975			
Action 2.1.1 : Développement des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) des promoteurs et gérants de start-ups et PME							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.1.1 : Promotion/inclusion des modules de formation sur l'esprit d'entreprise / culture entrepreneuriale, la culture technologique, l'éducation financière, la gestion et la compétitivité des PME dans les programmes d'enseignement supérieur, d'enseignement technique et professionnel, et d'enseignement universitaire du Bénin	100	200	100	200		600	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.1.2 : Développement et offre des modules de formation et conseils dans les domaines : (1) l'esprit d'entreprise / culture entrepreneuriale, (2) la culture technologique et la gestion de l'innovation, (3) l'éducation financière, et (4) la gestion des PME	100	100	100			300	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.1.3 : Institution d'un programme de labélisation des PME béninoises qui incluent au minimum la prise des cours de formation par l'entrepreneur-promoteur ou le dirigeant de la PME concernée sur : (1) l'esprit d'entreprise / culture entrepreneuriale, (2) la culture technologique et la gestion de l'innovation, (3) l'éducation financière, et (4) la gestion des PME	25	25	25			75	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.1.4 : Formation d'un pool d'au moins 10 formateurs de formateurs dans chacun des modules suivants : 1) l'esprit d'entreprise / culture entrepreneuriale, (2) l'éducation financière, et (3) la gestion des PME.	100	50	100	50		300	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.1.5 : Formation et certification d'un pool d'au moins 10 formateurs de formateurs dans chacun des modules suivants : (1) Normes et standards QSES, (2) Techniques modernes de gestion des industries manufacturières, (3) la culture technologique et la gestion de l'innovation, et (4) modèles d'affaires dans l'économie numérique.	150	100	50	50		350	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	<p>Activité 2.1.1.6 : Formation et certification de 50 formateurs en 2025 et 50 en 2026 dans les domaines : 1) l'esprit d'entreprise / culture entrepreneuriale, (2) l'éducation financière, (3) la gestion des PME – coûts, revenus, risques et modèles de croissance ; et (4) le numérique et les PME.</p> <p>Formation et certification de 25 formateurs et consultants en 2025 et 25 en 2026 dans les domaines : (1) Normes et standards QSEST, (2) Techniques modernes de gestion des industries manufacturières, (3) Gestion technologique et la gestion de l'innovation, et (4) Transformation digitale et modèles d'affaires dans l'économie numérique.</p>	100	200	50	50		400	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 2.1.2. : Développement d'événements catalytiques pour célébrer les entrepreneurs performants et susciter un effet d'émulation							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.2.1 : Revues des bonnes pratiques et modèles en matière de planification d'une journée de l'entrepreneur en Afrique et ailleurs en termes de : modèles de planification, marketing, modèles économiques, contenus événementiels et techniques, objectifs et autres	25	50	25	50	-	150	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.2.2 : Institutionnalisation et organisation de la journée de l'entrepreneur béninois sur une base annuelle	50	100	100	100	100	450	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.2.3 : Revue des bonnes pratiques et modèles en matière d'événements catalytiques de promotion des startups et entreprises innovantes en Afrique et ailleurs en termes de : modèles de planification, marketing, modèles économiques, contenus événementiels et techniques, objectifs et autres	25	50	25	50	-	150	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.2.4 : Institutionnalisation des événements catalytiques annuels/biennuels de promotion des startups et entreprises innovantes au Bénin	100	100	100	100	100	500	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 2.1.3. :Offre d'appuis personnalisés et intégrés aux PME en phase de démarrage							-	DATS	Tous les autres départements	
	Activité 2.1.3.1 : Définition d'un système de labélisation en cohérence avec le « Startup Act » et le régime des PME en phase de démarrage	50	100				150	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.3.2 : Offre d'un soutien personnalisé et intégré – formation, conseil, appui à la planification (y compris : formation – compétences entrepreneuriales personnelles modèle Empretec ; éducation financière et préparation aux financements ; modèles économiques digitaux ; modèles de croissance) à un minimum de 250 startups et entreprises innovantes	500	1000	500	200	100	2 300	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	Activité 2.1.3.3. : Offre d'un soutien structuré et personnalisé à un minimum de 300 PME classées en phase d démarrage	500	1 000	500	150	50	2 200	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.3.4. : Offre d'un soutien structuré et personnalisé à un minimum de 150 PME de femmes en phase de démarrage	500	500	500	150	50	1 700	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.3.5. : Offre d'un soutien structuré et personnalisé à un minimum de 300 PME de jeunes en phase d démarrage	500	1 000	1 000	200	100	2 800	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.3.6. : Offre des services d'accélération de croissance/d'entreprise, y compris en matière d'accès accru au financement, à 75% des entreprises assistées qui ont passé le test de labélisation	250	500	500	150	100	1 500	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.1.3.7. : Identification des startups et PME en phase de démarrage à fort potentiel de croissance et d'impact qui peuvent être admis dans le programme de « Champions » nationaux du Bénin	10	10	10	10	10	50	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif spécifique 2.2. : Développer les capacités techniques et de gestion des PME		300	300	275	275	250	1 400	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 2.2.1. :Renforcement des capacités techniques et en gestion du personnel des PME								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.2.1.1. : Formulation d'un programme national de mise à niveau des PME béninoises	50	50	25	25	-	150	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 2.2.1.2. : Mise en œuvre d'un parcours national de mise à niveau et d'innovation y compris en matière de : (1) normes et standards QSEST, (2) outils modernes de gestion des entreprises manufacturières, et (3) transformation digitale, etc.	250	250	250	250	250	1 250	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
PROGRAMME 3 : Soutien à la productivité, la compétitivité, la mise à niveau et la restructuration des PME		2 655	5 635	5 625	5 660	4 620	24 195	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif global :Promouvoir la productivité, la compétitivité, la mise à niveau et la restructuration des PME										
Objectif spécifique 3.1. :Promouvoir la croissance et la compétitivité des PME		250	1 750	1 700	1 675	825	6 200			BN et PTF
Action 3.1.1. : Promotion de nouvelles procédées innovantes dans les chaînes de valeurs des PME							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.1.1.1. : Développement et/ou renforcement des consortiums/clusters/groupements d'importation, de production, de commercialisation, et d'exportation	50	500	500	500	200	1 750	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.1.1.2. : Formulation et mise en œuvre des parcours pour l'amélioration des investissements, de la productivité et	100	1 000	1 000	1 000	500	3 600	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départem ents responsab les	Départem ents associés	Source de financemen t (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	de la compétitivité des chaînes de valeur et filières de croissance des secteurs prioritaires du PAG (2021 – 2026)									
	Activité 3.1.1.3. : Diffusion et échange de bonnes pratiques et innovations ; et de transfert d'expertises et d'expériences en matière de politiques, programmes pragmatiques de développement entrepreneurial et des PME et de transformation industrielle, notamment dans les secteurs agricole, manufacturier, PGM, numérique, de l'économie verte, et autres.	50	100	50	100	50	350	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 3.1.1. : Renforcement de la coopération entre les PME et les structures de promotion des innovations								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.1.1.1. : Mise en place d'une plateforme de coopération PME - Structure de Promotion de l'Innovation - Institutions d'Education /Formation Technique	25	50	50	25	25	175	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.1.1.2. : Mise en place d'un partenariat Grande Entreprises - Institution d'Enseignement/Formation Technique -Secteur PME pour l'articulation et l'offre de contenus de formation techniques au profit des PME	25	100	100	50	50	325	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif spécifique 3.2. : Promouvoir l'accès aux marchés et la croissance des PME		2 405	3 885	3 925	3 985	3 795	17 995			BN et PTF
