



Atelier National de Validation

du

Rapport National Final du Sénégal

**ETUDE SUR LA PARTICIPATION
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
AUX MARCHES PUBLICS DANS L'UEMOA**

Dakar, le 25 novembre 2011



Maimouna SAVANE

Consultante Nationale Senior



Table des matières

PHASE 1 : Diagnostic du positionnement de la PME vis-à-vis de la commande publique	3
Etape 1 : Définition du périmètre et de la cible « PME »	3
1.1 Le périmètre de l'étude	3
1.2. La définition de la cible « PME ».....	4
1.3. Synthèse de l'étape 1	5
Etape 2 : Collecte et analyse de l'information au niveau national et international.....	6
2.1. Enjeux de la commande publique accessible aux PME	6
2.2. Données statistiques 2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011	7
2.3. Cadre légal et réglementaire des MP	10
2.4. Cartographie et analyse du positionnement concurrentiel des PME locales par rapport aux autres PME étrangères	14
2.5 Entretiens qualitatifs	17
2.6. Analyse de contenu	18
2.7. Synthèse de l'étape 2	19
Etape 3 : Diagnostic	21
3.1 Analyse marketing	21
3.2. L'arbre à problèmes et à solutions	22
3.3. Analyse SWOT.....	22
3.4. Synthèse de l'étape 3	23
Phase 2 Propositions et recommandations.....	24
Bibliographie.....	26
Entretiens	27

PHASE 1 : Diagnostic du positionnement de la PME vis-à-vis de la commande publique

Etape 1 : Définition du périmètre et de la cible « PME »

1.1 Le périmètre de l'étude

1.1.1. Statistiques de la commande publique

Les données statistiques utilisées et/ou retraitées pour les besoins de la présente étude sont générées par la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP) et ont été collectées sur le site de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) au niveau du portail sur les marchés publics (www.marchéspublics.sn).

Les données sont publiées en ligne sur une base trimestrielle depuis l'année 2008 en utilisant divers critères notamment : la source de financement (budget consolidé de financement, budget de fonctionnement, comptes spéciaux du trésor, financement extérieur, type de marché, mode de passation de marché, entreprise titulaire du marché, etc.)

Toutefois, les publications ne procèdent pas à une segmentation de l'attribution des contrats selon l'origine ou la taille de l'entreprise fournisseur à savoir PME locale ou entreprise étrangère, PME ou grande entreprise.

Le système électronique de gestion des marchés publics pourrait notamment inclure lesdits paramètres ou au-delà pour faciliter l'analyse économique de la participation des PME locales à l'exécution de la commande publique.

1.1.2. Acteurs de l'écosystème de la commande publique

La Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP), l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et les Commissions des marchés et les Cellules de Passation des marchés au sein de chaque Autorité Contractante (AC) constituent, au niveau opérationnel, le nouveau dispositif institutionnel du système de passation des marchés au Sénégal institué par les réformes de 2007, en vigueur depuis l'année 2008. L'innovation institutionnelle est la création de la DCMP et de l'ARMP pour une application conforme des dispositions du Code des Marchés Publics (CMP).

La DCMP a pour mission d'effectuer un contrôle a priori des procédures de passation des marchés publics et d'émettre, selon le cas, des avis, des autorisations ou des dérogations réglementaires à la demande de l'AC.

Le CMP prévoit 3 niveaux de contrôle a priori, en fonction des seuils définis par l'arrêté 11580 du 28 décembre 2007 :

- a) l'Examen préalable du dossier d'appel à la concurrence ;
- b) l'Examen du rapport d'attribution ; et
- c) l'Examen du projet de marché.

La DCMP offre aux acteurs de la commande publique et en relation avec l'ARMP les services suivants : formation, information et conseils.

L'ARPM est une structure administrative indépendante, dotée de l'autonomie financière et de gestion. Elle a pour mission d'assurer la régulation a posteriori du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de services publics, complétant ainsi le contrôle a priori qui relève de la DCMP.

A ce titre, elle émet des avis, des propositions ou des recommandations dans le cadre de la définition des politiques et de l'assistance à l'élaboration de la réglementation en matière de marchés publics et de délégations de service public. Elle contribue à l'information, à la formation de l'ensemble des acteurs de la commande publique, à l'évaluation des performances des acteurs du système de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et des délégations de service public. Elle exécute des enquêtes, met en œuvre des procédures d'audits indépendants, sanctionne les irrégularités constatées, procède au règlement *non juridictionnel* des litiges nés à l'occasion de la passation des marchés publics et des délégations de service public, ou rend des avis dans le cadre du règlement amiable des litiges nés à l'occasion de leur exécution.

Les AC visées par le CMP sont notamment : l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les agences ou organismes, personnes morales de droit public ou privé, autres que les établissements publics, sociétés nationales ou sociétés anonymes à participation publique majoritaire, dont l'activité est financée majoritairement par l'Etat ou une collectivité locale et s'exerce essentiellement dans le cadre d'activités d'intérêt général les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire régies par la loi n° 90-07 du 26 juin 1990.

Les Commissions des marchés mises en place au sein de chaque AC sont chargées de l'ouverture des plis, de l'évaluation des offres et de l'attribution provisoire des marchés (CMP/art.35).

Les Cellules de passation des marchés sont chargées de veiller à la qualité des dossiers de passation des marchés et au bon fonctionnement des Commissions des marchés dans les conditions fixées par voie réglementaire (CMP/art.35).

Le CMP définit également la notion d'Autorité chargées de l'approbation des marchés de l'Etat, des Collectivités locales et organismes visés ci-dessus selon des seuils (art.29).

1.2. La définition de la cible « PME »

A- Définition juridique (sens national)

Au Sénégal, la Loi d'orientation n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la Promotion et au Développement des Petites et Moyennes Entreprises définit la PME, à savoir toute entité physique ou morale, productrice de biens et ou de services marchands, comme suit :

Les Petites Entreprises (PE) sont les micro-entreprises répondant aux critères et seuils suivants :

- Effectif compris entre 1 et 20 employés ;
- Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;

- Chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépassant pas les limites prévues pour être imposable à la Contribution Globale Unique (CGU) fixée par le Code Général des Impôts.

Les Moyennes Entreprises sont celles qui répondent aux critères suivants :

- Effectif compris entre 21 et 250 employés ;
- Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifié par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;
- Chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre la limite supérieure (PE) et 5 milliards de FCFA.

B- Définitions complémentaires

La définition de la PME appliquée par les banques est différente de la définition légale. Elle est basée sur le chiffre d'affaires (CA) et peut varier selon les banques. A titre d'exemple la Société Générale de Banque du Sénégal (SGBS) définit la PME comme toute entreprise ayant un CA compris entre 500 millions et 10 milliards de francs CFA tandis que la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie (BICIS) définit la PME comme toute entreprise ayant un CA compris entre 250 millions et 5 milliards de francs CFA.

La PME intervient dans tous les secteurs de l'activité économique. La Loi d'Orientation n'aborde pas la nationalité des capitaux investis, mais se limite, selon notre interprétation, à définir implicitement la PME au sens de l'entreprise de droit sénégalais qui crée des emplois et de la valeur sur le territoire national.

1.3. Synthèse de l'étape 1

Le portail des marchés publics publie en ligne des données statistiques multicritères qui constituent une source d'information intéressante sur la situation de la commande publique au Sénégal.

La génération de données statistiques sur les marchés publics pourrait être enrichie avec de nouveaux paramètres (grande entreprise / PME ; entreprise locale / entreprise étrangère ; sous-traitance PME ; etc.) afin de faciliter l'analyse économique de la participation des PME à la commande publique.

Les publications des données statistiques sont effectuées sur une base trimestrielle et il serait utile que le système procède également aux compilations annuelles.

