

**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT
INDUSTRIEL, DU COMMERCE, DE
L'ARTISANAT ET DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES
(MDICAPME)**

BURKINA FASO
Unité – Progrès – Justice

SECRETARIAT GENERAL

**AGENCE DE PROMOTION ET DE
FINANCEMENT DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES
(AFP-PME)**



**Plan Stratégique de Développement de
l'Agence de Financement et de Promotion des
Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME)
2023-2027**

Version Finale

Mai 2023

SOMMAIRE

AVANT PROPOS.....	3
RESUME	4
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	6
INTRODUCTION	8
PREMIERE PARTIE	11
CONTEXTE DE L'AFP-PME	11
I.1 PRESENTATION DE L'AFP-PME.....	12
I.2 ANALYSE DES RESSOURCES	14
I.3 BILAN DES POLITIQUES ET STRATEGIES	18
I.4 ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL.....	19
I.5 ANALYSE FFOM	20
I.6 DEFIS	24
DEUXIEME PARTIE.....
PLAN STRATEGIQUE DE L'AFP-PME	25
II.1 FONDEMENTS DU PLAN STRATEGIQUE	26
II.2 MISSION, VISION ET VALEURS	30
II.3 ORIENTATION STRATEGIQUE	33
TROISIEME PARTIE	38
DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI - EVALUATION.....	38
III. DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI- EVALUATION.....	39
3.1 Dispositif de mise en œuvre	39
3.2 Dispositif de suivi-évaluation.....	43
QUATRIEME PARTIE
ANALYSE ET GESTION DES RISQUES.....	48
IV. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES	49
4.1 Analyse des risques	49
4.2 Mitigation des risques	51
ANNEXES	54
Annexe 1 : Cadre logique	55
Annexe 2 : Cadre de mesure de performance.....	58
Annexe 3 : Liste des structures rencontrées	61

AVANT PROPOS

La ratification des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le Gouvernement du Burkina Faso engage l'ensemble des acteurs de développement à y œuvrer. Il est visé la promotion d'une industrialisation durable profitable à tous, d'ici à 2030, d'améliorer significativement la contribution des PME à la transformation structurelle de l'économie. Par ailleurs, il s'agit d'améliorer l'accès des PME à des services financiers, leur intégration aux chaînes de valeur et aux marchés.

Les politiques et stratégies nationales en faveur du développement des PME notamment le Plan national de développement économique et social, la Politique sectorielle des transformations Industrielles et artisanales, la Stratégie nationale d'industrialisation, le Plan d'action de la transition sont autant d'initiatives traduisant la volonté du Gouvernement à accompagner les PME.

Avec pour mission de contribuer à l'émergence des PME au Burkina Faso, l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME) a été créée en 2008. Sur la base de l'évaluation du plan stratégique 2018-2022 échu et du diagnostic de la structure, l'Agence a décidé de se doter d'un plan stratégique de développement à l'horizon 2027. Dans ce document, l'Agence consigne sa stratégie ainsi que les actions prioritaires pour accomplir sa mission dans les cinq (05) prochaines années.

Grâce à l'appui financier du ministère en charge des PME, l'appui technique du consortium de bureaux d'études Horus Conseils et Développement et Charso Prestations avec l'excellente collaboration de la Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DGESS), de la Direction Générale du Développement Industriel (DGDI), l'AFP-PME dispose désormais d'un plan stratégique quinquennal. L'AFP-PME réitère sa gratitude à tous les acteurs dont la conjugaison des efforts a permis au consortium de dresser le diagnostic qui a permis l'établissement du contexte actuel de l'Agence. Sur la base de ce travail, l'AFP-PME a défini sa vision, ses principes et valeurs et a déterminé une série d'actions prioritaires pour guider sa quête de succès dans les années à venir.

Elaboré dans la perspective 2027, le Plan Stratégique de développement (PSD) de l'AFP-PME est un nouveau référentiel fondé sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs qui forment l'écosystème des PME au Burkina Faso. Cette implication de l'ensemble des acteurs est indispensable pour le développement de l'Agence. C'est un réel engagement que nous devons prendre afin de nous rendre disponibles pour la réussite de ce processus de développement qui reste largement tributaire de notre capacité à en assurer le financement et la mise en œuvre efficiente. Le Conseil d'administration que j'ai l'honneur de présider prend cet engagement au nom de l'ensemble de ces membres. Notre vœu le plus cher demeure l'amélioration continue afin d'être une référence en matière de financement, d'encadrement et de promotion des PME.

Pindabamba NABALOU

Président du Conseil d'Administration de l'AFP-PME

RESUME

L'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME) est un Etablissement public de l'Etat de la catégorie des fonds nationaux de financement des PME. Elle assure le financement, l'encadrement et la promotion des PME au Burkina Faso. Du fait que le plan stratégique 2018-2022 est arrivé à échéance, il s'est avéré nécessaire de doter l'Agence d'un nouveau plan stratégique de développement à l'horizon 2027.

Au terme du diagnostic de l'environnement interne et externe de l'Agence, il ressort que les principales forces de celle-ci sont (i) la tenue régulière des sessions de gouvernance et de gestion de l'Agence (ii) la jeunesse, l'expérience, le dynamisme et la qualification de son personnel, (iii) l'existence de documents stratégiques et opérationnels. Les faiblesses constatées sont (i) l'insuffisance de l'effectif du personnel, du matériel, des équipements et des infrastructures de travail, (ii) l'organigramme à actualiser et (iii) l'allocation budgétaire étatique insuffisante. Quant aux opportunités qui s'offrent à l'AFP-PME, elles sont inhérentes (i) à l'engagement politique en faveur du développement des PME et les différentes stratégies nationales en faveur de ces dernières ; (ii) à l'existence de nombreux partenaires, (iii) l'évolution technologique rapide ; (iv) la prise en compte de l'environnement dans les politiques et pratiques de développement et (v) un cadre juridique favorable à la promotion et au développement des PME.

De l'environnement externe, il a été identifié des menaces pouvant affecter l'Agence. Il s'agit de (i) l'instabilité politique au Burkina Faso, (ii) du taux d'inflation, (iii) de la faible adhésion aux produits locaux, (iv) de l'instabilité énergétique, (v) de la lenteur d'adaptation aux évolutions technologiques, (vi) des effets du changement climatique et (vii) de la non application des textes législatifs et réglementaires.

Pour évoluer dans cet environnement, l'AFP-PME s'est fixée comme vision d'être une structure publique de référence en matière de développement des PME à l'horizon 2027. La concrétisation de cette vision passe par l'adoption des valeurs en l'occurrence le professionnalisme, l'engagement, la bonne gouvernance, le leadership, l'innovation et la synergie. Le plan stratégique repose sur trois (03) grands axes que sont (i) l'amélioration de l'accès au financement des PME, (ii) le renforcement de l'encadrement et la promotion des PME (iii) et le renforcement de la gouvernance, du pilotage et de la coopération. Quatorze (14) actions ont été définies pour la réalisation des sept (07) objectifs stratégiques. Il s'agit d'accroître le financement des PME, de développer des services/produits financiers pour les PME ; de développer les services non financiers au profit des PME et promouvoir les PME ; renforcer le dispositif de pilotage et de coordination de l'Agence, renforcer les capacités du personnel, développer des partenariats nationaux et internationaux au profit de l'Agence.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFP-PME	Agence de financement et de promotion des petites et moyennes entreprises
AG	Assemblée générale
AG-EPE	Assemblée Générale des établissements publics de l'état
CA	Conseil d'administration
CCI-BF	Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso
CTP	Comité technique paritaire
CTS	Comité technique de suivi
DAJC	Direction des affaires juridiques et du contentieux
DARCE	Direction de l'appui-conseil et du renforcement des capacités des entreprises
CG	Contrôle de gestion
DFC	Direction finances et comptabilité
DG	Direction générale
DPP	Direction des partenariats et du développement des projets
DRH	Direction des ressources humaines
DTR	Direction technique régionale
EPE	Etablissements publics de l'état
FNF	Fonds nationaux de financement
MDICAPME	Ministère du développement industriel, du commerce, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises
MEFP	Ministère de l'économie, des finances et de la prospective
ODD	Objectifs de développement durable
PAPME	Projet d'appui aux PME
PAST	Plan d'action de stabilisation de la Transition
PATECE	Projet d'Appui à la Transformation de l'Economie et à la Création de l'Emploi
PIB	Produit intérieur brut
PIPHE-SA	Projet de Création et de Mise en Place d'Incubateur de Pépinière et d'Hôtel d'Entreprises dans le Secteur Agroalimentaire (PIPHE-SA)
PME	Petites et moyennes entreprises
PNDES	Plan national de développement économique et social
PRED	Programme de restructuration des entreprises en difficulté
PS-TIA	Politique sectorielle des transformations industrielles et artisanales
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
RH	Ressources humaines
AI	Audit Interne
SI	Service Informatique
SMC	Service marketing et communication
SNI	Stratégie nationale d'industrialisation
SSE	Service suivi-évaluation
ZLECAF	Zone de libre-échange continentale africain

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Synopsis du Plan Stratégique de l'AFP-PME	
Tableau 2: Répartition du personnel par hiérarchie et selon le genre de l'Agence	14
Tableau 3: Evolution du personnel selon le genre de l'Agence.....	14
Tableau 4: Evolution du financement sur la période 2018-2022.....	16
Tableau 5: Inventaire du patrimoine matériel de l'Agence	16
Tableau 6: Chronogramme de mise en œuvre et du suivi évaluation	45
Tableau 7 : Nature des risques et leur mitigation	51

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de l'AFP-PME.....	15
---	-----------

Tableau 1 : Synopsis du Plan Stratégique de l'AFP-PME

Intitulé du plan	Plan stratégique de l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME)
Objectif du plan	Permettre à l'AFP-PME de remplir avec efficacité ses missions en vue de contribuer au développement des PME au Burkina Faso
Cadres de référence	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de Développement Durable (ODD) 2030 - Plan d'Action de Stabilisation et de Développement (PASD) 2023-2025 - Plan National de Développement Economique et Sociale (PNDES) 2021-2025 - Politique Sectorielle des Transformations Industrielles et Artisanales (PS-TIA) 2018-2027 - Stratégie nationale de mise en œuvre de la Zone de libre échange continentale africaine 2021-2025 - Stratégie nationale d'industrialisation (SNI) 2019-2023 - Loi n°015-2017/AN du 27 avril 2017 portant loi d'orientation de promotion des PME - Décret n°2017-1165/PRES/MCIA/MATD/MINEFID du 30 novembre 2017 portant adoption de la Charte des PME au Burkina Faso - Décret N°2014-462/PRES/PM/MJ/MEF/MICA du 26 mai 2014 portant fixation des dispositions nationales applicables à la forme des statuts et au capital social pour les SARL au Burkina Faso
Axes stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Axe 1 : Amélioration de l'accès au financement pour les PME - Axe 2 : Renforcement de l'encadrement et promotion des PME - Axe 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et de la coopération de l'Agence
Période	2023 – 2027
Financement	Etat et Partenaires techniques et financiers

Source : Consultant, mars 2023

INTRODUCTION

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Burkina Faso s'est résolument engagé à faire du secteur privé, le principal moteur de sa croissance économique. Conscient des exigences de ce nouveau paradigme du développement, fondé sur la promotion du secteur privé, le Gouvernement a entrepris un certain nombre de mesures d'accompagnement dont les actions ont contribué à une forte émergence des petites et moyennes entreprises.

Parmi ces mesures, on retient la création de l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME) dont la mission principale est de contribuer en synergie avec tous les acteurs au développement, à l'émergence des PME viables, créatrices d'emplois et de richesses, à travers une offre de produits financiers et non financiers innovants.

Dans le cadre de cette mission qui concourt à contribuer à la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de transformation industrielle et artisanale, l'AFP-PME s'est dotée d'un Plan Stratégique quinquennal sur la période 2018-2022 qui définit les axes stratégiques à mettre en œuvre, précise les objectifs à atteindre et les résultats attendus et décrit les activités et le budget global de mise en œuvre.