Action 3.2.1. : Accompagnement des « champions nationaux » et des entreprises à fort potentiel de croissance et/ou stratégiques								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.1.1. : Formulation d'un programme national de "Champions nationaux" qui comprend, entre autres, un parcours national d'identification et d'accompagnement d'entreprise à fort potentiel de croissance" et des "Champions nationaux" vers des objectifs de croissance et de compétitivité.	50	50	25	-	-	125	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.1.2. : Offre d'un soutien structuré et personnalisé à un minimum de 50 PME "Champion" par année sur 5 ans		100	100	100	100	400	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 3.2.2. :Appui en matière d'accès aux marchés d'exportation (régionaux et internationaux)							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.2.1. : Offre, en collaboration avec APIEX, de 2025 à 2029, sur une base annuelle, un soutien personnalisé à 50, 75, 100, 150 et 200 entreprises et/ou consortia d'entreprises du Bénin souhaitant exporter sur les marchés extérieurs, notamment dans les secteurs prioritaires de l'agro-industrie, du textile et habillement, des technologies de l'information ; notamment en matière de stratégies et tactiques de développement de marchés, de développement de produits, et de certification et mise aux normes et standards QHSEST et technologiques	50	50	50	50	50	250	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	Activité 3.2.2.4. : Plaidoyer, en collaboration avec les acteurs du secteur, la CCIB et l'APIEX, pour la mise en œuvre d'un programme de facilitation des exportations et du commerce en termes de : (1) Infrastructures de facilitation des exportations - notamment de Postes Frontières à Guichet unique (PFGU), (2) Logistique, (3) Parc logistique d'exportation aux niveaux du port et de l'aéroport, et (4) Procédures de facilitation du commerce (régulation, guichet unique pour les exportations et importations, etc.).		20	-	-	-	20	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 3.2.3. : Appui en matière d'accès au marché de la sous-traitance locale							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.3.1. : Sensibilisation et capacitation des PME béninoises en matière de Codes de conduite de conduite de la sous-traitance qui incluent ceux-ci: Normes et standards QHSEST, Coût et aptitude/capacité de livraison en volume, temps et qualité, Services après-livraison/vente, Organisation et gestion d'entreprise, DRH et relations sociales, et Suivi et évaluation périodiques des programmes.	10	10	10	10	10	50	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.3.2. : Offre, respectivement de 2025 à 2029, des programmes de certification et de préparation de 100, 150, 200, 250 et 300 PME béninoises-fournisseurs de services de sous-traitance aux exigences des entreprises étrangères/grandes entreprises d'ancrage, par l'offre de services intégrés de formation, conseil-mentorat-coaching, et d'aide à la planification.	1 000	1 500	1 500	1 500	1 500	7 000	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.3.3. : Appui, de façon proactive, à la formation de consortiums et de JV, tant au niveau national que régional, pour participer aux grands contrats	50	50	50	50	50	250	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.3.4. : Offre d'un appui financier (capitalisation, fonds de roulement, garantie/obligation de projet, investissement) des entreprises-entrepreneurs locales en vue des programmes de sous-traitance locale et régionale.	100	200	200	200	100	800	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 3.2.4. : Appui en matière d'accès aux marchés publics								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.4.1. : Sensibilisation et capacitation des PME béninoises sur les codes de conduite en matière de marché public / marchés de l'Etat.	10	20	30	40	50	150	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.4.2. : Offre de programmes de certification/labélisation et de préparation des fournisseurs de services par l'offre de services intégrés de formation, conseil-mentorat-coaching, d'aide à la planification et en préparation et soumission d'offre à 150, 200, 250, 300 et 400 PME béninoises sur 5 ans respectivement	1 000	1 500	1 500	1 500	1 500	7 000	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.4.3. : Appui proactif à la formation de consortiums et de JV pour participer aux grands contrats	10	10	10	10	10	50	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départem ents responsab les	Départem ents associés	Source de financemen t (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	Activité 3.2.4.4. : Offre d'un appui financier (capitalisation, fonds de roulement, garantie/obligation de projet, investissement) des entreprises-entrepreneurs locales pour les marchés publics	100	200	200	200	100	800	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 3.2.5. : Restructuration dynamique des PME en difficulté, stratégiques et/ou à fort potentiel d'emplois et de croissance								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.5.1. : Etudes prospectives et d'anticipation sur la compétitivité des secteurs, filières et de PME stratégiques en vue d'identifier les FFOM à adresser	25	25	25	25	25	125	DATS	Tous les autres départements	
	Activité 3.2.5.3. : Appui-conseil en matière de restructuration de PME , à fort contenu d'emplois et/ou stratégique, qui se trouvent en difficulté (10 PME par an sur 5 ans)	-	75	150	225	225	675	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 3.2.5.4. : Accompagnement et appui technique aux PME à fort potentiel de croissance en matière de restructuration (fusion-acquisition ou autres) - 5 PME par an sur 5 ans	-	75	75	75	75	300	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
PROGRAMME 4 : Facilitation d'accès au financement des PME		525	850	650	575	575	3 175	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif global :Faciliter la mobilisation de ressources financières, le développement des marchés et instruments financiers manquants pour les PME, et l'accès des PME au financement										
Objectif spécifique 4.1. : Mobiliser et mettre à l'échelle les ressources financières dédiées au financement des PME		400	700	425	200	200	1 925			BN et PTF
Action 4.1.1. : Renforcement de l'écosystème béninois de financement des PME								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.1.1. : Revision/actualisation de la stratégie de financement des PME du Bénin et les outils/instruments de promotion du financement	25	50	25	-	-	100	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.1.2. : Renforcement de l'infrastructure d'information supportant les services financiers aux PME, notamment les normes comptables, les données sur le secteur des PME et le système d'information sur le crédit (bureaux de crédit et autres)	50	50	25	25	25	175	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	Activité 4.1.1.3 : Capacitation des institutions financières béninoises en matière d'innovation et de bonnes pratiques dans le financement des PME, notamment par rapport aux quatre modèles de finance des PME que sont : (1) Financement bancaire des PME, (2) Fintech ou finance digital & mobile, (3) Financement par capital-risque et capital-investissement, financement boursiers et obligataires, et investisseurs providentiels, et (4) Finance verte, finance d'impact et microfinance.	50	100	100	25	25	300	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.1.4 : Promotion des marchés manquants (capital-risque et capital-investissement; finance d'impact, finance verte) en matière de financement des PME ; et davantage promouvoir la Fintech - finance mobile et numérique	50	100	100	50	50	350	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.1.5 : Conception d'un programme d'éducation financière et d'accès à l'information financière pour les PME et entrepreneurs du Bénin	25	50	25	25	25	150	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 4.1.2 : Appui à la mise à l'échelle des ressources financières dédiées au financement des PME							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.2.1 : Négociation et mise en place de programmes de financement mixte au Bénin au profit du secteur des PME en collaboration avec les PTF	50	100	50	-	-	200	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.2.2 : Collaboration avec les PTF pour mettre à disposition des institutions financières des facilités de partage de risque et de garanties pour accroître la disponibilité de financements à long terme pour les PME	-	-	-	-	-	-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 4.1.3 : Capacitation des différents acteurs financiers sur les innovations et bonnes pratiques en matière de financement des PME							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.3.1 Capacitation en stratégies, programmes et produits de financement des PME - financement bancaire & mésofinance	50	100	25	25	25	225	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.3.2 : Capacitation en stratégies, programmes et produits de financement des PME - capital-risque / capital investissement et Fintech	50	75	25	25	25	200	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.1.3.2 : Capacitation en stratégies, programmes et produits de financement des PME - Finance d'impact & Finance verte	25	25	25	25	25	125	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 4.1.4 : Appui au développement d'offres de financements catalytiques innovants – Blended finance or financement mixte								DATS	Tous les autres départements	BN et PTF