L'innovation institutionnelle des réformes de 2007 est la création de la DCMP et de l'ARMP pour une application conforme et transparente des dispositions du Code des Marchés Publics (CMP).

La définition de la PME retenue pour la présente étude est la définition légale au sens de la Loi d'Orientation telle que ci-dessus détaillée, bien que le secteur bancaire par exemple utilise, selon les stratégies de groupe, des définitions spécifiques.

Etape 2 : Collecte et analyse de l'information au niveau national et international

2.1. Enjeux de la commande publique accessible aux PME

Les marchés publics représentent dans tous les pays du monde des montants considérables et d'importantes opportunités de marché pour les entreprises, en particulier les PME locales.

Au Sénégal, le budget annuel moyen des contrats publics passés sur la période 2008-2010 est d'environ 1090 milliards de FCFA pour un carnet de commande relatif à l'achat de biens et services (travaux ; fournitures ; services courants ; prestations intellectuelles).

Au cours de la même période, 3407 contrats publics ont été attribués aux entreprises locales et étrangères.

Les politiques publiques ont codifié par voie réglementaire la promotion de la participation des PME à la commande publique, notamment à travers la Charte des PME (2003), la Loi d'Orientation relative à la Promotion et au Développement des PME (2007) et le Code des Marchés Publics (2007 et modifications 2010 et 2011).

A titre d'exemple, la Loi d'Orientation aborde la problématique de l'accès des PME à la commande publique en son Titre II : Mesures d'aide et de soutien aux PME, Chapitre IV : De l'accès aux marchés publics, au foncier et à la promotion de la sous-traitance comme suit :

« Article 16 : L'Etat et ses démembrements peuvent, conformément aux dispositions du Code des Marchés publics, soumettre une proportion des marchés publics à concurrence entre les PME (...) selon des conditions et modalités définies par voie réglementaire. »

Les enjeux liés à la commande sont de divers ordres, notamment la transparence, l'efficacité et l'efficience de la dépense publique mais également la mise en œuvre effective des dispositions en faveur de la participation des PME locales à l'exécution des marchés publics.

Les opportunités de marchés liées à la commande publique sont en effet des moteurs du développement et de la croissance des PME.

Par ailleurs, des mécanismes de facilitation de l'accès des PME à la commande publique (information, formation, conseils) complètent le dispositif réglementaire incitatif sous l'égide de la DCMP, de l'ARMP et de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD) dans le cadre du Projet AMADE Pro€invest qui est la seule expérience de projet spécifique axé sur la facilitation de l'accès de la PME à la commande publique.

Le Projet AMADE Pro€invest (Sénégal) collecte notamment les informations sur les AO et les transmet à son portefeuille d'entreprises sur une base hebdomadaire (152 entreprises et groupements professionnels), organise des sessions de renforcement des capacités sur les procédures de passation de marchés et le montage des DAO, œuvre pour la génération d'une base de données d'experts qui pourraient fournir des services-conseils aux PME dans leur processus de participation à la commande publique.

Certaines structures publiques participent parfois à la problématique de la participation des PME à la commande publique. C'est notamment le cas de l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) à travers ses sessions d'informations aux PME et de la Direction de l'Appui au Secteur Privé (DASP) à travers une étude récente sur la commande publique et les délais de paiement (Juillet 2011).

En dépit de ces efforts, les mécanismes d'appui aux PME pour un meilleur accès aux marchés publics semblent relativement embryonnaires et pourraient faire l'objet d'une démarche plus ambitieuse en matière d'information, de formation et d'appui-conseils, telle que détaillée dans la matrice de recommandations de la présente étude.

2.2. Données statistiques 2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011

Tel que précisé ci-dessus, depuis l'année 2008, la DCMP et l'ARMP publient en ligne (www.marchespublics.sn) des statistiques trimestrielles sur la situation des marchés publics passés au Sénégal.

Toutefois, il n'y a pas une segmentation spécifiant si l'entreprise fournisseur est une PME ou une grande entreprise, une entreprise à capitaux nationaux ou à capitaux étrangers.

Pour les besoins de la présente étude, il a été procédé, sur la base d'une connaissance du tissu économique au Sénégal, à une catégorisation selon le critère entreprise locale / entreprise étrangère.

Par ailleurs, ce critère n'a pas pu être appliqué à certaines entreprises en raison de la difficulté à les identifier soit parce qu'elles sont répertoriées par un sigle inconnu du Consultant et/ou ne sont pas repérables par recherche internet.

De plus, un tel travail dépasse le champ de la présente étude en raison de l'importance numérique des entreprises impliquées dans la commande publique (4028) sur la période couverte (2008-premier semestre 2011).

Pour les mêmes raisons, il n'a pas été procédé à la fréquence de la participation des PME aux marchés publics, aux fins de repérer d'éventuels phénomènes de concentration de la commande publique sur un groupe de PME.

Ces analyses pourraient être intégrées dans les systèmes électroniques de traitement de l'information statistique sur les marchés publics de la DCMP qui en est le collecteur de premier rang.

Budget :

- de la commande publique nationale
- de la commande publique nationale/PIB
- de la commande publique issue du budget national
- de la commande publique issue des financements internationaux de l'Aide Publique au Développement

Les statistiques des MP selon le budget, à savoir la source de financement (budget national ou financements extérieurs) se présentent comme suit sur la période 2008 – 2011. Pour l'année 2011 seules les statistiques disponibles du premier et du deuxième trimestre ont été traitées.

Il ressort des statistiques que la commande publique est essentiellement financée par le budget national à hauteur d'un taux moyen de 74,5% sur la période 2008-2010.

Tableau 1.1 : Commande publique selon la source de financement (en millions de FCFA)

	Cde publique nationale (CPN = BN + FE)	CP issue du budget national (BN)	BN/CPN	CP issue de financements extérieurs (FE)	FE/CPN
2008	297 684,8	234 506,3	79%	63 178,5	21%
2009	204 612,6	150 001,0	73%	54 611,6	27%
2010	276 087,5	199 251,2	72%	76 836,3	28%
2011*	309 367,4	264 865,9	86%	44 501,5	14%

Source : calculs du Consultant à partir des données trimestrielles publiées par la DCMP

(*) Statistiques des 1^{er} et 2^{ème} trimestres 2011

CPN = Commande publique nationale - BN = budget national - FE = Financements extérieurs

Par ailleurs sur la période 2008-2010, la commande le budget de la commande publique correspond en moyenne à 3,2% du Produit Intérieur Brut (PIB).

Tableau 1.2 : Commande publique en pourcentage du PIB (en millions de FCFA)

	Cde publique nationale (CPN = BN + FE)	CP issue du budget national (BN)	Produit intérieur brut (PIB)	CPN/PIB	CP/PIB
2008	297 684,8	234 506,3	5 950 000	5,00%	3,94%
2009	204 612,6	150 001,0	6 023 000	3,40%	2,50%
2010	276 087,5	199 251,2	6 367 000	4,34%	3,13%

Source : calculs du Consultant à partir des données trimestrielles publiées par la DCMP + ANSD

CPN = Commande publique nationale - BN = budget national - FE = Financements extérieurs

Segmentation

- budget de la commande publique par secteur /type de marché (budget et nombre de contrats)

L'année 2008 est la première année de publication des données statistiques sur le site des marchés publics. La segmentation par type de marché n'est pas disponible en ligne pour l'année 2008. Seules les données sur la période 2009-2011** sont analysées selon ce critère.

Les données reflètent la prédominance en valeur du secteur des travaux suivi du secteur des fournitures pour un taux moyen respectivement de 58,5% et de 30,5% sur la période 2009-2010 pour laquelle les données annuelles sont disponibles.