La mise en œuvre du plan stratégique après cinq années a permis d'engranger des résultats non négligeables dans le domaine du financement et de la promotion des PME qu'il conviendrait d'évaluer afin de mieux rendre compte des réalisations faites, de mesurer l'impact sur les bénéficiaires que sont les PME et de s'assurer qu'il a contribué à l'atteinte des objectifs fixés.

Les conclusions issues de cette évaluation permettront également de procéder à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la période 2023-2027 qui devrait prendre en compte les nouveaux défis liés à la promotion des PME dans un contexte économique mondial marqué d'une part, par des situations de crise (maladie à COVID-19 et la guerre en Ukraine) et d'autre part, par la création d'espaces économiques communs de pratique des affaires (Zone de Libre Echange Continentale Africain-ZLECAf).

Le plan stratégique est devenu de nos jours un outil incontournable de gestion pour toute organisation qui se veut résiliente, concurrentielle, performante et soucieuse de son avenir. Il est un instrument de gestion qui tient compte de la réalité de l'environnement et des défis multiformes auxquels une organisation doit faire face pour s'adapter aux changements. Il contribue aussi à : (i) définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation; (ii) préciser les

priorités à retenir et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme; (iii) identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation; (iv) fournir un cadre de référence pour la gestion, particulièrement celle axée sur les résultats; (v) allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le plan d'actions qui sera conçu.

C'est aussi un outil de plaidoyer pour la mobilisation de financement.

Au regard des multiples avantages qu'un plan stratégique peut procurer, l'AFP-PME s'inscrit dans la continuité dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique pour mieux assurer sa mission à l'horizon 2027.

Sur la période 2023-2027, le plan stratégique que l'AFP-PME entend adopter lui permette de rehausser son image de marque en se positionnant en tant qu'entité de choix dans le financement et la promotion des PME afin de s'adapter à son environnement et de mieux répondre aux besoins des porteurs de projets et promoteur d'entreprises qu'elle accompagne.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS DE LA MISSION

L'objectif général de la mission est d'évaluer les performances du Plan stratégique 2018-2022 d'une part et d'accompagner l'AFP-PME dans le cadre de l'élaboration de sa planification stratégique 2023-2027, à l'aide d'une approche basée sur la concertation, la participation, l'inclusion, de toutes les parties prenantes au regard du contexte national et international et des changements.

L'atteinte de cet objectif passe par celle d'un certain nombre de résultats intermédiaires. Les résultats attendus de la mission se présentent comme suit :

- Résultat N°1 : le bilan du plan stratégique 2018-2022 est validé ;
- Résultat N°2 : le plan de travail et les méthodologies d'analyse de l'environnement interne/externe et de mobilisation des parties prenantes sont validés ;
- Résultat N°3 : la vision et la raison d'être de l'organisation sont actualisées et précisées ;
- Résultat N°4 : les orientations et les objectifs sont définis et validés ;
- Résultat N°5 : les leviers et facteurs de succès sont identifiés ;
- Résultat N° 6 : la stratégie et le plan opérationnel de mise en œuvre sont élaborés et validés.

3. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

La méthodologie mise en œuvre dans cette étude a été basée sur les principes de la participation et de la coordination. Ainsi, un point focal a été désigné au niveau de l'AFP-PME pour servir de répondant aux préoccupations des consultants et s'assurer de l'avancée de l'étude.

Outre les principes, la méthodologie mis en œuvre comporte trois (03) principales phases :

- (i) la phase de démarrage ;
- (ii) la phase de collecte des données et des entretiens
- (iii) la phase de rédaction des livrables que sont les rapports d'évaluation du plan stratégique échu 2018-2022, celui du rapport diagnostic de l'AFP-PME et enfin le plan stratégique 2023-2027.

4. OBJET DU RAPPORT

L'objet de ce rapport est de présenter les objectifs globaux de l'AFP-PME ainsi que le cheminement et les moyens pour les atteindre à l'horizon 2027.

Il contient notamment le rappel du diagnostic, la stratégie de l'AFP-PME, le plan d'action triennal et le mécanisme de mise en œuvre et de suivi évaluation.

De manière spécifique, le rapport s'articule autour de quatre (04) principales parties :

- la première partie porte sur le rappel du diagnostic de l'AFP-PME ;
- la seconde concerne la stratégie de l'Agence ;
- la troisième porte sur le plan d'actions 2023-2027 et ;
- la quatrième partie est relative aux dispositifs de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan et celui de l'analyse et de gestion des risques.

PREMIERE PARTIE : RAPPEL DU DIAGNOSTIC

I.1 PRESENTATION DE L'AFP-PME

1.1.1. Création

Face à l'évolution de l'environnement économique et la volonté du Gouvernement de rendre plus compétitif le secteur industriel, le Ministère du développement industriel, du commerce, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (MDICAPME) s'est vu attribuer le défi de la mise en place d'un dispositif d'accompagnement efficace, répondant aux besoins réels de développement des PME.

Aussi, à la fin du Projet d'appui aux PME (PAPME) initié par la Délégation de l'Union Européenne au Burkina Faso de 1995-2000, est créée, par décret n°2008-856/PRES/PM/MEF du 30 décembre 2008 et son modificatif le décret n°2011-254/PRES/PM/du Ministère en charge de l'industrie et du commerce du 28 avril 2011, l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME).

Conformément à la loi n°010-2013/AN du 30 avril 2013 portant règles de création des catégories d'Etablissements Publics de l'État (EPE) et conformément au décret 2014-610/PRES/PM/MEF du 24 juillet 2014 portant statut général des fonds nationaux, l'AFP-PME est un EPE de la catégorie des Fonds nationaux de financement (FNF).

Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère en charge des PME et sous la tutelle financière du Ministère de l'économie, des finances et de la prospective (MEFP).

1.1.2. Mission et attributions

Selon les statuts particuliers adoptés en septembre 2022, l'AFP-PME a pour mission principale de contribuer au développement du secteur privé par le soutien à la promotion d'une dynamique entrepreneuriale et à l'émergence d'un tissu de Petites et Moyennes Entreprises (PME) burkinabè viables et compétitives.

A cet effet, elle est chargée de :

- procéder au financement direct des projets de PME de droit burkinabé installées au Burkina Faso en offrant en synergie avec les banques, les établissements financiers et toutes structures d'appui aux PME, des produits financiers innovants et diversifiés ;
- offrir des services non financiers, sous forme de formation, d'information, de sensibilisation d'incubation, de promotion, de mise en relation avec des partenaires ;

- formuler et assurer l'exécution des projets et programmes de Développement en faveur des PME.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, l'AFP-PME est appelée à mettre un accent particulier sur les filières agro-alimentaires.

1.1.3. Cadre organisationnel et juridique

Conformément à ses missions et attributions, l'AFP-PME a élaboré un organigramme qui décrit sa structure organisationnelle. L'Agence est administrée par un Conseil d'administration qui est l'organe délibérant et aussi dirigée par une Direction Générale étant l'organe d'exécution. La direction générale est chargée d'assurer la bonne exécution de l'ensemble des missions de l'AFP-PME.

En termes de ressources humaines, l'agence compte un effectif de 56 agents. Toutefois ce personnel doit être renforcé en effectif et en formation.

Le cadre juridique de l'AFP-PME est régi par des textes nationaux fondant son existence. Ce sont notamment :

- le décret N°2014-462/PRES/PM/MJ/MEF/MICA du 26 mai 2014 portant fixation des dispositions nationales applicables à la forme des statuts et au capital social pour les SARL au Burkina Faso. Le législateur burkinabè offre le choix entre l'acte notarié et l'acte sous seing privé pour l'établissement ou la modification des statuts des SARL (article 2), fixe à 100 000 F CFA (cent mille francs) le capital social minimum pour cette forme de société (article 3) et rend facultative l'intervention du notaire pour établir la déclaration de souscription et de versement (articles 5 et 6).
- la loi n°015-2017/AN du 27 avril 2017 portant loi d'orientation de promotion des PME. Cette loi de 2017 donne une définition de la PME comme étant « toute personne physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands, immatriculée ou ayant fait sa déclaration d'activités au registre de commerce et du crédit mobilier ou tout autre registre, lui conférant la personnalité juridique totalement autonome, dont l'effectif du personnel est inférieur à cent employés permanents et le chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur à un milliard (1 000 000 000) francs CFA et qui tient une comptabilité régulière. La notion de PME inclut celle de la Petite et moyenne industrie (PMI) ».
- le décret n°2017-1165/PRES/MCIA/MATD/MINEFID du 30 novembre 2017 portant adoption de la Charte des PME au Burkina Faso. Adopté en 2017 par l'Assemblée Nationale, cette charte décrit les mesures à mettre en œuvre pour

favoriser l'émergence des PME. En son article 8, de nouveaux outils de financement sont mis en place par l'Etat de concert avec les parties prenantes.

I.2 ANALYSE DES RESSOURCES

1.2.1 Ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un enjeu capital dans la mise en œuvre de toute stratégie. En effet, cette ressource doit être disponible, compétente et motivée. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2023-2027, la disponibilité des ressources humaines au sein de l'Agence est consignée dans le tableau suivant :

L'analyse de ce tableau révèle qu'un total de 56 agents dont 30% de femmes constitue le personnel de l'Agence. L'Agence dispose de cadres diversifiés, expérimentés et très qualifiés.

Tableau 2 : Répartition du personnel par hiérarchie et selon le genre de l'Agence

Catégorie	A	B	C	D
Femmes	12	8	0	0
Hommes	20	3	5	8
Total	32	11	5	8

Source : Consultant, Données de la DRH mars 2023

L'effectif total du personnel de l'Agence est passé de 22 agents en 2018 à 56 agents en 2022, soit une variation relative de 154%.

Tableau 3 : Evolution du personnel selon le genre de l'Agence

Année	2018	2019	2020	2021	2022
Femme	9	9	11	19	16
Homme	13	13	16	24	40
Effectif total	22	22	27	43	56

Source : Consultant, Données de la DRH mars 2023

La structure statutaire du personnel est stable avec 100% d'employés (soit 56) en contrat à durée indéterminée en 2022.

Une analyse croisée de ce personnel avec le nouvel organigramme dont l'Agence s'est doté pour être plus performante montre la nécessité de recruter du personnel additionnel. Aussi, dans la perspective de l'augmentation du volume de ses activités,

1.2.2 Ressources financières

L'analyse des ressources financières est faite à travers les dotations financières des structures d'appuis et du matériel dont elles disposent. Au cours de la période d'étude 2018-2022, les recettes sont passées de 840 862 603 FCFA en 2018 à 3 481 689 262 FCFA en 2022, avec un pic en 2021 de 7 001 529 064 FCFA en 2021. Quant aux dépenses globales, elles cru de 822 297 746 FCFA en 2018 à 3 373 661 548 FCFA en 2022, avec un maximum de 6 644 332 919 FCFA. Au total, le solde budgétaire est demeuré positif sur la période 2018 à 2022 avec respectivement une valeur de 18 564 857 FCFA à 108 027 714 FCFA.

L'allocation budgétaire de l'Etat à l'Agence a augmenté de 184 420 000 FCFA en 2018 à 217 040 000 FCFA en 2022, avec un pic atteint de 4 717 040 000 FCFA en 2021. Quant à la contribution des partenaires techniques et financiers, elle est passée de 119 000 000 FCFA en 2019 à 932 499 930 FCFA 2022.