Actions principales	Activités	Coût (en millions de FCFA)					Coût total	Départements responsables	Départements associés	Source de financement (*)
		2 025	2 026	2 027	2 028	2 029				
	Activité 4.1.4.1. : Formation en matière de négociation, mise en place et gestion de programmes de blended finance (financement mixte) pour le secteur des PME	25	50	25			100	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Objectif spécifique 4.2. :Assurer l'accès adéquat des PME au financement		125	150	225	375	375	1 250			BN et PTF
Action 4.2.1. : Facilitation de l'accès des PME au programme national d'éducation financière et à l'information financière							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.2.1.1. : Déploiement du parcours d'éducation financière au profit des PME béninoises	50	50	50	50	50	250	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Activité 4.2.1.2. : Promotion de l'accès des PME béninoises à l'information sur les opportunités et critères/conditions de financement des institutions et programmes de financement	25	25	25	25	25	125	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
Action 4.2.2. : Appui en matière de préparation de dossier de demande de financement							-	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
	Action 4.2.2.1. : Préparation de dossier de demande de financement par endettement et capital-investissement	50	75	150	300	300	875	DATS	Tous les autres départements	BN et PTF
TOTAL GLOBAL		7 903	13 070	11 050	8 780	6 795	47 598			BN et PTF

VII. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE

7.1. Mécanisme de financement

La stratégie de mobilisation des ressources pour le financement du plan stratégique s'appuie d'abord sur l'apport du Budget national dont la dotation initiale de **1,1 milliards FCFA** affecté lors de la création de l'agence et les dotations annuelles affectées par le MPMEPE au titre de chaque exercice. Les autres sources de financement sont, entre autres, indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Stratégie de financement du plan d'action

N°	Démarche/stratégie de l'ADPME	Sources de Financement
1.	Financement en cours des PTF Négociation avec PTF, alignement de leurs activités sur les cibles, objectifs et activités de l'ADPME	PTF ayant des programmes en cours
2.	Négociation de financements dédiés au profit des PME béninoises	UE, Banque Mondiale, BCEAO, BOAD, BIDC, BAD et Coopération bilatérale
3.	Mise en place de structures de blended finance aux fins d'effet de levier des ressources publiques et concessionnelles pour attirer les financements commerciaux/privées (en partenariat avec CDC-Bénin, Banques commerciales locales, PTF et MEF)	UE/BEI, Banque mondiale, BAD, et Coopération bilatérale
4.	Partenariat stratégique avec CDC-Bénin	CDC-Bénin
5.	Institutions financières commerciales locales	Institutions financières commerciales locales

7.2. Mécanisme de mise en œuvre

Le présent plan stratégique assorti d'un plan d'action soutenu par des programmes deviendra, dès son approbation par le Conseil des Ministres, le cadre de référence de toutes les interventions de l'ADPME.

Le plan stratégique est placé sous la coordination du Directeur Général de l'ADPME. Conformément à l'approche programme des stratégies, le plan est mis en œuvre à travers les quatre (04) programmes, sus-présenté que sont :

- ☞ Programme 1 : Gouvernance de l'ADPME ;
- ☞ Programme 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME ;
- ☞ Programme 3 : Soutien à la compétitivité des PME ; et
- ☞ Programme 4 : Facilitation d'accès au financement des PME.

Sur le plan institutionnel, tous les programmes ont pour ancrage l'ADPME. Les programmes seront exécutés conformément à l'approche « responsable programme » retenue par les directives de la Loi Organique relative à la Loi des Finances au Bénin. Il est articulé autour de quatre (04) Unités de Gestion des Programmes (UGP), placés sous l'autorité du DG/ADPME. En effet, au regard de la nature de chaque programme, il est mis en place :

- L'unité de gestion du programme 1 : présidé par le responsable Chef du Département Administration et Finances ;
- L'unité de gestion du programme 2 : présidé par le Chef du Département Accompagnement Technique et Soutien aux PME ;
- L'unité de gestion du programme 3 : présidé par le Chef du Département Accompagnement Technique et Soutien aux PME
- L'unité de gestion du programme 4 : présidé par le Chef du Département Accompagnement au Financement des PME

Au regard des choix stratégiques opérés et de la synergie d'actions, le dispositif institutionnel de mise en œuvre du plan stratégique est chapeauté par les autres organes du cadre institutionnel du document de doctrine de l'ADPME. Il s'agit du Comité des risques, du Comité d'audit et du Conseil d'administration.