Tableau 2 : Budget de la Commande publique par Type de marché 2009-2011 (en millions de FCFA)

Type de marché*	2009	%	2010	%	2011**	%
Prestations Intellect.	16 537,00	6%	16 038 ,36	6%	16 727,35	5%
Fournitures	71 378, 90	24%	95 450,90	37%	48 450,05	16%
Services courants	27 255,90	9%	2 396,50	1%	9 954,10	3%
Travaux	183 691,60	61%	144 342,07	56%	234 235,90	76%
TOTAL	298 863,34	100%	258 227, 85	100%	309 367,49	100%

Source : calculs du Consultant à partir des données trimestrielles publiées par la DCMP

(*) Classification selon les statistiques disponibles - (**) Statistiques des 1^{er} et 2^{ème} trimestres 2011

Les statistiques par type de marché pour l'année 2008 ne sont pas disponibles. Le consultant n'a pas pu procéder à un retraitement selon ce critère en raison de l'importance numérique des contrats (894)

la commande publique par activités (biens, travaux et services) et nombre de contrats passés par an

TABLEAU 3 : SEGMENTATION NOMBRE DE CONTRATS PUBLICS PAR TYPE DE MARCHE 2009 (en millions de FCFA et en %)

Répartition des marchés immatriculés par type en 2009				
Type de marche	Montant annuel	%	Nombre de contrats	%
Prestations Intellectuelles	16 537,00	6%	102	9%
Fournitures	71 378, 90	24%	699	60%
Services courants	27 255,90	9%	129	11%
Travaux	183 691,60	61%	234	20%
TOTAL	298 863,34	100%	1164	100%

Source : DCMP et calculs du Consultant

TABLEAU 4 : SEGMENTATION NOMBRE DE CONTRATS PUBLICS PAR TYPE DE MARCHE 2010 (en millions de FCFA et en %)

Répartition de marchés immatriculés par type en 2010				
Type de marche	Montant	%	Nombre	%
Prestations Intellectuelles	16 038 ,36	6%	79	6%
Fournitures	95 450,90	37%	784	58%
Services courants	2 396,50	1%	130	10%
Travaux	144 342,07	56%	356	26%
TOTAL	258 227, 85	100%	1349	100%

Source : DCMP et calculs du Consultant

TABLEAU 5 : SEGMENTATION NOMBRE DE CONTRATS PUBLICS PAR TYPE DE MARCHÉ 2011*
(en millions de FCFA et en %)

Répartition de marchés immatriculés par type en 2011*				
Type de marché	Montant	%	Nombre	%
Prestations Intellectuelles	16 727,35	5%	50	8%
Fournitures	48 450,05	16%	326	52%
Services courants	9 954,10	3%	58	9%
Travaux	234 235,90	76%	187	30%
TOTAL	309 367,49	100%	621	100%

Source : DCM et calculs du Consultant (*) Statistiques des 1^{er} et 2^{ème} trimestres 2011

- Part des contrats revenant aux entreprises nationales

Tableau 6 : Nombre de contrats publics par catégories d'entreprises (PME locales et entreprises étrangères)

ENTREPRISES	2008	%	2009	%	2010	%	2011*	%
PME LOCALES	563	63%	752	78%	867	66%	484	78%
ENTR. ETRANGERES	213	24%	237	4%	332	22%	75	10%
N.A**	118	13%	175	18%	150	11%	62	12%
TOTAL	894	100%	1164	100%	1349	100%	621	100%

Source : Calculs du Consultant à partir des données publiées par la DCM

(*) Année 2011 : statistiques 1^{er} et 2^{ème} trimestre

(**) N.A. non applicable. Cette mention concerne les entreprises dont la nationalité n'a pas pu être déterminée à partir de leur raison sociale. Au regard de l'importance numérique des entreprises concernées, ce travail de recherche et de retraitement ne pouvait intervenir dans le cadre de la présente prestation. Les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne procèdent pas à une segmentation PME locale et entreprise étrangère.

2.3. Cadre légal et réglementaire des MP

Le cadre légal et réglementaire est décrit sur la base des dispositions du CMP en vigueur (Décret N° 2011- 1048 du 27 juillet 2011).

2.3.1. Références légales et réglementaires

Le Code des Marchés Publics (CMP) est institué par le décret n°2007-545 du 25/04/2007, complété par le Décret n° 2010-1188 du 13 septembre 2010 et le Décret N° 2011-04 du 06 Janvier 2011.

Le Décret N° 2011- 1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics est le nouveau cadre en vigueur applicables aux procédures de la commande publique.

Au Sénégal, les marchés passés en application d'accords de financement ou de traités internationaux sont soumis aux dispositions du CMP, sous réserve de l'application de dispositions contraires dudit décret résultant des procédures prévues par lesdits accords ou traités internationaux.

Certains marchés doivent être approuvés, selon les seuils réglementaires définis par le CMP par les Autorités chargées de l'Approbation (ACA) à savoir selon le cas, le Premier Ministre, le Ministre chargé des Finances, le Ministre dépensier etc. (art.29)

La DCMP créée par le décret n°2007-547 du 25 avril 2007 a pour mission d'effectuer un contrôle a priori des procédures de passation des marchés publics et d'émettre, selon le cas, des avis, des autorisations ou des dérogations réglementaires à la demande de l'AC.

L'ARPM est une structure administrative indépendante, dotée de l'autonomie financière et de gestion. Elle est régie par le décret n°2007-546 du 25 avril 2007 portant organisation et son fonctionnement de l'ARMP.

Elle a pour mission d'assurer la régulation a posteriori du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de services publics, compétant ainsi que le contrôle a priori qui relève de la DCMP.

2.3.2. Seuils des mises en marché

L'article 53 du CMP définit les seuils pour l'application des procédures comme suit :

Pour ce qui concerne les marchés de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics :

- a) 25.000.000 Francs CFA pour les marchés de travaux ;
- b) 15.000.000 Francs CFA pour les marchés de services et fournitures courantes ;
- c) 25.000.000 Francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles.

Pour ce qui concerne les marchés des sociétés nationales, les sociétés anonymes à participation publique majoritaire et les agences ou autres organismes ayant la personnalité morale :

- a) 50.000.000 Francs CFA pour les marchés de travaux ;
- b) 30.000.000 Francs CFA pour les marchés de services et fournitures courantes ;
- c) 30.000.000 Francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles.

Les montants ci-dessus sont les valeurs estimées des marchés, TVA incluse.

2.3.3. Obligations des PME pour concourir (surface financière, ancienneté, assurances, cautions, garanties, etc.)

L'article 44 du CMP stipule que tout candidat à un marché public doit justifier qu'il dispose des capacités juridiques, techniques, financières et environnementales requises pour exécuter le marché en présentant tous documents et attestations appropriés énumérés par le dossier d'appel à la concurrence, comprenant notamment :

- a) une déclaration indiquant son intention de faire acte de candidature pour réaliser le marché précisant les informations d'identification requises
- b) une note présentant le candidat et indiquant notamment ses moyens humains et techniques, toutes informations utiles sur les activités et marchés réalisés de même nature que le marché concerné ;

- c) des attestations justifiant, dans les conditions fixées par arrêté ministériel, qu'il a satisfait à ses obligations à l'égard de la Caisse de Sécurité sociale, de l'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), des services chargés des recouvrements fiscaux et de l'inspection du Travail ;
- d) une attestation justifiant le paiement des redevances de régulation exigibles au titre des marchés publics de l'exercice précédent
- e) une déclaration sur l'honneur attestant qu'il ne fait pas l'objet d'une procédure de liquidation de biens ou de faillite personnelle ;
- f) une déclaration attestant qu'il a pris connaissance des dispositions de la charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics adoptée par décret et qu'il s'engage à les respecter ;
- g) la garantie de soumission, le cas échéant ;
- h) des renseignements sur le savoir-faire du candidat en matière de protection de l'environnement, le cas échéant ;
- i) éventuellement, tout autre document permettant de juger de sa capacité financière.