Tableau 4 : Evolution du financement sur la période 2018-2022

Année	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Recettes	840 862 603	1 029 227 435	3 760 485 966	7 001 529 064	3 481 689 262
Fonctionnement	323 224 230	333 037 616	619 777 253	1 232 358 784	1 127 379 213
Investissement	-	-	93 425 000	24 190 000	73 561 719
Financement	517 638 373	696 189 819	3 047 283 713	5 744 980 280	2 280 748 330
Dépenses	822 297 746	955 627 315	3 641 534 312	6 644 332 919	3 373 661 548
Fonctionnement	338 073 237	429 977 013	615 332 054	944 981 554	1 127 379 213
Investissement	11 126 520	18 499 829	63 079 800	24 190 000	72 036 719
Financement	473 097 989	507 150 473	2 963 122 458	5 675 161 365	2 174 245 616
Solde budgétaire	18 564 857	73 600 120	118 951 654	357 196 145	108 027 714
Part de l'Etat dans le budget	184 420 000	217 040 000	3 179 058 000	4 717 040 000	217 040 000
Part des PTF dans le budget	-	119 000 000	67 559 000	931 077 317	932 499 930

Source : Consultant, Données de la DFC mars 2023

Quant à l'inventaire des ressources matérielles et immatérielles, elle est présentée dans le tableau 5 ci-dessous. Le patrimoine de l'Agence est constitué des immobilisations (corporelles et incorporelles), des équipements, des matériels, des mobiliers. L'AFP-PME est dotée d'un patrimoine physique et immatériel au sein de la direction générale et des deux directions techniques régionales (Centre et Ouest). En outre, l'Agence bénéficie des ressources matérielles mises à disposition à travers les projets tels Projet de Création et de Mise en Place d'Incubateur de

Pépinière et d'Hôtel d'Entreprises dans le Secteur Agroalimentaire (PIPHE-SA) et le Projet d'Appui à la Transformation de l'Economie et à la Création de l'Emploi (PATECE) du Ministère en charge PME. En plus des ressources financières, la réalisation des missions de l'Agence requiert des également des moyens logistiques et matériels. En effet, l'Agence dispose de matériel. De la situation de l'inventaire, il ressort un niveau satisfaisant de l'état des équipements et matériels globalement, excepté quelques-uns qui sont hors d'usage tels que les fauteuils, les chaises, les tables etc. Pour assurer l'atteinte de ces résultats, certains équipements et matériels nécessaires au fonctionnement optimal de la structure doivent être acquis et mis à disposition.

Tableau 5 : Synthèse de l'inventaire des immobilisations de l'Agence au 31/12/2022

Désignation	Etat
Matériel de transport (véhicule, moto)	Bon
Matériel de bureau (photocopieur, copieur, appareil reliure,	Bon
Matériel informatique (micro-ordinateur, ordinateur portable, imprimante, onduleurs	Bon
Mobilier de bureau (bureau, chaise métallique, meuble, tables,)	Bon
Mobilier de bureau (armoires, fauteuils)	Hors d'usage
Autres matériels (extincteur, poste, modem, climatiseur, écran vidéo, réfrigérateurs	Bon
Aménagement/installations (réseau téléphonique, installation réseau informatique)	Bon
Logiciels	En cours
Infrastructures	Bon

Source : Consultant, Données de la DFC mars 2023

I.3 Bilan des politiques et stratégies

Au titre des politiques et stratégies, nous avons la Politique Sectorielle des Transformations Industrielles et Artisanales (PS-TIA) 2018-2027, la Stratégie nationale d'industrialisation (SNI) 2019-2023 et la Stratégie Ministérielle du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (2018-2022).

La Politique Sectorielle des Transformations Industrielles et Artisanales (PS-TIA) 2018-2027 a pour but d'améliorer le niveau d'industrialisation.

Quant à la Stratégie nationale d'industrialisation (SNI) de 2019-2023, elle vise à promouvoir la création, le développement et la consolidation d'une masse critique d'industries compétitives, durables, créatrices de valeur ajoutée et d'emplois décents principalement dans la transformation des matières premières locales.

Pour la Stratégie Ministérielle du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (2018-2022), elle avait pour finalité de créer un environnement favorable à l'éclosion d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois et de richesses.

En termes de résultats engrangés, nous pouvons citer le financement des PME, l'incubation des entreprises, la promotion des PME.

Dans l'ensemble, ces politiques et stratégies sont des instruments qui participent à rehausser les activités de l'AFP-PME.

I.4 ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Dans le domaine du développement des PME au Burkina Faso, l'AFP-PME évolue dans un écosystème composé d'acteurs divers avec qui elle entretient des relations.

a) Structures publiques

Au niveau des structures publiques, Il s'agit notamment :

- des départements ministériels tels que le Ministère des sports, de la jeunesse et de l'emploi ; du Ministère du développement industriel, du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises ;
- des directions centrales (Direction générale du développement industriel, Direction générale de l'artisanat, etc.) ;
- des structures techniques (APEX, ABNORM, CNRST, CEFPO, etc.) ;
- et des projets et programmes (PADEJ-MR, PSECE, etc.).

L'AFP-PME est appelée à collaborer avec d'autres institutions en vue d'atteindre les résultats des missions assignées à elle. L'AFP-PME a signé des conventions lui permettant d'assurer des prestations d'assistance technique dans le cadre de la réalisation de certains projets situés hors du programme du Ministère.

Cette collaboration doit être formalisée à travers des conventions et des protocoles d'accord.

b) Partenaires techniques et financiers

Au titre des organismes internationaux susceptibles d'apporter leur soutien à l'AFP-PME, il y a la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des nations unies pour le développement (PNUD), l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), le Fonds de solidarité africain (FSA), le Centre national de recherche scientifique et technologique (CNRST) du Maroc, etc.). Il est judicieux de développer des partenariats avec ces structures et organisations internationales. En perspective, l'AFP-PME devrait et prospecter d'autres partenaires au niveau international.

c) Secteur privé

Quant aux partenaires privés, il y a la Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso (CCI-BF), la Maison de l'entreprise du Burkina Faso (MEBF), la Chambre des métiers de l'artisanat du Burkina Faso (CMABF), le Centre de gestion

agrée (CGA), l'institut de l'ingénierie de l'eau et de l'assainissement (2IE), etc. Aussi, l'Agence devrait élargir le champ de ses partenaires au niveau national.

I.5 ANALYSE FFOM

Outre l'évaluation plan stratégique échue 2018-2022, le diagnostic réalisé selon la méthodologie d'analyse stratégique FFOM (Forces Faiblesses Opportunités et Menaces) conjugué à celle du PESTEL (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental, Légal) a permis d'identifier les forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement d'une part, d'identifier les principaux défis à relever d'autre part.

1.5.1. Forces

- ✓ Au niveau de la gouvernance, les atouts relevés sont les suivants :
 - l'existence d'un management et d'un leadership participatif ; il implique le consensus des collaborateurs dans les processus décisionnels. Toutes les décisions prises au sein de l'Agence requièrent un consensus entre les divers collaborateurs concernés.
 - la tenue régulière des sessions des instances de gouvernance ; les sessions ordinaires et celles extraordinaires sont organisées selon la périodicité définie par le règlement de l'Agence.
 - Quant à la communication et marketing, des supports de communication (digitale ou autre) existent tels que le site internet, les flyers, les dépliants etc. ;
- ✓ Au niveau organisationnel, l'AFP-PME dispose des forces ci-après :
 - l'existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel qui facilite et l'exécution des décisions ; il est structuré par direction et service à l'intérieur desquels sont définies des tâches pour faciliter la bonne mise en œuvre des activités;
 - l'existence d'un manuel de procédures de l'Agence qui définit les attributions des directions et services et oriente le personnel dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées;
 - l'existence d'un décret portant statuts particuliers de l'Agence qui permet l'exécution rapide des activités eu égard de l'autonomie de gestion dont elle bénéficie.

- ✓ L'Agence dispose d'un personnel compétent et motivé au service de la structure :
 - l'existence de ressources humaines majoritairement jeunes, qualifiées et expérimentées ;
 - le dynamisme du personnel ;
 - la forte capacité d'adaptation du personnel ;
 - la synergie d'actions des différents organes de l'Agence.

- ✓ Le cadre institutionnel et organisationnel de l'Agence est favorable à son développement en ce sens qu'elle bénéficie du soutien de sa tutelle technique et financière lui permettant d'exécuter efficacement sa mission.

1.5.2. Faiblesses

- ✓ Quant aux contraintes observées en matière de gouvernance, nous pouvons citer :
 - l'insuffisance du personnel; en effet le diagnostic a révélé la nécessité de renforcer l'effectif de certaines directions/services en ressources humaines au regard de l'importance du volume d'activités l'insuffisance des infrastructures, d'équipements et matériels de travail ;

- ✓ l'organigramme n'est pas optimal, en effet le présent organigramme ne permet pas une bonne répartition des attributions et des tâches, toutes choses qui désorientent le plus souvent les acteurs et impactent négativement le rendement de l'Agence dans la poursuite de sa mission. Ainsi l'érection de certains services en direction s'avère nécessaire ;

- ✓ la forte dépendance des ressources externes (majoritairement de l'Etat et celle des PTF) met l'Agence dans une position de vulnérabilité. L'allocation budgétaire de l'Etat est relativement faible. En dépit des efforts financiers fournis par celui-ci, sa contribution demeure insuffisante et ne permet pas de couvrir les multiples besoins en termes de financement des PME ;

- ✓ l'insuffisance de plan carrière et de formation (renforcement de capacité) du personnel de l'Agence ;

- ✓ la faiblesse du portefeuille des projets et programmes bien que l'Agence ait des partenaires, leur contribution au développement des entreprises est insuffisante.

1.5.3 Opportunités

Des opportunités sont offertes à l'AFP-PME à travers des facteurs de l'environnement favorables à son développement.

- ✓ **Au niveau de l'environnement politique**, nous pouvons citer :
 - l'intérêt porté par les autorités et les PTF au développement des PME;
 - l'engagement politique en faveur du développement des PME;
 - l'existence des politiques et stratégies nationales;

- ✓ **Au niveau de l'environnement économique**, il est relevé :
 - Les perspectives optimistes de la croissance économique aussi bien au plan national que sous régional ;
 - la subvention de l'Etat et les subventions possibles d'autres bailleurs de fonds;
 - les opportunités offertes par les marchés sous régional, continental (ZCALEf) voire international

- ✓ **Pour l'environnement socio-culturel**, il s'agit de la forte demande en raison de la population en hausse ou en pleine croissance.

- ✓ **Quant à l'environnement technologique**, il ressort :
 - la digitalisation et numérisation croissantes de l'économie ;
 - l'évolution rapide des technologies.

- ✓ **Pour l'environnement réglementaire**, il se présente un cadre juridique favorable à la promotion des PME avec l'existence de document d'orientation (loi d'orientation et de promotion des PME et charte des PME).

1.5.4 Menaces

L'AFP-PME est exposée à divers facteurs défavorables à l'exécution effective de ses missions.

Suivant la méthode PESTEL, l'analyse des principaux facteurs font ressortir les éléments suivants :

- **Au niveau de l'environnement politique**, nous pouvons énumérer :
 - l'instabilité politique s'avère être un phénomène dont l'appréhension et la mesure sont extrêmement délicates. Les dynamiques qui le conduisent sont

enchevêtrées au développement, ses conséquences peuvent être majeures sur l'activité commerciale des PME ;

- le risque sécuritaire affecte les PME. Cette situation a des incidences sur leur croissance, la réduction de leur part de marché etc.
- **Au niveau de l'environnement économique**, nous pouvons citer :
- l'augmentation du taux d'inflation engendre une hausse du cout des facteurs de production pour les PME ;
 - la contraction de la croissance de l'économie mondiale engendre l'amenuisement ressources et des contributions des partenaires au développement ;
- **Quant à l'environnement socio-culturel**, la faible adhésion des populations aux produits locaux aurait un impact sur la part de marché des PME. En outre, la crise sanitaire (COVID-19) a eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires des PME. Cet effet défavorisant s'est traduit par la baisse de l'activité allant de la réduction de la fréquentation des clients à l'annulation des commandes, les suspensions de marchés, les ruptures dans la chaine d'approvisionnement, les difficultés d'exportation.
- **Quant à l'environnement technologique**, il se dégage :
- la non maîtrise des consommations et de l'inefficacité énergétiques dans les PME représente donc un enjeu majeur sur les problématique environnementale, mais également sur les aspects de compétitivité des PME;
 - les technologies évoluent très rapidement. Or, il est constaté la lenteur d'adaptation et la faible appropriation pour les PME.
- **Au niveau du cadre réglementaire**, les textes non adaptés ou l'inexistence pour certaines catégories de la cible de l'Agence pourrait entraver la promotion des PME. C'est le cas par exemple de la startup act.

Le diagnostic stratégique a mis en évidence un certain nombre faiblesses et menaces qui peuvent limiter l'atteinte des objectifs de l'AFP-PME. Aussi, il a permis de cerner les enjeux majeurs auxquels est confronté l'AFP-PME, et qui constituent autant de défis pour l'Agence.