Figure 11 : Organigramme de l'ADPME

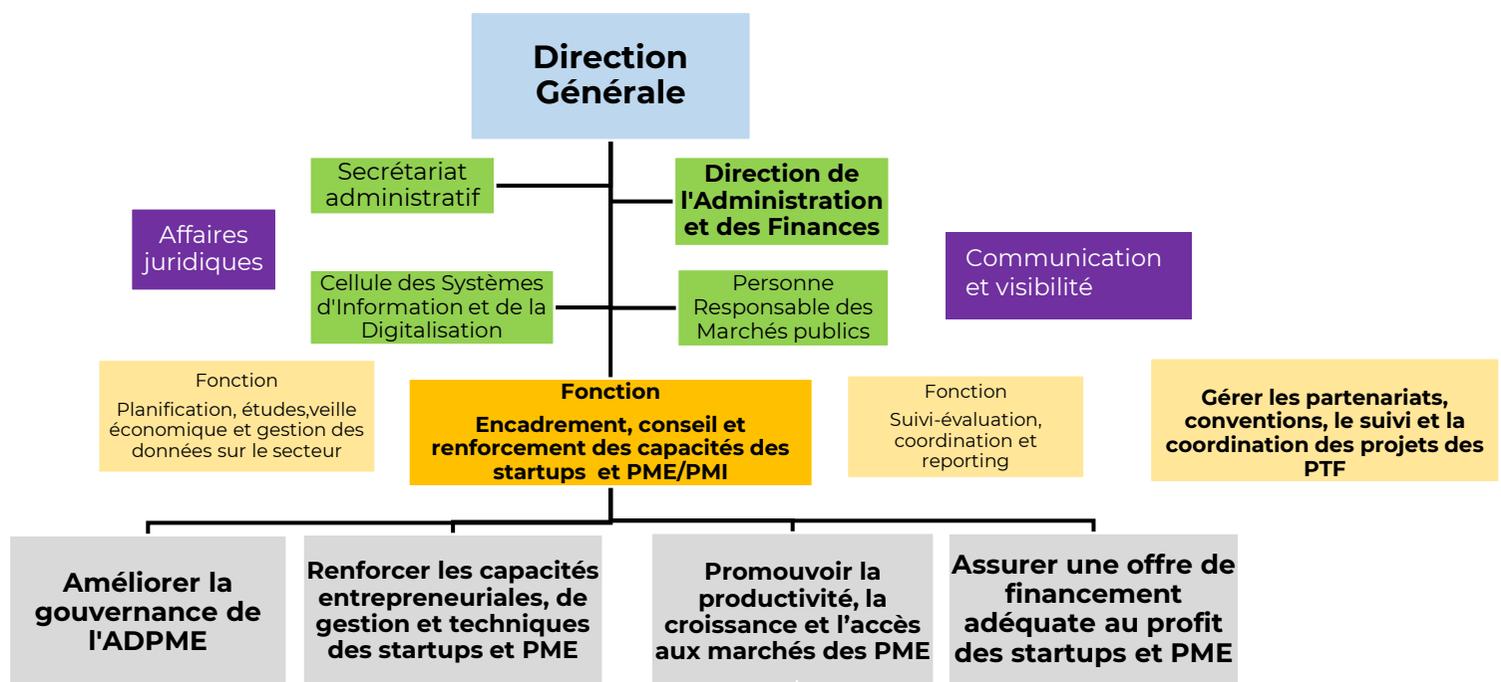
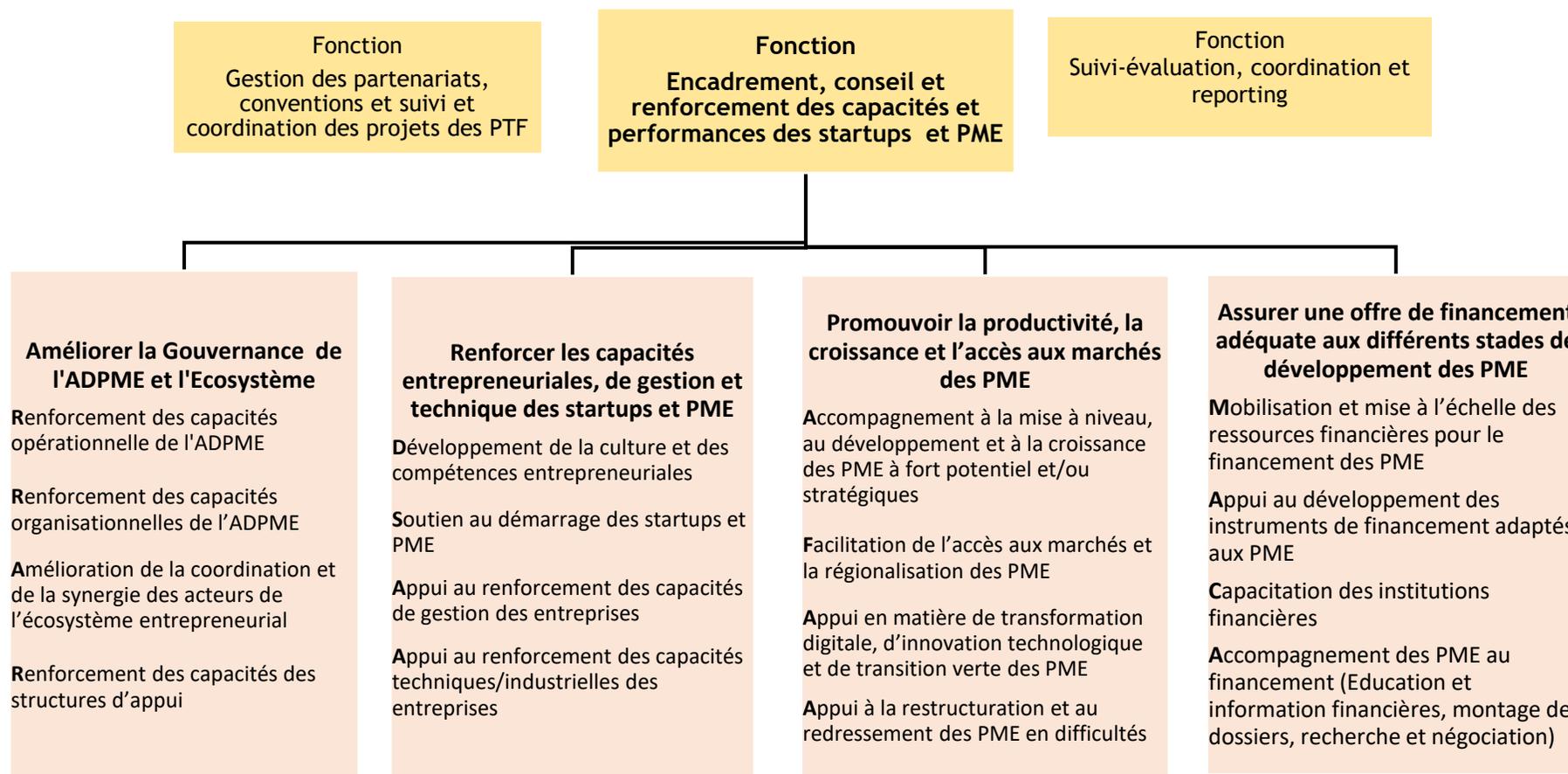


Figure 12 : Les Fonctions Opérationnelles de l'ADPME



7.3. Dispositif de suivi évaluation

Pour assurer la mise en œuvre efficace du plan stratégique de l'ADPME, il est mis en place un mécanisme de suivi évaluation. Ce mécanisme sera articulé autour des points suivants :

7.3.1. Mécanisme de suivi

Le mécanisme de suivi du plan stratégique repose sur le dispositif institutionnel décrit plus haut. A cet effet, il est mis en place un comité de suivi et évaluation présidé par le Chef du Département « Planification, Evaluation et Suivi des Projets » et composé des présidents des UGP.