2.3.4. Publicité des avis (préavis, avis d'appels d'offres, attribution des contrats) :

Les autorités contractantes sont tenues de publier chaque année un avis général recensant les marchés publics, dont les montants estimés excèdent les seuils visés à l'article 53 du CMP, qu'elles prévoient de passer par appel à la concurrence durant l'exercice budgétaire sur la base du plan de passation des marchés établi conformément à l'article 6 du CMP.

Chaque marché public passé par appel d'offres est précédé d'un avis d'appel public à la concurrence établi conformément à un modèle type fixé par voie réglementaire.

Les avis généraux de passation des marchés et les avis d'appel public à la concurrence sont publiés dans au moins un journal quotidien de grande diffusion.

Pour les marchés dont les montants estimés égalent ou dépassent les seuils communautaires de publication, la publication des avis ne peut intervenir avant celle effectuée par l'UEMOA dans les conditions définies par les directives communautaires sur la passation des marchés publics.

Pour les appels d'offres de portée internationale, les avis d'appel public à la concurrence sont également insérés dans une publication à large diffusion internationale.

Les avis généraux de passation des marchés et les avis d'appel public à la concurrence peuvent faire l'objet d'une publicité par voie électronique. Cette publicité est alors complémentaire de celle qui est assurée dans les conditions prévues l'article 56 du CMP.

2.3.5. Délais de réponse (art.63)

Les dispositions du CMP en a matière sont comme suit :

En fixant les délais de réception des offres et des demandes de participation, l'autorité contractante tient compte en particulier de la complexité du marché et du temps nécessaire pour préparer les offres.

Dans les procédures d'appels d'offres ouverts avec ou sans qualification ou d'appels d'offres restreints, le délai minimal de dépôt des offres ou des candidatures est de 30 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel à la concurrence dans le cas d'appels d'offres nationaux. Ce délai est de 45 jours dans le cas d'appels d'offres internationaux et de marchés dont les montants estimés sont supérieurs aux seuils communautaires définis par l'UEMOA.

Dans les procédures d'appels d'offres en deux étapes, le délai minimal de réception des candidatures ou des demandes de participation est de 45 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel à candidatures.

Une réduction de cinq jours maximum des délais de réception des offres, des candidatures ou demandes de participation est possible lorsque l'autorité contractante offre, par moyen électronique et à compter de la publication de l'avis, l'accès libre, direct et complet au dossier d'appel à la concurrence et à tout document complémentaire, en indiquant dans le texte de l'avis l'adresse Internet à laquelle ces documents peuvent être consultés, sous réserve que ce mode d'accès aux informations réponde aux conditions prévues par le CMP.

2.3.6. Règlements des différends

Le CMP (art.88) stipule que : « Tout candidat à une procédure d'attribution d'un marché est habilité à saisir la personne responsable dudit marché d'un recours gracieux par une notification écrite indiquant les références de la procédure de passation du marché et exposant les motifs de sa réclamation par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou déposée contre récépissé. Ce recours peut porter sur la décision d'attribuer ou de ne pas attribuer le marché, les conditions de publication des avis, les règles relatives à la participation des candidats et aux capacités et garanties exigées, le mode de passation et la procédure de sélection retenue, la conformité des documents d'appel d'offres à la réglementation, les spécifications techniques retenues, les critères d'évaluation. Il doit invoquer une violation caractérisée de la réglementation des marchés publics. Il doit être exercé dans un délai de cinq (5) jours ouvrables à compter de la publication de l'avis d'attribution du marché, de l'avis d'appel d'offres ou de la communication de la demande de proposition. »

La personne responsable du marché est tenue de répondre à cette réclamation dans un délai de cinq (5) jours ouvrables au-delà duquel le défaut de réponse sera constitutif d'un rejet implicite du recours gracieux.

En l'absence de suite favorable de son recours gracieux le requérant dispose de trois (3) jours ouvrables à compter de la réception de la réponse de l'autorité contractante ou de l'expiration du délai de cinq (5) jours mentionné à l'article précédent pour présenter un recours au Comité de Règlement des Différends en matière de passation des marchés publics, placé auprès de l'Organe chargé de la Régulation des Marchés publics.

Dès réception du recours, le Comité de Règlement des Différends de l'ARMP examine si celui-ci est recevable et, dans l'affirmative, ordonne à l'autorité contractante de suspendre la procédure de passation du marché. Toutefois ce recours n'est pas suspensif si l'autorité contractante certifie par notification écrite adressée au Comité de Règlement des Différends et à la Direction chargée du Contrôle des Marchés publics que l'attribution du marché doit être poursuivie immédiatement pour des raisons tenant à la protection des intérêts essentiels de l'Etat résultant de situations d'urgence impérieuse liées à une catastrophe naturelle ou technologique.

La décision du Comité de Règlement des Différends en matière de passation des marchés doit être rendue dans les sept (7) jours ouvrables à compter de la réception du recours, faute de quoi l'attribution du marché ne peut plus être suspendue. Elle est finale et immédiatement exécutoire par l'autorité contractante. Elle ne peut avoir pour effet que de corriger la violation alléguée ou d'empêcher que d'autres dommages soient causés aux intérêts concernés, ou de suspendre ou faire suspendre la décision litigieuse ou la procédure de passation.

Le candidat qui s'estimerait débouté à tort conserve ses droits à réclamer réparation du préjudice subi devant les juridictions compétentes. Ce recours n'a cependant pas d'effet suspensif.

Les recours contentieux (art.138) relatifs aux marchés constituant des contrats administratifs sont régis par les dispositions prévues par le Code des Obligations de l'Administration et ceux relatifs aux marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont soumis aux tribunaux de droit commun.

Ces litiges peuvent également être soumis à un tribunal arbitral dans les conditions prévues par l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif à l'arbitrage au cas où le cahier des charges inclut une clause compromissoire ;

2.3.7. Etat des transpositions des dispositions de l'UEMOA

Le Code des Marchés Publics (CMP) est conforme à la Directive N°04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public et à la Directive N°05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)

Les revues analytiques des systèmes nationaux de passation marchés publics dans la zone UEMOA ont évalué les procédures règlementaires et le dispositif institutionnel pour mettre en place des mécanismes améliorés de gestion de la commande publique et susciter les réformes idoines. Au Sénégal le CMP a connu des évolutions successives en 2007, 2010 et 2011.

Les entreprises communautaires sont à égalité d'accès à la commande publique dans les Etats de l'Union.

2.4. Cartographie et analyse du positionnement concurrentiel des PME locales par rapport aux autres PME étrangères

2.4.1. Origine de la PME fournisseur

Tel que mentionné ci-dessus, les statistiques de la commande publique ne font pas référence à l'origine de la PME titulaire d'un marché public. Il ressort du retraitement et de l'analyse des données statistiques publiées par la DCMP, qu'en moyenne plus de 66% des contrats publics ont été attribués aux PME locales sur la période 2009 au premier semestre 2011.

Ainsi les PME locales sont présentes dans tous les secteurs de la commande publique avec une prédominance quasi-exclusive dans le domaine des services courants et des fournitures.