I.6 DEFIS

Le diagnostic stratégique a permis d'identifier un certain nombre de forces, de contraintes, des opportunités et des menaces. A la lumière de l'évaluation du plan stratégique échue 2018-2022 et du diagnostic ainsi que des menaces, les défis majeurs identifiés pour être pris en charge au cours de la mise en œuvre du plan stratégique échu n'ont toujours pas été relevés. Bien au contraire, ces défis se sont avérés être de véritables enjeux stratégiques qu'il faut nécessairement maîtriser.

Pour ce faire, l'AFP-PME doit relever les défis à moyen et à long terme qui sont les suivants :

- L'amélioration de l'accès au financement pour les PME le besoin de financement des entreprises aussi bien en fonds de roulement qu'en investissement ce sont accrus ces dernières années consécutivement à la situation sécuritaire et à la COVID 19 entre autres. Leur résilience nécessite l'accompagnement financier et le développement de nouveaux produits financiers et non financiers conséquent à leur profit.
- L'encadrement et la promotion des PME tant sur le plan national qu'international. Parallèlement à l'accompagnement financier, le développement des PME passe également par le renforcement de leur capacité et la création des conditions propices à l'écoulement de leurs produits et/ou services.
- Le renforcement des effectifs et des capacités techniques du personnel (combler le besoin en personnel, capaciter le personnel sur les thématiques de l'éducation financière, la gestion des risques, le suivi-évaluation, la gestion financière, la stratégie de communication, les techniques d'organisation d'audit, de mobilisation de ressources financières, de gestion de partenariats, etc.).
- Le renforcement des capacités organisationnelles par la relecture de l'organigramme, des missions¹ et attributions de l'Agence pour tenir compte de l'évolution de l'environnement financier des PME.
- Le renforcement des capacités managériales en terme de formation en leadership et en management public.

¹ L'expérience de l'Agence a montré que lors de l'élaboration de ces outils et pour aller loin dans l'organigramme, le personnel n'arrive pas se départir du poste/fonction de la personne qui l'occupe

DEUXIEME PARTIE : PLAN STRATEGIQUE DE AFP-PME

II.1 FONDEMENTS DU PLAN STRATEGIQUE

Les orientations de la Stratégie de l'AFP-PME trouvent leurs fondements tant au niveau international que national.

2.1.1 Niveau international

Au niveau international, il convient de citer :

- **Le Programme de développement durable à l'horizon 2030** des Nations unies qui contient les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** adoptés par les nations Unies. Les cibles principales sont les suivantes :
 - la cible 1 est celle de promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, d'augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut, en fonction du contexte national, et de la multiplier par deux dans les pays les moins avancés ;
 - quant à la cible 2, elle vise à accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration aux chaînes de valeur et aux marchés.
- **L'agenda 2063** de l'Union africaine dispose des projets phares, des programmes et des initiatives clés qui ont été identifiés comme essentiels pour accélérer la croissance économique et le développement de l'Afrique :
 - L'élaboration d'une stratégie continentale sur les produits de base est considérée comme essentielle pour permettre aux pays africains d'ajouter de la valeur, d'obtenir des gains plus élevés de leurs produits de base, de s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales et de promouvoir une diversification verticale et horizontale ancrée dans la valeur ajoutée et le développement du contenu local. La stratégie vise à transformer l'Afrique, qui n'était simplement qu'un fournisseur de matières premières pour le reste du monde en un continent qui utilise activement ses propres ressources pour assurer le développement économique des Africains.
 - La création de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) vise à accélérer le commerce intra-africain et renforcer la position commerciale de l'Afrique sur le marché mondial. Aussi, il s'agit d'accroître de manière significative la croissance du commerce intra-africain et à l'utiliser plus efficacement en tant que moteur de la croissance et du développement durable en doublant le commerce intra-africain, renforçant ainsi la voix

commune de l'Afrique et sa marge de manœuvre dans les négociations commerciales mondiales.

- La politique en matière de développement des PME est conforme aux projets et programmes de l'UEMOA qui vise, entre autres, à intensifier les actions de renforcement des capacités des PME en vue de contribuer à l'amélioration de leur performance. La promotion des PME est l'un des principaux vecteurs de dynamisation des économies de l'UEMOA. La contribution de l'institution à la promotion et au financement des PME-PMI se traduit principalement par la promotion d'outils, le financement via le canal des banques et établissements financiers ainsi que les financements directs et le financement d'études. En 2015, l'UEMOA a adopté une charte communautaire pour soutenir les PME ayant pour but de doter les PME d'un cadre légal et réglementaire et de promouvoir les PME. En effet, ces dernières constituent 80% du tissu économique de l'Union. Aussi, cette initiative permettra de favoriser le développement d'activités économiques dans la sous-région et, par conséquent, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. La charte comprend 45 articles portant notamment sur le cadre institutionnel de promotion des PME, les mesures d'accompagnement relatives à l'accès aux marchés publics, la fiscalité, l'innovation et la recherche.

2.1.2 Niveau national

Au plan national, la stratégie de l'AFP-PME tire ses fondements des politiques et stratégies nationales. Ce sont notamment :

- **La Politique Sectorielle des Transformations Industrielles et Artisanales (PS-TIA) 2018-2027.**

Cette politique repose sur l'orientation stratégique pour le **sous-secteur Industrie** qui est « *d'améliorer le niveau d'industrialisation en intensifiant la transformation des ressources locales pour satisfaire les besoins du marché intérieur et extérieur, induisant une création soutenue de valeur ajoutée et d'emplois, dans un cadre durable et respectueux de l'environnement* ». Les domaines cibles sont principalement l'agriculture (agro-industries et textile), l'élevage (cuirs et peaux, élevage industriel) et les mines (or, manganèse, cuivre, bauxite) ainsi que l'énergie innovante (énergie solaire), la mécanique (outillage agricole et équipements domestiques), les pôles de croissance et les technologies de l'information et de la communication.

- **La Stratégie nationale de mise en œuvre de la ZLECAF 2021-2025**

Avec un marché intégré fort de 1,2 milliard de personnes et un Produit Intérieur Brut combiné estimé à 2.5 billions de dollars, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) offre aux PME burkinabè une opportunité sans précédent de prendre leur envol économique et d'accélérer leur transformation structurelle.

- **La Stratégie nationale d'industrialisation (SNI) 2019-2023.**

L'objectif général de la SNI est de promouvoir la création, le développement et la consolidation d'une masse critique d'industries compétitives, durables, créatrices de valeur ajoutée et d'emplois décents principalement dans la transformation des matières premières locales. Quant aux principaux impacts attendus, ceux-ci sont : (i) le sous-secteur de l'industrie est compétitif et crée davantage de richesses et d'emplois décents, (ii) l'environnement des affaires est plus incitatif et le sous-secteur de l'industrie renforcé dans ses capacités d'initiative et de gestion, (iii) le sous-secteur de l'industrie est moderne et s'appuie sur les technologies et innovations techniques durables, (iv) le tissu industriel est densifié et couvre toutes les régions à fortes potentialités. Pour la réalisation de ces impacts, cinq axes stratégiques ont été définis : (i) Axe 1 : Amélioration du cadre juridique, institutionnel et organisationnel d'appui à l'industrie, (ii) Axe 2 : Appui à l'élaboration et au développement des projets industriels, (iii) Axe 3 : Consolidation du tissu industriel existant par la modernisation des installations et la promotion de l'industrie verte, (iv) Axe 4 : Appui à l'amélioration de l'offre de financement du

secteur industriel, (v) Axe 5 : Développement des infrastructures industrielles et promotion de la durabilité des unités industrielles.

▪ **Le Plan National de Développement économique et social (PNDES) 2021-2025.**

Dans ce document, le PNDES, en son axe4 « *Dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois* » stipule comme objectif stratégique 4.2 « de développer un secteur industriel et artisanal compétitif, à forte valeur ajoutée et créateur d'emplois décents ». L'effet attendu est que le secteur de l'industrie et de l'artisanat est davantage dynamique en matière de création de richesses d'emplois et d'exportations dans toutes les régions à fort potentiel. La perspective et l'ambition politique sont : (i) d'accroître la part de l'industrie manufacturière dans le PIB de 9% en 2020 à 12,9% en 2025 ; (ii) de porter la part du secteur secondaire dans le PIB de 26,9% en 2020 à 31,4% en 2025 et (iii) d'améliorer le taux de croissance des exportations des produits industriels agréés sous le schéma UEMOA/CEDEAO en le portant de 1,5% en 2019 à 10% en 2025.

Pour atteindre ces résultats, l'action publique portera sur l'appui à l'élaboration et au développement de nouveaux projets industriels, la consolidation du tissu industriel existant par la modernisation des installations, la promotion de l'industrie verte, l'appui à l'amélioration de l'offre de financement du secteur industriel notamment pour les PME, le développement des infrastructures industrielles (ZES, parcs industriels, zones franches agro-industrielles) et la promotion de la durabilité des unités industrielles.

A cela s'ajoute l'amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles qui passe par le positionnement de la démarche qualité, la certification et la labélisation des produits ainsi que la poursuite du Programme de restructuration des entreprises en difficulté (PRED)

▪ **Le Plan d'Action de la Stabilisation de la Transition (PAST) 2022-2024.**

Le Plan d'Action de la Stabilisation (2022) aborde en son pilier 3 « refonder l'Etat et améliorer la gouvernance » et en son objectif 2.2 intitulé « promouvoir la bonne gouvernance administrative et moderniser l'Etat ». Il est également mentionné l'action 3.2.2.3.10 « allègement des conditions d'accès au financement des PME » et des indicateurs de performance à travers l'existence de mesures de facilitation des conditions d'accès au financement des PME. L'ensemble de ces éléments témoigne la prise en compte de la problématique de l'émergence des PME au plan national par les autorités.

Par ailleurs, la stratégie de l'AFP-PME cadre avec ces différentes politiques et stratégies aussi bien au plan international que national.

II.2 MISSION, VISION ET VALEURS

2.2.1 Mission

Conformément à la loi n°010-2013/AN du 30 avril 2013 portant règles de création des catégories d'Etablissements Publics de l'État (EPE) et conformément au décret 2014-610/PRES/PM/MEF du 24 juillet 2014 portant statut général des fonds nationaux, l'AFP-PME est un EPE de la catégorie des Fonds Nationaux de Financement (FNF).

L'AFP-PME a pour objectif global de ***contribuer au développement du secteur privé par le soutien à la promotion d'une dynamique entrepreneuriale et à l'émergence d'un tissu de petites et moyennes entreprises burkinabè viables et compétitives.*** Spécifiquement, elle est chargée :

- procéder au financement direct des projets de PME de droit burkinabé installées au Burkina Faso en offrant en synergie avec les banques, les établissements financiers et toutes structures d'appui aux PME, des produits financiers innovants et diversifiés ;
- offrir des services non financiers, sous forme de formation, d'information, de sensibilisation d'incubation, de promotion, de mise en relation avec des partenaires ;
- formuler et assurer l'exécution des projets et programmes de Développement en faveur des PME.

2.2.2 Vision

Au regard du contexte, du diagnostic réalisé et des enjeux majeurs, la vision retenue est la suivante :

A l'horizon 2027, faire de l'AFP-PME une structure publique de référence en matière de développement des PME

Telle est la vision stratégique adoptée par l'ensemble des acteurs et partenaires de l'Agence. Elle traduit l'avenir souhaité pour l'Agence dans les cinq (05) prochaines années. La planification stratégique s'oriente vers la concrétisation de cette vision stratégique dans une perspective durable.

2.2.3 Valeurs prônées

Le plan stratégique de l'AFP-PME adhère et fait siens les valeurs énoncées. Les valeurs et les normes sociétales spécifiques qui guident la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan sont : le professionnalisme, l'engagement, la bonne gouvernance, le leadership, l'innovation et la synergie.

i. Le professionnalisme

Développer les compétences constitue un élément fondamental pour l'atteinte des objectifs assignés à l'AFP-PME. Ainsi, les valeurs et les capacités telles que la technicité, la probité, l'intégrité, l'expérience et l'habileté dans les emplois doivent être développées pour faire en sorte que les agents se comportent conformément à la déontologie de leurs professions.

L'AFP-PME intègre des critères moraux dans son fonctionnement. Au regard de sa mission qui est de contribuer au développement des PME au Burkina Faso, elle se doit de veiller sur l'intégrité et la déontologie dans tous les processus d'exécution de ses activités conformément à sa mission. Les compétences techniques et le savoir-faire, guideront les actions du personnel. Ce professionnalisme nécessitera des efforts en matière de formation, de certifications et de qualifications.

Aussi, cette valeur prescrit que chaque agent applique rigoureusement dans ses tâches quotidiennes, les principes moraux et éthiques nécessaires (honnêteté, loyauté, fiabilité, confiance) en matière de collaboration avec toutes les parties prenantes de l'Agence. Le personnel de l'Agence devrait être conscient de ses obligations, ses responsabilités et exécuter ses tâches en acceptant la responsabilité de ses actions et en assumant les décisions. Cette valeur impliquerait non seulement la capacité à assumer les résultats de son travail, y compris les erreurs commises mais une prédisposition à travailler de façon autonome, et à vérifier régulièrement la qualité de son travail. Elle suppose également une acceptation de nouveaux défis d'apprentissage tout en assumant la responsabilité de leur apprentissage.

Dans ce sens, les agents doivent être capables d'accepter la responsabilité de leurs erreurs et de prendre des mesures pour éviter que cela ne se reproduise. Ils devront savoir communiquer ouvertement sur les contraintes rencontrées et développer la culture de la confiance.

ii. L'engagement

L'AFP-PME est impliquée pleinement en vue d'atteindre les objectifs fixés. L'esprit d'équipe est matérialisé par la volonté et la capacité de chaque individu à participer à l'atteinte des objectifs partagés, à collaborer les uns avec les autres, à privilégier la réussite du groupe plutôt que sa réussite individuelle. Cet esprit d'équipe impliquera la création et/ou le renforcement de liens entre les agents. Cela implique pour les responsables des équipes de chercher à promouvoir l'engagement des membres à se focaliser sur la réalisation de l'objectif commun de performance de l'Agence. Cela passera par le partage des objectifs d'équipe toute chose qui favorise la cohésion de groupe, clarifie les responsabilités de chacun et facilite le partage d'information. En effet, le bon fonctionnement d'une équipe repose sur une répartition précise et équitable des responsabilités clairement comprises et partagées par l'ensemble des membres de l'équipe. La promotion de l'esprit d'équipe reposera également sur la motivation, le dynamisme, le partage d'informations et la systématisation de la redevabilité sur les actions menées par les différentes entités de l'Agence.

iii. La bonne gouvernance

La bonne gouvernance constitue un élément fort pour la bonne réussite du plan stratégique de l'Agence. La transparence, l'équité, l'obligation de rendre compte (redevabilité), la responsabilité, sont entre autres des concepts clés à promouvoir et qui doivent guider dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'Agence.

iv. Le leadership

La mise en œuvre du plan stratégique se fera sous le leadership de la direction générale (DG), à travers la mise en œuvre des actions de développement, la mobilisation du financement et le suivi évaluation des actions. La direction générale devra être l'organe qui mobilisera l'ensemble des membres et partenaires de l'AFP-PME autour du plan stratégique afin d'en assurer le succès avec la contribution de tous. Sous l'impulsion de la direction générale, l'AFP-PME doit être la structure leader dans l'écosystème entrepreneurial national des PME.

v. L'innovation

Elle consiste à améliorer les produits et services actuels mais également à en développer de nouveaux. Cela est un état d'esprit, une volonté d'amélioration continue. Pour être innovant, l'AFP-PME devra être créatif. Les dirigeants de l'AFP-PME ainsi que son personnel doivent être capables de générer des idées nouvelles susceptibles d'améliorer de façon constante ses services et produits. L'AFP-PME innovera ainsi pour répondre aux besoins de ses parties prenantes notamment ses partenaires et clients.

vi. La synergie

Face aux besoins énormes et multiples des promoteurs d'entreprises, l'AFP-PME développera des partenaires afin de répondre aux multiples sollicitations des PME pour une intervention efficace.

En tant qu'instrument public de financement des entreprises et des promoteurs, plusieurs structures de financement et d'encadrement interviennent dans l'accompagnement des entreprises au plan national. Pour cela, les interventions de l'AFP-PME sont subsidiaires des autres interventions au profit des PME dans le but d'une cohérence, d'une synergie et d'une complémentarité dans la prise en charge des attentes des PME.

II.3 ORIENTATION STRATEGIQUE

2.3.1 Objectif global et impact attendu

L'objectif global du Plan Stratégique est pour l'AFP-PME de contribuer efficacement au développement des PME au Burkina Faso à travers les produits financiers et non financiers innovants.

Au terme de la mise en œuvre de la stratégie, l'impact attendu est que les PME contribuent efficacement à la croissance économique et à la transformation structurelle de l'économie.

2.3.2 Axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus

S'agissant de l'impact attendu, la mise en œuvre de la stratégie de l'Agence repose sur trois axes stratégiques, déclinés chacun en objectifs stratégiques (OS), avec des effets attendus, des indicateurs d'effet et des actions, permettront le développement des PME.

Les PME contribuent à la croissance économique par la création d'emplois, de revenus et de valeur ajoutée pour l'économie nationale. De façon spécifique, il s'agit d'améliorer la contribution des PME à la croissance économique et à la transformation économique à travers la création de valeur ajoutée, de création de revenus, de renforcer leurs capacités de création d'emplois décents et durables, la contribution fiscale du secteur ainsi qu'au potentiel d'exportation de produits compétitifs.

La Stratégie de l'Agence 2023-2027 s'articule autour de trois (03) axes stratégiques que sont :

- (i) Amélioration de l'accès au financement des PME ;
- (ii) Renforcement de l'encadrement et la promotion des PME ;
- (iii) Renforcement de la gouvernance, du pilotage et de la coopération de l'Agence.

Axe 1 : Amélioration de l'accès au financement des PME

Cet axe comporte deux (02) objectifs stratégiques à savoir : (i) accroître le financement des PME, (ii) développer les services financiers pour les PME.

❖ OS1.1. : Accroître le financement des PME

Cet objectif stratégique (OS) vise à accroître les ressources financières au profit des PME. Pour mesurer l'atteinte de cet OS, un effet attendu a été défini à savoir : (i) EA1.1.1 : le financement des PME s'est accru.

Effet attendu 1.1.1: le financement des PME s'est accru.

Pour la mesure de cet effet, il est retenu les indicateurs suivants : i) le taux d'accroissement du volume financier et ii) le taux de dotation budgétaire.

Pour la réalisation de l'effet, deux actions ont été identifiées à savoir l'octroi de crédit aux PME et le recouvrement des créances.

❖ **OS1.2. : Développer les services financiers pour les PME**

Cet objectif stratégique (OS) vise à développer les services/produits financiers au profit des P. La mesure de cet OS est définie par un effet attendu dont : (i) EA1.2.1 : les services financiers sont développés pour les PME.

Effet attendu 1.2.1: les services financiers sont développés pour les PME

Pour mesurer l'effet, l'indicateur retenu est le nombre de produits/services financiers opérationnels développés. Deux actions permettront d'atteindre cet effet à savoir le développement des produits financiers innovants et l'orientation des PME.

Axe 2 : Renforcement de l'encadrement et promotion des PME

Cet axe comporte deux (02) objectifs stratégiques à savoir : (i) développer les services non financiers au profit des PME et (ii) promouvoir les PME.

❖ **OS2.1. : Développer les services non financiers au profit des PME**

Cet objectif stratégique a pour but de développer des services non financiers à l'endroit des PME.

Pour l'atteinte de cet objectif stratégique, deux (02) effets attendus sont définis. Il s'agit : EA.2.1.1 : les services non financiers sont développés pour les PME, EA.2.1.2 : la promotion des PME est réalisée.

Effet attendu 2.1.1: les services non financiers sont développés pour les PME

Pour mesurer cet effet, il sera utilisé comme indicateur, le nombre de services non financiers développés.

Au titre des actions à entreprendre, il est envisagé la formation des promoteurs d'entreprise d'une part et l'appui-conseil des PME d'autre part.

❖ **OS2.2. : Promouvoir les PME**

Cet objectif stratégique poursuit la promotion des PME.

Pour l'atteinte de cet objectif stratégique, un effet attendu est ainsi défini. Il s'agit : EA.2.2.1 : la promotion des PME est réalisée.

Effet attendu 2.2.1: la promotion des PME est réalisée

Les indicateurs retenus pour la mesure de cet effet sont le nombre de PME promues et le taux de réussite des projets portés par les femmes.

Le succès de cet effet repose sur les actions ci-après : i) l'incubation des entreprises ; ii) la promotion des PME iii) et le réseautage des PME.

Axe 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et de la coopération de l'Agence

Cet axe vise trois (03) objectifs stratégiques à savoir : (i) renforcer le dispositif de pilotage et de coordination, (ii) renforcer les capacités de l'Agence et (iii) renforcer les partenariats nationaux et internationaux au profit de l'Agence.

❖ **OS3.1. : renforcer le dispositif de pilotage et de coordination**
Cet objectif stratégique vise à assurer la coordination de l'Agence.

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, un (01) effet est attendu : EA.3.1.1. : la gouvernance de l'Agence s'est améliorée.

Effet attendu 3.1.1. : la gouvernance de l'Agence s'est améliorée

L'indicateur pour la mesure de cet effet est le niveau d'amélioration de la gouvernance.

Quant à l'action principale de cet effet, elle concerne le fonctionnement des organes.

❖ **OS3.2. : renforcer les capacités de l'Agence**
Cet objectif stratégique vise à renforcer les capacités humaines, techniques, matérielles, la planification et le suivi-évaluation des actions.

Pour atteindre cet objectif, il est défini un (01) effet attendu à savoir : (i) EA 3.2.1. : les capacités de l'Agence sont renforcées.

Effet attendu 3.2.1. : les capacités de l'Agence sont renforcées

Cet effet attendu sera mesuré par le niveau de performance des ressources humaines (RH).

Les actions à entreprendre sont : i) l'administration et ressources humaines ; ii) le système d'information et de communication et iii) la planification et suivi -évaluation.

❖ **OS3.3. : renforcer les partenariats nationaux et internationaux au profit de l'Agence**

Cet objectif stratégique vise à renforcer le partenariat, à développer des mécanismes pour la mobilisation des ressources financières.

Pour atteindre cet objectif, un (01) effet attendu est retenu à savoir : (i) EA 3.3.1. : les partenariats nationaux et internationaux sont améliorés.

Effet attendu 3.2.1. : les partenariats nationaux et internationaux sont améliorés.

Cet effet attendu sera mesuré par le nombre de conventions mises en œuvre.

L'action à entreprendre est celle de la coopération et mobilisation des ressources.

**TROISIEME PARTIE : DISPOSITIFS DE
MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI -
EVALUATION**

III. DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI- EVALUATION

3.1 Dispositif de mise en œuvre

3.1.1 Instruments de mise en œuvre

La stratégie sera opérationnelle à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'actions triennal glissant dont le premier sera mis en œuvre sur la période 2023-2025, un plan annuel de travail et d'un plan de communication.

- **Plan d'actions triennal glissant**

Le plan d'actions triennal glissant est l'instrument d'opérationnalisation de la stratégie de développement de l'Agence. Il présente la programmation pluriannuelle permettant d'assurer la cohérence entre les allocations budgétaires et les priorités définies dans le plan stratégique.

Il est le cadre d'identification, d'organisation et de déclinaison des axes stratégiques en actions et activités hiérarchisées assorties des coûts bien estimés, des sources de financement, du planning et des responsables de mise en œuvre au cours des trois années à venir afin de concourir à la réalisation des objectifs déterminés dans la stratégie. L'atteinte des objectifs définis dans la stratégie implique nécessairement d'assurer la pertinence, la cohérence et la complémentarité des interventions des différents acteurs du domaine.

- **Plan de travail annuel (PTA)**

Le PTA est la tranche annuelle de la programmation triennale glissante issue du plan d'actions. Il est un ensemble cohérent d'activités qui doivent être mises en œuvre avec les moyens fournis afin d'atteindre un résultat déterminé de la Stratégie. Son élaboration est du ressort du dispositif de pilotage de la stratégie.

- La mise en œuvre des activités inscrites dans le plan d'actions du plan stratégique se fera à travers un plan de travail annuel (PTA). Le PTA de l'année N+1, élaboré au dernier trimestre de l'année N, contient l'ensemble des activités de l'année N+1 du plan d'actions triennal actualisé. Il présentera les activités prévues en année N+1, les résultats attendus, les indicateurs, les coûts estimatifs, le chronogramme d'exécution, les directions/services responsables et les sources de financement. En plus du plan de travail annuel, un plan de formation du personnel, d'un plan d'investissement de l'Agence seront élaborés.

- **Plan de communication**

Pour une meilleure appropriation du plan stratégique de l'AFP-PME, un plan de communication pour accompagner la stratégie sera élaboré.

Aussi, ce plan de communication sera mis en œuvre en vue de renforcer la visibilité et l'appropriation de la stratégie par toutes les parties prenantes. En outre, les activités de communication devraient-elles être réalisées afin d'une part de sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes de la stratégie, d'autre part de diffuser les changements positifs issus de la réalisation des actions de la stratégie envers les acteurs directs bénéficiaires et les partenaires au développement.

Par ailleurs, il s'avère nécessaire d'élaborer et de mettre en œuvre des actions de communication aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Par ailleurs, il pourrait être éventuellement fait appel à un prestataire externe pour concevoir et mettre en œuvre des actions de communication interne et externe.

- **Mécanisme de financement**

Dans le cadre de la mise en place d'un mécanisme efficace de mobilisation des ressources pour financer le Plan Stratégique, les actions prévues nécessiteront essentiellement deux sources de financement : les ressources intérieures (budget national, produits et services commercialisés et l'apport du secteur privé) et les ressources extérieures (appui des Partenaires Techniques et Financiers). Les ressources extérieures représentent l'apport financier à rechercher auprès des partenaires au développement.

Ces contributions peuvent prendre la forme d'un appui technique et/ou en équipement.

- 1) Ressources intérieures**

- a) Le financement public national**

La principale source de financement devrait être le budget de l'Etat. En effet, le développement de l'AFP-PME ne doit pas être dépendant des financements des bailleurs de fonds étrangers. Ainsi, le Gouvernement burkinabè déterminera chaque année dans la loi budgétaire, le montant du budget national qui sera alloué à la mise en œuvre du financement du développement de l'Agence.

b) Les ressources propres de l'Agence

L'AFP-PME pourrait contribuer au financement de la stratégie grâce à la commercialisation de ses services et autres produits financiers innovants et à une définition de son modèle économique. Ces revenus pourraient découler notamment du paiement de ses services et produits.

2) Ressources extérieures

a) Les partenaires techniques et financiers

En plus des ressources nationales ci-dessus évoquées, on note l'existence de partenaires potentiels qui œuvrent dans le domaine des PME.

Il conviendrait de faire le lobbying pour rechercher ces partenaires potentiels. Il s'agit de la coopération bilatérale et multilatérale. Ces partenaires techniques et financiers travailleront toujours en étroite collaboration avec les organes de coordination et de suivi-évaluation du Plan Stratégique pour la mobilisation des ressources.

b) Autres ressources de financement innovant

Il serait également opportun d'explorer d'autres mécanismes de financement innovant tels que le financement participatif, le financement des regroupements ou des alliances des PME, le mécanisme de portage des projets et celui du fonds de garantie.

3.1.2 Acteurs de mise en œuvre

Le dispositif de mise en œuvre optimale du plan stratégique comprend des organes de mise en œuvre. Les actions prévues dans le plan stratégique sont mises en œuvre par trois (03) entités. Dans la mise en œuvre du plan stratégique 2023-2027, un dispositif de mise en œuvre sera mis en place et sera composé des organes et structures de coordination de la mise en œuvre dont le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les partenaires.

○ La Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration donne les orientations nécessaires à la gestion stratégique de l'AFP-PME. Il prend les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'Agence à travers l'adoption ou l'approbation des rapports et documents soumis à lui. La mise en œuvre de la stratégie est de la responsabilité du Conseil d'Administration et de la Direction Générale. Ces organes de l'Agence sont en charge de la mise en œuvre des actions et de l'atteinte des résultats.

De façon opérationnelle, le Plan Stratégique est géré d'une part par le Conseil d'Administration de l'AFP-PME qui est l'organe de pilotage et d'autre part par la direction générale qui est l'organe d'exécution des actions.

○ **La Direction Générale**

La Direction Générale de l'AFP-PME est l'organe central du mécanisme de mise en œuvre. Elle extrait la tranche annuelle du plan stratégique et élabore le plan de travail annuel (PTA) qui constitue dorénavant son programme d'activité annuel. Il extrait également du budget global du plan stratégique, le budget annuel correspondant aux activités à mener dans le plan de travail annuel. Le plan de travail annuel et le budget correspondant constitue le plan de travail et budget annuel (PTBA). Ce document est présenté au Conseil d'Administration pour approbation puis mis en œuvre au cours de l'année. Il assure la mise en œuvre des activités, la collecte et la centralisation des données et informations relatives à l'état d'avancement des actions du plan stratégique et à leurs effets. Il est chargé de l'analyse, de la synthèse et de la production des rapports de mise en œuvre pour le conseil d'administration.

La Direction Générale produira deux (02) types de rapports. Ce sont le rapport d'avancement trimestriel et le rapport de performance annuel. Outre la production des rapports, la direction générale, veille à la mise en œuvre des mesures correctives émanant du Conseil d'Administration.

L'AFP-PME est gérée par une direction générale mise en place par l'acte constitutif de l'Agence. La direction générale est chargée de coordonner la mise en œuvre des actions de promotion et de financement. La DG/AFP-PME est également chargée de la mise en œuvre des décisions prises par le CA et de l'opérationnalisation du plan stratégique 2023-2027.

○ **Les partenaires techniques et financiers**

La mise en œuvre du Plan Stratégique 2023-2027 nécessitera l'appui des partenaires techniques et financiers, des acteurs du privé ou associatif dans le cadre du faire faire. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique,

les partenaires apporteront une contribution technique ou savoir-faire et une contribution financière au financement des PME.

Les partenaires sont composés de partenaires techniques et de partenaires financiers. Ainsi, des partenariats seront noués à travers des protocoles et des conventions. En outre, au niveau de certaines structures fortement impliquées dans la mise en œuvre, il sera désigné un ou des point(s) focal (aux) comme interface entre la structures concernée et l'AFP-PME.

3.2 Dispositif de suivi-évaluation

3.2.1 Instruments de suivi-évaluation

Le suivi du plan d'actions étant une activité permanente, il exigera des ressources permanentes contrairement à l'évaluation qui elle, est ponctuelle. Le suivi du plan stratégique assorti de son plan d'action triennal se fera par la direction générale sous la supervision du conseil d'administration. Au sein de cette direction générale, le directeur général assisté du service en charge du suivi-évaluation veillera à la mise en œuvre quotidienne des actions conformément aux prévisions faites. Ils réceptionneront des exécutants de chaque activité qui le nécessite, un rapport d'activité, un compte rendu etc. qui illustrera la manière dont l'activité a été réalisée. Ces exécutants peuvent être du personnel, de la direction générale, des partenaires etc...toutefois, les agents de la direction générale se rendront sur le terrain (site d'exécution des activités) afin de constater la réalité du déroulement des activités. Ce suivi de proximité peut être également fait par les membres du conseil d'administration. Cependant, cela n'est pas une obligation pour eux.

L'ensemble des informations issues des rapports d'activités et des visites de terrain permettront à la direction générale de produire un rapport de suivi pour le conseil d'administration. Ce rapport de suivi sera produit selon une périodicité définie (exemple mensuellement, trimestriellement, semestriellement) afin de corriger les actions au moment opportun à travers les mesures correctives issues du conseil d'administration.

Outre ce cadre formel, la direction générale peut saisir à tout moment le Conseil d'Administration pour toute difficulté qui urge et dont la résolution relève des compétences du Conseil d'Administration. Ce cadre informel permet de diligenter la mise en œuvre des actions avec succès. Par ailleurs l'observation des valeurs cibles des indicateurs relatifs aux activités permet à la direction générale de savoir si le plan est mis en œuvre comme prévu.

Par ailleurs, les outils de mise en œuvre et de suivi et de l'évaluation sont :

- ✓ le plan d'actions 2023-2027, traduit en plan de travail et budget annuel (PTBA) qui est lui-même décliné en plans de travail des directions de l'AFP-PME;
- ✓ le budget annuel
- ✓ les rapports d'activités périodiques (trimestrielles, semestrielles et annuelles)
- ✓ le plan de suivi des indicateurs du cadre de performance.
- ✓ Les rapports techniques de mise en œuvre
- ✓ Les rapports financiers de mise en œuvre
- ✓ Le cadre logique
- ✓ Le cadre de mesure des résultats qui permet de suivre les progrès de résultats
- ✓ Les rapports d'évaluation

Au nombre de deux (l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale), elles seront toutes externes. Cela a pour avantage d'apporter un regard nouveau sur les activités menées, les effets produits voulus ou non, de manière plus objective et crédible pour les partenaires de l'Agence. Les consultants qui seront retenus pour ces évaluations se serviront des rapports de suivi comme principaux documents de base. Les rapports produits par ces derniers seront remis au conseil d'administration par l'entremise de la direction générale. Le contenu de ces rapports devra présenter la pertinence des actions menées, leur efficacité, leur efficience et leurs effets et la durabilité des résultats obtenus. Ces rapports contiendront également des recommandations afin d'améliorer la mise en œuvre du plan stratégique afin qu'il puisse atteindre son objectif ultime, la réalisation de la vision de l'AFP-PME à l'horizon 2027.

En somme, l'opérationnalisation de mise en œuvre et de suivi évaluation, permettra à l'AFP-PME de réaliser les objectifs qu'il s'est fixé en dépit de l'évolution du contexte. Les responsables du suivi évaluation que sont le conseil d'administration et la direction générale doivent faire preuve d'habileté, de réactivité et d'ingéniosité afin que les facteurs externes négatifs n'entravent pas de manière significative la réalisation des objectifs de l'AFP-PME. Ils doivent en revanche être opportunistes et tirer profit de tout facteur exogène pouvant contribuer à la réalisation desdits objectifs.

Le chronogramme ci-après présente les moments de mise en œuvre, de réalisation du suivi et des évaluations externes

Tableau 6 : Chronogramme de mise en œuvre et du suivi évaluation

Années	2023				2024				2025				2026				2027			
Périodes/trimestre	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Mise en œuvre globale																				
Suivi																				
Evaluation à mi-parcours																				
Evaluation finale																				

Source : Consultant, mars 2023

La mise en œuvre des activités ainsi que leur suivi interviendront tout le long la durée du plan. L'évaluation à mi-parcours sera faite au quatrième trimestre de l'année 2025 précisément entre octobre et décembre 2025. Elle correspond à l'échéance du plan d'action 2023-2025. L'évaluation finale interviendra au dernier trimestre de l'année 2027 soit en décembre 2027.

3.2.2 Acteurs de suivi-évaluation

Pour le suivi évaluation du plan stratégique 2023-2027, un dispositif sera mis en place et comportera les organes de suivi évaluation. Les actions prévues dans le plan stratégique sont suivies par trois (03) organes Il s'agit de l'Assemblée générale des EPE, du Conseil d'Administration, du Comité technique de suivi et du Comité de direction.

○ L'assemblée générale des EPE

L'assemblée générale est l'instance suprême de l'Agence. Parmi ces prérogatives, elle entend les rapports sur la gestion du Conseil d'Administration, sur la situation financière et morale de l'Agence. A cet effet, elle se prononce sur le rapport de gestion du CA. Ce rapport du conseil d'administration contient les activités qu'il a mené dont le suivi des activités de la direction générale. Le rapport de gestion du CA est approuvé par l'AG Ainsi, les activités menées par la direction générale sont approuvées en dernier ressort par l'assemblée générale qui peut formuler des observations et recommandation au Conseil d'administration.

○ Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est l'organe de pilotage et de prise de décision pour une mise en œuvre réussie du plan stratégique. A ce titre, Il est chargé d'assurer le

contrôle du bon fonctionnement de l'Agence ainsi que la supervision de ses activités. Il approuve la politique générale, la stratégie et le programme d'actions qui lui sont proposés, et veille à la mise en œuvre de la stratégie de l'Agence. Le conseil d'administration reçoit de la direction générale, des rapports sur la réalisation des activités prévues. Après analyse des rapports, le conseil d'administration prend des mesures et instruit la direction générale de leur application.

Le Conseil d'Administration de l'AFP-PME est composé de membres administrateurs et de membres observateurs. Les membres administrateurs sont au nombre de neuf (09) membres issus de ministères, de groupements professionnels et autres structures concernées par les questions de financement et promotion des PME et composé ainsi qu'il suit :

- un (01) représentant du ministère en charge des finances ;
- un (01) représentant du ministère en charge des PME ; de l'industrie
- un (01) représentant du ministère en charge de la promotion de l'emploi ;
- un (01) représentant du ministère en charge de la fonction publique ;
- un (01) représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso ;
- un (01) représentant de la Chambre des Métiers de l'Artisanat du Burkina Faso ;
- un (01) représentant de la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso ;
- un (01) représentant de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Burkina Faso ;
- un (01) représentant du Personnel de l'AFP-PME

Les membres observateurs sont au nombre de deux : un (01) représentant de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique chargé du suivi des fonds nationaux de financement et l'auditeur interne de l'AFP-PME.

○ **Le Comité technique de Suivi**

Le Comité Technique de Suivi (CTS) est chargé de la coordination de la mise en œuvre du plan stratégique. Il est dirigé par le Directeur Général et comprend sept (07) membres choisis parmi les cadres de la DG/AFP-PME ainsi qu'il suit :

- Un (01) président : le Directeur Général ou son représentant
- Un (01) rapporteur : le Responsable de service suivi-évaluation
- Cinq (05) membres dont un (01) représentant de la direction en charge des projets, un (01) représentant du service suivi évaluation, un (01) représentant de la direction en charge des finances, un (01) représentant des Directions techniques régionales et le contrôleur de gestion.

Le comité technique de suivi est chargé de centraliser les informations et d'assister les autres structures de mise en œuvre. En d'autres termes, le CTS sera chargé entre autre de :

- assister les structures dans la mise en œuvre des activités du plan stratégique 2023- 2027;
- produire les outils de mise en œuvre du plan stratégique 2023-2027;
- finaliser les plans annuels de travail ;
- actualiser le cadre de résultats du plan stratégique 2023-2027 ;
- suivre la mise en œuvre du Plans Stratégique 2023-2027 ;
- produire les rapports trimestriels de mise en œuvre du Plan Stratégique 2023-2027 ;
- soumettre les documents produits au comité de direction et au Conseil d'Administration ;
- mettre en œuvre les outils de planification, de programmation et de suivi évaluation ;
- suivre la mise en œuvre des recommandations faites sur la mise en œuvre du Plan Stratégique 2022-2023.

Le CTS est mis en place par décision du Directeur General de l'AFP-PME.

○ **Le comité de direction**

L'objectif d'un comité de direction (CODIR) est, en premier lieu, l'amélioration des performances globales de l'Agence et permettre par la même occasion, de déléguer les responsabilités à ses collaborateurs managers d'équipe. À l'instar de la prise de décisions stratégiques par les membres de la direction, il permet très exactement une communication réelle entre les services existants dans la structure et un partage efficace d'informations relatives aux décisions discutées et concertées vers toutes les équipes. Les données de suivi opérationnel sont de la responsabilité de chaque direction. Aussi, les membres sont invités à mettre en place une stratégie visant à développer les performances de l'Agence.

QUATRIEME PARTIE : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

IV. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

4.1 Analyse des risques

L'atteinte de la vision commande de mener des actions cohérentes et soutenues, de manière à conforter la dynamique de changement amorcée. Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie 2023-2027 est susceptible d'être confrontée à un certain nombre de risques qui pourraient l'entraver. Aussi, pour garantir les conditions de succès du Plan d'actions opérationnel, il est prévu des mesures de mitigations des principaux risques. Les principaux risques identifiés sont de trois (03) ordres relativement à la mise en œuvre du plan stratégique : (i) l'incertitude du financement, (ii) la faible coordination des acteurs, (iii) la faible adhésion des acteurs.

▪ **Incertitude du financement**

Dans sa mise en œuvre, le Plan stratégique de l'AFP-PME mobilisera d'importantes ressources pour le financement de ses activités. Le risque majeur de la stratégie reste lié au niveau de la mobilisation des ressources. Une faible mobilisation des ressources compromettrait l'atteinte des résultats. Il faudrait veiller à un accroissement conséquent des ressources du budget de l'Etat pour le financement du Plan stratégique mais la contribution des partenaires financiers reste déterminante.

▪ **Faible coordination des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie**

Le secteur des PME est très spécifique au regard du volume de ressources financières qu'il mobilise par an. Une bonne coordination et une bonne gouvernance de toutes les actions et de tous les acteurs sont des leviers d'une mise en œuvre optimale du plan stratégique. De ce fait, un des risques serait la faible capacité de coordination et de gouvernance des acteurs et des interventions dans le pilotage du plan stratégique. L'AFP-PME veillera à mettre en place un dispositif conséquent et fonctionnel de pilotage et à développer la communication sur les actions entreprises pour une rationalisation des interventions des acteurs, un meilleur suivi dans la mise en œuvre et surtout pour rendre compte de l'exécution des actions et des résultats.

Aussi, le management de l'Agence devrait être régulier et permanent pour assurer une stabilité dans l'exécution du plan stratégique à travers la prise de décision opérationnelle. Pour ce faire, l'équipe de management devrait être stable sur la période de mise en œuvre du plan stratégique.

- **Faible adhésion des acteurs**

L'implication effective de l'ensemble des acteurs est déterminante pour la mise en œuvre du Plan stratégique. Le risque dans son exécution est la non adhésion du personnel et des promoteurs des PME et des partenaires.

Les ressources humaines étant la clé de voûte de toute structure, l'engagement total du personnel de l'Agence est une condition nécessaire et suffisante de la bonne mise en œuvre du plan stratégique 2023-2027. Par conséquent, le faible engagement du personnel compromettrait l'atteinte des résultats envisagés à l'horizon 2027.

Le public cible de l'Agence étant les promoteurs de PME, leur pleine adhésion faciliterait la bonne mise en œuvre du plan stratégique et l'atteinte des résultats. Leur adhésion se traduirait par le respect des protocoles et cahiers de charge et le bon remboursement des crédits. La contribution des partenaires techniques demeure essentielle dans l'accompagnement des PME.

4.2 Mitigation des risques

Face aux risques, il s'avère nécessaire de formuler des solutions de mitigation.

Le tableau suivant présente une analyse du niveau de criticité des risques et des mesures d'atténuation.

Tableau 7 : Nature des risques et leur mitigation

Enoncé du risque	Probabilité / Occurrence 1 = faible 2 = moyen 3 = élevé	Impact 1 = faible 2 = moyen 3 = élevé	Criticité du risque = probabilité x impact	Stratégie d'atténuation / Mitigation	
			1 - 2 = faible		
			3 - 4 = moyen		
			6 - 9 = élevé		
Incertitude du financement	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> -mener un plaidoyer pour un accroissement conséquent du budget à l'Agence -mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des ressources -rechercher et prospector des partenaires financiers 	
Faible coordination des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> -mettre en place un dispositif conséquent et fonctionnel de pilotage -développer la communication sur les actions entreprises pour une rationalisation des interventions des acteurs, un meilleur suivi dans la mise en œuvre et rendre compte de l'exécution des actions et des résultats 	
Faible adhésion des acteurs	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> -motiver l'engagement du personnel -impliquer les PME et les partenaires techniques -mettre en œuvre la stratégie de communication 	

Source : Consultant, mars 2023

CONCLUSION

L'AFP-PME demeure résolument tournée vers l'avenir et s'engage avec confiance dans une importante phase qui la conduira vers l'atteinte d'objectifs toujours plus élevés. Au cours des cinq prochaines années et dans un souci d'amélioration continue, la piste tracée par le Plan stratégique 2023-2027 permettra de faire progresser la structure en empruntant tout à la fois des voies de consolidation et des voies nouvelles. En effet, ce projet institutionnel de développement s'inscrit à maints égards dans la continuité des activités de l'agence qui est la sienne aujourd'hui, il ouvre également de nouvelles perspectives et opère de nouvelles percées sur les occasions à saisir et les adaptations à réaliser, tant elle doit répondre aux évolutions de l'environnement et aux besoins émergents des promoteurs d'entreprises et des PME.

Les grandes orientations et les objectifs spécifiques de cet ambitieux parcours de développement représentent autant de chantiers cruciaux. Leurs réalisations requerront des engagements et des efforts de dépassement importants de la part de tous les membres du personnel et des partenaires de l'agence. La vision qu'elle s'est fixée demeure tout à fait réaliste et pour l'atteindre, il ne faut jamais négliger de mettre la ressource humaine au centre de toutes nos préoccupations. Au bout de ce cheminement, l'agence réussira à renforcer son statut de leader dans le financement et la promotion des PME au Burkina Faso.

La présente stratégie de développement de l'AFP-PME, a été définie en cohérence avec l'évaluation des acquis à consolider et les insuffisances du plan stratégique expiré 2018-2022, les axes stratégiques, les objectifs, les résultats, les effets et les impacts attendus afin de répondre aux différentes interventions de l'agence dans sa mission de contribuer au développement des PME au Burkina Faso.

La démarche d'élaboration a combiné plusieurs approches couvrant la recherche documentaire, les entretiens, ainsi que la tenue des ateliers de formation de planification stratégique et opérationnelle avec les parties prenantes. Celle-ci a permis de définir de manière consensuelle la vision de l'AFP-PME et de s'accorder sur les axes stratégiques ainsi que des actions à entreprendre, d'établir une cartographie de l'existant jusqu'aux besoins projetés. Les enjeux de cette stratégie de développement sont très importants et il importe que des conditions appropriées soient créées pour une mise en œuvre satisfaisante.

La contribution au développement des PME dépend fortement de la mise en œuvre de cette stratégie entre autres et d'autres facteurs. Ce qui nécessite que les recommandations particulières telles que des actions complémentaires indispensables et favorables tels que doter de ressources financières conséquentes à sa bonne mise en œuvre pour accélérer l'accès à tout service (financier et non financier) et ce, en adéquation avec la demande des bénéficiaires de l'agence et des PME/PMI ; ainsi qu'une bonne appropriation de la stratégie.

La réalisation de la vision de l'agence exige qu'un dispositif institutionnel bien défini assume efficacement sa mission en parfaite collaboration avec les autres acteurs du domaine, dans le respect d'un certain nombre de principes directeurs importants dans la réussite de toute stratégie de développement.

La Stratégie de développement de l'AFP-PME apportera sans nul doute une contribution à l'atteinte des résultats attendus en termes de développement des PME/PMI du Burkina Faso. Et enfin, les impacts sur la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB), l'emploi, et la lutte contre la pauvreté, seront importants et indéniables pour une économie émergente du pays à l'horizon 2030.

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre logique

Intitulé de la stratégie	Plan stratégique de développement de l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME)			
Objectif global de la SNL-DTV	contribuer efficacement au développement des PME au Burkina Faso à travers les produits financiers et non financiers innovants			
Impact escompté :	les PME contribuent efficacement à la croissance économique et à la transformation structurelle de l'économie			
Indicateurs d'impacts	Intitulés	Valeurs de référence	Cibles	Hypothèses/risques
	La part des PME dans le PIB	35%	42%	Engagement des plus hautes autorités Disponibilité des ressources Disponibilité des acteurs Accompagnement des PTF

Axe stratégique 1: Amélioration de l'Accès au financement des PME						
Objectif stratégique 1.1 : Accroître le financement des PME						
Effet attendu : EA.1.1.1 : Le financement des PME est accru						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence(2022)	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
1.1.1.1	Volume de financement accordé aux PME	13368723126 -	28605581497	Rapports d'activités Rapports de gestion financiers	DG, DFC, DTR	Disponibilité des ressources financières Volonté politique
1.1.1.2	Montant de la dotation budgétaire de l'Etat	13368723126 --	2550000000	Rapports d'activités Rapports de gestion financiers	DG, DFC,	Disponibilité des ressources financières Volonté politique
Objectif stratégique 1.2 de la stratégie : Développer les services financiers pour les PME						
Effet attendu : EA. 1.2.1 : les services financiers sont développés pour les PME						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
1.2.1	Nombre de produits/services financiers opérationnels développés	03	5	Rapports d'activités Rapports de gestion financiers	DG ; DPP, DTR, DAJC , DFC	Accompagnement des PTF Engagement des autorités publiques

Axe stratégique 2 : Renforcement de l'Encadrement et promotion des PME

Objectif stratégique 2.1: Développer les services non financiers au profit des PME

Effet attendu 2.1.1 de la Stratégie : les services non financiers sont développés pour les PME

Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
2.1.1	Nombre d'acteurs de PME bénéficiaires de services non financiers (formation, information-sensibilisation, appui – conseil)	17549	59269	Rapports d'activités de Enquête satisfaction	DG, DARCE, DTR, DAJC	Disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles Adhésion des PME Accompagnement des partenaires techniques

Objectif stratégique 2.2 de la stratégie : Promouvoir les PME

Effet attendu 2.2.1 de la Stratégie : La promotion des PME est réalisée

Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
2.2.1	Le nombre de projets incubés,	176-		Rapports d'activités de Enquête satisfaction	DG, DARCE, DPP, DTR, SMC	Disponibilité des ressources
	nombre de PME accompagnées à la participation aux activités promotionnelles					
2.2.2	le nombre de réseaux de PME constitués	-	50%	Rapports d'activités Rapports de suivi	DG, DPP, DARCE, DTR	

Axe stratégique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et de la coopération de l'Agence						
Objectif stratégique 3.1 de l'axe: renforcer le dispositif de pilotage et de coordination de l'Agence						
Effet attendu 3.1.1 de la Stratégie : la gouvernance de l'Agence est améliorée						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
3.1.1.	le niveau d'amélioration de la gouvernance	moyen	élevé	Rapports d'activités Enquête de satisfaction	DG, toutes les directions et chefs de service	Engagement du top management Adhésion du personnel
Objectif stratégique 3.2 de la stratégie : Renforcer les capacités de l'Agence						
Effet attendu 3.2.1 de la Stratégie : les capacités de l'Agence sont renforcées						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
3.2.1.	taux des agents ayant bénéficié de renforcement de capacité /	60%	90%	Rapports d'activités Enquête de satisfaction	DG, DFC, DRH	Engagement du top management Disponibilité des ressources Adhésion des acteurs
	le nombre d'outils de gestion mis en place					
Objectif stratégique 3.3 de la stratégie : renforcer les partenariats nationaux et internationaux au profit de l'Agence						
Effet attendu 3.3.1 de la Stratégie : les partenariats nationaux et internationaux sont améliorés						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
3.3.1.	Nombre de conventions de partenariats exécutées	12	20	Rapports d'activités Rapports de gestion Rapports de suivi	DG, DPP, DFC, DARCE, DTR	Accompagnement des PTF Contexte sécuritaire Crise sanitaire Stabilité politique

Annexe 2 : Cadre de mesure de performance

Intitulé de la stratégie: Plan stratégique de développement de l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME)

Axe stratégique 1 : Amélioration de l'accès au financement pour les PME

Objectif stratégique 1.1 : Accroître le financement des PME

Effet attendu : EA. 1.1.1 : le financement des PME s'est accru

Code	Indicateurs d'effet	Sources	Responsables	Valeurs de référence	Cibles					Réalizations					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 1.1.1.1	l'accroissement du montant financier accordé aux PME	Rapports d'activités de gestion financiers	DG, DFC, DTR	133 68723126	15225284641	17545986535	20446863902	24072960611	28605581497						
EA 1.1.1.2	l'accroissement de la dotation budgétaire de l'Etat	Rapports d'activités de gestion financiers	DG, DFC,	1200000000	1450000000	1710000000	1980000000	2260000000	2550000000						

Objectif stratégique 1.2 de la stratégie : Développer les services financiers pour les PME

effet attendu : EA. 1.2.1 : les services financiers sont développés pour les PME

Code	Indicateurs d'effets	Sources	Responsables	Valeur de référence	Cibles annuelles					Réalizations (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non) (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 1.2.1	Nombre de produits/services opérationnels développés	Rapports d'activités de gestion financiers	DG ; DPP, DTR, DAJC, DFC												

Axe stratégique 2 : Renforcement de l'encadrement et promotion des PME

Objectif stratégique 2.1 : Développer les services non financiers au profit des PME

Effet attendu 2.1.1 de la stratégie : Les services non financiers sont développés pour le PME

Code	Indicateurs d'effet	Sources	Responsables	Valeurs de référence	Cibles					Réalizations					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 2.1.1.1	Nombre d'acteurs de PME bénéficiaires de services non financiers (formation, information-sensibilisation, appui –conseil)	Rapports d'activités Enquête de satisfaction	DG, DARCE, DTR, DAJC	17549	25810	34112	42556	50842	59269						

Objectif stratégique 2.2 de la stratégie : Promouvoir les PME

effet attendu 2.2.1 de la stratégie : La promotion des PME est réalisée

Code	Indicateurs d'effets	Sources	Responsables	Valeur de référence	Cibles annuelles					Réalizations (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non) (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 2.2.1	nombre de PME accompagnées à la participation aux activités promotionnelles et	Rapports d'activités Enquête de satisfaction	DG, DARCE, DPP, DTR, SMC	105	125	145	165	185	205						
EA 2.2.2	nombre de projets incubés,	Rapports d'activités Rapports de suivi	DG, DPP, DARCE, DTR	176	226	251	276	301	326						

Axe stratégique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et de la coopération de l'Agence															
Objectif stratégique 3.1 : renforcer le dispositif de pilotage et de coordination de l'Agence															
Effet attendu 3.1.1 de la stratégie : la gouvernance de l'Agence est améliorée															
Code	Indicateurs d'effet	Sources	Responsables	Valeurs de référence	Cibles					Réalizations					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 3.1.1.1	le niveau d'amélioration de la gouvernance	Rapports d'activités Enquête de satisfaction	DG, toutes les directions et chefs de service	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé						
Objectif stratégique 3.2 de la stratégie : Renforcer les capacités de l'Agence															
effet attendu 3.2.1 de la stratégie : les capacités de l'Agence sont renforcées															
Code	Indicateurs d'effets	Sources	Responsables	Valeur de référence	Cibles annuelles					Réalizations (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non) (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 3.2.1	taux des agents ayant bénéficié de renforcement de capacité /	Rapports d'activités.	DG, DFC, DRH	60%	80%	80%	80%	80%	80%						
	le nombre d'outils de gestion de l'Agence mis en place			5	7	-	9	-	10						
Objectif stratégique 3.3 : renforcer les partenariats nationaux et internationaux au profit de l'Agence															
Effet attendu 3.3.1 de la stratégie : les partenariats nationaux et internationaux sont améliorés															
Code	Indicateurs d'effets	Sources	Responsables	Valeur de référence	Cibles annuelles					Réalizations (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)					Cibles atteintes (1=Oui, 0=Non) (à renseigner pendant la collecte de l'information sur la mise en œuvre de la stratégie)
					2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
EA 3.3.1	Nombre de conventions de partenariats exécutées	Rapports d'activités Rapports de gestion	DG, DPP, DFC, DARCE	12	13	14	16	19	20						

Annexe 3 : Liste des participants à l'atelier de planification

N°	Nom	Prénoms	Fonction/Structures	Contacts
1	LOMPO	Mandiali	Directeur/Direction Générale	71 24 24 24
2	COMPAORE	Patrick Noel	Chef /Service Informatique	70 61 64 61
3	VALEA	Marcel	Directeur /Direction des Ressources Humaines	79 16 60 45
4	TIENDREBEOGO	Jacob	Directeur/Direction Financière et Comptable	76 61 35 32
5	KOULIBALY/BICABA	Sylvie	Directrice/Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux	70 23 42 75
6	TIENDREBEOGO	Mahamadi	Chef/Service Passation des Marchés Publics	76 66 12 20
7	OUATTARA	Siaka	Chargé d'affaires/Direction Technique Régionale du centre	70 57 77 75
8	DONDASSE	Murielle	Auditeur Interne/Audit Interne	76 62 71 51
9	SAWADOGO	W. Thierry	Chef/Service Suivi-Evaluation	70 78 37 98
10	VALMEDE/OUATTARA	Valérie	Directrice/Direction de l'Appui-conseil et du Renforcement des Capacités des Entreprises	70 74 40 06
11	BAYALA	Gaspard	Chef/Service Marketing et Communication	71 25 35 12
12	BANGAGNE	Mariam	Directrice/Direction des Partenariats et du Développement des Projets	72 22 10 37
13	OUEDRAOGO	Maxime	Contrôleur de Gestion/Contrôle de Gestion	78 59 74 75
14	VEBAMBA	Jacqueline	Chargée de suivi-évaluation	72 22 10 37
15	BADO	Florent	Directeur /Direction Technique Régional-Centre	78 16 64 05
16	ILLY	Karim	Chef de service/DGESS – MDICAPME	70 59 12 76
17	SIRIMA	Karim	Chef de service/DGDI	71 74 77 93
18	YAMEOGO	Patricia	Cheffe de service formation et appui conseil aux Entreprises/ Direction de l'Appui-conseil et du Renforcement des Capacités des Entreprises	70 04 82 04

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	3
RESUME	4
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	6
Tableau 1 : Synopsis du Plan Stratégique de l'AFP-PME	7
INTRODUCTION.....	8
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	8
2. OBJECTIFS ET RESULTATS DE LA MISSION	9
3. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE	10
4. OBJET DU RAPPORT	10
PREMIERE PARTIE : RAPPEL DU DIAGNOSTIC	11
I.1 PRESENTATION DE L'AFP-PME.....	12
1.1.1. Création	12
1.1.2. Mission et attributions.....	12
1.1.3. Cadre organisationnel et juridique.....	13
I.2 ANALYSE DES RESSOURCES	14
1.2.1 Ressources humaines.....	14
1.2.2 Ressources financières.....	16
I.3 Bilan des politiques et stratégies	18
I.4 ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL.....	19
a) Structures publiques.....	19
b) Partenaires techniques et financiers.....	19
c) Secteur privé.....	19
I.5 ANALYSE FFOM	20
1.5.1. Forces.....	20
1.5.2. Faiblesses	21
1.5.3 Opportunités	22
1.5.4 Menaces	22
I.6 DEFIS	24
DEUXIEME PARTIE : PLAN STRATEGIQUE DE AFP-PME.....	25
.....	25
II.1 FONDEMENTS DU PLAN STRATEGIQUE	26
2.1.1 Niveau international	26
2.1.2 Niveau national.....	28
II.2 MISSION, VISION ET VALEURS.....	30
2.2.1 Mission	30
2.2.2 Vision.....	30
2.2.3 Valeurs prônées	31
II.3 ORIENTATION STRATEGIQUE	33
2.3.1 Objectif global et impact attendu	33
TROISIEME PARTIE : DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI -	
EVALUATION.....	38
III. DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI- EVALUATION.....	39
3.1 Dispositif de mise en œuvre	39
3.1.1 Instruments de mise en œuvre	39
1) Ressources intérieures	40
a) Le financement public national.....	40
b) Les ressources propres de l'Agence.....	41
2) Ressources extérieures.....	41

a) Les partenaires techniques et financiers.....	41
b) Autres ressources de financement innovant.....	41
3.1.2 Acteurs de mise en œuvre	41
3.2 Dispositif de suivi-évaluation.....	43
3.2.1 Instruments de suivi-évaluation	43
3.2.2 Acteurs de suivi-évaluation.....	45
QUATRIEME PARTIE : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES	48
IV. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES.....	49
4.1 Analyse des risques	49
4.2 Mitigation des risques	51
ANNEXES	54
Annexe 1 : Cadre logique	55
Annexe 2 : Cadre de mesure de performance.....	58
Annexe 3 : Liste des participants à l'atelier de planification	61