Suivant ce dispositif, les responsables des programmes occupent une place cruciale dans le suivi du document de stratégie. Les présidents des UGP s'appuient sur les responsables d'action pour élaborer les rapports trimestriels de suivi et le rapport annuel de performance. Les responsables d'action sont désignés par les présidents des UGP. Ils sont, entre autres, les chefs service des départements de l'ADPME.

Les responsables d'action ont l'obligation de rendre compte périodiquement aux présidents des UGP CGPB, des diligences accomplies dans l'exécution des activités relevant de leur compétence. Ce point d'exécution, permettent de faire l'état d'avancement du PTA des programmes sur les difficultés rencontrées et définir les perspectives.

Le Président du Comité de Suivi Evaluation consolide les rapports trimestriels de suivi et le rapport annuel de performance produit par les UGP pour la production d'un rapport d'exécution analytique à soumettre au Conseil d'Administration après approbation du DG/ADMPE.

Les différents rapports trimestriels sont examinés lors des différents conseils d'administration. A ces occasions, les administrateurs apprécient la mise en œuvre des recommandations de la revue précédente, les performances réalisées en fin de période, les difficultés majeures rencontrées et formulent les perspectives pour la période restante.

Les orientations/recommandations et instructions des administrateurs sont répercutées au niveau des UGP. Les Présidents des UGP informent les responsables

d'actions, d'activités pour la prise des mesures idoines en vue de la mise en œuvre des orientations/recommandations et instructions.

7.3.2. Mécanisme d'évaluation

Outre le suivi des progrès, il est impératif que les évaluations des principales actions du plan stratégique soient menées pour apprécier leur efficacité, leur efficience, leur impact et leur degré de contribution à la réalisation des changements attendus.

Dans ce cadre, une évaluation à mi-parcours indépendante de la mise en œuvre du plan stratégique sera effectuée en 2026 et une évaluation finale en 2028. Elles seront réalisées par des équipes externes pour assurer leur indépendance par rapport à la mise en œuvre.

Une revue à mi-parcours sera organisée pour s'assurer de la bonne marche générale des actions programmées et menées et proposer des ajustements éventuels. Des évaluations d'impact peuvent être également commandités sur des interventions spécifiques.

7.4. Cadre de mesure de performance

Le tableau ci-après présente le cadre de performance du plan stratégique. Il s'agit des indicateurs d'appréciation de l'atteinte de changements à court, moyen et long terme.

Tableau 9 : Cadre de mesure de performance

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables								Unités
	Libellé	Niveau de Base		Cibles					
		Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2029	
PROGRAMME 1 : Gouvernance de l'ADPME									
Objectif global : Renforcer la gouvernance de l'ADPME									
Objectif spécifique 1.1. : Renforcer la capacité opérationnelle de l'ADPME	Taux de satisfaction des PME des services offerts par l'ADPME			25	50	75	100	100	Pourcentage
Résultat 1.1. : La capacité opérationnelle de l'ADPME est renforcée									
Action 1.1.1. : Dématérialisation des services de l'ADPME	Nombres de visite du site internet de l'ADPME	2 023	ND	500	1000	1000	1000	1000	Nombre
	Taux de dématérialisation des services de l'ADPME	2 023	0	50	100	100	100	100	Pourcentage
Action 1.1.2. : Renforcement de l'ADPME en capital humain créateur de valeurs	Pourcentage des postes pourvus au sein de l'ADPME par rapport aux prévisions de l'organigramme de l'agence	2 023	10	100	100	100	100	100	Pourcentage
	Nombre d'entreprise ou de PME suivi par responsable de programme	2023	ND						
	Existence des outils de gestion des emplois et des compétences des RH	2 024	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Action 1.1.3. : Renforcement de la capacité matérielle et financière de l'ADPME	Taux d'accroissement des subventions de l'Etat au profit de l'ADPME								
	Taux d'exécution physique des activités de l'ADPME	2023	ND	100	100	100	100	100	Pourcentage
	Taux d'exécution financière des activités de l'ADPME	2023	ND	100	100	100	100	100	Pourcentage
Objectif spécifique 1.2. : Renforcer la capacité organisationnelle de l'ADPME	Taux de disponibilité à date des comptes et ou des documents annuels obligatoires	2023	ND	100	100	100	100	100	Pourcentage
Résultat 1.2. : La capacité organisationnelle de l'ADPME est renforcée									
Action 1.2.1. : Mise en place d'un dispositif de contrôle interne	Existence d'un dispositif de contrôle interne	2 023	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
	Nombre d'audit interne périodique réalisé au niveau des départements de l'ADPME								
Action 1.2.2. : Développement du maillage territorial de l'ADPME	Taux de couverture communale de l'ADPME ou taux de couverture des services aux PME (En rapport avec les localités de sièges des PME qui peuvent bénéficier des services en ligne)	2 023	1	52	100	100	100	100	Pourcentage
	Nombre d'ULPE dont les compétences sont élargies à l'entreprenariat	2 023	0	40	77	77	77	77	Nombre
Action 1.2.3. : Renforcement des capacités des structures d'appui	Nombre d'organisations intermédiaires de PME ayant été capacitées			50	100	150	200	250	Nombre
	Nombre de consultants/formateurs			100	150	200	250	300	Nombre

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables								Unités
	Libellé	Niveau de Base		Cibles					
		Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2029	
	de l'écosystème des PME formés								
	Nombre de rapport de cartographie des PME produits ou actualisé	2 023	0	1	1	1	1	1	Nombre
Action 1.1.7. Amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial tout au long du cycle d'accompagnement des PME	Existence d'un dispositif de coordination, de suivi et de reporting des interventions des PTF	2 022	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
PROGRAMME 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME									
Objectif global : Développer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des PME									
Objectif spécifique 2.1. : Développer une culture entrepreneuriale et les capacités entrepreneuriales personnelles des promoteurs et dirigeants de startups et de PME	Proportion de l'emploi indépendant dans les emplois créés annuellement								
Résultat 2.2. : L'entrepreneuriat est promu									
Action 2.1.1. : Développement des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) des promoteurs et gérants de start-ups et PME par la formation	Nb de start-up innovantes créées			20	20	20	20	20	Nombre
	Nb nouvelles PME créées par secteur industriel			50	50	50	50	50	Nombre
	Nb de start-ups tech créées			20	20	20	20	20	Nombre
	Nombre de modules de formation sur l'entrepreneuriat inclus dans les curricula de formation au primaire, secondaire, dans l'EFTP et dans les universités			3	3	3	3	3	Nombre
	Nombre de formateurs de formateurs formés dans les modules de l'entrepreneuriat				50	100	100	100	Nombre
Action 2.1.2. : Développement des événements catalytiques pour célébrer les entrepreneurs performants et susciter un effet d'émulation	Taux de participation des entrepreneurs aux journées de célébration des entrepreneurs et dirigeants de PME organisées (Effectif réel/effectif attendu)			100	100	100	100	100	Pourcentage
Action 2.1.3. : Offre d'appuis personnalisés et intégrés aux PME en phase de démarrage	Nombres de PME classiques en phase de démarrage appuyés	2 023	0	70	70	70	70	70	Nombre
	Volume d'investissements en capital-risque de l'Etat dans les PME	2 023	0	0	50	50	50	50	Milliards de FCFA
Objectif spécifique 2.2. : Développer des capacités techniques et de gestion des PME	Taux de satisfaction des PME accompagnées			100	100	100	100	100	Pourcentage
Résultat 2.2. : Les capacités techniques et de gestion des PME sont développées									
Action 2.2.1. : Renforcement des capacités techniques et en gestion du personnel des PME	Nombre de PME certifiées QSEST			50	50	50	50	50	Nombre