TABLEAU 7 : Nombre de contrats par catégories d'entreprises PME locales et entreprises étrangères

ENTREPRISES	2008	%	2009	%	2010	%	2011*	%
PME LOCALES	563	63%	752	78%	867	66%	484	78%
ENTR. ETRANGERES	213	24%	43	4%	294	22%	65	10%
N.A**	118	13%	175	18%	150	11%	75	12%
TOTAL	894	100%	970	100%	1311	100%	624	100%

Source : Calculs du Consultant à partir des données publiées par la DCMP

(*) Année 2011 : statistiques 1^{er} et 2^{ème} trimestre

(**) N.A. non applicable. Cette mention concerne les entreprises dont la nationalité n'a pas pu être déterminée à partir de leur raison sociale. Au regard de l'importance numérique des entreprises concernées, ce travail de recherche et de retraitement ne pouvait intervenir dans le cadre de la présente prestation. Les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne procèdent pas à une segmentation PME locale et entreprise étrangère

2.4.2. Origine du financement

La commande publique est financée soit par le budget national soit par les ressources extérieures. Ce critère est déjà traité ci-dessus (Tableau 1.1). La commande publique est financée en moyenne à hauteur de 74,5% par le budget de l'Etat sur la période 2008-2010. Le solde provient des financements extérieurs.

2.4.3. Types d'appel d'offres (ouvert, restreint, communautaire...)

Répartition des marchés immatriculés par mode de passation de 2009 – 2011*				
Mode de passation	Montant	%	Nombre	Nombre %
Consultation restreinte	133,76	0%	3	0%
Appel d'offres avec pré-qualification	77 851,05	10%	13	0%
Demande de proposition	22 819,16	3%	89	3%
Appel d'offres restreint	47 745,77	6%	100	3%
Avenant	125 049,75	16%	635	20%
Entente directe	67 639,05	8%	282	9%
Appel d'offres ouvert	422 018,13	55%	1994	64%
Appel d'offres international	1 048,77	0%	3	0%
DP/LR	3 175,97	0%	12	0%
Marche de Clientèle	244,36	0%	2	0%
DRP	16,75	0%	1	0%
TOTAL	763 501,77	100%	3134	100%

Source DCMP et Calculs du Consultant (*) année 2011 : statistiques 1^{er} et 2^{ème} trimestre

2.4.4. Montant du contrat

Le montant unitaire des contrats est très variable. Les montants les plus élevés sont relatifs au secteur des travaux du fait des caractéristiques spécifiques à ce type de marché. En raison de l'importance numérique des données traitées (4028 contrats entre 2008 et le premier semestre 2011), sur ce point, nous renvoyons le lecteur au site www.marchéspublics.sn.

- Sous-traitance et cotraitance : si les données le permettent, il serait intéressant de faire apparaître les sous-traitants et cotraitants locaux

Les statistiques des contrats publics ne permettent pas d'appréhender les cas de sous-traitance. Il existe des contrats pour lesquels les entreprises participant au consortium sont mentionnées et en raison de l'importance numérique des contrats sur la période, un retraitement des données sur la période de l'étude n'a pas pu être effectué.

- Positionnement concurrentiel par secteur : pour une simplification de l'agrégation des résultats, le référentiel sectoriel sera le suivant : éducation, santé, route, construction, énergie, eau, déchets, NTIC, appui institutionnel, appui au secteur privé, banque, finance, route, construction, autres.

La segmentation par type de marché au sens de fournitures, travaux, services courants, prestations intellectuelles est déjà traitée ci-dessus. Les données ne sont pas disponibles selon le référentiel sectoriel préconisé.

- Positionnement concurrentiel par activités : services, biens, travaux, assistance technique

Cette analyse ne peut être effectuée car les données disponibles ne segmentent pas les contrats en incluant le critère PME locales/étrangères par type de marché. Le Consultant a effectué des calculs pour estimer la participation globale des PME locales à la commande publique (voir supra).

- Chiffre d'affaires de l'entreprise (si possible)

Les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne mentionnent pas le chiffre d'affaires des entreprises titulaires de contrats publics.

- Date de création

Les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne mentionnent pas la date de création des entreprises titulaires de contrats publics.

- Localisation

Les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne mentionnent pas la localisation des entreprises titulaires de contrats publics.

- Taux de succès (nombre de contrats gagnés/nombre de soumission)

Les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne font pas référence au taux de succès tel que défini ci-dessus des entreprises titulaires de contrats publics.

2.5 Entretiens qualitatifs

Le Consultant a effectué 13 entretiens qualitatifs sur les 15 requis dans le cadre de l'étude. Dans le secteur des BTP, 5 entreprises ont été sollicitées de même que l'autorité contractante dans le secteur des travaux et entretiens routiers, malheureusement sans suite au moment du bouclage des recherches en vue de la rédaction du rapport final.

Le résumé des principaux points ressortis des entretiens figure dans la matrice ci-dessous :

CIBLE	PME : ERA / CERTEC / MEDICAL PARTNER / NOCODA
Contraintes	Concurrence acerbée pour participer aux marchés publics. Forte pression sur les marges. Problèmes d'accès à l'information sur certains marchés non publiés dans des supports de grande diffusion. Spécifications CDC parfois « orienté » Report de marché = coût d'opportunité et manque à gagner pour les entreprises Problème d'accès à l'information sur les marchés publics. Constitution de liste restreinte peu transparente Certains critères de sélection = source d'effet d'éviction non justifié pour certaines PME. Contraintes bancaires : difficultés d'accès à la caution pour certains montants, exigence de dépôt auprès des banques (50% de la caution), ouverture ligne de caution seulement après une historique satisfaisante à la discrétion de la banque Paiement des factures : Délais de paiement du Trésor public trop longs (6 - 22 mois) et manque de fluidité / transparence pour le paiement des factures Secteur de la Santé : délai de paiement aléatoire de la clientèle des Hôpitaux qui sont tributaires des subventions publiques non créditées dans les délais - Distribution du matériel et des équipements médicaux non réglementée
Organisation interne	Equipe technique et administrative
Méthode de veille	Consultation des journaux - site des marchés publics
Groupements	Peu utilisé - Recherche de synergies de compétences selon les offres
Compétence MO / Perception évaluation des offres	Problème de définition appropriée des spécifications techniques Problèmes de capacités techniques des commissions d'évaluation
Perception dialogue public-privé	Réformes de 2007 et nouveau cadre institutionnel plus lisible. Il existe des interlocuteurs avec des mandats bien définis (ARMP, DCMP)
Recommandations Attentes Besoins	Alléger les conditions du CDC (nombre d'expériences similaires). Formuler des spécifications techniques générales et transversales aux fins de neutralité vis-à-vis des marques Améliorer la diffusion de l'information et cibler les journaux à grands tirages Renforcer les sessions de formation sur le Code des marchés publics Sécuriser le délai de paiement des factures par le Trésor public et certaines autorités contractantes
CIBLE	BANQUES : SGBS / BICIS
Instruments mis à disposition :	Emission de caution de soumission, avance de démarrage, caution d'exécution, caution définitive. Emission Attestation de capacité financière
Conditions	Satisfaire les critères exigés par les banques : Etats financiers certifiés des 3 derniers exercices. Domiciliation du marché. Vérification des bons d'engagement. Recherche d'une bonne sortie pour la banque
Contraintes	Soutenabilité financière des PME. Délai de paiement du Trésor public trop long, comptes déclassés du fait des dispositions réglementaires (3 - 6 mois), existence de contentieux
Définition PME	Définition appliquée par les banques différente de la définition légale / officielle. Critère utilisé : le CA. Définition PME varie selon les banques SGBS : 500 millions ≤ CA ≤ 10 milliards / BICIS : 250 millions ≤ CA ≤ 5 milliards
CIBLE	INSTITUTIONNELS : ARMP/DCMP/D ° DES PME/BANQUE MONDIALE/PROJET AMADE
Dispositif institutionnel	Réforme de 2007 et nouveau dispositif institutionnel avec des missions complémentaires en amont et en aval de la procédure de marché. Mission de contrôle, de conseils, de formation et de traitement non juridictionnel des recours.

Accès des PME aux marchés publics	Tous les types de marché (fournitures, travaux, prestations intellectuelles, services courants) sont des opportunités pour les PME locales qui en sont pour l'essentiel les attributaires bien qu'il n'existe pas de statistiques officielles avec un critère de segmentation entreprises locales vs entreprises étrangères
Contraintes	Problèmes de compréhension adéquate des AO par certaines PME. Diversité des procédures des bailleurs de fonds. Code des marchés publics évolutif
Recommandations	Améliorer la visibilité de l'information sur les AO. Renforcer les sessions de formations. Inciter les PME à travailler en groupements.
CIBLE	OP/OI : CNES / CNP
Questions et observations générales	Problème et difficulté à définir la PME. Définition officielle est-elle opérationnelle ? Effectivité du dispositif d'incitations, de la sous-traitance et de la cotraitance. Quels instruments de mesure ex-ante et ex-post ? Inclure un observatoire dans le dispositif institutionnel ?
Questions et observations spécifiques	Contraintes intrinsèques aux PME : Capacités techniques et financières. Capacité à fournir les attestations et documents administratifs obligatoires (Caisse de Sécurité Sociale ; Institut de Prévoyance Retraite, Inspection du Travail ; Services fiscaux) Capacité pour une bonne exécution de la commande publique. Certaines grandes entreprises participent à la compétition pour tous les marchés quel que soit leur taille (Travaux) et excluent de fait les PME. Problème de la concentration des marchés au niveau de quelques entreprises. Revoir les conditions de recevabilité des recours pour traquer les « mauvais perdants » dont les contestations retardent l'exécution des marchés et génèrent des manques à gagner Améliorer le dispositif de règlement des conflits et traitement des recours pour plus de transparence et d'équité, écouter les tiers avant de rendre une décision.

2.6. Analyse de contenu

2.6.1. Code des marchés publics

L'analyse ci-dessous récapitule les principales dispositions incitatives du CMP en faveur des PME.

- Accès à l'information

Le CMP rend obligatoire la publication des avis d'appels d'offres par voie électronique (portail officiel des marchés publics). Un effort de sensibilisation et d'information doit être effectué par l'ARMP, la DCMP et les organisations intermédiaires à l'intention des fournisseurs potentiels de la commande publique, en particulier les PME locales (art. 56)

- Régimes préférentiels

Le CMP prévoit des régimes préférentiels à qualités équivalentes et à délais de livraison comparables et selon d'autres critères définis par voie réglementaire (art. 50)

- Allotissement des marchés

Le CMP laisse la possibilité de scinder les marchés en lots distincts dans une optique de faciliter la participation des PME (art. 8)

- Préférence pour les entreprises sénégalaises et communautaires

Le CMP stipule que la participation aux marchés publics dont le financement est prévu par le budget des autorités contractantes définies par voie réglementaire est réservée aux seules entreprises sénégalaises et communautaires. Une dérogation peut intervenir lorsque ces dites entreprises ne peuvent satisfaire seules la commande publique (art. 52)

2.6.2 *Projet AMADE-Pro€invest*

Les objectifs du Projet AMADE-Pro€invest de renforcer les OI pour fournir des services d'appui et de facilitation de leur participation à la commande publique sont pertinents dans un environnement où les nouvelles structures (ARMP, DCMP) essayent de pourvoir à ce besoin dans les limites de leur mandat réglementaire.

Les OI pourraient dans une parfaite collaboration avec lesdites structures prendre le leadership de la mise en place de services d'appui cohérents et lisibles, répondant aux besoins des PME locales, notamment en matière d'accès à l'information, de formation, de conseils et de facilitation des paiements des factures par le Trésor public dans le cadre du dialogue public-privé.

2.7. Synthèse de l'étape 2

Sur la période 2008 au premier semestre 2011, près de 66% des contrats émis au titre de la commande publique ont été attribués aux PME locales qui sont ainsi présentes dans tous les secteurs de la commande publique.

Il ressort des entretiens avec les organisations d'entreprises et les PME elles-mêmes que la concurrence est de plus en plus forte pour participer aux marchés publics et induit ainsi une égale pression sur les marges et l'exigence de bonne exécution de la commande publique.

Les PME s'interrogent également sur une éventuelle restriction de la commande publique dans un contexte de crise internationale et de ralentissement de l'activité économique.

Certaines PME ont évoqué des difficultés d'accès à l'information sur certains marchés non publiés dans des supports de grande diffusion ou des spécifications techniques parfois « orientées » selon leur perception ou un manque de transparence dans les cas d'appel d'offres restreints.

Le report de marché (bien que la fréquence d'une telle pratique n'ait pas pu être appréciée) est générateur de coût d'opportunité et manque à gagner pour les entreprises qui ont consacré du temps pour participer à la compétition ou eu recours à des lignes de caution onéreuses.

Les PME sont également confrontées à des difficultés d'accès à la caution bancaire. Pour certains montants, il y a une exigence de dépôt de la part des banques (50% de la caution). Pour bénéficier de l'ouverture d'une ligne de caution il faut que la PME ait un historique satisfaisant en matière de participation aux marchés publics.

Bien que la commande publique soit une importante opportunité, les PME souffrent des retards de paiement des factures par le Trésor public (6 - 22 mois) ou par certaines autorités contractantes (Hôpitaux). Une PME nous a rapporté au cours des entretiens avoir un arriéré de paiement sur une facture qui date de l'année 2007.

Le paiement d'un marché par le Trésor Public est considéré comme étant en retard s'il intervient au-delà de 45 jours à compter de la date de liquidation.

- Les PME rencontrent-elles les mêmes difficultés que les grandes d'entreprises ?

Les PME ne rencontrent pas les mêmes difficultés que les grandes entreprises notamment du point de vue de l'expérience, de la notoriété, des références techniques et financières, de l'appartenance à

un groupe. Les grandes entreprises peuvent ainsi avoir un avantage comparatif et/ou compétitif en matière de marchés publics.

- Quelle adéquation de l'offre de la PME par rapport à la demande de la commande publique et à la concurrence des autres PME ?

Les PME opèrent dans tous les secteurs visés par la commande publique. Certaines PME ont rapporté que, dans le cadre d'un marché soumis à allotissement, lorsque leur offre ne peut satisfaire tous les lots dont certains ne correspondent pas à leur métier de base, elles se réfèrent à des fournisseurs pour avoir une présence sur l'ensemble des lots qui les intéressent.

- Quelle perception de la maîtrise d'ouvrage ?

Un entretien a été sollicité avec une autorité contractante représentative mais n'a pas eu de suite au moment de la finalisation du présent rapport.

Etape 3 : Diagnostic

3.1 Analyse marketing

Sur la base de l'analyse et du retraitement des statistiques de l'attribution des contrats publics, il ressort une participation estimée des PME locales de 66% à l'exécution de la commande publique tous types de marchés confondus sur la période 2008 au premier semestre 2011.