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables								Unités
	Libellé	Niveau de Base		Cibles					
		Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2029	
PROGRAMME 3 : Soutien à la productivité, la compétitivité, la mise à niveau et la restructuration des PME									
Objectif global : Promouvoir la productivité, la compétitivité, la mise à niveau et la restructuration des PME									
Objectif spécifique 3.1. : Promouvoir la croissance et la compétitivité des PME	Emplois nouveaux créés par secteurs de PME			99	199	299	399	499	Nombre
Résultat 3.1. : La croissance et la compétitivité des PME sont promues	Taux de croissance du PIB réel des PME			2,0	3,5	5,0	6,5	8,0	Pourcentage
Action 3.1.1. : Promotion de nouvelles procédées innovantes dans les chaînes de valeurs des PME	Nombre de PME avec produits, conceptions ou processus nouveaux ou améliorés			50	100	150	200	250	Nombre
	Nombre de nouvelles PME ayant adopté une transformation digitale			50	50	50	50	50	Nombre
Action 3.1.1. : Renforcement de la coopération entre les PME et les structures de promotion des innovations	Nombre de cadre de coopération existant entre les PME et les centres de recherche			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	Nombre
Objectif spécifique 3.2. : Promouvoir l'accès aux marchés et la croissance des PME									
Résultat 3.2. : L'accès aux marchés et la croissance des PME sont promus									
Action 3.2.1. : Accompagnement des « champions nationaux » et des entreprises à fort potentiel de croissance et/ou stratégiques	Nombre de PME labélisées « Champion »	2 023	0	20	20	20	20	20	Nombre
	Proportion PME ayant enregistré une croissance.			50	50	50	50	50	Pourcentage
	Nombre de PME bénéficiant de soutien personnalisé			50	50	50	50	50	Nombre
	Nombre de consortiums/clusters/gro upements d'importation, de production, de commercialisation et d'exportation appuyés			50	50	75	75	100	Nombre
Action 3.2.2. :Appui en matière d'accès aux marchés d'exportation (régionaux et internationaux)	Proportion PME ayant accédé au marché d'exportation			25	50	75	75	100	Pourcentage
Action 3.2.3. : Appui en matière d'accès au marché de la sous-traitance locale	Proportion de PME ayant accédé à la co/sous-traitance après une demande			25	50	75	75	100	Pourcentage
Action 3.2.4. : Appui en matière d'accès aux marchés publics	Proportion des PME ayant accès à la commande publique			25	50	75	75	100	Pourcentage
Action 3.2.5. : Restructuration dynamique des PME en difficulté, stratégiques et/ou à fort potentiel d'emploi et de croissance	Nombre de PME restructurées sur nombre de demande de restructuration.			0	5	10	15	15	Nombre
PROGRAMME 4 : Facilitation d'accès au financement des PME									
Objectif global : Faciliter la mobilisation de ressources financières, le développement des marchés et instruments financiers manquants pour les PME, et l'accès des PME au financement									
Objectif spécifique 4.1. : Mobiliser et mettre à l'échelle les ressources financières dédiées au financement des PME	Taux de réponses aux demandes d'accompagnement financier			50	75	100	100	100	Pourcentage
Résultat 4.1. : Les ressources financières dédiées au financement des PME sont mobilisées et mise à l'échelle									

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables								Unités
	Libellé	Niveau de Base		Cibles					
		Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2029	
Action 4.1.1. : Renforcement de l'écosystème béninois de financement des PME	Nombre de PME bénéficiaire du programme d'éducation financière			90	90	90	90	90	Nombre
	Existence d'un référentiel d'information des PME sur les services financiers	2 023	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Action 4.1.2. : Appui à la mise à l'échelle des ressources financières dédiées au financement des PME	Volume de ressources financières des IF pour le financement des PME.			200	200	200	200	200	Millard de FCFA
Action 4.1.3. : Capacitation des différents acteurs financiers sur les innovations et bonnes pratiques en matière de financement des PME	Nombre d'institutions financières béninoises capacités en matière d'innovation et de bonnes pratiques dans le financement des PME			0	50	0	50	0	Nombre
Action 4.1.4. : Appui au développement d'offres de financements catalytiques innovants – Blended finance or financement mixte, financement du gap de viabilité pour secteur des énergies renouvelables hors-réseau, garanties, et facilités de partage de risque	Volume de ressources financières mixtes disponible pour le financement des PME.			200	200	200	200	200	Millard de FCFA
Objectif spécifique 4.2. : Assurer l'accès adéquat des PME au financement	Taux de financement des PME			100	100	100	100	100	Pourcentage
Résultat 4.2. : L'accès adéquat des PME au financement est assuré									
Action 4.2.1. : Facilitation de l'accès des PME au programme national d'éducation financière et à l'information financière	Proportion des PME ayant accédé au financement suite à une demande			25	50	75	75	100	Pourcentage
	Volume de garanties et facilités de partage de risque pour les PME/PMI			100	100	100	100	100	Millard de FCFA
Action 4.2.2. : Appui en matière de préparation de dossier de demande de financement par endettement et capital-investissement (Business plan ou note aux investisseurs, Pitch deck ou présentation aux institutions financières, information sur sources/instruments de financement, et mise en relation avec institutions financières)	Nombre de PME ayant accès au financement par crédit	50	75	200	200	200	200	200	Nombre

7.5. Analyse des risques et conditions de succès

7.5.1 Gestion des risques

La mise en œuvre optimale du plan stratégique requiert de surmonter plusieurs risques. Dans ce sens, il est important qu'une cartographie des risques soit réalisée et que les mesures de leur mitigation soient identifiées et mises en œuvre.

À cet effet, pour chacune des orientations du plan, des risques clés pouvant entraver son atteinte, ont été identifiés. Le tableau ci-après récapitule les différents

risques, leur probabilité de survenance, leur incidence et les stratégies de leur atténuation. Il est à noter que pour la probabilité de survenance du risque et l'incidence, une échelle d'appréciation allant de 1 à 3 a été adoptée pour évaluer chacun des risques inhérents.

Ainsi, lorsque la probabilité ou l'incidence est faible, la note 1 est attribuée. Lorsque la probabilité ou l'incidence est moyenne, la note 2 est attribuée et enfin quand la probabilité ou l'incidence est forte, la note 3 est affectée. Le score correspondant au risque est obtenu en multipliant la probabilité par l'incidence. Lorsque, pour un risque donné, ce score est supérieur ou égal à 6, des dispositions idoines doivent être immédiatement prises par les parties prenantes en vue de son atténuation.

Tableau 10 : Tableau : Cartographie des risques

Énoncé des risques potentiels	Probabilité P (1, 2 ou 3)	Incidence I (1, 2 ou 3)	Côte (P×I)	Stratégie d'atténuation
Insuffisance de ressources financières	2	3	6	Mettre en place un mécanisme efficace de mobilisation de ressources
Refus/faible d'adhésion des entreprises informelles	1	3	3	Elaborer et mettre en œuvre le plan de communication à l'endroit du secteur informel
Les crises (sanitaires, économiques, financières, environnementale, sécuritaires, etc.)	2	3	6	Faire un plaidoyer pour la définition d'un plan de contingence pour l'écosystème des PME
L'instabilité de l'équipe de l'ADPME	1	3	3	Faire un plaidoyer auprès du PMEPE (autorité de tutelle) pour le maintien de l'équipe de la Direction Générale au poste
Lenteur administrative et au niveau de la passation des marchés	2	3	6	Mettre en place un dispositif de suivi rapproché des dossiers
Manque de motivation du secteur privé (Banques, SFD, Patronat, SAE, etc)	2	3	6	Plaidoyer pour des incitations

De façon spécifique, en ce qui concerne la mobilisation insuffisante des ressources financières, il est évident que l'ADPME ne pourra pas pleinement jouer son rôle de guichet unique des PME sur la base uniquement des ressources du budget national, notamment de la dotation annuelle du MPMEPE. La faible volonté des PTFs à orienter leur appui vers les PME peut limiter la mobilisation des ressources externes.

En dehors de ces risques, plusieurs autres facteurs peuvent affecter négativement la mise en œuvre du présent plan stratégique. Il s'agit, entre autres, de l'**instabilité sociopolitique**. Même si le Bénin est un pays relativement stable sur le plan sociopolitique, l'Etat doit prendre les dispositions afin d'éviter toute bouleversement sociopolitique qui pourrait ralentir, voire inhiber la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de ce plan stratégique. Une instabilité sociopolitique pourrait altérer la confiance des PTFs qui pourraient suspendre leur appui technique et financier à l'endroit des PME.

7.5.2. Mesures de mitigation des risques

L'ADPME disposant dans l'organe dirigeant un Comité des risques, ledit comité prendra des dispositions nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre un plan de mitigation des risques.

7.5.2. Conditions de succès

Le principal levier pour le succès du présent plan stratégique réside dans son appropriation par tous les membres des différents organes de l'ADPME. Il est aussi indispensable de convaincre les PTFs en vue de leur implication effective dans la mise en œuvre des différents programmes. Ceci nécessite des actions, entre autres de formation sur des thèmes spécifiques à l'endroit des principaux acteurs.

L'appropriation du plan stratégique par le Gouvernement facilitera l'organisation de la mobilisation effective des ressources financières et la coordination de la mise en œuvre des activités en lien avec les autres structures étatiques.

Au total, les conditions clé de succès et conditions de faisabilité de la stratégie dépendent de plusieurs facteurs :

- Un **environnement conducteur aux opérations des startups et PME** qui incluent : la paix civile, la sécurité des biens et services et un environnement des affaires qui s'améliore de façon continue ;

- **Demande des PME** pour des services qu'elles jugeront à valeur ajoutée ;
- Les **capacités techniques** de l'ADPME à offrir ou faire l'intermédiation (faire faire) des services concernés ;
- **Les capacités financières** de l'ADPME ;
- **Un maillage territorial** adéquat de l'ADPME,
- **Orientation de l'ADPME vers la réalisation de résultats concrets**

CONCLUSION

En tant que Guichet Unique, l'ADPME a pour vocation de fédérer et de mettre en cohérence l'ensemble des interventions publiques d'appui par une offre intégrée d'accompagnement, d'orientation, de l'accès aux marchés et de financement des PME. Pour orienter ses interventions, il est nécessaire pour l'ADPME de se doter d'un plan stratégique qui décrit le cadre stratégique desdites interventions assorties de plan opérationnel de leur mise en œuvre. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'élaboration du présent plan stratégique.

Au terme du diagnostic stratégique, les priorités ciblées par le présent plan stratégique se regroupent autour de quatre (04) grandes orientations ci-après :

- OS 1 : Instauration d'une bonne gouvernance au sein de l'ADPME ;
- OS 2 : Développement de la culture/l'esprit d'entreprises et des capacités des PME ;
- OS 3 : Promotion de la compétitivité des PME ;
- OS 4 : Facilitation de l'accès au financement des PME.

Partant de la déclinaison de ces orientations (objectifs stratégiques) et tenant compte des axes stratégiques retenus, quatre programmes sont identifiés. Ils se présentent comme suit :

- Programme 1 : Gouvernance de l'ADPME ;
- Programme 2 : Soutien à l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des PME ;
- Programme 3 : Soutien à la compétitivité des PME ; et
- Programme 4 : Facilitation d'accès au financement des PME

Le coût global de mise en œuvre du plan stratégique est estimé à quarante-sept milliards cinq cent quatre-vingt-dix-huit millions (47 598 000 000) de francs CFA. Sa mise en œuvre est organisée suivant un dispositif sous la coordination du DG/ADPME

ANNEXE 1 : Cadre institutionnel du processus d'élaboration

ÉQUIPE DE PILOTAGE
SUPERVISION
Modeste KEREKOU
Ministre des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
Membres
1- Koladé OKOUDJOU 2- César AKLOSSOU 3- Adjokè AKINTAYO 4- Emilie TIBOUTE 5- Armand OLOGOUDOU 6- Rachidi B. RADJI 7- Gilles da COSTA 8- Aurèle Hector AGBO
EQUIPE DE RÉDACTION
COORDINATION
9- Laurent GANGBES 10- Edon Cyriaque 11- Basile Y. KOURA
ÉQUIPE DE CONSULTANTS
1- SECK Oumar 2- TOKPEICHAN A. Nicolas
ÉQUIPE D'APPUI A LA RÉDACTION
1- Carlos ADJIBA 2- Aguy Mohamed CHABI LAFIA 3- Galbert HONOUE 4- Gaston GNONLONFOUN

Annexe 2 : Cadre Stratégique Intégré de l'ADPME

Vision stratégique Les micros, petites et moyennes entreprises béninoises, avec un tissu renforcé, émergent et contribuent à la transformation structurelle de l'économie béninoise			
Orientations stratégiques			
Instauration d'une bonne gouvernance au sein de l'ADPME et de l'écosystème des startups et PME/PMI	Développement de la culture/l'esprit d'entreprises et des capacités des PME/PMI	Promotion de la compétitivité des PME	Facilitation de l'accès au financement des PME
Principales actions stratégiques par objectif stratégique			
Renforcement de la gouvernance au sein de l'ADPME et de l'écosystème	Renforcer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des promoteurs et des PME	Promouvoir la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME	Assurer une offre de financement adéquate aux différents stades de développement des PME
Renforcement de la capacité opérationnelle de l'ADPME Renforcement de la capacité organisationnelle de l'ADPME Amélioration de la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème Renforcement des capacités des structures d'appui	Développement de la culture et des compétences entrepreneuriales Soutien au démarrage des startups et PME Appui au renforcement des capacités de gestion des PME Appui au renforcement des capacités techniques des PME	Accompagnement à la mise à niveau et à la croissance des PME Facilitation de l'accès aux marchés et la régionalisation des PME Appui en matière de transformation digitale, d'innovation technologique et de transition verte des PME Appui à la restructuration et au redressement des PME en difficulté	Mobilisation et mise à l'échelle des ressources financières Appui au développement des instruments de financement adaptés Consolidation et capacitation des institutions financières Accompagnement des PME au financement
Indicateurs de performance (liste non exhaustive)			
Nbe réunions du Conseil d'Administration Nbre de SAE labélisés Indice de satisfaction des PME-clientes Capacité de mobilisation de ressources de l'ADPME	Module de formation en entrepreneuriat en place Nombre d'événements catalytiques par an organisés Nombre de startup à fort potentiel assistés/créées Nombre de nouvelles PME à fort potentiels assistés Nombre de PME capacitées Nombre d'entrepreneurs formés à l'esprit d'entreprise	Nbre de PME assistées menant à une croissance Nbre PME assistées menant à l'accès accru au marché l'Etat Nbre de PME « » marché sous-traitance Nbre de PME « » marché d'exportation Nbre de PME restructurées avec succès Nbre de PME assistées en matière de certification, innovation, transformation digitale et transition verte	Vol. de financement mobilisé pour PME & startups Vol. de financement mobilisé par les PME & startups Nbre de startups ayant accédé à du financement Nbre de PME ayant accès au financement Nbre de programmes de financement mis en place Nbre de produits innovants de financement introduits

Annexe 3 : Cadre de Résultat

Cadre de Résultat de l'ADPME					
Piliers & Objectives	Activités	Produits	Effets intermédiaires	Effets	Impact
Pilier I: Renforcement de la gouvernance au sein de l'ADPME et de l'écosystème	<p>Renforcer les capacités opérationnelles de l'ADPME</p> <p>Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADPME</p> <p>Améliorer la coordination et de la synergie des acteurs de l'écosystème</p> <p>Renforcer les capacités des structures d'appui</p>	<p>Nombre de réunions du Conseil d'Administration</p> <p>Nombre de SAE labélisés</p> <p>Indice de satisfaction des PME-clientes</p> <p>Capacité de mobilisation de ressources de l'ADPME</p>	<p>ADPME plus opérationnelle</p> <p>Capacités de mobilisation de ressources de ADPME renforcées</p> <p>Ecosystème renforcé</p> <p>PTF plus coordonnés</p> <p>SAE renforcées</p> <p>PME satisfaites des services de l'ADPME</p>	<p>Plus de startup viable créées</p> <p>Plus de nouvelles PME viables créées</p> <p>Plus de PME et de startups accèdent au financement</p> <p>Plus de PME et de startups appliquent les compétences (entrepreneuriales, de gestion et techniques) acquises et de nouvelles technologies plus performantes ; améliorant ainsi leur productivité et leur compétitivité</p>	<p>Croissance et compétitivité accrues des PME et startups béninoises</p> <p>Contribution accrue des PME & startups au PIB béninois</p> <p>Création accrue d'emplois par les PME & startups béninois</p>
Pilier II: Renforcer les capacités entrepreneuriales, techniques et en gestion des promoteurs et des PME	<p>Développer la culture et les compétences entrepreneuriales</p> <p>Soutenir le démarrage des startups et PME</p> <p>Renforcer les capacités de gestion des PME</p> <p>Renforcer les capacités techniques des PME</p>	<p>Nombre de modules de formation en entrepreneuriat en place</p> <p>Nombre d'événements catalytiques par an organisés</p> <p>Nombre de startup à fort potentiel assistés/créées</p> <p>Nombre de nouvelles PME à fort potentiels assistés</p> <p>Nombre de PME capacités</p> <p>Nombre d'entrepreneurs formés à l'esprit d'entreprise</p>	<p>Culture et compétences entrepreneuriales accrues</p> <p>Capacités des PME renforcées</p>		
Pillar III: Promouvoir la productivité, la croissance et l'accès aux marchés des PME	<p>Accompagner la mise à niveau et à la croissance des PME</p> <p>Faciliter l'accès aux marchés et la régionalisation des PME</p> <p>Soutenir les actions de transformation digitale, innovations technologiques et de transition verte des PME</p> <p>Soutenir la restructuration et le redressement des PME</p>	<p>Nbre de PME assistées menant à une croissance</p> <p>Nbre PME assistées menant à l'accès accru au marché l'Etat</p> <p>Nbre de PME assistées menant à accès accru à la sous-traitance</p> <p>Nbre de PME assistées menant à un accès accru au marché d'export</p> <p>Nbre de PME restructurées avec succès</p> <p>Nbre de PME assistées (certification, innovation, transformation digitale et transition verte)</p>	<p>Accès accru des PME aux marchés</p> <p>PME en difficulté restructurées</p> <p>Transformation digitale des PME réalisés</p> <p>PME mises à niveau</p>		
Pillar IV: Assurer une offre de financement adéquate aux différents stades de	<p>Mobiliser et mettre à l'échelle des ressources financières</p> <p>Développer des instruments de financement adaptés</p>	<p>Vol. de financement mobilisé pour PME & startups</p> <p>Vol. de financement mobilisé par les PME & startups</p>			

<p>développement des PME</p>	<p>Capaciter les institutions financières Faciliter l'accès des PME au financement</p>	<p>Nbre de startups ayant accéder à du financement Nbre de PME ayant accès au financement Nbre de programmes de financement mis en place Nbre de produits innovants de financement introduits</p>			
-------------------------------------	--	---	--	--	--