TABLEAU 8 : SEGMENTATION NOMBRE DE CONTRATS PUBLICS PAR TYPE D'ENTREPRISES (LOCALES ET INTERNATIONALES) 2008 - 2011

ENTREPRISES	2008	2009	2010	2011*	TOTAL	%
LOCALES	563	752	867	484	2666	66%
ETRANGERES	213	237	332	75	857	21%
Non Applicable	118	175	150	62	505	13%
TOTAL	894	1164	1349	621	4028	100%

Source : DCMP et calculs du Consultant (*) Statistiques des 1^{er} et 2^{ème} trimestres 2011

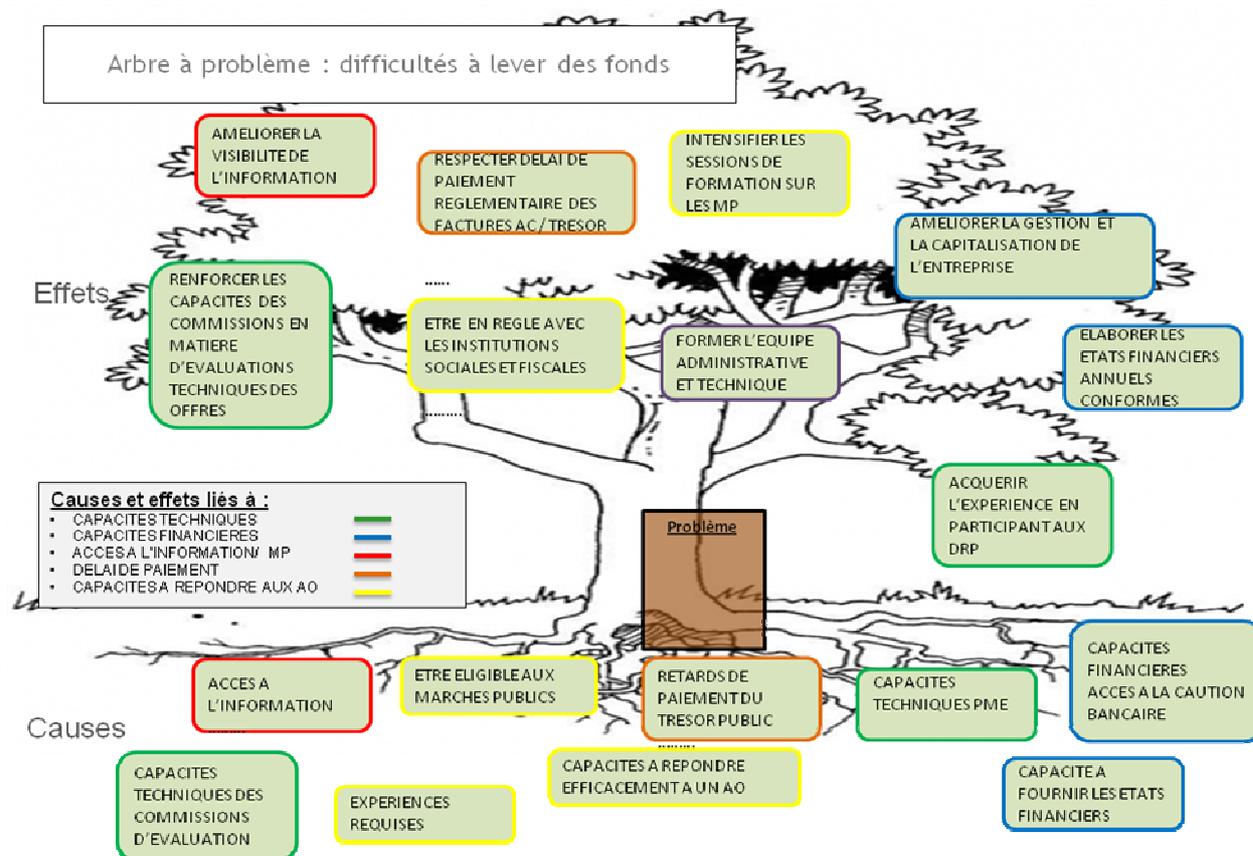
A titre de rappel, les statistiques officielles disponibles sur les marchés publics ne procèdent pas à une segmentation PME locales et entreprises étrangères.

De manière plus spécifique, la participation des PME locales selon le type de marché ou d'activités (marchés de travaux, fournitures, de services courants et prestations intellectuelles) n'a pas été calculée par le Consultant en raison d'une double contrainte : l'importance numérique des contrats concernés sur la période de la présente étude(4028) d'une part et du nombre de secteur d'activités à considérer (15) d'autre part.

Toutefois, les institutions nationales (DCMP, ARMP, ANSD) pourraient travailler en synergie pour générer de telles informations statistiques pour les besoins de l'analyse économique de la participation des PME à la commande publique au Sénégal et de l'ingénierie de l'appui institutionnel à fournir à cet effet.

Enfin, les constatations empiriques de l'étude permettent de soutenir que dans une perspective de marketing, il y a une adéquation relativement satisfaisante de l'offre de la PME par rapport à la commande publique dans la mesure où d'une part les autorités contractantes attribuent les marchés sur la base de critères techniques et financiers conformes à leurs attentes, et d'autre part les PME ont exécuté des marchés à hauteur de 66% des contrats attribués sur la période 2008 au premier semestre 2011.

3.2. L'arbre à problèmes et à solutions



3.3. Analyse SWOT

L'analyse SWOT de la participation des PME locales à la commande publique telle qu'elle découle de nos entretiens avec l'échantillon des acteurs de l'écosystème est résumée dans la matrice ci-après :

Matrice SWOT

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • la présence sur le terrain et la proximité de la demande • la création d'emplois potentiels avec le développement de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • la capacité à fournir les documents administratifs réglementaires pour participer aux marchés publics (quitus fiscal, attestations des institutions sociales) • la capacité à répondre aux AO conformément aux spécifications techniques et dans un rapport optimal qualité/prix (sans chercher à surenchérir et à proposer le meilleur produit/haut de gamme sur le marché) • la capacité d'une bonne exécution de la commande publique • la capacité financière des PME et leur accès à la caution et à la garantie bancaire de soumission
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • l'importance financière de la commande publique qui constitue de fait des opportunités de marchés • La participation à des sessions de formation • la possibilité de recours auprès de l'autorité contractante et de l'autorité de régulation • la célérité liée à un traitement non juridictionnel des recours 	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection requis pour certains types de marché (spécifications techniques) • un problème de définition approprié/neutre des spécifications techniques • les délais de paiement aléatoires du Trésor public (retards ou arrières de paiement) • la concurrence de plus en plus forte pour l'accès à la commande publique et la pression subséquente sur les marges pour rester compétitif • l'accès à l'information sur les opportunités de marchés publics • la capacité technique des commissions d'évaluation • la participation aux DRP dont l'autorité contractante à la responsabilité de constituer la liste restreinte de PME • le report de certains marchés après le processus de sélection lié aux contraintes de l'AC • les critères exigés par la banques pour accompagner la participation aux AO (émission de caution)

3.4. Synthèse de l'étape 3

Il ressort de l'analyse de la participation des PME à la commande publique qu'il ya dans une perspective de marketing une adéquation relativement satisfaisante entre l'offre privée et la demande publique.

La commande publique représente une importante opportunité de marché pour les PME, tant pour renforcer leurs capacités techniques que financières.

Il existe des problèmes intrinsèques à certaines PME notamment leurs capacités techniques à participer à certains marchés, leurs capacités financières et leurs capacités à fournir les documents administratifs réglementaires émis par les institutions sociales et fiscales dans les délais requis.

Il existe également des contraintes liées à l'environnement notamment la concurrence accrue entre PME pour accéder à la commande publique, la capacité à satisfaire les exigences des banques pour bénéficier d'une ligne de caution, de même que les retards de paiement récurrents du Trésor public.

Phase 2 Propositions et recommandations

Les propositions et/ou recommandations qui découlent du diagnostic de la participation des PME locales aux marchés publics au Sénégal sont présentées dans la matrice ci-dessous :

Recommandation 1 : organiser des sessions de formations ciblées (PME, Autorités contractantes)				Niveau de priorité : N1	
Acteurs : Etat, Organisations Intermédiaires					
Objectif :	Gain estimé :	Moyen de mise œuvre :	Délai de mise en œuvre :	Contrôle de la mise en œuvre :	Mesure de l'efficacité/ performance :
Renforcer les capacités des PME à répondre et à soumettre des offres conformes Renforcer les capacités des autorités contractantes (AC) en matière de gestion des passations de marchés publics	Optimisation les chances d'être attributaire de contrats publics (PME) Amélioration de la qualité / conformité des DAO	ARMP/DCMP en partenariat avec les consultants-formateurs, les partenaires au développement et organisations patronales et professionnelles	A définir / CT	Rapports trimestriels à publier sur le site des marchés publics	Nombre de PME formées/secteurs Nombre participants Suivi à MT d'un échantillon de PME avant et après la formation Nombre d'AC formées Avis de la DCMP (DAO, rapport d'évaluation des offres/PV d'attribution, Projets de marché)
Recommandation 2 : faciliter l'accès à l'information sur les opportunités de marchés publics				Niveau de priorité : N1	
Acteurs : Etat, Organismes Intermédiaires					
Objectif :	Gain estimé :	Moyen de mise œuvre :	Délai de mise en œuvre :	Contrôle de la mise en œuvre :	Mesure de l'efficacité/ performance :
Améliorer le dispositif d'accès à l'information sur les marchés publics	Amélioration de la transparence et de l'équité du système	DCMP / Autorités contractantes : informer les PME de l'obligation de publication par voie électronique / publier les appels d'offres dans des journaux de grande diffusion	A définir / CT	Rapports trimestriels à publier sur le site des marchés publics	Nombre de marchés publiés sur le site www.marchéspublics.sn Nombre de marchés dans les journaux/quotidiens réputés de grande diffusion
Recommandation 3 : faciliter les conditions de règlement de la commande publique				Niveau de priorité : N1	
Acteurs : Etat					
Objectif :	Gain estimé :	Moyen de mise œuvre :	Délai de mise en œuvre :	Contrôle de la mise en œuvre :	Mesure de l'efficacité/ performance :
Régler les factures liées aux marchés publics dans les délais contractuels et règlementaires	Amélioration du fonds de roulement des PME	Trésor public : bloquer les montants des marchés publics engagés Publier sur le site des marchés publics les statistiques liées aux dates de règlement des factures	A définir / CT /MT	Rapports trimestriels à publier sur le site des marchés publics	Indicateurs de suivi du nombre de contrats payés à date échue, des retards de paiement (+ de 60 jours de retard) et des arriérés de paiement (+ de 90 jours de retard)
Recommandation 4 : renforcer la génération d'information statistique sur la participation des PME locales à				Niveau de priorité : N1	

la commande publique					
Acteurs : Etat, Organismes Intermédiaires (DCMP, ARMP, ANSD)					
Objectif :	Gain estimé :	Moyen de mise œuvre :	Délai de mise en œuvre :	Contrôle de la mise en œuvre :	Mesure de l'efficacité/ performance :
Définir des paramètres pour appréhender la participation des PME locales aux MP (identification PME locales / étrangère par secteur et type de marché)	Faciliter l'analyse économique de la participation des PME aux MP et la formulation de politiques publiques	Partenariat entre DCMP, ARMP, ANSD, Direction de l'Appui au Secteur Privé, Direction des PME	A définir / MT	Rapports trimestriels à publier sur le site des marchés publics	Publication en ligne des nouvelles informations générées

Recommandation 5 : renforcer la capacité du PFN à fournir des services au PME locales dans le cadre de leur participation au MP				Niveau de priorité : N1	
Acteurs : Etat, Institutions supranationales, bailleurs de fonds					
Objectif :	Gain estimé :	Moyen de mise œuvre :	Délai de mise en œuvre :	Contrôle de la mise en œuvre :	Mesure de l'efficacité/ performance :
Définir les services adaptés aux besoins des PME locales en vue de leur participation à la commande publique	Amélioration de la capacité des OI à offrir des services à leurs membres et aux PME en général Amélioration de la participation des PME à la commande publique	OI : - exploiter résultats Etude APEX-CI - effectuer enquêtes régulières auprès de leur membres pour affiner les besoins et définir des services adaptés - promouvoir les partenariats d'affaires	A définir / CT /MT	Rapports trimestriels à publier sur le site des OI	
Recommandation 6 : sensibiliser les institutions d'appui au secteur privé à renforcer les capacités des PME dans leur domaine de compétences en vue d'une meilleure participation à la commande publique				Niveau de priorité : N2	
Acteurs : Etat, Organismes Intermédiaires					
Objectif :	Gain estimé :	Moyen de mise œuvre :	Délai de mise en œuvre :	Contrôle de la mise en œuvre :	Mesure de l'efficacité/ performance :
Améliorer les capacités des PME dans les domaines suivants : gestion, capacités techniques, accès au financement etc.	Amélioration de l'aptitude des PME à participer à la commande publique	Sensibiliser les institutions sur les enjeux d'une meilleure participation des PME à la commande publique	A définir	Rapports trimestriels	Nombre de PME accompagnées par domaine de compétences (gestion, capacités techniques, accès au financement)

Bibliographie

TITRE	AUTEUR	LIEU	DATE	# PAGES
Commande Publique et Délais de Paiement : Enjeux et Perspectives	MEF / Direction de l'Appui au Secteur Privé	Dakar, Sénégal	Juillet 2011	60
Lettre de Politique Sectorielle des PME	MMIAI-PME / Direction des PME	Dakar, Sénégal	Octobre 2010	40
Loi d'Orientation relative à la Promotion des PME	Gouvernement du Sénégal	Dakar, Sénégal	2008	14
Code des Marchés Publics Décret n°2007-547	Gouvernement du Sénégal	Dakar, Sénégal	Avril 2007	56
Syllabus pour la Définition de la Stratégie Communautaire de Formation Qualifiante dans le Domaine des Marchés Publics et des Délégations de Service Public au sein de l'UEMOA	D&N CONSULTANTS / UEMOA	UEMOA	Avril 2011	97
Revue des Marchés Publics N° 03	ARMP	Sénégal	Juillet 2011	35
Code des Marchés Publics Décret n°2011-1048	Gouvernement du Sénégal	Dakar, Sénégal	Juillet 2011	75
Evaluation de la mise en œuvre de la déclaration de Paris (Phase II)	Etudes et Management de Projets (EMAP) & Results Based Management Group (RBMG)	OCDE	Novembre 2010	124

Entretiens

Nombre d'entretiens réalisés

PME (4)	BANQUES (2)	INSTITUTIONNELS (5)	OP/OI (2)
CERTEC MEDICAL PARTNER NOCODA ERA AUDITS & CONSEILS	BICIS SGBS	ARMP DCMP DIRECTION DES PME BANQUE MONDIALE PFN Projet AMADE/ CCIAD	CNES CNP

Liste des personnes interviewées

NOM	INSTITUTIONS	FONCTION
Mme Coumba AW	BICIS	Responsable Guichet PME
Mr Amadou DIAW	SGBS	Responsable Guichet PME
Mr WADE	CERTEC	Directeur général
Mr Iba Joseph BASSE	ERA	Directeur général
Mme SARR	MEDICAL PARTNER	Responsable des marchés
Mr Déthié DIOP	NOCODA	Comptable
Mr Cheikh Saad Bou SAMBE	ARMP	Directeur de la Règlementation et des Affaires Juridiques
Mr Ibrahima NDONG Mr Maganou Mbaye Mr Diédhiou	DCMP	Adjoint Directeur Agent Bureau statistique Idem
Mr Ibrahima Diouf	DIRECTION DES PME	Directeur des PME
Mr Mor Talla Kane	CNES	Directeur Exécutif
Mr Amidou Diop	CNP	Directeur Exécutif
Mr Sidy DIOP Mr Mansour MBAYE	BANQUE MONDIALE	Spécialiste Passation des Marchés Idem
Mr Aziz SABALY	PROJET AMADE SENEGAL	Point focal national
Mme Astou Sagna	ANSD	Chef de Division Entreprises

DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics :
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie