



République du Sénégal



Au service
des peuples
et des nations

Evaluation à mi-parcours de l'effet 1 du UNDAF 2012-2018

Titre:	Programme Pays du PNUD au Sénégal 2012-2018
Evaluateur :	Ibou Kassé
Date:	Mai 2017
Evaluation's managers:	Dieynaba Ba Ndiaye

SOMMAIRE

Table des matières

SOMMAIRE.....	2
REMERCIEMENTS.....	4
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
RESUME EXECUTIF	7
INTRODUCTION.....	11
1.Contexte de mise en œuvre et logique d'intervention	11
2. Objectifs - Champ - Destinataires de l'évaluation	11
2.1. Les Objectifs de l'évaluation	11
2.2. Champ de l'évaluation	12
2.3. Les destinataires de l'évaluation	13
2.4. Les questions de l'évaluation.....	13
3. Méthodologie	14
3.1. Approche méthodologique.....	14
3.2. Outils.....	15
3.3. Processus méthodologique.....	15
3.4. Difficultés et limites méthodologiques.....	15
3.5. Structure du rapport.....	16
RESULTATS CLEFS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ENSEMBLE DU PROGRAMME	17
1. Résultats clefs 1	17
1.1. Cohérence et Pertinence	17
1.2. Recommandations.....	19
2. Résultats clefs 2	19
2.1. GAR	19
2.2. Recommandations.....	20
3. Résultats clefs 3	20
3.1. Renforcement de capacités	20
3.2. Recommandations.....	21
4. Résultats clefs 4	22
4.1. Prise en compte de la dimension de l'égalité des genres.....	22
4.2. Recommandations.....	22
5. Résultats clefs 5	23

5.1. Partenariat stratégie et efficacité managériale du PNUD	23
5.2. Recommandations	25
RESULTATS CLEFS CONCERNANT DES CONTRIBUTIONS SPECIFIQUES	26
1. Résultats clefs 1 : PRODES	26
1.1. Etendue des progrès accomplis en vue de la réalisation de l'effet	26
1.2. Facteurs clefs limitant les progrès vers la réalisation de l'effet	36
1.3. Utilisation des réalisations du programme et effets produits	37
1.4. L'effet est-il en conformité avec le CPAP et les stratégies pays définies dans le PSE?	39
1.5. L'effet est-il durable et a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale	39
1.6. L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?	41
2. Résultats clefs 2 : PN-PTFM	42
2.1. Etendue des progrès accomplis en vue de la réalisation de l'effet	43
2.2. Facteurs clefs limitant les progrès vers la réalisation de l'effet	46
2.3. Utilisation et effet PTFM	46
2.4. L'effet est-il en conformité avec le CPAP et les stratégies pays définies dans le PSE ?	47
2.5. L'effet est-il durable et a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale	47
2.6. L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?	49
3. Résultats clefs 3 : PUDC	49
3.1. Etendue des progrès accomplis en vue de la réalisation de l'effet	49
3.2. Facteurs clefs affectant les progrès vers la réalisation de l'effet	51
3.3. L'effet est-il en conformité avec le CPAP et les stratégies pays définies dans le PSE ?	51
3.4. L'effet est-il durable et a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale	51
3.5. L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?	52
4. Résultats clefs 4 : ECO-VILLAGES	52
4.1. Etendue des progrès accomplis en vue de la réalisation de l'effet	52
4.2. Facteurs clefs affectant les progrès vers la réalisation de l'effet	53
4.3. L'effet est-il en conformité avec le CPAP et les stratégies nationales ?	53
4.4. L'effet est-il durable et a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale ?	54
4.5. L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?	54
5. Résultats clefs 5 : PROCOSOC	54
6. Résultats clefs 6 : PACEV	55
RESUMES DES PERFORMANCES, CONCLUSION, RECOMMANDATIONS	56
1. Contributions principales des programmes à l'effet 1 de UNDAF 2012-2018	56
2. Conclusion :	57
3. Recommandations	58
ANNEXES	60

REMERCIEMENTS

Cette évaluation a fortement profité de l'orientation stratégique formulée par le Directeur du Bureau Pays du PNUD à qui je souhaite témoigner ma vive reconnaissance.

Cette reconnaissance est également adressée au Team Leader de l'unité CIDD pour ses conseils et indications.

Nous sommes surtout redevables à l'analyste de l'unité CIDD pour les observations, les mises en relation, les facilitations et appuis de toute nature généreusement délivrés depuis le début de cette mission et qui ont permis la collecte de précieuses informations.

Le Représentant de l'ONUDI et son équipe, l'équipe du Bureau Pays du PNUD, les personnes ressources du PUDC, du BIT, le coordonnateur national du PRODES et son staff, le coordonnateur régional et ses animateurs, les personnes ressources du PN-PTFM, du PACEV, du PROCOSOC et de Eco-village ont contribué à la tenue de cette mission et nous leur exprimons notre vive reconnaissance.

Nous sommes aussi redevables aux Représentants de l'exécutif régional et des collectivités locales, aux chefs de service du développement communautaire et de l'action sociale des régions de Louga, St Louis et Matam, aux représentants de la société civile, à l'ensemble des bénéficiaires et aux différentes parties prenantes des programmes nommément le Directeur des PMI et les personnes ressources de la DI.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADPME	Agence de développement des petites et moyennes entreprises
ANPEJ	Agence nationale pour l'emploi des jeunes
AEP	Adduction d'Eau Potable
AGR	Activités Génératrices de Revenu
ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ANE	Acteurs Non Etatiques
ANEJ	Agence Nationale pour L'Emploi des Jeunes
ANEV	Agence Nationale des Eco Villages
ANSO	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ARD	Agence Régionale de Développement
BALISE	Base de données pour l'alimentation scolaire au Sénégal
BCV	Banque Céréalière Villageoise
BIT	Bureau International du Travail
CAC	Cellule d'Appui Conseil
CAP	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et Programmes
CC	<i>Changement Climatique</i>
CCA	Bilan Commun de Pays
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme
CENCOM	Centrale de commercialisation
CGU	Contribution Globale Unique
CIDD	Croissance inclusive et développement durable
CIMEL	Centre d'impulsion pour la modernisation de l'élevage
CPMD	Centres Pilotes du Millénaire pour le Développement
CR	Communauté Rurale
Daara	Ecole coranique
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DCMS	Division du Contrôle médical scolaire
DGP	Direction Générale du Plan
DGPSN	Délégation Générale à la Protection sociale et à la Solidarité Nationale
DRDR	Direction Régionale du Développement Rural
EDS	Enquête Démographique et Sociale
EMPE	Espace micro et petite entreprises
ESPS	Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal
ETAAL	Entreprise de transformation des produits agro-alimentaires
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FDL	Fonds de Développement Local
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GA-PTFM	Groupeement des propriétaires de plateformes multifonctionnelles
GERME	Gérer Mieux mon Entreprise
GIE	Groupeement d'intérêt Economique
IA	Inspection d'Académie
IMT	Inspections Médicales du Travail
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement Rural
MPER	Micro et petites Entreprises Rurales
OCB	Organisation Communautaire de Base

OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACEV	Programme national pour les emplois verts
PADEL	Programme d'Appui au Développement Local
PAFA	Projet d'Appui aux Filières Agricoles
PAREP	Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté
PEPAM	Programme Eau et Assainissement du Millénaire
PGE	Plan de Gestion Ecologique
PINORD	Plateformes des Initiatives du Nord
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNDL	Programme National de Développement Local
PNUAD	Plan Cadre des Nations Unies s'Assistance au Développement
PNBSn	Programme National de Biogaz domestique du Sénégal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROCOSOC	Programme de renforcement de la cohésion sociale
PRODES	Programme de Renforcement des Dynamiques de Développement Economique et Social
PRP	Programme de Réduction de la Pauvreté
PUDC	Programme d'urgence de développement communautaire
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PVVIH	Personne Vivant avec le VIH
RNC	Réserves Naturelles Communautaires
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
Scofi	Scolarisation des filles
SFD	Service Financier Décentralisé
SIPA	Société d'intensification de la Production Agricole
SIG	Suivi Promotion de la Croissance
SNU	Système des Nations Unies
SST	Santé Sécurité au Travail
TDR	Termes de Référence
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCSPE	Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique
UNCDF	Fonds d'Equipeement des Nations Unies (FENU)
UREN	Unité de Réhabilitation et Education Nutritionnelle pour les MAS non compliqués
ZCO	Zone de concentration opérationnelle

RESUME EXECUTIF

Introduction :

Les interventions du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au Sénégal s'inscrivent dans le Programme Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au développement (PNUAD).

Suivant un double souci d'alignement et d'efficacité, les résultats visés par le PNUAD épousent les priorités consignés dans le PSE mais les efforts sont davantage concentrés dans les domaines où le PNUD, compte tenu de son mandat, de son expertise et de son expérience, peut apporter une plus grande valeur ajoutée.

Dans sa contribution aux résultats du PNUAD, le PNUD, s'est engagé principalement pour 3 effets.

La présente évaluation porte sur les progrès réalisés et vise à déterminer l'état de l'avancement en matière de réalisation de l'effet 1 de l'UNDAF au Sénégal :

« Les producteurs augmentent leurs revenus en utilisant de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée »

Analyse :

Des activités ont été conduites dans la zone Nord et la zone Centre : visites de sites, entretiens avec les bénéficiaires, les acteurs du projet, les partenaires institutionnels et les représentants de la société civile et de l'exécutif régional.

L'objectif de ces entretiens étaient de recueillir le maximum d'informations sur la mesure dans laquelle l'effet escompté était réalisé et de déterminer la contribution des programmes du PNUD.

Tout au long de la démarche, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires (entretiens, observations de terrain) et primaires provenant des rapports, de documents de planification et de stratégie.

Nous avons exploré les programmes du PNUD susceptibles d'alimenter l'effet 1 de UNDAF par la production d'effets sur « l'augmentation des revenus des producteurs par l'utilisation de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée »

Il s'agit du PRODES, du PUDC, du PROCOSOC, du PN-PTFM, du PACEV et de Eco-villages.

Les résultats de l'analyse sont résumés sur le tableau suivant :

Critères	PRODES	PN-PTFM	PUDC	Eco-villages
Dans quelle mesure l'étendue des progrès permet la réalisation de l'effet ?	Partiellement	En grande partie	Pas du tout	En grande partie
Les programmes ont-ils été conçus et exécutés pour promouvoir l'égalité des genres ?	Partiellement	Partiellement	Partiellement	Partiellement
L'effet est-il pertinent pour le CPAP du PNUD et les priorités nationales ?	Pleinement	Pleinement	Pleinement	Pleinement
L'effet est-il durable ou a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale ?	En grande partie	partiellement	Pleinement	En grande partie
L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?	En grande partie	En grande partie	En grande partie	En grande partie

→ Problème de cohérence entre l'application et le tableau ci-dessus et tableau page suivante

Ces appréciations ont ensuite été traduites en critère numérique selon la clef suivante :
Pleinement = 4, en grande partie = 3, Partiellement = 2 et pas du tout = 1

Deux dernières lignes ont été ajoutées au tableau pour le calcul du total puis du pourcentage par rapport à un score parfait de 20

Nous obtenons le tableau suivant :

Critères	PRODES	PN-PTFM	PUDC	ECO-VILLAGES
Quelle est l'étendue des progrès permettant la réalisation de l'effet ?	2	3	1	3
Les programmes ont-ils été conçus et exécutés pour promouvoir l'égalité des genres ?	2	2	2	2
L'effet est-il pertinent pour le document de programme pays du PNUD et les priorités nationales ?	4	4	4	4
L'effet est-il durable ou a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale ?	3	2	4	3
L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?	3	3	3	3
Total	14	14	14	15
Pourcentage par rapport au score parfait de 20	70%	70%	70%	75%
Score moyen réalisé	71,25%			

Conclusion :

Les programmes contributifs à l'atteinte de l'effet 1 de l'UNDAF ne sont en général pas dans un état d'achèvement convenable à l'exception de « Eco-villages ».

- ✓ Deux d'entre eux, le PROCOSOC et le PACEV sont encore des « juvéniles » qui n'ont pour ces raisons pas été inclus dans l'analyse finale des contributions à l'atteinte de l'effet 1 de l'UNDAF.
- ✓ Un troisième, le PUDC est un tout petit peu plus avancé en âge que les deux premiers et a pu pour ces raisons faire partie de l'analyse des contributions pour un certain nombre de produits déjà livrés et en cours d'utilisation.
- ✓ Le quatrième programme, le PN-PTFM, a réalisé des performances intéressantes mais souffre particulièrement d'une faible appropriation nationale du fait d'une clôture non concertée.
- ✓ Le cinquième programme, le PRODES souffre de réduction de ressources en cours d'exécution.

Le PNUD a cependant pu réaliser un score moyen de 71,25% comme contribution de ses programmes à l'atteinte de l'effet 1 de l'UNDAF 2012-2018 :

« Les producteurs augmentent leurs revenus en utilisant de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée » ;

Observations sur les performances

- ✓ La pertinence des effets par rapport aux priorités nationales et au CPAP a réalisé un score parfait.
- ✓ Les 2 seconds meilleurs scores reviennent à l'efficacité et à la durabilité ;
- ✓ Le 4^{ème} score appartient à l'étendue des progrès vers l'atteinte de l'effet.
- ✓ Le dernier score concerne la prise en compte du genre.

Recommandations :

I. Cohérence - GAR - Programmation

- ☞ Au prochain cycle de programmation, accorder une attention particulière à l'élaboration et au suivi d'un plan de suivi évaluation complet indiquant les cibles d'étapes, les indicateurs, les sources de vérification, les responsabilités, les échéanciers et les ressources
- ☞ S'assurer de la fonctionnalité des dispositifs de suivi-évaluation en place ;
- ☞ Les emplois verts n'alimentent pas l'effet 1 de UNDAF et cela est peu rationnel ;
- ☞ Mettre un soin particulier à la formulation des indicateurs et au rapport avec les cibles ;
- ☞ Eviter de mélanger les jeunes et les femmes dans un même indicateur ;
- ☞ Mettre des cibles d'étapes pour faciliter l'appréciation des progrès ;

II. Renforcement de capacités

- ☞ Introduire des modules de (i) Sécurité et santé au travail, (ii) Qualité, (iii) stratégie d'entreprise, (iv) management de l'environnement ;
- ☞ Mettre en place un outil de diagnostic des besoins de renforcement de capacités ;

III. Rentabilité et viabilité des MPE :

- ☞ Assurer une meilleure orientation des promoteurs avec des études sur (i) les créneaux porteurs, (iii) les filières à haut potentiel de croissance, (iv) les marchés locaux (fournisseurs, concurrents, clients, prix), (v) les marchés d'exportation, (vi) les chaînes de valeurs, (vii) les business-model sur les filières, (viii)
- ☞ Identifier sans délai les besoins en infrastructures dans la ZCO et mettre à contribution les interventions du PUDC pour la mise en place de ces infrastructures ;
- ☞ Renforcer les synergies avec les SIPA de PRODAM ;
- ☞ Mettre en place des centres d'incubation pour les jeunes promoteurs ;
- ☞ Instituer le mentorat des promoteurs par des « champions » de leur spécialité ;
- ☞ Appuyer la mise en place de structures faitières pour le MPE pour capter les marchés publics et les marchés des partenaires ;
- ☞ Démarcher avec AGEROUTE l'entretien du réseau routier avec la démarche Himo et les chantiers-écoles ;

IV. Formation professionnelle

- ☞ Mise à jour de l'offre de formation et des curricula en tenant compte des filières saturées et des filières porteuses ;
- ☞ Incitation à la mise en place de « junior entreprise » dans les centres de formations ;
- ☞ Elaboration d'études de cas spécifiques aux filières pour enrichir les manuels de formation de base CLE/TRIE/CREE/GERME ;
- ☞ Prise en compte de la dimension humaine (engagement, maturité, motivation personnelle), dans les critères de choix des plans d'affaire mais surtout au niveau des modalités de financement et d'encadrement des promoteurs ;

V. Reconstitution des fonds de financement

- ☞ A la prochaine programmation, renforcer le rôle des chambres de métiers, de la direction de l'artisanat, de l'ONFP et du FFFPT, dans l'insertion et l'encadrement des promoteurs pour les 1ers et le financement pour les derniers

- ☞ Impliquer la société civile (Parrainage des générations de revolving par des personnalités par exemple) ;
 - ☞ Ajuster la périodicité des remboursements à la nature de l'activité.
 - ☞ Entreprendre des concertations urgentes pour définir et engager des actions décisives ciblant les insuffisances et les dysfonctionnements dans le remboursement des promoteurs et le portage des fonds par les SFD ;
 - ☞ Réviser les conventions avec les SFD ;
 - ☞ Explorer d'autres schémas de financement (les « fonds autogérés » avec des retraits sécurisés par une signature du préfet)
- VI. Suivi des entrepreneurs**
- ☞ S'assurer de la fonctionnalité du dispositif de suivi-évaluation en place
 - ☞ Trouver un protocole d'accompagnement des promoteurs financés dans les phases achat, investissement, lancement ;
 - ☞ Assurer un suivi rapproché et documenté des MPE jusqu'à confirmation/infirmer de leur viabilité présumée ;
 - ☞ Identifier et fournir au fur et à mesure les nouveaux besoins d'appui des promoteurs (formation, équipements complémentaires) ;
- VII. Promouvoir la production agricole et l'innovation :**
- ☞ Élaborer des accords et conventions avec les structures de recherche ;
 - ☞ Mettre en place des technologies innovantes (serres tropicales, goutte à goutte, pompage solaire, etc.) ;
 - ☞ Promouvoir la culture biologique ;
 - ☞ Négocier des contrats de culture (en rapport par exemple avec PAFA) ;
- VIII. Favoriser le partage d'expériences**
- ☞ Capitaliser des expériences du programme ;
 - ☞ Organiser des rencontres d'échanges des meilleures pratiques (-Sélection des bénéficiaires et recouvrement à Ranérou et Selby ; -Fonds auto-générés des femmes potières ; Abonnement avec les services administratifs du restaurant RJG de Matam) ;
- IX. Qualité**
- ☞ Mieux prendre en compte les questions liées à la confidentialité sur le statut des PVVIH
 - ☞ Mettre en place un système de gestion de la qualité des formations
 - ☞ Mettre en place un plan de gestion de la qualité du financement ;
- X. Autres**
- ☞ Mettre en place un lien fonctionnel entre les programmes : cas des plateformes multifonctionnelles initiées dans certains programmes avec le PN-PTFM qui a réalisé un maillage convenable du territoire avec tout un dispositif spécifique.
 - ☞ Mettre en place un mécanisme transitoire d'appui des plateformes multifonctionnelles et des organes de coordination, encadrement et suivi-évaluation.
 - ☞ Renforcer la régularité de la présence sur le terrain des CAC pour l'encadrement des équipes, la fonctionnalité des plateformes, la collecte et la remontée à l'UCN des données d'exploitation des plateformes et des autres unités économiques
 - ☞ Explorer à court terme pour les plateformes des alternatives énergétiques viables principalement avec les options d'énergie renouvelables.

INTRODUCTION

1. Contexte de mise en œuvre et logique d'intervention

Les interventions du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'inscrivent dans le Programme Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au développement (PNUAD) 2012 – 2016 articulé autour de trois axes de coopération :

- ✓ La création d'opportunités pour le développement économique du monde rural.
- ✓ L'amélioration de l'accès équitable des populations (hommes et femmes) aux droits et aux services sociaux de base, protection sociale et développement durable.
- ✓ Le renforcement de la gouvernance au niveau central et local en appui au développement humain durable

Dans sa contribution aux résultats du PNUAD, le PNUD, s'est engagé principalement pour les 3 effets ci-dessous :

- ✓ Effet 1 : les producteurs augmentent leurs revenus en utilisant de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée ;
- ✓ Effet 7 : les initiatives d'adaptation aux changements climatiques favorisent un accès adéquat des personnes affectées aux services sociaux de base et le développement de moyens d'existence durable sont renforcées
- ✓ Effet 8 : les institutions nationales (centrales, territoriales et locales) ont les capacités pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité des engagements nationaux.

En référence au plan d'évaluation du PNUD couvrant la période 2012-2018, il est prévu d'examiner les avancées enregistrées dans la mise en œuvre du CPAP pour l'évaluation de la contribution du PNUD à l'effet 1 suivant du PNUAD :

« Les producteurs augmentent leurs revenus en utilisant de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée » ;

C'est dans ce cadre que la présente mission d'évaluation à mi-parcours intervient pour accompagner le Bureau du PNUD et ses partenaires de mise en œuvre. La mission d'évaluation couvrira le portefeuille de projets de l'Unité « Croissance Inclusive et Développement Durable ».

2. Objectifs - Champ - Destinataires de l'évaluation

2.1. Les Objectifs de l'évaluation

L'objectif global de la mission est d'évaluer les progrès réalisés en termes de contribution à la réalisation de l'effet 1.

De manière spécifique, il s'agira de :

- ✓ Analyser le cadre institutionnel et les mécanismes de gestion du programme par les différentes parties prenantes,
- ✓ Identifier et analyser les résultats et la pérennité des réalisations,
- ✓ Identifier les bonnes pratiques,
- ✓ Procéder à l'analyse des résultats par rapport aux principes de gestion de projets, notamment en termes de pertinence, efficacité, efficience et durabilité.
- ✓ Analyser la prise en compte du genre.
- ✓ Identifier les contraintes et les obstacles

Procéder à une analyse comparative des résultats selon les sites d'intervention, les cibles et/ou les modalités de mise en œuvre

2.2. Champ de l'évaluation

Pour des questions de logique et de cohérences liées d'une part à la fenêtre temporelle couverte par l'UNDAF (2012-2018), aux contributions attendues des programmes à l'effet 1 du PNUAD conformément à leurs cadres logiques respectifs, les principaux programmes couverts par cette évaluation sont le PRP/PRODESS et le PN/PTFM pour sa phase d'extension de 2009 à 2016. Les contributions du PUDC et du PROCOSOC, 2 nouveaux programmes de l'unité CIDD, et ceux du PACEV et de Eco-village de l'unité changements climatiques ont également été explorés

Le PRODES vise dans sa composante 1 à renforcer les opportunités d'activités créatrices de richesse dans les zones ciblées et à améliorer l'accès des populations aux sources de financement.

Le déroulement de la composante s'est traduit par la mise en place de Fonds de développement économique local opérationnels au profit des femmes et des jeunes des zones ciblées et le renforcement du Fonds d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP conventionnel et non conventionnel des zones d'intervention, déjà mis en place.

Cette composante s'articule autour de deux volets :

- (i) La promotion des initiatives de développement économique local,
- (ii) Le renforcement et l'élargissement du dispositif de financement de l'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP

Le PN-PTFM permet d'alléger les travaux pénibles des femmes villageoises pour libérer du temps à consacrer aux activités productives, à l'éducation, à l'entretien des enfants, à l'amélioration des conditions sanitaires et aussi à la génération de revenus complémentaires.

La plate-forme multifonctionnelle est constituée d'un moteur thermique (24CV) couplé à un alternateur (16KVA) et faisant fonctionner de manière quasi simultanée différents équipements aux choix :

- Le moulin à mil à six marteaux,
- La décortiqueuse à céréale à disques abrasifs,

- Le broyeur de pâte d'arachide,
- La décortiqueuse à riz.

2.3. Les destinataires de l'évaluation

Les principaux clients de l'évaluation sont les staffs du PNUD, des autres Agences des Nations Unies, du Grand-Duché du Luxembourg, les autres partenaires techniques et financiers, la société civile, les partenaires institutionnels, les services techniques déconcentrés de l'Etat, les agences gouvernementales de mise en œuvre, les autorités locales, les structures de formation professionnelle et d'appui à l'insertion, les banques, les SFDs et les principaux représentants des bénéficiaires.

2.4. Les questions de l'évaluation

Pour l'effet concerné, l'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en quatre catégories ou analyses. Les quatre critères d'évaluation - la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité – seront donc appliqués.

a) Pertinence des résultats

- ✓ Dans quelle mesure le programme a-t-il été centré sur les producteurs ? Les critères de ciblage des bénéficiaires sont-elles pertinentes ? Les modes d'acquisition, d'appropriation et/ou de transmission des connaissances et technologies sont-elles pertinentes. Quelles sont les blocages majeurs à l'adoption de ces connaissances et technologies - Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu aux besoins et priorités des bénéficiaires ? -
- ✓ Les effets et résultats attendus sont-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?
- ✓ Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ? En particulier, dans quelles mesures les effets attendus sont-ils toujours pertinents par rapport aux priorités nationales actuelles ? Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?

b) Efficacité et contribution du PNUD

- ✓ Dans quelle mesure les objectifs visés ont-ils été atteints (ou susceptibles d'être atteints) ? Dans quelle mesure les revenus des producteurs ont-ils augmenté ? Dans quelle mesure leurs conditions et leur qualité de vie se sont-elles améliorées ?
- ✓ Quels progrès vers l'effet ont été réalisés ? Quels sont les réalisations et des défis majeurs ?
- ✓ Dans quelles mesures les produits des projets ont-ils contribué à l'effet 1 du PNUAD ? Donner si possible une contribution chiffrée de chaque produit
- ✓ Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation, ou non, des effets escomptés ?
- ✓ Dans quelles mesures la stratégie du Bureau Pays du PNUD (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, du Suivi et de l'Evaluation, de partenariat et de communication) et la gestion générale des opérations sont-elles focalisées de façon cohérente sur les progrès vers les résultats ?

- ✓ Dans quelles mesures le Programme PNUD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à la création d'emplois en Que devons-nous faire mieux sur la période restant du cycle de programmation en cours et au cycle prochain de coopération ?

c) Efficiency et gestion des programmes

- ✓ Mesure de l'adéquation entre les résultats et les ressources (humaines, financières et budgétaires, d'expertise, de temps, de gestion, etc.)
- ✓ Les projets appuyés par le PNUD sont-ils mis en œuvre de manière efficiente ? Y'a-t-il des approches ou des processus qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives sur l'avenir ?

d) Durabilité, Appropriation Nationale et Renforcement des Capacités

- ✓ Comment les bénéficiaires ont-ils été associés à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et programmes ?
- ✓ Comment l'appropriation Nationale du Programme Pays a-t-elle été prônée ?
- ✓ Les capacités nationales et locales développées et renforcées par le programme pays ont-t-elles produit des effets ?
- ✓ Dans quelles mesures les projets et programmes du portefeuille ont-t-ils contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion ? Que devons-nous faire mieux à l'avenir ?

3. Méthodologie

La présente mission d'évaluation de l'Effet porte en fait sur les deux dimensions d'évaluation que sont les (i) facteurs de performance et les (ii) progrès accomplis combinés avec une troisième dimension transversale, la prise en compte du genre et l'autonomisation des femmes.

L'évaluation s'est fortement appuyée sur les données (indicateurs) générées à travers le suivi pendant le cycle de mise en œuvre du CPAP. Ces indicateurs sont des moyens simples et fiables de documenter les changements des conditions de développement (effets), de la production, ou de la réalisation de produits et services (résultats). Ces indicateurs ont cependant une limite en ce sens qu'ils ne donneront aucune explication sur les facteurs ayant favorisés, facilités ou à l'inverse limités ou bloqués ces progrès, alors que ces informations sont capitales pour le PNUD. Nous ferons appel à d'autres sources de données collectées selon différentes méthodes, pour donner un sens aux informations fournies par les indicateurs. Une attention particulière sera accordée à la qualité des données (validité, fiabilité, cohérence, précision des mesures, degré auquel les déductions et conclusions tirées des données sont fondées et justifiables etc.).

3.1. Approche méthodologique

La méthodologie repose sur (i) l'exploitation de ressources documentaires en rapport avec le programme et d'autres sources internes et externes disponibles ; (ii) des entretiens structurés ou

semi-structurées, les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ; les visites de terrain, les rencontres avec les producteurs, les élus, les autorités administratives locales, les ministères clés, la société civile, les autres agences ;

3.2. Outils

Les outils suivants ont été développés pour les besoins de l'exercice d'évaluation :

- ✓ Les unités d'enquêtes
- ✓ La matrice d'évaluation
- ✓ Un questionnaire
- ✓ Un plan de travail

3.3. Processus méthodologique

Le processus méthodologique comprend les quatre principales phases suivantes :

- i) Phase d'exécution (collecte de données primaires et secondaires). Chaque entretien a porté sur les thèmes relatifs aux critères de performance et de progrès y compris les effets, la pérennité, les bonnes pratiques, les leçons apprises et les recommandations ;
- ii) Phase de traitement et analyse des données. Les données ont été saisies au fur et à mesure avec les applications WORD et EXCEL puis traitées dans un second temps, pour ce qui concerne les progrès vers les résultats, avec le plan d'analyse des résultats.
- iii) Phase de restitution des résultats préliminaires. Il s'agit principalement du Power Point remis aux commanditaires pour la réunion du PNUD avec le Gouvernement et de la présentation qui sera faite par le consultant lors de l'atelier de partage avec les représentants des bénéficiaires, les partenaires d'exécution et les différentes parties prenantes. Les échanges qui suivront vont alimenter la finalisation du rapport.
- iv) Phase de finalisation : le consultant devra intégrer les observations faites par les personnes ressources avant dépôt du rapport final.

3.4. Difficultés et limites méthodologiques

Les principales difficultés méthodologiques de l'évaluation sont les suivantes :

- ☛ La très faible disponibilité de statistiques récentes pour renseigner l'indicateur d'effet UNDAF car les sources de vérification auxquelles renvoie la matrice des résultats n'ont pas toujours produit des données récentes. Les indicateurs pour les produits ont cependant permis d'avoir une certaine appréciation des tendances et de la portée vers l'effet ;
- ☛ Le nombre important de personnes à interviewer ;

- ☛ Le PNPTFM est mis en œuvre entre 2008 et 2016 et se trouve donc à cheval entre le PNUAD précédent et celui en cours ;
- ☛ Les interviews qui se sont tenus jusqu'au dernier jour ;
- ☛ La dispersion des bénéficiaires dans un territoire vaste, quelque fois peu facile d'accès et parmi les plus durement affecté par la pauvreté dans le pays. La petite taille relative des bénéficiaires par rapport à un territoire d'une telle nature provoque une tendance à l'estompage des effets qui deviennent de ce fait plus difficile à percevoir ;
- ☛ Certains des programmes sont encore très jeunes.

3.5. Structure du rapport

Le rapport se compose de 8 sections principales.

- ✓ La 1^{ère} section est réservée à l'introduction et comprend le contexte et toutes les questions liées à la méthodologie.
- ✓ La 2^{ème} section est consacrée aux effets généraux imputables à l'ensemble des programmes. Nous y abordons les 5 aspects suivants : (i) la cohérence et la pertinence, (ii) la gestion axée sur les résultats, (iii) le renforcement de capacités, (iv) le partenariat et l'efficacité managériale du PNUD et (v) la prise en compte du genre.
- ✓ Les 6 sections suivantes sont consacrées aux effets afférents aux différents programmes explorés à savoir (i) PRODES, (ii) PN-PTFM, (iii) PUDC, (iv) PROCOSOC, (v) Eco-Villages, (vi) PACEV.

Chacune de ces 6 dernières sections est organisée pour apporter des réponses aux 4 questions-clefs : (i) Progrès accomplis vers la réalisation de l'effet, (ii) Pertinence de l'effet, (iii) Durabilité de la stratégie sous-jacente à l'effet et de son exécution et (iv) Efficacité observée dans la réalisation de l'effet.

Deux autres paragraphes traitant (i) des facteurs ayant limité les progrès vers l'effet et (ii) des recommandations complètent certaines de ces 6 dernières sections.

Le rapport s'achève par un résumé des résultats des programmes, une conclusion générale et une liste de recommandations.

Comme pour toute évaluation d'effet, nous sommes partis de l'effet 1 en tentant d'analyser la mesure dans laquelle il a été réalisé puis dans un second temps nous avons tenté d'estimer la contribution des différents programmes.

RESULTATS CLEFS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ENSEMBLE DU PROGRAMME

Les résultats de la présente mission sont présentés en fonction des deux dimensions de l'analyse et de l'évaluation :

- ✌ Les résultats généraux sur les facteurs de performance et
- ✌ Les résultats techniques sur les progrès accomplis

Les questions-clefs de l'évaluation qui étaient regroupées suivant les critères de pertinence, efficacité, efficience et durabilité ont toutes été prises en compte dans l'une ou l'autre de ces 2 dimensions et quelques fois selon les 2 perspectives à la fois.

1. Résultats clefs 1

1.1. Cohérence et Pertinence

Le PNUAD 2012–2016 du Sénégal a été élaboré selon un processus participatif inclusif et concerté associant la partie gouvernementale, le Système des Nations Unies, les partenaires techniques et financiers et la société civile.

L'évaluation de l'effet 1 de l'UNDAF a mis en jeu les questions conceptuelles, organisationnelles, fonctionnelles et opérationnelles. Cette évaluation est basée sur les critères clés de performance : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

1.1.1. *Pertinence et cohérence conceptuelles*

Suivant un double souci d'alignement et d'efficacité, les résultats visés par l'UNDAF épousent les priorités consignés dans le DPES devenu SNDES. Les efforts sont cependant concentrés dans les domaines où le SNU peut, compte tenu de son mandat, de son expérience et de son expertise, apporter une plus grande valeur ajoutée. L'engagement a donc été pris d'apporter un appui de qualité aux efforts entrepris par le gouvernement dans le cadre de l'accélération de l'atteinte des OMD. L'élaboration de ce Plan-Cadre s'est faite sur la base des cinq principes de programmation que sont le genre, les droits humains, la gestion axée sur les résultats, le renforcement des capacités, le développement durable.

L'axe 1 intitulé **Création d'opportunités pour le développement économique du monde rural** vise l'augmentation des revenus des producteurs et l'amélioration durable de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations.

L'axe 2 relatif à **Amélioration de l'accès équitable des populations (hommes et femmes) aux droits et aux services sociaux de base, protection sociale et développement durable** a ciblé comme effets : l'éducation de base et une formation de qualité au profit des enfants, des adolescents et des adultes et particulièrement des groupes les plus vulnérables, la mise à disposition d'un paquet complet de santé de qualité au profit des mères et enfants, la protection sociale adéquate des groupes

vulnérables, la protection contre les violences, abus et exploitations des groupes vulnérables (jeunes filles, garçons et femmes), la mise en place d'initiatives d'adaptation aux changements climatiques favorisant l'accès adéquat des personnes affectées aux services sociaux de base et le développement de moyens d'existence durable.

L'axe 3 centré sur le **Renforcement de la gouvernance au niveau central et local en appui au développement humain durable** vise l'accroissement des capacités des institutions nationales (centrales, territoriales et locales) pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité des engagements nationaux.

L'UNDAF constitue donc le cadre de planification stratégique et de programmation des ressources du SNU au Sénégal. Il sert de référence pour les Plan d'Action de Programmes Pays, les Plans et budgets de travail annuels/biannuels des Agences du SNU. Il est également mis en œuvre au moyen des programmes conjoints érigés sur chacun des axes de la SNDES.

Dans sa contribution aux résultats du PNUAD, le PNUD s'est engagé principalement pour les 3 effets ci-dessous :

- ✓ Effet 1 : les producteurs augmentent leurs revenus en utilisant de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée ;
- ✓ Effet 7 : les initiatives d'adaptation aux changements climatiques favorisent un accès adéquat des personnes affectées aux services sociaux de base et le développement de moyens d'existence durable sont renforcées
- ✓ Effet 8 : les institutions nationales (centrales, territoriales et locales) ont les capacités pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité des engagements nationaux

Cette architecture et la démarche qui la sous-tend garantissent la cohérence conceptuelle des programmes composant le CPAP.

1.1.2. *Pertinence temporelle*

La version initiale du PNUAD 2012-2016 a été révisée (PNUAD 2012-2018) et signée en janvier 2017 dans l'optique :

- ✓ D'un meilleur alignement au PSE ;
- ✓ D'une prolongation pour un alignement temporel au Plan d'Action Prioritaire 2014-2018 du PSE ;
- ✓ D'une meilleure prise en compte des questions émergentes (couverture maladies universelle, crise alimentaire, territorialisation, changements climatiques, développement industriel, résilience) ;
- ✓ D'une meilleure prise en compte des objectifs de développement durable (ODD) et de la COP 21 de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

Pour ce qui concerne les projets couverts par cette présente mission d'évaluation, on peut noter qu'ils ont également été repris dans le cadre d'une mise à l'échelle :

- ✓ Le PRODES pour renforcer et élargir les interventions du PRP et s'élargir à la zone centre ;
- ✓ Le PN/PTFM : Il s'agit de la mise à l'échelle des plates-formes au terme d'une phase pilote (2002-2007) qui avait permis l'installation de soixante-sept (67) plates-formes dans les zones Est et Centre-Ouest

1.2. Recommandations

- ☞ Mettre en place un lien fonctionnel entre les initiatives de plateformes multifonctionnelles initiées dans certains programmes et le PN-PTFM qui a réalisé un maillage convenable du territoire avec tout le dispositif lié aux plateformes, au GA-PTFM, ETAAL, EMPE, CENCOM et CAC.

2. Résultats clefs 2

2.1. GAR

La volonté de prendre en compte les différentes composantes de la gestion axée sur les résultats existe dans l'approche et les documents. Pour le PRODESS nous avons cependant noté les limites suivantes :

- ☞ Le suivi évaluation est approximatif sur plusieurs points : (i) la logique du rapport entre cible et indicateur est approximatif, (ii) les actions et modalités de suivi, les sources de vérifications, les responsabilités, la fonctionnalité et les apports du DISEC ;
- ☞ Les cibles d'étapes ne sont pas indiquées, ce qui rend complexe l'appréciation des performances à chaque moment de la mise en œuvre ;
- ☞ Le format des rapports non constant ;
- ☞ Les PTA ne donnent pas le détail des activités pour chaque produit ;
- ☞ Les taux de couverture du budget indiqués dans les rapports sont toujours proches voir supérieurs à 100% alors que des tensions budgétaires sont toujours évoquées dans chacun de ces rapports.
- ☞ Les possibilités offertes par le plateau exceptionnellement diversifié de partenaires autour des problématiques clefs n'ont pas été exploitées à fond pour le partage des tâches et des responsabilités entre les acteurs ;
- ☞ Le gap résiduel de financement qui n'a pas été résorbé ;

En mettant en rapport la dispersion géographique des sites et des équipes en charge de la mise en œuvre des programmes (Dakar St Louis Matam et Louga pour le PRODES - Couverture nationale pour le PN-PTFM), les difficultés d'accès à certaines zones cibles, la nature des infrastructures et des interventions, la taille de la cible, la nature et la qualité des arrangements de gestion et du dispositif de contrôle interne du PNUD, on peut en toute logique attester d'une gestion efficiente des ressources.

Il aurait sans doute été possible de réduire le budget de fonctionnement en s'appuyant sur un effort supplémentaire des autorités gouvernementales dans la mise à disposition de ressources humaines de qualité.

Il faut noter que cette profusion d'acteurs aurait pu être mieux formalisée pour, à la fois de meilleures synergies et une efficience accrue.

Les représentants de l'exécutif régional auraient ainsi pu jouer un rôle dissuasif plus décisif pour ce qui concerne la communication sur la nature des fonds, les droits et obligations des différentes parties prenantes et les recours et mesures prévues en cas d'agissements répréhensibles.

2.2. Recommandations

- ☞ S'assurer de la fonctionnalité du dispositif de suivi-évaluation en place
- ☞ Mettre à disposition les ressources adéquates pour la mise en œuvre des activités
- ☞ Au prochain cycle de programmation, accorder une attention particulière à l'élaboration et au suivi d'un plan de suivi évaluation complet indiquant les cibles d'étapes, les indicateurs, les sources de vérification, les responsabilités, les échéanciers et les ressources

3. Résultats clefs 3

3.1. Renforcement de capacités

Le renforcement des capacités contribue au développement du capital humain, un axe stratégique du PSE. Il doit fournir les moyens humains de toute action et servir la durabilité par la capacité des acteurs à faire par eux-mêmes. Il constitue de ce point de vue un facteur puissant d'appropriation et de pérennité.

Cette composante a largement été développée dans les programmes concernés autant en amont qu'en aval de tout appui financier ou technique.

Les parties prenantes ont été en grande majorité touchées :

- ✓ Les bénéficiaires directs de la ZCO avec les modules CLE, TRI, CREE, GERME et les modules techniques spécifiques métiers : élèves en formation initiale, sortants des centres de formation, porteurs de projets, jeunes promoteurs, femmes promotrices, personnes handicapées, PVVIH
- ✓ Les directeurs des structures de formation professionnelle (rencontrés à Louga au cours d'une formation sur l'approche par les compétences), les autres acteurs de la formation professionnelle : personnel administratif, formateurs Germe, formateurs métiers, membres des cellules d'appui à l'insertion, chambres des métiers ;
- ✓ Les banques et structures de financements décentralisés partenaires du programme ;
- ✓ Les services techniques décentralisés de l'Etat ;
- ✓ Les autorités locales ;
- ✓ Pour le PNPTFM : les groupements de femmes, les GA-PTFM, les CAC ont suivi des renforcements de capacités dans les domaines suivants :

- Modules techniques sur les PTFM ;
- Renforcement organisationnel et développement institutionnel (RODI) ;
- CREE-GERME (créer son entreprise, gérer mieux son entreprise) ;
- Elaboration de plan d'épargne collectif ;
- Elaboration de programmes stratégiques ;
- Formation aux techniques de production ;
- Démarche qualité ;
- Gestion comptable ;
- Commercialisation ;

Ces renforcements de capacités ont sans aucun doute produit différents effets dans les zones d'intervention des programmes. En effet, les structures associatives des bénéficiaires, les plateformes multifonctionnelles, les activités génératrices de revenu, les MPE collectives, les entreprises individuelles, les structures de formation professionnelle, sont mieux gérées et produisent des résultats dont on va évaluer la portée dans la dernière partie de l'étude.

Pour le renforcement de capacités, il est courant de prendre les outils et modules existants puis de les administrer aux groupes-cibles.

Cela suppose l'hypothèse de besoins et de contextes strictement identiques, ce qui est rarement le cas. L'adéquation des besoins de formation par rapport aux curricula et au format des séances est de ce fait approximative et les effets de même.

Pour le PRODESS, on aurait pu gagner en efficacité en insistant sur un séquençage convenable des étapes suivantes pour adapter au mieux les curricula aux spécificités des groupes et aux biotopes des interventions :

- 👉 Analyse (ou mise à jour des données) pour chaque zone des filières à haut potentiel et des créneaux porteurs afin de déterminer des triplets Promoteurs-Filières-Environnement spécifique ;
- 👉 Analyse précise des besoins de formation pour chaque triplet ;
- 👉 Elaboration/Révision des curricula ;
- 👉 Mise à jour des supports de formation disponibles pour chaque triplet ;
- 👉 Suivi de proximité et évaluation des résultats de chaque renforcement de capacités ;

3.2. Recommandations

- 👉 Elaborer/mettre à jour un protocole de gestion et de suivi pour toute formation ou renforcement de capacité à l'image de ce qui existe dans les formations GERME du BIT ;

4. Résultats clefs 4

4.1. Prise en compte de la dimension de l'égalité des genres

Les programmes visent de manière incontestable l'emploi des jeunes et la construction des bases d'une croissance économique inclusive, à travers le renforcement des leviers d'autonomisation des femmes.

De notre point de vue, ces aspects sont convenablement pris en compte dans la conception mais également dans la mise en œuvre des programmes.

Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ont ainsi été ciblés dans les programmes à travers différents angles de tir :

- ✓ Le renforcement organisationnel et des capacités techniques et managériales des femmes, des groupements de femmes, des PVVIH, des personnes handicapées, des SFD, du service de développement communautaire, de l'action sociale et des autorités locales ;
- ✓ Les plateformes multifonctionnelles appartiennent aux femmes et sont gérées par elles même avec le soutien des CAC ;
- ✓ Pour permettre une mutualisation de moyens leur permettant de bâtir un partenariat plus fort et plus diversifié pour cibler des projets pour ambitieux, les plateformes ont également été appuyées dans le cadre d'une mise en réseau avec les GA-PTFM ;
- ✓ Un appui financier conséquent a été fourni aux femmes et aux groupements de femmes pour des activités génératrices de revenus des femmes dans la ZCO du PRODES, et par le PN-PTFM avec toutes ces entreprises de transformation agro-alimentaires et ces centrales de commercialisation réparties dans les 24 GA-PTFM ;
- ✓ Des groupes vulnérables (Associations de PVVIH, Associations de personnes handicapées) ont aussi été ciblés par des renforcements de capacités et un appui financier pour développer des initiatives économiques ;
- ✓ L'appui au développement de l'esprit d'entreprise et des capacités managériales et techniques et les incitations à la création de microentreprises pendant la formation a concerné autant les jeunes filles que les jeunes garçons des Centres de formation technique, lycées techniques et chambres de métiers avec les outils spécifiques du programme GERME du BIT (modules CLE, TRIE, CREE et Germe) ;
- ✓ Des produits financiers spécifiques dédiés aux femmes ont été développés pour les activités génératrices de revenus et des initiatives entrepreneuriales ;
- ✓ Des infrastructures ont été mises en place par le PN-PTFM en soutien aux AGR et aux activités entrepreneuriales des femmes ;
- ✓ Le suivi des activités a aussi concerné les femmes, les jeunes filles et les groupes vulnérables.

Il reste cependant quelques limites sur le plan opérationnel : constitution des équipes de mise en œuvre, format des interventions, postures des locuteurs, contraintes sur le foncier, pénibilité des participations aux activités des programmes, surcharges dues aux responsabilités familiales etc.

A la question « Quel est le degré de la prise en compte du genre ? » la modalité « Partiellement » est celle qui convient au mieux

Pleinement	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
		X	

4.2. Recommandations

- ☞ Mieux prendre en compte les questions liées à la confidentialité sur le statut des PVVIH ;

5. Résultats clefs 5

5.1. Partenariat stratégie et efficacité managériale du PNUD

Le partenariat est une des dimensions qui ont bien fonctionné dans ces programmes. Les parties prenantes y compris la société civile, les autorités locales, les services techniques et déconcentrés de l'Etat, le secteur privé et les partenaires bilatéraux et multilatéraux sont engagés dans la dynamique des projets et ont mis à disposition des ressources humaines, techniques et financières conséquentes chacun dans ses domaines de compétences.

La plateforme onusienne constituée du PNUD, du BIT et de l'ONUDI s'est engagée de manière stratégique dans l'axe Nord autour des problématiques centrales liées à l'insertion, l'emploi, et le développement inclusif, chaque Agence se déployant autour de ses avantages comparatifs :

- ✓ Le PNUD pour le leadership en matière de management du développement et du partenariat ;
- ✓ Le BIT pour le renforcement des capacités managériales ;
- ✓ L'ONUDI pour le renforcement des capacités techniques et technologiques ;

A travers le cadre de partenariat et le PRODOC du PRODES signés respectivement en 2011 et 2013 avec le Grand-Duché du Luxembourg, le PNUD a pris l'engagement avec ses partenaires de couvrir 59,56% des montants du budget pour le volet 2 : « *Renforcement et élargissement du dispositif de financement de l'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP* »

✓ 500 000 Euros	du Grand-duché du Luxembourg	soit 43,40%
✓ 190 840 Euros	du PNUD	soit 16,56%
✓ Contribution nature	Gouvernement du Sénégal	
✓ 690 840 Euros	Budget financé	soit 59,56%
✓ 461 065 Euros	A rechercher	soit 40,04%
✓ Total budget	1 151 874	soit 100%

Pour la mise en œuvre du PRODES, différents autres partenaires étaient engagés aux côtés du PNUD et du partenaire institutionnel pour un accompagnement spécifique :

- ✓ La banque BRS devenue ORABANK en rapport avec les mutuelles d'épargne et de crédit a porté les fonds de financement de l'insertion des sortants de l'ETFP et des initiatives économiques des femmes ;
- ✓ Les services du développement communautaire et de l'action sociale, les organisations de la société civile et les chambres des métiers ont participé aux renforcements des capacités et à l'encadrement des porteurs d'initiatives économiques ;
- ✓ Les collectivités locales et l'exécutif régional ont fourni des appuis spécifiques aux promoteurs et aux groupements et GIE constitués ;
- ✓ Il faut également noter d'autres partenariats avec des instituts de recherche, des programmes de développement, des partenaires locaux et étrangers : CIMEL, ITA, PRODAM, SIPA,

Plusieurs mécanismes de concertation ont été mis en place à plusieurs niveaux pour de décision, la coordination et la mise en œuvre de la promotion des initiatives écon l'insertion ou les activités génératrices de revenus des femmes : Plateforme technique opérationnelle, comité de crédit, comité d'orientation, cellules d'appui à l'insertion, c quartier etc.

Pour se donner les moyens de répondre à la demande de plus en plus croissante de plates-formes et eu égard au contexte de rareté des ressources, le PN-PTFM s'est de son côté appuyé sur des partenariats stratégiques et des synergies avec les autres Projets/Programmes partageant les mêmes zones d'intervention.

C'est dans ce contexte que l'Etat du Sénégal, à travers le Ministère en charge de l'Industrie, a mis en place en 2008, avec l'appui du PNUD, de la Fondation Bill et Melinda Gates et plus tard du NEPAD/Fonds Espagnols pour l'Autonomisation des femmes africaines, le Programme National « Plates-formes Multifonctionnelles pour la lutte contre la Pauvreté » (PN-PTFM) avec pour mission, la mise à l'échelle des plates-formes au terme d'une phase pilote (2002-2007) qui avait permis l'installation de soixante-sept (67) plates-formes dans les zones Est et Centre-Ouest.

Suivant cette logique, le « Programme eau potable et assainissement du millénaire » (PEPAM), l'agence d'électrification rurale (ASER) et le « Programme national de développement local » (PNDL) ont été identifiés comme partenaires même si les conventions n'ont pas pu être signées pour :

- ✓ L'inscription de la PTFM dans la « Plateforme minimale d'infrastructures de Base » (PMIB) du PNDL ;
- ✓ L'installation de réseaux électriques en partenariat avec l'ASER, ;
- ✓ L'installation de réseaux d'eau avec le PEPAM dans les villages bénéficiaires de PTFM ;

Le partenariat concerne également les systèmes financiers décentralisés (SFD) pour permettre de canaliser des ressources importantes vers le financement des AGR et des petites et moyennes entreprises appelées à connaître un développement dans le cadre du PN-PTFM ainsi que les projets/programmes sous exécution nationale (PPNEX) et les autres structures œuvrant pour le développement des zones rurales.

Les financements mobilisés se chiffrent ainsi :

✓ Montant sollicité	7.499.737.725 FCFA	soit 100%
✓ Montant mobilisé	7.490.737.725 FCFA	soit 99,88%
○ Contributions du PNUD,	867 296 665 FCFA	
○ Contribution de l'Etat,	3 506 568 128 FCFA	
○ Contribution de la FBMG,	2 475 300 732 FCFA	
○ Contribution des Fonds NEPAD	65 572 200 FCFA	
○ Contributions des bénéficiaires	576 000 000 FCFA	

La communication du PRODES n'a pas empêché la propagation de rumeurs de « Fonds perdus » ou de « Fonds politiques » qui ont circulé dans la ZCO, ni inversé de manière conséquente les tendances au non-remboursement des fonds revolving qui en ont découlé et qui ont causé une démotivation et un manque à gagner certain à la régénération des fonds de financement.

Des réajustements stratégiques et opérationnels urgents sont nécessaires pour limiter les impacts négatifs sur les prochaines phases du projet.

Les insuffisances ont été notées sur les aspects suivants :

- ✓ Le gap résiduel de financement pour le projet PRODES ;
- ✓ Le renforcement des fonds par l'engagement des SFD qui n'a pas eu lieu ;
- ✓ Les disfonctionnements sur le portage et la gestion des fonds par les SFD dans la ZCO (cas du PRODES) ;
- ✓ L'absence de plus fortes synergies opérationnelles avec certains acteurs tels que la SIPA (Société d'intensification de la Production Agricole), l'ADPME, l'ANIDA, l'ANPEJ, l'Agence Nationale de Recherche Appliquée (ANRA), l'ITA ;
- ✓ Les taux de remboursements relativement faibles dans la ZCO du PRODES ;

Compte tenu des stratégies d'intervention du PRODES, de la diversité des bénéficiaires et du partenariat en place, un plan formel de capitalisation et de partage des connaissances avec des outils et des formats spécifiques est nécessaire avec des stratégies de suivi-évaluation plus précises.

Les 2 programmes (PRODES et PN-PTFM) constituent, il faut le reconnaître, des modèles pour ce qui concerne l'autonomisation des femmes en ce sens que la création de richesse et d'opportunités d'emplois est le fait des femmes et des jeunes même les hommes ont également pu accéder à des emplois et bénéficié de revenus.

On peut enfin souligner la rapide progression des réalisations du PUDC avec le schéma de mise en œuvre retenu par le Gouvernement du Sénégal désignant le PNUD comme Agence d'exécution.

A la question « L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace » la modalité « En grande partie » est celle qui convient au mieux

Pleinement	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
	X		

5.2. Recommandations

- ☞ Entreprendre des concertations urgentes pour définir et engager des actions décisives ciblant les insuffisances et les disfonctionnements dans le remboursement des promoteurs et le portage des fonds par les SFD ;
- ☞ Allonger les échéances du PRODES et bâtir des partenariats pour financer les gaps résiduel sur les ressources ;
- ☞ A la prochaine programmation, renforcer le rôle des chambres de métiers, de la direction de l'artisanat, de l'ONFP et du FFFPT, dans l'insertion et l'encadrement des promoteurs pour les 1^{ers} et le financement pour les derniers

RESULTATS CLEFS CONCERNANT DES CONTRIBUTIONS SPECIFIQUES

Les progrès ont été analysés principalement par rapport à l'état de réalisation des produits planifiés du PRODES et du PNPTFM, de leur contribution à l'atteinte de l'effet 1 du PNUAD 2012-2016.

La contribution des autres programmes a également été analysée afin d'apprécier le niveau auquel on se situe dans la logique des chaînes de résultats c'est-à-dire si les produits livrés ont été utilisés et ont pu générer des effets susceptibles d'alimenter ou non l'effet 1 de UNDAF.

Il s'agit notamment des 2 programmes suivants de l'Unité CIDD :

✌ Le PUDC ;

✌ Le PROCOSOC ;

Et de 2 autres programmes de l'Unité changements climatiques

✌ Le PACEV

✌ Les Eco-village

1. Résultats clefs 1 : PRODES

L'objectif global du programme est de contribuer à la mise en œuvre et au suivi de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social à travers le renforcement des dynamiques locales de développement économique et social et l'appui à l'Initiative Nationale de Protection Sociale des Groupes Vulnérables, pour une croissance économique inclusive.

1.1. Etendue des progrès accomplis en vue de la réalisation de l'effet

Voir Annexe 1 : Bilan Technique PRODES

Nous allons examiner les progrès vers l'effet engendrés par les 5 groupes d'interventions suivants qui ont été définis pour alimenter en priorité l'effet 1 de UNDAF :

- ✌ 1. Le renforcement des capacités managériales, techniques et technologiques des porteurs d'initiatives et des partenaires institutionnels ;
- ✌ 2. Le renforcement de l'accès aux mécanismes de financement des femmes et des jeunes porteurs/euses de MPE
- ✌ 3. La mise en place ou le renforcement d'infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale ;
- ✌ 4. Le renforcement et l'élargissement du dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP ;
- ✌ 5. « Le renforcement des capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion ;

 1. Le renforcement des capacités managériales, techniques et technologiques des porteurs d'initiatives et des partenaires institutionnels ;

Le cadre logique du programme recherchait de manière ultime la création de 400 MPE viables pour les jeunes et les femmes. Il fallait pour cela renforcer les capacités des porteurs de projets et des partenaires institutionnels pour l'accompagnement des initiatives économiques engendrées.

Sur un budget total de 369,000 USD, le PNUD s'était engagé à hauteur de 150,000 USD et 219,000 USD soit 59% devait être recherché. Comme on le voit, les ressources étaient loin d'être acquises au démarrage du programme.

En 2014 déjà, plusieurs renforcements de capacités d'envergure ont été conduits sur des thèmes métiers centraux et pour les capacités managériales des porteurs de projets et des structures d'encadrement.

Des modules sur la gestion financière et administrative des microprojets et la gestion des MPE ont été délivrés à 45 femmes du département de Louga dont 15 porteuses d'initiatives économiques.

D'importantes formations sur la transformation et la conservation des céréales et légumineuses locales au profit de 17 femmes des unités de gestion des micros et petites entreprises des GPF de Dahra et de Gassane ont permis la maîtrise des aspects techniques de la valorisation des produits du terroir. Ces modules ont développé les aspects clefs liés (i) aux normes et règles d'hygiène, (ii) au conditionnement et à l'étiquetage des produits, (iii) à la transformation primaire du mil, du maïs, du niébé, de l'arachide, (iv) à la production de brisures de mil, et (v) à la production de farine, de nougat et de pâte d'arachide.

Les techniques d'aviculture et de gestion d'une entreprise avicole ont été enseignées aux exploitants des unités de production de volaille de même que les techniques de maraichage et de gestion d'une exploitation agricole pour les femmes de Niomré et de Diaynga. Les aspects clefs abordés dans cette dernière formation étaient liés aux conditions préalables pour une production maraichère, aux outils de production, aux techniques de préparation du sol et de conduite des pépinières, au repiquage, à la conduite des cultures légumières, aux techniques de luttres contre les principaux ravageurs et maladies et aux techniques de compostage.

Durant cette même année 2014, les partenaires institutionnels ont aussi été ciblés à travers l'organisation de comités régionaux de développement (CRD) présidés par les gouverneurs de région en préparation au lancement du PRODES dans les régions de St Louis, Matam et Louga pour partager le document de programme avec les partenaires de réalisation et recueillir les contributions des participants sur la mise en œuvre du programme au niveau régional.

Un atelier de partage et de validation portant sur les questions suivantes a été organisé ultérieurement :

- ✓ Les stratégies d'intervention, les outils de mise œuvre du PRODES, de l'approche filières et des chaînes de valeur ;
- ✓ Le dispositif de suivi évaluation et de contrôle (DISEC) : - les rôles et responsabilités des parties prenantes, - les six (6) fonctions de planification et suivi de l'exécution, - le suivi des risques, - le suivi des résultats, - l'évaluation et la capitalisation, - les indicateurs de résultats et de performance, - le cadre logique, - le cadre de mesure de rendement, - le système d'information, - les bases de données en ligne pour la collecte, - le traitement et l'analyse des données en vue d'une diffusion des résultats aux différentes parties prenantes.
- ✓ Le bulletin d'information du PRODES.

Un atelier de coordination avec les services techniques du développement communautaire a aussi été organisé.

Le programme a développé en 2015 d'importantes relations de partenariat avec PINORD et SIPA/PRODAM.

Avec PINORD, 24 MPE ont été créées dans la région de St-Louis et 80 dans la région de Matam, soit un total 104 MPEs (73 MPE de femmes et 31 MPE de jeunes qui ont permis la création de 420 emplois dont 294 pour des femmes.

Pour une meilleure maîtrise des techniques de production, des modules de formation sur les semences certifiées de riz, la pisciculture, l'aviculture, le maraîchage, la gestion administrative et financière ont été développés à l'intention des femmes et des jeunes membres de ces MPE.

Les renforcements de capacités ont été développés encore plus en 2016 pour les cohortes de nouveaux porteurs d'initiatives économiques mais également du fait des élections locales qui ont recomposé les équipes des collectivités locales

Un accompagnement technique et managérial a été fourni en rapport avec les membres des plateformes techniques et opérationnelles (PTO) au profit des membres des 52 MPE et des femmes des communes de Matam, Kanel, Ranérou, Saint-Louis

Toujours en 2016, l'identification et la formulation de nouveaux projets structurants ont été entreprises avec des partenaires stratégiques et opérationnels intervenant dans les régions de Matam et de Louga. Il s'agit essentiellement :

- ☛ Du PRODAM qui dispose d'une grande expérience dans l'appui à l'autopromotion des communautés de base et développe un modèle de création d'emplois durables et de génération de revenu en milieu rural à travers un accompagnement à la création de Sociétés d'Intensification de la Production Agricole (SIPA). La SIPA est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) dont les associés au nombre de 150, sont des jeunes (homme et femme). Elle dispose de 40 ha accordés par la collectivité locale dans le cadre de la création et la promotion de l'emploi dans le secteur agricole. A l'étape actuelle, le PRODAM a favorisé la mise en place de 13 SIPA sur un objectif de 30, dans la région de Matam. Sur la base de ce modèle, le PRODES a développé un partenariat avec PRODAM autour de : (i) La création d'une SARL/SIPA en production agricole avec un mixage de jeunes sortants de la FPT et de résidents des villages environnants ; (ii) La création d'une SARL de transformation de produits locaux en relation avec les 13 SIPA déjà mis en place ; (iii) La création d'une SARL de commercialisation de produits Agricoles en rapport avec les 30 SIPA envisagées.
- ☛ Du partenariat avec la Mairie de Ranérou, l'ONG la DAO Coopération Décentralisée et Lille St-Louis pour la construction d'un complexe comprenant : (i) Un Musée des Arts Pastoraux (MAP), (ii) Un Réceptif de 10 chambres, (iii) Un restaurant Complet. La technique de la voûte nubienne qui sera utilisée constitue une opportunité pour renforcer les capacités des jeunes de la localité avec une approche chantier école impliquant au mieux les jeunes filles et garçons dans toutes les étapes du projet
- ☛ Du projet d'habitat rural avec la technique de la voûte nubienne à Podor, Ranérou et Linguère pour une démultiplication de l'expérience dans le programme national de logements sociaux et dans le cadre d'un partenariat Public-Privé avec l'Association Voûte Nubienne-AVS Sénégal et le secteur privé local des logements. Le financement endogène et le micro crédit aptes à soutenir un programme de logement pour des populations à revenus faibles a fait l'objet d'un document de conceptualisation stratégique.
- ☛ Du Projet piscicole de Ranérou en partenariat avec les Service des Eaux et Forêts de Ranérou pour l'aménagement et l'empoissonnement de mares qui a suscité une forte mobilisation des populations.

- La mise en place de l'Eco-village de Kaak (Ranéro) avec l'Agence Nationale des Eco Villages (ANEV). Des infrastructures et équipements sont déjà réalisés et les retombées sur la vie des populations est perceptible. Les femmes de la localité ont reçu des financements du PRODES à travers la Fédération des Groupements des femmes de Younouféré, pour mener des activités génératrices de revenus. Le partenariat avec Eco village doit permettre au programme de financer une parcelle fourragère déjà clôturée dont le raccordement au forage du village permettra aux femmes de s'activer dans le maraîchage.
- Le partenariat avec le PASA, le PAFA, l'ONFP, ECO-VILLAGE pour l'exploitation du bassin de Djourny (Linguère) de 15ha qui ne s'assèche que de mai à juillet prévoit l'aménagement (i) d'un projet de maraîchage (ii) d'un projet d'arboriculture fruitière, (iii) d'un projet piscicole (iv) d'une étable communautaire de modernisation de l'élevage, (v) d'un poulailler familial par village. Les indicateurs de ce produit ont donc connu une évolution certes en deçà des ambitions, mais des progrès réels vers l'effet existent dans la ZCO.

Evolution des indicateurs

Indicateurs	Cible	Résultat	Taux
Nombre de MPE créées et structurées pour les femmes et les jeunes dans les zones ciblées	400	364	91%
Nombre de modules de formation élaborés	20	12	60%
Nombre de sessions de formation organisées	30	15	50%
Nombres de femmes et de jeunes dont les capacités sont renforcées	4000	570	14,25%

- Recenser les besoins complémentaires de formation techniques et managériales et faire des mises à jour régulières des capacités y compris en élargissant vers la stratégies d'entreprise ;
- Mettre en place un système de gestion de la qualité des formations et des renforcements de la qualité.

2. Le renforcement de l'accès aux mécanismes de financement des femmes et des jeunes porteurs/euses de MPE

Le but ultime attendu de ce produit est l'appui financier et technique d'au moins 4000 femmes et jeunes dans des initiatives économiques (MPE ou AGR) avec des filières productives dans le but de créer de la richesse et des emplois.

Sur un budget total de 1,000 000USD, le PNUD s'était engagé à hauteur de 300,000 USD et 700,000 USD soit 70% devait être recherché. Les ressources financières étaient donc en grande partie à rechercher au démarrage. En plus le mécanisme de revolving n'a pas fonctionné comme prévu du fait de faibles taux de remboursement et des dysfonctionnements existants sur le portage et la gestion des fonds par les SFD.

En 2014, le PRODES a procédé à un état des lieux des financement AGR antérieurs (PRP) dans les institutions financières partenaires avant de s'atteler à l'identification de créneaux porteurs et de partenariats pour des idées de projets. Les initiatives suivantes ont été identifiées et financées pour certaines d'entre elles :

-Une initiative économique de femmes dans les créneaux de l'agroalimentaire a été identifiée, formulée puis financée.

-Un projet de développement d'une plateforme d'emplois verts en rapport avec des organisations porteuses d'initiatives à Louga a été identifiée pour un cofinancement avec des promoteurs de projet « Green job ».

-Une requête de co-financement d'un projet de valorisation des déchets plastiques a été soumise au PRODES et au PPEV par « Hand-Form-Educ ».

-Un projet de valorisation de la filière citron a été identifiée.

-Un portefeuille de 45 MPE en milieu rural dans la vallée du fleuve Sénégal a pu être identifiée à travers un partenariat entre le PINORD (Plateformes des Initiatives du Nord) pour 35 Projets en agriculture et élevage et la DRDR (Direction Régionale du Développement Rural) pour 10 Projets de maraîchage et de riziculture.

En 2015 les interventions étaient plutôt orientées vers le manuel de procédure et le système de suivi évaluation.

Le manuel de de procédures a été élaboré pour opérationnaliser le mécanisme de financement et validé par les acteurs du FDEL.

Grâce au système revolving, 294 femmes et 126 jeunes porteurs d'initiatives économiques ont eu accès au financement de nouvelles initiatives dans les domaines de la riziculture, de la pisciculture, de l'aviculture, du maraîchage, de la transformation de produits locaux en conformité avec les chaînes de valeurs identifiées dans la zone de concentration.

Un atelier sur le dispositif de suivi évaluation et contrôle (DISEC) a permis aux participants de maîtriser les logiciels de gestion de base de données et de se familiariser avec les outils de collecte de données pour renseigner les indicateurs ciblés.

L'année 2016 a été marquée par des missions d'identification et de formulation de nouveaux projets mais surtout par le recouvrement des crédits octroyés précédemment et la mise en place des lignes de financements de troisième génération :

- ✓ Pour la 3ème génération de financement par la MEC Bamtaaré dans les communes de Matam et Kanel : 14 135 000 CFA ont été accordé et 12 586 725 CFA ont été Remboursé (taux de remboursement de 89%)
- ✓ Pour les 3èmes et 4èmes générations de financement des promoteurs par la MEC FELO à Agnam, 279 Femmes ont été financées pour un montant de 27 420 000CFA
- ✓ Dans la commune de Saint-Louis, 2 des projets transmis à la MEC PROPAS ont été sélectionnés par le comité de crédit et 2 autres financés par le programme Naatal Mbèye de l'USAID
- ✓ L'Association Takku Liguey des PVVIH de Richard-Toll a remboursé 1 145 000 F CFA (59 %) du financement de 2ème Génération de 1 950 000 F CFA perçu pour 15 de ses membres.

En résumé, un montant total de 392 millions de FCFA a été accordé aux porteurs d'initiatives.

Evolution des indicateurs

Indicateurs	Cible	Résultat	Taux
- Nombre d'emplois créés pour les femmes et les jeunes	4000	1561	39%
- Nombre de secteurs et de filières productives investis par les femmes et les jeunes	10	7	70%
- Nombre de MPE de femmes et de jeunes sélectionnés et financées par les SFD	400	275	68,75%
- Volume du financement accordé aux femmes et aux jeunes EN FCFA	544 952 415	392 003 690	71,93%

- Prendre des actions immédiates pour stabiliser la situation des SFD et relancer les financements ;
- Mettre en place un plan de gestion de la qualité du financement ;

3. La mise en place ou le renforcement d'infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale ;

Le but ultime recherché est de mettre en place des infrastructures structurantes afin de soutenir le développement des initiatives économiques dans la ZCO

Les rapports du PRODES mentionnent quelques activités mais le produit semble être suspendu faute de moyen

Sur un budget total de 950 000USD, le PNUD s'était engagé à hauteur de 250,000 USD et 700,000 USD soit 74% devait être recherché. Les ressources financières n'étaient donc pas en grande partie au rendez-vous.

Ce produit qui comporte pourtant une dimension stratégique dans la logique du programme semble souffrir de déficits important dans sa mise en œuvre et donc dans les progrès vers les résultats attendus.

La seule initiative clef concerne le village de Tonghor dans la région de St Louis entreprise en partenariat avec la Commune de Gandon, avec l'accompagnement technique du Centre d'Impulsion pour la Modernisation de l'Elevage (CIMEL), du GIE TIMTIMOL et de l'ASDT pour des Equipements de soutien pour la promotion de l'élevage. L'identification des besoins en investissements des promoteurs a été faite ainsi qu'une étude de faisabilité technique et financière d'une MPE intégrée et très innovante, articulé autour du financement d'une étable communautaire, de 3 poulaillers pour les femmes, d'un Bio-digesteur (fournisseur d'énergie), de kits d'électrification au solaire photovoltaïque, d'un puits-forage et d'un champ de production de cultures fourragères pour l'alimentation du bétail. Les 03 poulaillers destinés aux femmes permettraient d'améliorer les races locales et d'augmenter leur productivité.

Le périmètre a été affecté par la commune, les puits ont été forés, les poulaillers et l'étable construits, mais les travaux ont été suspendus faute de ressources financières.

L'expérimentation sur les cultures fourragères a donné de bons résultats mais les difficultés liées à l'exhaure manuelle de l'eau (le système de pompage n'a pas encore été installé dans les puits) n'ont pas permis de poursuivre les essais.

Ce modèle validé au niveau régional sera proposé au ministère de la vulgarisation à l'échelle nationale.

Le kit d'électrification solaire installé sur une maison-témoin pour la promotion de panneaux solaires prend en charge 10 points lumineux et un chargeur de portable universel. Les essais au niveau d'un foyer communautaire permettent d'engager les négociations pour la prise en charge par les hameaux concernés.

Le Programme National de Biogaz domestique du Sénégal (PNBS) basé à St-Louis a été identifié comme partenaire technique pour la réalisation d'une capacité journalière de 10 M3 pour un coût unitaire de 512 884 F CFA à hauteur de 80% de ce montant et le PRODES apporterait les 20%.

Pour sa part, la Commune de Gandon, engagée pour la clôture de la parcelle fourragère de 02ha, a déjà acheté et acheminé à Tonghôr le grillage et implantés les poteaux. L'association pour la Solidarité et le Développement de Tonghôr s'est de son côté impliquée à travers l'achat d'un (01) kilo de semences de fourrage.

Aucune évolution n'est notée sur les indicateurs de ce produit dont la quasi-totalité des activités n'a pas été faite du fait de l'insuffisance de ressources additionnelles.

Indicateurs	Cible	Résultat	Taux
Nombre d'infrastructures et équipements de soutien innovants mis en place		1 infrastructure incomplète	
Nombre de femmes et de jeunes, bénéficiant d'infrastructures de soutien		0	
Nombre de modules développés sur la gestion, l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipement de soutien		0	
Nombre de femmes et de jeunes formés sur la gestion, l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements de soutien		0	

☞ Identifier sans délai les besoins en infrastructures dans la ZCO ;

☞ Mettre à contribution les interventions du PUDC pour la mise en place des infrastructures attendus.

4. Le renforcement et l'élargissement du dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP ;

Le but ultime recherché à travers ce produit est de permettre par un dispositif financier à un minimum de 1500 jeunes issus de l'enseignement professionnel de s'engager dans des initiatives économiques pour leur insertion socio-économique, la création de richesse et d'emplois.

Sur un budget total de 952 000USD, le PNUD s'était engagé à hauteur de 125,000 USD, le Grand-Duché du Luxembourg pour 327 500 USD et 500,000 USD soit 52% devait être recherché. Les ressources financières étaient donc en grande partie à trouver.

Les premières activités de 2014 étaient dédiées à la consolidation et au renforcement du dispositif technique et financier existant. Une rencontre a été tenue avec ORABANK (sur la situation des projets financés, le faible niveau d'expérience des jeunes promoteurs, le suivi évaluation du dispositif de financement et la pertinence de la convention dans le contexte de mutation de BRS devenu ORABANK) à l'issue de laquelle une recommandation clef a été formulée : la tenue de réunions trimestrielles entre PRODES, ORABANK et les autres partenaires.

D'autres faits marquants ont eu lieu en 2014 :

- ☛ Le renforcement du dispositif de suivi financier de 30 Millions de FCFA en 2014 ;
- ☛ L'élaboration d'un document de plaidoyer pour le renforcement du fonds d'insertion ;
- ☛ L'élargissement du dispositif financier au partenariat avec l'UNFPA qui a convenu de confier au PRODES, la mission d'encadrement des jeunes filles défavorisées déjà formées par les CRETF dans les régions de Thiès et Saint-Louis. Neuf plans d'affaires d'un montant global de 8720000 F CFA pour 15 jeunes filles ont ainsi été financés.

Le programme utilise le schéma de financement existant pour l'insertion des jeunes issus de l'ETFP mais les conditions d'accès sont négociées pour adapter les produits aux besoins des jeunes (taux d'intérêt réduit, garanties allégées, accompagnement des promoteurs, prise en charge des services non financiers, renforcement des capacités des SFD). Sur les cinq SFD partenaires, trois sont intégrés en 2014 dans le système. Il faut noter que le réseau UMECAS connaît des problèmes de management interne et de gestion pendant que DJOMECA est confronté à des difficultés de management de son portefeuille suite à un élargissement non maîtrisé de sa clientèle.

Performance du fonds d'insertion en 2014

- ✓ Fonds d'insertion mis à la disposition des SFD depuis 2010 : 250 000 000 FCFA
- ✓ Nombre de jeunes ayant reçu des financements : 141
- ✓ Décaissement opérés en 2014 pour l'insertion des jeunes : 26 757 865 F CFA soit 10% seulement du fonds d'insertion
- ✓ Remboursements attendus en 2014 : 37 322 727 FCFA ;
- ✓ Remboursements effectifs : 16 283 443 FCFA soit 43,63%

En 2015, la réactualisation du mécanisme de financement de l'insertion a permis la prise en charge des apprentis et des autres écoles de formation d'agriculture et d'élevage. La sensibilisation et l'information des jeunes des écoles de formation professionnelle et technique par les cellules d'insertion a permis d'améliorer la qualité des plans d'affaires (pertinence et réalisme).

Performance du fonds d'insertion en 2015 :

- ✓ Cumuls de remboursements au 31 décembre 2015 : 111 456 210 FCFA

- ✓ 1^{er} comité d'orientation de 2015 : 61 Plan d'affaires issus des CETF de Podor, Dagana, Matam, Saint-Louis, Linguère et du CEFAM de Louga
 - 39 dossiers éligibles : 16 projets individuels - 23 projets collectifs pour 70 membres, soit un total de 86 promoteurs ;
 - 15 dossiers à reformuler ;
 - 07 dossiers jugés non éligibles ;

- ✓ Dernier comité d'orientation de décembre 2015 : 97 plans d'affaires de la zone Nord tous jugés éligibles :

76 projets individuels + 22 projets collectifs regroupant 71 membres, soit un total de 147 jeunes promoteurs.

- ✓ Cumul pour les deux comités d'orientation : 219 emplois directs créés à travers 10 sous-secteurs d'activités.

Les activités ci-dessous ont été mises en œuvre en 2016 :

- ✓ Le mécanisme de financement de l'insertion a été actualisé et validé, ce qui a permis la prise en charge effective des apprentis encadrés par les chambres de métiers et les sortants des autres écoles de formation d'agriculture et d'élevage
- ✓ Le PRODES a organisé en rapport avec les cellules d'insertion du MFPA plusieurs séances de sensibilisation dans les centres de formation professionnelle et technique de la ZCO.
- ✓ L'organisation du dixième Comité d'Orientation du fonds d'insertion (COM 10) avec le développement du nouveau dispositif d'accompagnement des promoteurs. Les 97 plans d'affaire validés ont été déjà transmis par ORABANK respectivement aux SFD ci-après :
 - MEC PROPAS : 29 dossiers, pour les départements de Dagana et Saint Louis et Réseau
 - UFM : 55 plans d'affaires, pour les régions de Louga et Thiès
 - U-IMCEC : 13 plans d'affaires pour la région de Matam.
- ✓ La MEC PROPAS a tenu son deuxième comité de crédit pour 28 plans d'affaires, pour un montant global de 53 217 350 FCFA, ce qui porte le nombre des dossiers traités et accordés par la MEC PROPAS à 40, pour un montant global de 76.359.650 FCFA.
- ✓ UFM Louga, a réuni son premier comité de crédit pour 14 plans d'affaires pour un montant de 20 645 000 F CFA.
- ✓ Ainsi au total 54 plans d'affaires du COM 10 ont été financés pour un montant global de 97 004 650 F CFA
- ✓ Les 43 dossiers restants sont en cours d'instruction au niveau des SFD à travers les entretiens avec les promoteurs, les ouvertures de comptes, l'organisation et le fonctionnement des MPE.
- ✓ L'Organisation du 11ème Comité d'Orientation du fonds d'insertion (COM 11)
 - 102 plans d'affaires examinés : 54 de la chambre des métiers de St-Louis, des centres de formation de Thiès (15), de Linguère (11) et de Louga (22).

- Coût global des 102 plans d'affaires : 261 145 199 FCFA répartis par filière : 14 dossiers pour la maçonnerie, 30 pour la couture, 14 pour la coiffure, 3 pour la plomberie, 17 pour la menuiserie bois, 9 pour la mécanique, 8 pour la restauration, 1 pour l'électricité et 6 pour les ouvrages métalliques.
- 54% des plans d'affaire concerne l'apprentissage
- 46% provient des centres de formation professionnelle et technique.
- ✓ Résultats de l'examen des plans d'affaires : 80 dossiers éligibles et 22 dossiers à reformuler
- ✓ Composition des 80 plans d'affaires validés pour 209 325 369 FCFA : 60 projets individuels et 20 projets collectifs de 89 membres, soit un total de 149 jeunes promoteurs qui accèdent au financement et créent 319 emplois directs.

Evolution des indicateurs du produit 4

Indicateurs	Cible	Résultat	Taux
Un schéma de financement validé et vulgarisé	1	1	100%
Un Manuel de gestion de fonds d'insertion mis à jour et validé	1	1	100%
Nb produits financiers adaptés développés par BRS- SFD	5	3	60%
Nb SFD et réseaux intégrés dans un système inclusif financement insertion	10	9	90%
Nb jeunes sortant du système de l'ETFP et autres structures ayant accès à SF adaptés	1500	791	52,7%
Taux d'accroissement MPE/insertion			25%
Taux annuel décaissement fonds d'insertion			30%
Taux annuel reconstitution du fonds			44%
Nombre de services offerts par les IF sur fonds propres		0	0%

- ☞ Renforcer le rôle des chambres des métiers dans l'insertion et l'encadrement des promoteurs ;
- ☞ Initier avec la direction de l'artisanat, l'ONFP, le FFFPT et la Direction des PME un partenariat pour l'appui à la formation et l'encadrement des promoteurs et le financement des manuels GERME
- ☞ Mettre en place un plan de gestion de la qualité.

5. « Le renforcement des capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion ;

Le but ultime recherché à travers ce produit est d'apporter un soutien aux initiatives d'insertion par la communication, le suivi des activités et le renforcement des capacités des promoteurs, de leurs encadreurs et des autres acteurs et partenaires du programme.

Sur un budget total de 556 000USD, le PNUD s'était engagé à hauteur de 125,000 USD, le Grand-Duché du Luxembourg pour 327 500 USD et 103,955 USD soit 18% devait être recherché. C'est l'un des produits qui a connu le moins de tension budgétaire car il était financé à hauteur de 82%.

En 2014, les termes de références d'un appel à candidature pour une mission d'évaluation des expériences en matière de dispositifs d'appui à l'insertion ont été finalisées et validées.

Les étapes suivantes ont été couvertes :

- ✓ Le dispositif technique d'accompagnement, de suivi-évaluation et d'appui/conseil des IMF et des promoteurs a été revisité et consolidé.
- ✓ Le système d'information et de gestion de l'insertion est disponible mais n'est pas encore connecté au SIG du MFPA.
- ✓ L'atelier du comité technique d'auto-évaluation de l'insertion a donné l'opportunité d'une mise à niveau des acteurs et l'harmonisation des stratégies d'intervention pour accroître l'efficacité du dispositif d'insertion.
- ✓ Des initiatives ont été prises pour l'harmonisation des outils de reporting au niveau de la plateforme onusienne et l'élaboration de requêtes de financement additionnel pour couvrir la phase extension 2016/2017 du programme.
- ✓ 275 Plans d'affaires dans les axes nord et centre ont été identifiés à l'occasion de la réunion du CT de coordination du secteur de l'enseignement technique.

Evolution des indicateurs

Indicateurs	Cible visée	Résultat obtenu
Nombre d'ateliers de formations organisés au profit des acteurs (CAI, Ministère, COM)		04
Nombre de SFD du dispositif de financement de l'insertion, renforcés	10	9 (90%)
Un Système d'information et de gestion sur le financement de l'insertion est disponible	1	1 (100%)

1.2. Facteurs clefs limitant les progrès vers la réalisation de l'effet

-  Les ressources ;
-  Les taux de viabilité des plans d'affaire ;
-  Les taux de survie des MPE à 1an, 2ans, 3 ans ;
-  La gestion de la qualité des interventions ;
-  Les faibles taux de remboursements ;
-  Les disfonctionnements sur le portage des fonds par les SFD ;
-  L'absence de SFD de proximité dans certaines localités.
-  L'absence de services offerts par les SFD sur fonds propres

1.3. Utilisation des réalisations du programme et effets produits

Voir Annexe 3 : Utilisation et effet PRODES

Nous avons rencontré lors de la visite de site de la ZCO des responsables de l'exécutif régional, des autorités locales, des partenaires, des directeurs de structures de formation professionnelle, des membres des cellules d'appui à l'insertion et des comités d'orientation, des gestionnaires de mutuelles d'épargne et de crédit, le personnel et les animateurs du PRODES, des membres des conseils de quartier, des responsables du développement communautaire, des responsables de l'action sociale.

Nous avons également suivi des bénéficiaires directs dans l'exercice de leurs activités économiques quotidiennes pour constater les compétences managériales et le savoir-faire technique mis à profit pour créer et conserver des avantages concurrentiels ayant permis à certaines MPE de prospérer et aux groupements de femmes de renforcer leur cohésion, leur autonomie et générer des revenus.

Ces compétences managériales pour attirer et fidéliser la clientèle, développer et conserver des avantages concurrentiels, s'intéresser aux autres parties prenantes notamment en remboursant les emprunts, découlent à l'évidence, des renforcements de capacités avec les outils développés par le programme GERME/SIYB de l'OIT et d'autres modules théoriques et pratiques de gestion et de spécialités métiers.

Les nouvelles compétences acquises par les partenaires institutionnels des PTO (plateformes techniques opérationnelles) sont également mises à contribution pour le suivi des activités et des AGR. C'est ainsi que nous avons rencontré certains partenaires sur le terrain en train de mener des activités liées à l'encadrement des promoteurs conformément à la démarche et à la méthodologie mises en place par le programme.

La validation du manuel de procédures, la signature de conventions avec les SFD de proximité, la mise en place de lignes de financement et de mécanismes de financement, la sélection ultérieure des bénéficiaires et le suivi des activités et du recouvrement sont les procédures et mécanismes servant l'accès des femmes et des jeunes au financement.

Ces pratiques sont dorénavant ancrées dans les processus internes des structures de formations professionnelles depuis la première année de formation jusqu'à sortie des diplômés. Il existe un chronogramme précis de ces actions dont l'aboutissement est le processus de sélection des plans d'affaires et des AGR pour les femmes. Il est adopté et a permis à 781 jeunes sortants des structures de formations professionnelles et à 275 MPE jeunes et de femmes de bénéficier d'un appui du PRODES qui a rendu possible la création de 1561 emplois dans la ZCO.

Les SFD de proximité dont les capacités ont été renforcées pour mieux servir les projets socio-économiques des femmes et les jeunes sont mises à contribution par ces derniers pour leurs opérations courantes de retraits, dépôts, remboursements et épargne.

On peut donc constater que le mécanisme d'appui financier est en place et son utilisation récurrente par les acteurs a permis aux jeunes de bénéficier de financements adaptés pour leur insertion, de générer des revenus et de rembourser les emprunts.

Lors du parcours de la ZCO, nous avons rencontré des représentants des autorités décentralisées de l'Etat, les autorités locales, les structures de formation professionnelle, les partenaires de la mise en œuvre et la société civile au cours d'entretiens très édifiants sur la dynamique du projet, les difficultés et les effets des activités mises en œuvre. A Dakar ce fut le tour des personnes ressources du PNUD, du BIT, de l'ONUDI, des partenaires institutionnels et techniques, des staffs des

programmes de nous édifier sur leur perception des progrès accomplis vers des résultats tangibles. Nous avons également rencontré les bénéficiaires à St Louis, Tonghor, Richard Toll, Dagana, Podor, Matam, Kanel, Wassacodé, Ranérou, Linguère, Louga, Kébémér, Guéoul, dans des AGR et des MPE en poterie, céramique, menuiserie, dessin bâtiment, restauration, soudage, commerce, mécanique, confection, esthétique, coiffure, transformation de produits agroalimentaires, aviculture, élevage, embouche ovine et bovine, maraichage, transport sur motos, teinture...

Nous les avons écoutés et observés dans la pratique des activités pour lesquelles ils ont demandé et obtenu l'appui du PRODES, pour comprendre leur parcours avec le programme, les changements ou tendances intervenus ici ou là dans un sens ou un autre, le sentiment qui les anime aujourd'hui en comparant l'avant de l'après, leurs défis et projets d'avenir.

Nous avons également analysé la documentation disponible afin de procéder à des validations par triangulation pour mettre en cohérence et tirer les conclusions.

Au terme de cette démarche, les principaux effets perceptibles notés sont les suivants :



L'institutionnalisation des processus liés à l'insertion des jeunes. La gestion de l'itinéraire des jeunes dans les structures de formation professionnelle de la ZCO pour leur insertion en fin de parcours est inscrite dans les textes de ces structures. Il n'est plus nécessaire à quelque entité extérieure que ce soit de pousser des leviers pour que les formations TRIE, CREE et les plans d'affaires se fassent comme il se doit. Les cellules d'appui à l'insertion, les comités d'orientation existent pour ce travail de conception d'encadrement de sélection. Il existe un contrôle interne des chefs d'établissement et des inspecteurs de spécialités. Les tendances dont on discute actuellement concernent l'adoption de ce modèle partout dans le pays.



L'augmentation du revenu et de l'autonomie des femmes. Les structures associatives et les MPE ont été une tribune qui a permis aux femmes de faire montre de leur leadership et de leur capacités techniques et managériales. Elles ont pu développer des initiatives économiques, ont accru leur revenu et leur autonomie, partagé les charges de la maison, participé aux dépenses des cérémonies familiales. Leur autonomie, pouvoir de négociation et statut se sont améliorés au fur et à mesure qu'elles ont assumé ces responsabilités dans la cellule familiale, le quartier et la cité.

Cas du restaurant RJB de Matam. Le cas de ces 7 filles de Matam est éloquent : Elles ont monté un GIE en restauration, ont obtenu du PRODES un appui financier de 3 800 000FCFA et des renforcements de capacités pour mettre en place un restaurant. Malgré la fermeture de la SFD, leur volonté de remboursement est intacte.

Elles ont démarché et signé des contrats avec les services et organismes installés dans la ville pour la fourniture quotidienne de repas aux employés et lors des séminaires.

Elles ont pris l'initiative de mobiliser chaque mois une épargne commune de 70 000CFA qui est versée tour à tour dans le compte que chacune d'elles a ouvert au nom de ses enfants et pour leurs frais de scolarité ultérieure.

Elles sont des soutiens de famille et forment un groupe cohérent et dynamique.

Leur prochain défi est la construction d'un réceptif hôtelier et ont pour cela déjà acheté sur fonds propre un terrain plus de 4000 m2.

👉 Le renforcement des dynamiques de concertation sociale. Les structures associatives ont joué un rôle important dans les mécanismes d'insertion mis en place dans la ZCO. Tous ces fonds ont été confiés à la sagesse de l'avis communautaire pour décider de qui devrait bénéficier de quel montant avec quels délais et modalités de remboursement. Dans cet exercice, l'autorité classique n'a pas eu plus de voix que les autres.

👉 L'émergence d'une culture de l'auto-emploi. Les jeunes ont adopté un autre schéma d'insertion par l'auto-emploi contrairement aux générations passées qui considérait cette voie comme un « Plan B ». Ils s'inscrivent donc de plus en plus dans cette perspective et examinent des créneaux porteurs souvent en rapport avec leur domaine de compétence. Les appuis mis en place par le PRODES constituent donc des opportunités qu'ils saisissent pour la réussite de leur insertion et de leur carrière.

Des 4 modalités proposée à la question « L'effet a-t-il été atteint ? », la réponse « Partiellement » est celle qui convient au mieux.

Pleinement	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
		X	

1.4. L'effet est-il en conformité avec le CPAP et les stratégies pays définies dans le PSE?

Les effets constatés vont dans le sens des priorités nationales et des intentions du PNUD telles que définies dans le PNUAD

Des 4 modalités proposée la réponse « Pleinement » est celle qui convient au mieux

Pleinement	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
X			

1.5. L'effet est-il durable et a-t-il fait l'objet d'une appropriation nationale

Ce critère permet d'analyser à quel point les stratégies développées, testées et avérées efficaces pendant le programme vont pouvoir se perpétuer de manière autogène à la fin de celui-ci.

On va successivement analyser la durabilité à travers 2 leviers réputés lui être favorables : (i) l'implication des bénéficiaires et (ii) l'appropriation nationale.

L'implication favorise la compréhension par les bénéficiaires des mécanismes de développement mis en place et leur participation aux décisions et activités du programme et produit à terme un engagement de qualité, gage de durabilité.

👉 **Pour les AGR (FDL3)** : A travers leurs représentants (Conseils de quartier, Présidentes de GIE, Présidentes des associations de personnes handicapées, Présidentes des associations de PVVIH, dirigeants de structures associatives et d'organisations de la société civile) et les autorités locales de proximité (Conseils municipaux, Délégués de quartier, Conseillers), les différentes catégories de bénéficiaires ont eu une présence de qualité au moment de l'analyse initiale des besoins et

jouent un rôle central dans la gestion des fonds, le choix des bénéficiaires, la sélection des plans d'affaires, et des montants attribués, le recouvrement et le suivi des activités. L'intervention s'inscrit dans les procédures et mécanismes de transfert de responsabilités aux acteurs locaux pour une meilleure prise en compte des besoins des groupes les plus vulnérables suivant une approche territoriale cohérente et intégrée.

En exemple au conseil de quartier Sindone de St Louis, le bureau élu pour 3 ans a été renforcé par le programme en gestion administrative et financière, leadership, négociation, recherche de financement, gestion participative pour mieux assurer son rôle.

L'une des membres du bureau précise : « *Nous connaissons mieux que quiconque les femmes, celles qui sont en activités ou peuvent le faire, les projets porteurs, nous accompagnons le service du développement communautaire et nous sommes aujourd'hui à la 4^{ème} génération de revolving. Cette démarche et ces résultats ont renforcé la cohésion sociale chez nous. Il faut ajouter que nous avons la chance car notre quartier accueille chaque jour un nombre de visiteurs et de passants au moins égal à 3 fois sa population de sorte que le commerce fonctionne très bien* »

Cette implication qui a généré un engagement fort des bénéficiaires, nous l'avons retrouvé aussi à Matam avec le conseil de quartier Gourel sérigne, à Wassacodé avec le GIE Mbaila des femmes potières qui ont pu mettre en place un micro fonds de crédit à taux zéro, à Kanel au conseil de quartier de Thélol Kanel, au comité d'initiative de Ranérou avec les 2 conseils de quartier de Nelby et Ranérou qui réalisent des taux de remboursement de 100%, avec les 4 comités de quartier de Linguère (Dialou rail, Abattoir, Linguère Coumba et Thielly), mais également avec les bénéficiaires issus des structures de formation professionnelle ;

- ✎ Pour l'insertion FDL4 : Le schéma qui est en train d'être mis en œuvre a été élaboré à la demande et en étroite collaboration avec le ministère, les inspections, les chambres de commerce, les autres acteurs à la base en rapport avec les agences spécialisées des Nations Unies sur ces questions à savoir le PNUD, le BIT et l'ONUDI.

L'appropriation nationale permet de mobiliser et de coordonner les moyens de la puissance publique et des bénéficiaires et favoriser la réplique et la meilleure articulation possible avec la décentralisation et les autres partenaires. Les services déconcentrés de l'Etat (gouvernance, préfecture, ministères en charges des finances, de l'action sociale, de l'industrie, de la formation professionnelle, du développement communautaire), les collectivités locales (mairies, conseils de quartier), les structures de formation professionnelle (Inspection, centres de formation techniques, Lycées techniques), les chambres des métiers et le secteur privé (Banques, SFDs) jouent des rôles et portent des responsabilités spécifiques dans ce programme. Les rôles et responsabilités sont claires et comprises par chaque catégorie d'acteurs.

Les efforts du programme pour l'appropriation nationale consistent à faciliter la mainmise et le contrôle par les acteurs nationaux (acteurs institutionnels, collectivités locales, autorités coutumières ou religieuses) des stratégies et leviers de l'insertion. Nous avons identifié un certain nombre d'interventions et de mécanismes allant dans ce sens (réformes des curricula, renforcement de capacités, signature de conventions, renforcement du partenariat, mise en place de fonds revolving etc.).

On peut même noter ici une internalisation de la stratégie d'insertion promue par le PRODES pour les sortants des structures de formation professionnelle avec différents mécanismes mis en place pour appuyer les dynamiques nationales et locales d'apprentissage, de formation initiale et continue, de financements appropriés, d'insertion et d'exercice des métiers :

- ☞ Renforcement des acteurs institutionnels ;
- ☞ Identification de créneaux et de filières porteuses ;
- ☞ Diversification des filières de formation professionnelle ;
- ☞ Mise en place de cellules d'appui à l'insertion ;
- ☞ Mise en place de comité d'orientation ;
- ☞ Mise en place de fonds dédiés à l'insertion dans des SFD de proximité ;

L'internalisation qui est déjà un acquis dans les zones Nord et Centre a permis de ramener le cout de la formation TRIE de 420 000CFA à 85 000FCFA et celui de la formation CREE de 1 680 000 à 165 000 FCFA.

Le ministère a également envoyé un signal positif très fort en envoyant aux IA et aux Chefs d'établissement, une note de service leur demandant d'expérimenter les outils mis en place par le BIT et d'aller vers l'internalisation dans le reste du pays

Le palier supplémentaire que nous attendons concerne le décret et l'arrêté pour mettre en valeur la loi d'orientation.

A ce jour, pour cette question d'insertion, on peut trouver une solution pour la contrainte résiduelle concernant les manuels en cherchant un appui du côté des mécanismes qui existent déjà. Je veux citer l'ONFP, le FFFPT. Les chambres des métiers pourront être plus présentes car elles ont déjà été renforcées et l'encadrement des artisans est au cœur de leurs compétences.

De façon globale pour les programmes concernés, la prise en compte de la durabilité a été sur le plan conceptuel cohérente en rapport avec le contexte en place.

Des 4 modalités proposée la réponse « En grande partie » est celle qui convient au mieux

Pleinement	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
	X		

1.6. L'effet a-t-il été réalisé de la manière la plus efficace ?

Des économies ont été faites dans l'utilisation de données récentes existantes à la place de commanditer d'autres études. D'autres interventions ont été totalement exécutées avec un budget réduit au minimum

Des 4 modalités proposée la réponse « En grande partie » est celle qui convient au mieux (voir & 5.1.)

Pleinement	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
	X		

2. Résultats clefs 2 : PN-PTFM

Le Sénégal, à l'instar de la plupart des pays de la région subsaharienne de l'Afrique, a élaboré des politiques nationales de développement en phase avec les objectifs de développement au plan mondial – Objectifs du Millénaire pour le Développement, Objectifs de Développement Durable. Toutes ces stratégies placent l'inclusion au cœur de leurs démarches. L'objectif visé étant de faire de toutes les couches sociales des agents économiques autonomes. Cette préoccupation est fortement marquée dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui porte la vision « *d'un Sénégal Emergent en 2035 avec une Société Solidaire dans un Etat de droit* ».

C'est dans ce contexte que l'Etat du Sénégal, à travers le Ministère en charge de l'Industrie, a mis en place en 2008, avec l'appui du PNUD, de la Fondation Bill et Melinda Gates et plus tard du NEPAD/Fonds Espagnols pour l'Autonomisation des femmes africaines, le Programme National « Plates-formes Multifonctionnelles pour la lutte contre la Pauvreté » (PN-PTFM).

Nous allons examiner les progrès vers l'effet engendrés par les 9 groupes d'interventions suivants qui ont été définis pour alimenter en priorité l'effet 1 de UNDAF

1 « La rentabilité et la viabilité des PTFM installées sont assurées »

2 « Un environnement favorable au développement des activités économiques est créé dans les villages bénéficiaires »

3 « Un tissu de 100 micros et petites entreprises est créé »

4 « 300 cent plates-formes dont 1 avec un réseau d'eau et d'électricité et 5 fonctionnant au biocarburant sont installées »

5 « 37 plates-formes de la phase pilote sont réhabilitées »

6 « Un dispositif de gestion et de coordination est défini et opérationnalisé »

7 « Un Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle est défini et opérationnalisé »

8 « Un plan de communication est élaboré et exécuté »

9 « Un plan de renforcement des capacités des acteurs est élaboré et exécuté »

Les financements mobilisés se chiffrent à 7.490.737.725 FCFA sur un montant sollicité de 7.499.737.725 FCFA, soit un taux de couverture des demandes de fonds de 99,88%, représentant les contributions du PNUD, de l'Etat, de la FBMG, des fonds NEPAD et des bénéficiaires.

Le taux d'exécution budgétaire de 81,03% est ainsi constitué :

- ✓ TEB sur fonds Gouvernement du Sénégal : 61,57%,
- ✓ TEB sur fonds GATES : 100,00%,
- ✓ TEB sur Fonds TRAC : 99,99%,
- ✓ TEB sur contribution bénéficiaires : 98,46%
- ✓ TEB sur fonds NEPAD : 99,40%.

2.1. Etendue des progrès accomplis en vue de la réalisation de l'effet

Voir ANNEXE 2 : Bilan technique - Utilisation et effet

« La rentabilité et la viabilité des PTFM installées sont assurées »

Plusieurs avancées ont été notées dans le sens du renforcement de la viabilité et de la rentabilité des plateformes.

En effet des études de faisabilité technique ont été conduites et les résultats ont servi de situation de référence et permis de s'assurer des conditions socio-économiques requises pour l'installation des plateformes.

Les bénéficiaires ont aussi pu bénéficier de moteurs plus performants pour leurs plateformes à la suite d'une étude pour définir les caractéristiques de ces moteurs. Vingt-deux GA-PTFM ont été appuyés pour leur constitution (6 dans la zone Centre, 8 dans le Centre-Ouest, 6 à l'Est et 4 dans le sud-Est). La mutualisation des ressources financières et le renforcement des capacités techniques, comptables, administratives et financières de ces GA-PTFM a permis d'en faire de véritables cadres d'échange à même d'initier, négocier et conduire des projets économiques collectifs d'envergure avec des ETAAL (Entreprises de transformation agro-alimentaires) et des CENCOM (Centrales de commercialisation)

Dans un autre cadre, l'expérimentation d'options technologiques a permis la diversification des opportunités de mises en place d'initiatives économiques notamment dans les chaînes des valeurs agricoles. Les options ci-suivantes ont été développées :

- ✓ Une décortiqueuse de fonio à Dyabougou Faty (Tambacounda), -
- ✓ 2 épierreurs pour débarrasser les céréales de sables et pierres à Mboudaye Sérère (Kaolack) et Tatène Bambara (Thiès),
- ✓ Une Unité de Production d'Aliments de Volailles (UPAV) à Saré Bilaly (Kolda),
- ✓ Le démarrage électrique des moteurs qui permis la démocratisation de l'accès à la fonction de meunier aux femmes,
- ✓ Les Kits d'élimination de l'aflatoxine à Baal Diop (Thiès), Ndémène (Thiès), Nguèye-Nguèye (Thiès), Ndiomdy (Fatick) et, Sourouyel (Tambacounda),
- ✓ Les dépulpeuses de fruit de Baobab à Delby (Kafrine),
- ✓ Une dépelliculeuse couplée à un torréfacteur d'arachide à Delby (Kafrine),
- ✓ L'expérimentation de l'huile de Pourghère avec les moteurs de la PTFM dans le village de Bill Bambara,
- ✓ L'expérimentation du concept de « Village Emergent » dans le village de Tatène Bambara

Des renforcements de capacités ont aussi eu lieu en (i) renforcement organisationnel et développement institutionnel pour 25 femmes, (ii) CREE et GERME pour 55 Femmes, (iii) élaboration des plans d'épargne collectif pour tous les membres des bureaux GA-PTFM, (iv) élaboration des programmes stratégiques pour 49 femmes, (v) les Techniques de production pour 495 femmes, (vi) la démarche qualité, (vii) la gestion comptable et (viii) la commercialisation.

« Un environnement favorable au développement des activités économiques est créé dans les villages bénéficiaires »

Afin de soutenir le développement des activités économiques créées autour des plateformes, plusieurs interventions ont été définies dans le cadre logique du programme pour un environnement local plus favorable :

La signature de protocole avec UIMCEC et CAURIE-MF, 2 structures d'envergure nationale a permis de mettre à la disposition des bénéficiaires de PTFM, des produits financiers accessibles (taux d'intérêt, durée, garantie, etc.).

Avec CAURIE-MF : Une épargne de 69.901.600 FCFA a été mobilisée et un encours de crédit de plus de 179.540.000 FCFA a été versé à 2209 femmes de 61 Groupements des régions de Fatick, Thiès, Kaolack, Kaffrine, Tambacounda et Kédougou

Avec U-IMCEC un volume de crédit de 15 500 000 FCFA a été accordé pour le financement de crédits de campagne, l'achat de moteurs et la réalisation d'activités génératrices de revenus.

Dans une démarche participative avec la consultation de l'ITA, de l'ANCAR et des études de filières du projet d'appui à la croissance économique de l'USAID, le Programme a élaboré en 2009 un document portant sur 8 créneaux porteurs identifiés et qui a servi de référentiel pour le choix par les bénéficiaires des projets à développer autour des plateformes

D'un autre côté, des centrales de commercialisation (CENCOM) ont été mises en place pour renforcer les capacités de commercialisation des femmes et des jeunes producteurs ruraux bénéficiaires de PTFM et faciliter l'approvisionnement en intrants et pièces de rechange. Une CENCOM est bâtie au bord d'une grande route ou à côté d'un marché principal et comprend 1 boutique, 2 magasins de stockage, 1 dépôt de pièces de rechange, 2 bureaux et 1 salle de réunion.

Une étude de marché des produits agricoles réalisée en 2009 a contribué au développement des chaînes de valeur et permis au programme de mieux connaître le marché des produits agricoles transformés au Sénégal et de disposer d'évidences pour une meilleure orientation des promoteurs vers les produits agricoles à haute valeur marchande. Enfin des bio-digesteurs ont été installés dans 3 villages en collaboration avec Caritas Kaolack.

« Un tissu de 100 micros et petites entreprises est créé »

Pour l'atteinte de cette ambition du programme, différentes activités ont été menées :

Dix périmètres maraîchers ont été dotés de pompes et tuyaux d'adduction dans 10 villages des régions de Kaolack, Diourbel, Fatick, Thiès et Tambacounda.

Des espaces EMPE (Espaces Micro et Petites Entreprises) jouant le rôle d'incubateurs pour stimuler le développement de services autour de la plate-forme multifonctionnelle ont été installées à Netteboulou (Tambacounda) et Keur Babou Diop (Kaolack).

Des emplois et des revenus en milieu rural ont été créés avec les 11 boulangeries artisanales en terre cuite.

19 villages des régions de Tambacounda, Kaolack, Thiès et Kolda ont été équipés de kits complets de transformation d'oléagineux (presse, grilleur, décortiqueuse).

Deux unités de transformation de fruits et légumes spécialisées respectivement dans la production de Sirop et jus de fruits et de poudre de pain de singe sont installées à Netteboulou (Tambacounda) et Delby (Kaffrine).

Un équipement de transformation de lait est installé au village de Gouloumbou (Tambacounda)

Des études ont été conduites pour soutenir la création ou la consolidation de MPE et ont servi de référentiels aux promoteurs désireux de développer des activités axées sur la transformation de ressources locales.

Des unités de transformation de pâte d'arachide, de céréales et de production de fonio ont été installées dans la zone Est.

Une unité de transformation de noix de cajou est mise en place dans la zone Centre.

Des jardins tropicaux améliorés et une unité de production de jus à base de fruits locaux ont été installés dans le Centre Ouest

20 autres études ont également été réalisées pour la création d'Entreprises de Transformation Agro-Alimentaire sur la production d'huile d'arachide, la transformation de céréales, la transformation de moringa, la production de jus de fruit, la production de fruits et légumes, la production de jus de pain de singe, la production de pâte d'arachide et d'huile essentielle, la production de pain à base de farine composée et de biscuit, la production d'huile d'anacarde, la transformation de céréales et de miel et la production de craie

« 300 plateformes dont une 1 avec un réseau d'eau et d'électricité et 5 fonctionnant au biocarburant sont installées »

« 37 plates-formes de la phase pilote sont réhabilitées »

« Un dispositif de gestion et de coordination est défini et opérationnalisé »

Pour l'atteinte de ces ambitions, 387 nouvelles plateformes ont été installées, 24 anciennes plateformes réhabilitées, des CAC (cellules d'appui-conseils) ont été formées et installées, et un mini-réseau d'électricité et d'eau installé dans le village de Tatène Bambara.

La signature de 14 conventions a permis l'acquisition de 6 kits d'élimination d'aflatoxine, le renforcement de l'accès au crédit, la construction d'abris, l'installation d'ETAAL et de plateformes et l'installations de bio-digesteurs.

Un ensemble de 6 activités ont été retenues pour la coordination du programme :

- L'élaboration et la validation d'un manuel de procédures administratives et financières
- La tenue régulière des réunions du comité de pilotage ;
- L'organisation régulière d'audits comptables ;
- L'organisation à date échue d'ateliers de planification
- La signature de conventions de financement
- L'élaboration de plans de passation de marché

« Un Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle est défini et opérationnalisé »

« Un plan de communication est élaboré et exécuté »

« Un plan de renforcement des capacités des acteurs est élaboré et exécuté »

Ce produit comprend un grand nombre d'interventions clefs à l'image de son importance stratégique pour le suivi financier et technique et la prise de décisions.

- Les cellules d'appui conseils qui constituent le dispositif de proximité ont effectué le travail d'encadrement des PTFM et ont produit 77 rapports trimestriels d'activités conformément au plan de travail annuel ;
- L'unité de coordination nationale du programme a réalisé 93 missions de suivi au niveau des différentes zones d'intervention pour apprécier la qualité et les effets du travail des CAC et recueillir l'avis des bénéficiaires et des autorités locales ;
- Des rapports et une base de données sur le programme, la rentabilité des plateformes, l'impact socio-économique, l'autonomisation des plateformes, la capitalisation et le partage de connaissance sont disponibles ;
- Pour le plan de communication, il est élaboré et fonctionnel avec des activités à son actif : 10 CRD animées par l'UCN, 38 CLD animées par les CAC, 10 ateliers d'échanges entre les plateformes, 1 spot TV, 12 émissions radiophoniques, 1 film documentaire, 9 articles dans les journaux, des dépliants, enseignes et panneaux indicatifs
- Vu le nombre élevé d'initiatives conduites en matière de renforcement de capacités, on peut présumer de l'importance que le PN-PTFM accorde à cet aspect pour l'atteinte des résultats du programme y compris en matière de durabilité.

Différents modules de renforcement de capacités (renforcement organisationnel, CREE, GERME, soudage, électricité, formation des meuniers, genre et développement, GAR, animation économique, procédure et système de reporting, transformation agro-alimentaire etc.) et plusieurs ateliers d'échanges ont ainsi été organisés.

2.2. Facteurs clefs limitant les progrès vers la réalisation de l'effet

-  L'accès au financement ;
-  La gestion des ressources financières ;
-  La cohésion des groupes ;
-  Les dysfonctionnements dans le fonctionnement des CAC ;
-  La fiabilité des équipements ;
-  L'usage des énergies fossiles ;

2.3. Utilisation et effet PTFM

Voir Annexe 2 : Bilan technique – Utilisation et Effet – PN-PTFM

Les effets suivants liés aux activités du PN-PTFM ont été identifiés au niveau des zones d'intervention :

-  L'accroissement de l'autonomie des femmes en milieu rural : les productions agricoles augmentent du fait d'une plus forte implication des femmes dans les activités agricoles, libérées de 04 à 08 heures de travail domestique grâce aux PTFM. Il en découle une amélioration de la sécurité alimentaire, la diversification de la production agricole, l'amélioration de l'alimentation,

- ✓ Les 2 seconds meilleurs scores reviennent à l'efficacité et à la durabilité ;
- ✓ Le 4^{ème} score appartient à l'étendue des progrès vers l'atteinte de l'effet.
- ✓ Le dernier score concerne la prise en compte du genre.

3. Recommandations

XI. Cohérence - GAR - Programmation

- ✎ Au prochain cycle de programmation, accorder une attention particulière à l'élaboration et au suivi d'un plan de suivi évaluation complet indiquant les cibles d'étapes, les indicateurs, les sources de vérification, les responsabilités, les échéanciers et les ressources
- ✎ S'assurer de la fonctionnalité des dispositifs de suivi-évaluation en place ;
- ✎ Les emplois verts n'alimentent pas l'effet 1 de UNDAF et cela est peu rationnel ;
- ✎ Mettre un soin particulier à la formulation des indicateurs et au rapport avec les cibles ;
- ✎ Eviter de mélanger les jeunes et les femmes dans un même indicateur ;
- ✎ Mettre des cibles d'étapes pour faciliter l'appréciation des progrès ;

XII. Renforcement de capacités

- ✎ Introduire des modules de (i) Sécurité et santé au travail, (ii) Qualité, (iii) stratégie d'entreprise, (iv) management de l'environnement ;
- ✎ Mettre en place un outil de diagnostic des besoins de renforcement de capacités ;

XIII. Rentabilité et viabilité des MPE :

- ✎ Assurer une meilleure orientation des promoteurs avec des études sur (i) les créneaux porteurs, (iii) les filières à haut potentiel de croissance, (iv) les marchés locaux (fournisseurs, concurrents, clients, prix), (v) les marchés d'exportation, (vi) les chaînes de valeurs, (vii) les business-model sur les filières, (viii)
- ✎ Identifier sans délai les besoins en infrastructures dans la ZCO et mettre à contribution les interventions du PUDC pour la mise en place de ces infrastructures ;
- ✎ Renforcer les synergies avec les SIPA de PRODAM ;
- ✎ Mettre en place des centres d'incubation pour les jeunes promoteurs ;
- ✎ Instituer le mentorat des promoteurs par des « champions » de leur spécialité ;
- ✎ Appuyer la mise en place de structures faitières pour le MPE pour capter les marchés publics et les marchés des partenaires ;
- ✎ Démarcher avec AGEROUTE l'entretien du réseau routier avec la démarche Himo et les chantiers-écoles ;

XIV. Formation professionnelle

- ✎ Mise à jour de l'offre de formation et des curricula en tenant compte des filières saturées et des filières porteuses ;
- ✎ Incitation à la mise en place de « junior entreprise » dans les centres de formations ;
- ✎ Elaboration d'études de cas spécifiques aux filières pour enrichir les manuels de formation de base CLE/TRIE/CREE/GERME ;
- ✎ Prise en compte de la dimension humaine (engagement, maturité, motivation personnelle), dans les critères de choix des plans d'affaire mais surtout au niveau des modalités de financement et d'encadrement des promoteurs ;

XV. Reconstitution des fonds de financement

- ☞ A la prochaine programmation, renforcer le rôle des chambres de métiers, de la direction de l'artisanat, de l'ONFP et du FFFPT, dans l'insertion et l'encadrement des promoteurs pour les 1ers et le financement pour les derniers
- ☞ Impliquer la société civile (Parrainage des générations de revolving par des personnalités par exemple) ;
- ☞ Ajuster la périodicité des remboursements à la nature de l'activité.
- ☞ Entreprendre des concertations urgentes pour définir et engager des actions décisives ciblant les insuffisances et les dysfonctionnements dans le remboursement des promoteurs et le portage des fonds par les SFD ;
- ☞ Réviser les conventions avec les SFD ;
- ☞ Explorer d'autres schémas de financement (les « fonds autogérés » avec des retraits sécurisés par une signature du préfet)

XVI. Suivi des entrepreneurs

- ☞ S'assurer de la fonctionnalité du dispositif de suivi-évaluation en place
- ☞ Trouver un protocole d'accompagnement des promoteurs financés dans les phases achat, investissement, lancement ;
- ☞ Assurer un suivi rapproché et documenté des MPE jusqu'à confirmation/infirmation de leur viabilité présumée ;
- ☞ Identifier et fournir au fur et à mesure les nouveaux besoins d'appui des promoteurs (formation, équipements complémentaires) ;

XVII. Promouvoir la production agricole et l'innovation :

- ☞ Élaborer des accords et conventions avec les structures de recherche ;
- ☞ Mettre en place des technologies innovantes (serres tropicales, goutte à goutte, pompage solaire, etc.) ;
- ☞ Promouvoir la culture biologique ;
- ☞ Négocier des contrats de culture (en rapport par exemple avec PAFA) ;

XVIII. Favoriser le partage d'expériences

- ☞ Capitaliser des expériences du programme ;
- ☞ Organiser des rencontres d'échanges des meilleures pratiques (-Sélection des bénéficiaires et recouvrement à Ranérou et Selby ; -Fonds auto-générés des femmes potières ; Abonnement avec les services administratifs du restaurant RJG de Matam) ;

XIX. Qualité

- ☞ Mieux prendre en compte les questions liées à la confidentialité sur le statut des PVVIH
- ☞ Mettre en place un système de gestion de la qualité des formations
- ☞ Mettre en place un plan de gestion de la qualité du financement ;

XX. Autres

- ☞ Mettre en place un lien fonctionnel entre les programmes : cas des plateformes multifonctionnelles initiées dans certains programmes avec le PN-PTFM qui a réalisé un maillage convenable du territoire avec tout un dispositif spécifique.
- ☞ Mettre en place un mécanisme transitoire d'appui des plateformes multifonctionnelles et des organes de coordination, encadrement et suivi-évaluation.

- ☞ Renforcer la régularité de la présence sur le terrain des CAC pour l'encadrement des équipes, la fonctionnalité des plateformes, la collecte et la remontée à l'UCN des données d'exploitation des plateformes et des autres unités économiques
- ☞ Explorer à court terme pour les plateformes des alternatives énergétiques viables principalement avec les options d'énergie renouvelables.

ANNEXES

1. ANNEXE 1 : Bilan technique PRODES

Produit 1 : « Les capacités managériales, techniques et technologiques des porteurs d'initiatives et des partenaires institutionnels sont renforcées »	
Niveau de réalisation des activités	☞ Appropriation par les bénéficiaires ☞ Utilisation par les bénéficiaires
Activités totalement réalisées : 8/12=66,66% ✓ Plan ciblé de renforcement des capacités ✓ Renforcement des capacités techniques managériales des promoteurs ; ✓ Visite et partage d'expériences FIARA de 2014 ✓ Stratégie de financement des MPE actualisée ✓ Mécanisme d'accompagnement et d'appui conseil à la structuration, au développement institutionnel des MPE ✓ Conventions signées avec SFD de proximité pour le portage des fonds de financement des MPE ✓ Plan de communication pour les acteurs ✓ Plan de renforcement des capacités des acteurs de l'accompagnement des promoteurs/trices	Nous avons rencontré lors de la visite de site de la ZCO plusieurs bénéficiaires du PRODES en activité à St Louis, Richard-Toll, Dagana, Podor, Matam, Kanel, Wassacodé, Ranérou, Linguère, Louga dans plusieurs domaines : la poterie céramique, la menuiserie, le bâtiment, le soudage, le commerce, la mécanique, la confection, la coiffure, la restauration, les transformations agroalimentaires, l'élevage, le transport, le maraichage etc. On constate que ces porteurs d'initiative ont les capacités techniques et managériales requises par leurs idées de projet respectives et les mettent en pratique au jour le jour pour améliorer les performances des MPE et des AGR. Ces compétences pour attirer et fidéliser la clientèle, développer et conserver des avantages concurrentiels, s'intéresser aux autres parties prenantes notamment en remboursant les emprunts découlent à l'évidence en grande partie, du moins pour les compétences managériales, des renforcements de capacités avec les outils développés par le programme GERME/SIYB de l'OIT et d'autres modules théoriques et pratiques de gestion et de spécialités métiers. Les nouvelles compétences acquises par les partenaires institutionnels des PTO (plateformes techniques opérationnelles) sont également mises à contribution pour le suivi des activités et des AGR .
Activités partiellement réalisées : 3/12=25% ✓ L'appui à l'identification, la formulation de MPE dans les secteurs et filières porteuses de croissance ✓ La mise en réseaux des promoteurs/trices faite seulement à Linguère et St Louis ✓ L'évaluation des protocoles signés avec les partenaires	La formulation de 28 nouvelles MPE couvrant les 3 régions est bien avancée. L'identification est déjà faite mais les contraintes de financement ont retardé la mise en œuvre de sorte qu'on ne pourra comptabiliser les effets que quelques années après la mise en place effective. Il en est de même pour la mise en réseau des promoteurs et l'évaluation des protocoles signés avec les partenaires
Activités non réalisées : 1/12 = 8,33% ✓ Les études sur les filières porteuses.	Les données disponibles ont été utilisées (ANSD, autres projets)

Le taux moyen d'achèvement de ce produit est de 72%

Produit 2 : « L'accès aux mécanismes de financement au profit des femmes et des jeunes porteurs/euses de MPE est renforcé »

Niveau de réalisation des activités	☞ Appropriation par les bénéficiaires ☞ Utilisation par les bénéficiaires
Activités entièrement réalisées 4/9=44% ✓ Sélectionner des SFD de proximité pour le portage des fonds destinés au financement des MPE ; ✓ Signer des conventions avec les SFD pour réguler le portage et la gestion des fonds et financer les MPE des jeunes et des femmes ; ✓ Mettre en place des lignes de crédit pour le financement de Micro entreprises des femmes et des jeunes ; ✓ Mettre en place un mécanisme de financement des MPE des femmes et des jeunes ;	Le mécanisme participatif de sélection des MPE, des AGR et des promoteurs est fonctionnel et les SFD ont bien été sélectionnés (liste ci-dessous) et sont pour certaines d'entre elles encore en place. St louis : CECAS, Mec GANDON, MEC Affer nord, Suqali jigguen, Mec Propas Dagana : UMECAS, MEC Delta, Wamec, MEC Fawade wellé, Podor : CECAP de Podor Louga : UMECAS, UFM, Kébémér : Fadec Ndiambour, Linguère : DJomec, UMECAS Matam : UMECAS, MEC felo, MEC Bamtéré Ranérou : MEC Bamtaré Les bénéficiaires sélectionnés ouvrent un compte, reçoivent par virement le montant du financement pour démarrer leurs activités et les remboursements conformément à un échéancier. Il faut noter qu'il y'a sur ces points plusieurs dysfonctionnements et non-conformités liés (i) au respect des conventions par les SFD et (ii) au faible taux de remboursement dans certaines zones.
Activités partiellement réalisées 3/9=33% ✓ Signer des conventions avec les CL, les Services Techniques pour le financement des MPE des femmes et des jeunes ✓ Mettre en place un système d'information, de suivi et d'évaluation des MPE de femmes et de jeunes financées ✓ Capitaliser les initiatives productives financées	Concernant les rapports avec les services techniques décentralisés de l'Etat et les collectivités locales, les Gouverneurs considèrent qu'il n'y a pas lieu de signer des protocoles pour les raisons suivantes : ☞ Le programme est déjà ancré au niveau d'un ministère ; ☞ Le Gouverneur, Chef de l'exécutif régional préside également la plateforme ; ☞ Le travail d'appui, d'encadrement et de suivi fait partie du rôle des services techniques et des autorités locales ; L'accès à l'informations que devrait générer le DISEC semble encore être limité.
Activités non réalisées 2/9=23% ✓ Mobilisation des SFD pour renforcer le financement des MPE des femmes et des jeunes ✓ Mettre en place un plan de gestion de la qualité de la production	Le renforcement du financement par les SFD n'est pas du tout acquis et lors de nos entretiens, quelques acteurs ont qualifié certaines SFD de « SFD moribondes » Les activités relatives à la gestion de la qualité n'ont pas eu lieu

Le taux moyen d'achèvement du produit est de 55%

Produit 3 : « Des infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale sont mises en place et renforcées »

Niveau de réalisation des activités	☞ Appropriation par les bénéficiaires ☞ Utilisation par les bénéficiaires
Activités entièrement réalisées 1/8 = 12,5% ✓ Etablir des protocoles de partenariat avec les instituts et structures qui développent des innovations technologiques durables	Un seul protocole été signé avec le centre d'intensification et de modernisation de l'élevage (CIMEL) pour la modernisation de l'aviculture à TONGHOR. Le modèle de poulailler avec des « coqs-raceurs » pour les femmes a été validé au niveau régional pour le soutien à l'économie et devrait être soumis au ministère en charge de l'élevage. Nous avons considéré l'activité de « signature de convention » comme entièrement réalisée pour le cas de CIMEL
Activités partiellement réalisées 1/8 = 12,5% ✓ Mettre en place des équipements, matériels et technologies appropriées (plateformes multifonctionnelles, kits pour cultures sous serre, goutte à goutte, fermes agricoles ...) pour la valorisation des initiatives et capacités productives des femmes et des jeunes ;	Le concept de « Village- Pilotes Millénaire pour le Développement » lancé à Tonghor n'a pas pu être conduit à terme faute de ressource. Les étables sont en place de même que les poulaillers, les puits, le périmètre et la maison modèle équipé de kits solaires
Activités non réalisées 6/8 = 75% ✓ Etudes d'identification des infrastructures et équipements de soutien à la production selon les zones ciblées ; ✓ Mise en place de mécanismes et de procédures d'acquisition des infrastructures et équipements de soutien ✓ Sensibiliser/informer les acteurs sur les mécanismes et procédures d'acquisition des infrastructures et équipements de soutien ✓ Elaborer un plan de gestion, d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements de soutien à la production ; ✓ Renforcer les capacités des femmes et des jeunes en matière de gestion, d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements de soutien à la production ✓ Mettre en place un dispositif de gestion, de suivi et d'évaluation des infrastructures et équipements de soutien à la production	
Le taux moyen d'achèvement du produit est de 14%	

Produit 4 : « Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi »

Niveau de réalisation des activités	✎ Appropriation par les bénéficiaires ✎ Utilisation par les bénéficiaires
Activités entièrement réalisées 7/13=54 % ✓ Elaborer la situation de référence dans le cadre de l'insertion dans la ZCO (Zone de Concentration Opérationnelle) ; ✓ Organiser des ateliers de réactualisation et de validation du mécanisme de financement de l'insertion ; ✓ Augmenter les SFD de la zone Nord en cours surtout à Matam ✓ Sensibiliser/informer les acteurs sur les procédures et mécanismes de financement du fonds d'insertion ✓ Appuyer l'organisation d'ateliers de partage et d'harmonisation des fonds d'insertion de l'ETFP ✓ Organiser des comités d'orientation sur l'éligibilité des plans d'affaires reçus ; ✓ Appuyer la mobilisation de ressources pour le renforcement du fonds d'insertion (autres PTF, collectivités locales, secteur privé, banques)	Ces activités ont été réalisées mais certaines d'entre elles sont récurrentes Des rencontres d'information sont organisées dans les centres de formation en direction des élèves, des formateurs et du personnel. Le ministère a également organisé des ateliers de partage avec la participation du PRODES Les sortants sensibilisés élaborent et déposent des plans d'affaires et ils sont orientés par les cellules d'insertion en place. Les comités d'orientation sont également tenus pour la sélection des bénéficiaires. Pour la mobilisation de ressource, L'UNFPA a financé 9 plans d'affaire d'un groupe 15 jeunes filles avec 8.720.000 F CFA et ORABANK s'est engagé pour participer au financement des projets porteurs
Activités partiellement réalisées 2/13=15 % ✓ Signer une nouvelle convention avec la BRS ✓ Réaliser des études pour le développement de nouveaux produits adaptés aux jeunes de l'ETFP	Le projet de nouvelle convention avec la BRS devenue ORANBANK existe. Il reste encore une réunion de validation à faire avant de soumettre le projet au comité de pilotage présidé par le ministre de la femme Des études pour de nouveaux produits financier sont en cours et les résultats sont attendus en mai 2017. Le PRODES est aussi en train de capitaliser ses propres initiatives dans le programme
Activités non réalisées 4/13 = 31 % Sélectionner des SFD de la zone centre par la BRS et augmenter les SFD de proximité de la zone Nord ✓ Renforcer le fonds d'insertion au profit des sortants du système de l'ETFP et autres structures de formation (lignes de crédit) ; ✓ Appuyer la reconstitution du fonds/revolving	L'antenne de Kaolack n'a pas été mise en place du fait de l'insuffisance des ressources financières Les sommes remboursés sont versées dans le compte de remboursement mais le revolving n'est pas encore déclenchés (il le sera quand le fonds de financement sera épuisé)
Le taux moyen d'achèvement du produit est de 56%	

Produit 5 : « Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées »

Niveau de réalisation des activités

✂ Appropriation
✂ Utilisation

Activités entièrement réalisées 11/20=55%

- ✓ Elaborer un plan de renforcement des capacités des promoteurs et acteurs de l'insertion ;
- ✓ Former les acteurs de l'insertion (Ministère, promoteurs, centre de formation, Collectivité locale, Cellules d'appui à l'insertion, comité d'orientation) sur les mécanismes de financement, de l'éducation financière, de gestion et de sécurisation du fonds ;
- ✓ Former les promoteurs/trices financés sur la fiscalité et l'environnement des affaires
- ✓ Organiser des ateliers de capitalisation et de partage sur les stratégies d'insertion et d'emploi des jeunes
- ✓ Concevoir, éditer et diffuser des outils et supports de communication sur le fonds d'insertion (fiches techniques, dépliants, plaquettes, kakemono, affiches, flyers, bulletin d'information etc.)
- ✓ Assurer l'appui conseil
- ✓ Elaborer des outils de suivi du fonds d'insertion
- ✓ Suivre périodiquement la reconstitution du fonds
- ✓ Organiser des missions conjointes (PRP/PNUD/Ministères) de suivi de la BRS, SFD et promoteurs
- ✓ Organiser des réunions et rencontres de coordination trimestrielles avec les ministères concernés
- ✓ Organiser des ateliers d'auto évaluation annuel, réunion tripartite annuelle, d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale du fonds d'insertion

Toutes les activités ci-contre qui ont été réalisées dans le cadre du renforcement des capacités des promoteurs et des acteurs de l'insertion ont permis au mécanisme de fonctionner de manière convenable. Des plans d'affaire recevables ont été élaborés, les comités d'orientation ont été tenus et les promoteurs ont été appuyés pour la mise en œuvre de leur initiative économique.

Les activités de communication et de suivi entreprises, les missions conjointes, les rencontres de coordination et les ateliers d'auto-évaluation et les réunions tripartites (Gouvernement-PNUD-Luxembourg) ont également permis le partage d'information et renforcé la redevabilité

Activités partiellement réalisées 4/20=20%

- ✓ Actualiser, éditer et diffuser le manuel d'insertion
- ✓ Capitaliser et documenter les résultats sur le financement de l'insertion (films documentaires, éditions ...)
- ✓ Consolider le SIG sur le financement de l'insertion et modélisation des données en relation avec le METFP (connexion avec le SIG du METFP).
- ✓ Elaborer la cartographie du financement de l'insertion dans la ZCO

Le manuel d'insertion est actualisé mais ni diffusé ni édité
Le film documentaire doit être réalisé par le METFP avec la participation du PRODES
La cartographie du financement de l'insertion est en cours et la base de données déjà faite

Activités non réalisées 5/20=25%

- ✓ Former le personnel des Institutions Financières (micro finance, suivi évaluation, fiscalité des MPE etc.)
- ✓ Appuyer le réseautage des SFD pour sécuriser les fonds
- ✓ Organiser des visites et partage d'expériences pour les promoteurs (foires, portes ouvertes, visites d'échanges)
- ✓ Organiser et participer aux foires et aux rencontres
- ✓ Appuyer la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du financement de l'insertion au niveau des centres en relation avec le METFP

Le Taux moyen d'achèvement du produit est de 59%.

2. ANNEXE 2 : Bilan Technique - Estimation Utilisation et Effet PN-PTFM

Utilisation et Effet PN-PTFM		
Produits	Taux de livraison	Appropriation et utilisation des produits
La rentabilité et la viabilité des PTFM installées sont assurées	86%	La bonne maîtrise de l'environnement socio-économique des plateformes obtenue grâce aux EFP, la création de structures faitières (GA-PTFM) pour la gestion des plates-formes et le développement de projets collectifs économiques valorisant l'énergie de la PTFM et les ressources locales constituent des conditions importantes pour promouvoir la rentabilité et la viabilité des plates-formes. -En mettant à la disposition des bénéficiaires des produits financiers adaptés, des données d'études sur les filières porteuses et des structures favorisant la commercialisation des produits transformés ; -En relevant le niveau d'équipement dans les villages, en organisant et en formant les actrices dans les domaines de la production et de la gestion ; Le PN-PTFM a contribué à la création d'un environnement favorable à l'éclosion d'une économie rurale axée sur la transformation des ressources locales dans les zones bénéficiaires de plates-formes. Cet environnement et ces conditions sont effectivement mises à profit malgré des contraintes résiduelles liées à l'encadrement, au suivi et au contexte socioéconomique local Les chiffres d'affaires des plateformes en constituent la preuve même si on peut relever une rentabilité encore faible Il faut aussi noter que des insuffisances dans le fonctionnement et la rentabilité économique de certaines MPE et la faible cohésion sociale de certains groupements ont fortement réduit les effets attendus de ce dernier produit.
Un environnement favorable au développement des activités économiques est créé dans les villages bénéficiaires	74%	
Trois cent (300) plates-formes dont une (01) avec un réseau d'eau et d'électricité et cinq (05) fonctionnant au biocarburant sont installées 37 plateformes de la phase pilote sont réhabilitées	92%	
Un tissu de 100 micros et petites entreprises est créé	61%	
Un dispositif de gestion et de coordination est défini et opérationnalisé	89%	
Un Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle est défini et opérationnalisé	84%	Les outils d'un fonctionnement convenable ont été mis en place. L'élaboration des plans de travail et des bilans annuels, la tenue des réunions de comités de pilotage et l'évaluation de la qualité de l'exécution financière attestent d'une bonne utilisation de ce produit Le dispositif de suivi-évaluation est en place mais son utilisation est insuffisante du fait de l'irrégularité du travail d'encadrement, de collecte et de remontée des données. Les effets attendus sont ainsi en deçà des attentes La majorité des aspects-clefs de la communication est couverte et ont produit des effets de sorte que la visibilité et la démarche du PN-PTFM sont renforcés. Les équipes de l'UCN, des Cellules d'Appui Conseils et certains partenaires ont été formés à la démarche plateforme, aux outils de planification, de mise en œuvre, d'évaluation du Programme. Les bénéficiaires ont été aussi formés dans les domaines techniques, organisationnels, financiers et comptables. La mise à contribution de ces nouvelles connaissances et
Un plan de communication est élaboré et exécuté	66%	
Un plan de renforcement des capacités des acteurs est élaboré et exécuté	70%	

		compétences acquises permettent aux différents ac tourner le système et d'engendrer les résultats que connaissions
Taux Moyen	77%	

Conclusion sur les produits de la PN-PTFM

Sur la base des taux de performance de chaque produit, la tendance moyenne de réalisation des 9 produits de la PN-PTFM est estimée à 77%.

Les effets estimés du PN-PTFM sont à l'heure actuelle bien entendu en deçà de ce taux pour plusieurs raisons :

- 👉 La présence de facteurs extérieurs limitants ;
- 👉 L'efficacité des interventions qui est toujours en dessous de 100% ;
- 👉 L'effet d'inertie de certains produits-clefs qui, dès lors qu'ils ne sont pas livrés à 100%, tirent les performances globales du programme vers le bas ;
- 👉 L'échelle de temps pour passer aux effets.

3. ANNEXE 3 : Utilisation et Effet PRODES

Produit	Utilisation	Appropriation - Utilisation et Niveau estimé d'atteinte de l'effet attendu de ce produit
« L'accès aux mécanismes de financement au profit des femmes et des jeunes porteurs/euses de MPE est renforcé »	66%	En prenant en compte les insuffisances sur les indicateurs les cibles et les contraintes liées aux ressources financières mais principalement à l'importance des activités partiellement réalisées, nous avons estimé à 40% le taux d'atteinte de l'effet lié au progrès
« L'accès aux mécanismes de financement au profit des femmes et des jeunes porteurs/euses de MPE est renforcé »	55%	Vu les contraintes liées aux ressources financières, aux dysfonctionnements du revolving, du portage et de la gestion des fonds par les SFD, et 2 importantes activités qui n'ont pas connu de début de réalisation, nous avons estimé à 20% le taux d'atteinte de l'effet lié au progrès
« Des infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale sont mises en place et renforcées »		Produit non pris en compte
« Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi »	56%	En prenant en compte le fait que le revolving n'a pas fonctionné comme prévu de même que le portage et à la gestion des fonds par les SFD, nous avons estimé à 40% le taux d'atteinte de l'effet liés au progrès
« Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées »	55%	C'est l'un des 5 produits qui a connu le moins de tension budgétaire car il était financé à hauteur de 82% mais un certain nombre d'activités n'ont connu aucun début de réalisation, Nous avons donc estimé à 50% le taux d'atteinte de l'effet lié aux progrès
Moyenne	56%	45%

Annexe 4 : Emplois déjà créés par le PUDC

Volet	Hommes	Femmes	TOTAL
HYDRAULIQUE	196	2	198
	23	3	26
	260	0	260
	1062	62	1 124
Sous total Hydraulique	1 541	67	1 608
ELECTRIFICATION RURALE	86	3	89
	103	0	103
	155	0	155
	140	0	140
Sous total électrification	484	3	487
EQUIPEMENTS	143	23	166
	77	2	79
	457	0	457
	261	0	261
	315	5	320
Sous total équipements	1 253	30	1 283
PISTES	75	5	80
	43	1	44
	385	5	390
	504	6	510
Sous total pistes	1 007	17	1 024
TOTAL	4 285	117	4 402

Annexes 5 : Bilan Technique Eco-villages

Activités	2012	2013	2014	Emplois		Total
				H	F	
Périmètre écologique (Maraichage)	69	152	457	189	489	678
Micro jardin	0	60	42	10	92	102
Production de plants	57	271	237	180	385	565
Reboisement	84	112	852	333	715	1048
Aviculture (initiative individuelle)	180	160	725	228	837	1065
Boulangerie villageoise	15	19	0	5	29	34
Energie solaire	19	17	0	23	13	36
RNC : surveillance, feux de brousse, apiculture, cueillette	70	183	293	168	378	546
Fabrication de foyers améliorés et bio-digesteurs	29	78	42	28	121	149
Gestion des ordures ménagères	0	17	6	12	11	23
Pisciculture	0	0	7	4	3	7
Gestion de l'eau des forages	0	7		1	6	7
Tannerie	0	10		0	10	10
Saponification	0	0	99	0	99	99
Transformation des produits agricoles et forestiers	3	10	4	6	11	17
Total	526	1096	2764	1187	3199	4386

ANNEXE 6 : les unités d'enquête

Les unités d'enquêtes sont composées comme l'indique le Tableau.

L'objectif est de rencontrer le maximum de personnes possible pour la validité de l'analyse.

Agences des Nations Unies	• PNUD • BIT • ONUDI	
Partenaire Institutionnel des projets concernés	• Ministère de la Femme • Ministère des finances • Ministère de l'Industrie et des Mines	
Bailleurs	• Grd Duché du Luxembourg • Fondation Melinda et Bill Gates	
Equipe de Projet	• PRODES • PTFM • PROCOSOC • Eploi Jeunes	
Autorités Locales Services déconcentrés de l'Etat	• Région de Louga • Région de St Louis • Région de Matam	
Société Civile	• Congad • Colipas ; • Ados ; • Counterpart ; • Caritas ;	
Partenaires techniques	• ANSD • ANPEJ • ITA • SFD	
Bénéficiaires	• Femmes	PRODES : Louga
	• Jeunes Filles	PRODES St Louis
	• Jeunes Garçons	PRODES Matam
	• Personnes handicapées • Hommes • PVVIH	PTFM : Fatick

Annexe 7 : Le plan de travail

Tâches Principales	Ordre	Tâches Secondaires	Période / Nombre de jours prévus
Préparation de la mission	<u>1</u>	Briefing avec les responsables de l'évaluation	23 mars et 27 mars
	<u>2</u>	Revue documentaire et élaboration du plan de travail et des outils	24 au 30 mars
	<u>3</u>	Entretien à Dakar avec les personnes ressources clefs du PNUD et des du partenaire Institutionnel	27 au 30
	<u>4</u>	Dépôt de la note de cadrage méthodologique	30 mars
	<u>5</u>	Validation des supports de collecte au PNUD	31 mars
	<u>6</u>	Départ sur le terrain pour la collecte des données primaires	1 avril
	Nombre Total de jours de Préparation de la mission		9 jours
Collecte des données primaires	<u>7</u>	Parcours de l'axe Fatick	2 jours : 1 ^{er} au 3 avril
	<u>8</u>	Parcours de l'Axe Louga-St Louis-Matam	10 jours : 5 au 15 Avril
	<u>9</u>	Collecte de données secondaires à Dakar	4 jours : 16 au 20 avril
	<u>10</u>	Nombre total de jours de collecte des données primaires sur le terrain	20 Jours : 16 jours sur le terrain 4 jours à Dkr
Rédaction du Rapport	<u>11</u>	Retour du terrain et séances de débriefing au PNUD	17 avril
	<u>12</u>	Dépôt du rapport initial	27 Avril
	<u>13</u>	Dépôt de la présentation Power Point	30 avril
	<u>14</u>	Réaction du PNUD et correction puis dépôt du Rapport final	4 mai
	Nombre total de jours de rédaction du rapport		11 jours
Nombre total de jours			40 Jours

Annexe 8 : Liste des personnes interrogées

N°	Prénom Nom	Structure Fonction	N°	Prénom Nom	Structure Fonction
1	Mathieu Ciowela	DP PNUD Sénégal	55	Ndeye Marème Timera	Salon de coiffure Podor
2	Victor C Diwandja Djemba	Représentant ONUDI	56	Oumou Ndiaye	Salon de coiffure Podor
3	Louise Sarr	Onudi	57	Oumar Sy	CAI CDFP Podor
4	Mody Attman Diop	Team Leader CIDD	58	Ousmane Mbaye	Transf Prod Alim Podor
5	Djieynaba Ba Ndiaye	Analyste CIDD	59	Rouguiyatou Mar	Transf Prod Alim Podor
6	Ndeye Fatou Diaw Guène	Team Leader ECC	60	Boudy Guèye	Transf Prod Alim Podor
7	Isiyaka Sabo	Economiste Principal	61	Aminat Mbaye	Transf Prod Alim Podor
8	Cheikh Diop	PUDC	62	Mouhamadou Sall	Transf Prod Alim Podor
9	Mariatou Ba	PUDC	63	Aminata Sy	Transf Prod Alim Podor
10	Auguste Turpin	Ex Coord PN-PTFM	64	Penda Abou Touré	Transf Prod Alim Podor
11	Dieudonné Kini	ILO	65	Aldiouma Sy	Transf Prod Alim Podor
12	Paul François Diouf	Ex Expert M&E PTFM	66	Astou Ndiaye	Fastfood Podor
13	Ousmane Ka Sow	Cordon Nat PRODES	67	Ndeye Coura Ndiaye	Fastfood Podor
14	Waldiodio Ndiaye	Coordination PRODES	68	Fatou Niane Sow	Restaurant RJB Matam
15	Assane Sagne	Suivi Ev PRODES	69	Mariama Diop	Restaurant RJB Matam
16	Mamadou Guèye	Suivi Ev PRODES	70	Marama Ndiaye	Restaurant RJB Matam
17	Mamadou Sall	DI Min Ec et Finances	71	Bigué Ndong	Restaurant RJB Matam
18	Seyni Diop	DI Min Ec et Finances	72	Aminata Barry	Restaurant RJB Matam
19	Pape Matar Ndiaye	DI Min Ec et Finances	73	Mamy Diop	Restaurant RJB Matam
20	Mamadou Diawara	DI Min Ec et Finances	74	Sira Barry	Restaurant RJB Matam
21	Latyr Ndiaye	PROCOSOC Matam	75	Mamadou Ndaw	CFP Matam
22	Babou Dramé	PACEV	76	Matar Thaw	CFP Matam
23	Fassoli Diawara	COLUPAS	77	Mouhamed Fadel Dia	Case de santé de Adia
24	Moussa Diouf	Eco-villages	78	Diamou Ba	Case de santé de Adia
25	Adama Koné	Eco-villages	79	Nourou Dièye	Conseil de Quartier de Gourel Serigne à Matam
26	Mamadou Soumaré	Eco-villages	80	Abdoulaye Diané	
27	Mouhamdou S Diallo	Coord reg PRODES SL	81	Thioro Fall	Chef Dev Com Matam
28	Yaye Sokhna Thiam F	Anim PRODES St Louis	82	Mouhamed Gaye	
29	Djibril Sy	Anim PRODES Matam	83	Hamidou Mbodj	Daara Nawel
30	Toly Kelly	Mec Propas Guet Nd	84	Hawa Abou Mbodj	Confection Teint Matam
31	Samba Ly	Potier St Louis	85	Thierno S Sow	Adjt Gouv Matam
32	Baye Massamba Kébé	Menuisier St Louis	86	Kardiata Alfa Lam	Potières de Wassacodé
33	Abdoulaye Diallo	Tonghor St Louis	87	Fayol Yéro Sy	Potières de Wassacodé
34	Aissatou Sow	Tonghor St Louis	88	Fatoumata M Mbow	Potières de Wassacodé
35	M. Fall	Adjt Gouverneur St L.	89	Fatoumata Ndiaye	Potières de Wassacodé
36	Mamadou B Ndour	Adjt Préfet Linguère	90	Fatoumata Bocar Daff	Conseil de Quartier de Thielo Kanel
36	Moussa Djité	Action sociale Lingu.	91	Fatoumata Ahmady Daf	
37	Ousseynou Ame	Chef Serv Dev Com StL	92	Aminata Bassoum	Serv Dev Com Ranérou
38	Cheikh Tidiane Cissé	BTP	93	Alassane Diallo	
39	Alioune Guèye	Pdt Cons de Quart Sud	94	Hawa Ba	Comité d'initiative des quartiers Ranérou et Nelby de la commune de Ranérou
40	Khady Mbow	Cons de Quart Sud	95	Rougui Saidou Dia	
41	Abdoulaye Thioune	Cons de Quart Sud	96	Dieynaba Paté Ba	
42	Khady Gaye	Cons de Quart Sud	97	Houlé Ba	
43	Ousseynou Sow	Soudeur	98	Kardiata mamadou Sy	
44	Mame Mbeugué Sall	Suxali Djiguèn Ndar StL	99	Dicko Mamadou Diallo	
45	Pape Cissé	Suxali Djiguèn Ndar StL	100	Souleymane Yéro Ba	
46	Aminat Cissé Mbodj	Assist Dir PRODES StL	101	Djiba Gallo ba	
47	Souleymane Fall	Umecas R Toll	102	Amadou Ba	Pdt du Cons de quartier
48	Awa Mbodj Niang	Umecas R Toll	103	Rougui Ba	Membres du conseil de quartier
49	Boubacar Diaw	Commerçant R Toll	104	Salamata Yora Ba	
50	Marama Niass	Confection Dagana	105	Maimouna Seck	
51	Djibril Ndiaye	Orabank Dagana	106	Faty Adama Ba	
52	Garmi Mané	Mutuelle Fawade Wellé	107	Penda Yoro ba	
53	Awa Guèye Niang	Restauratrice Podor	108	Dieka Mamadou Diallo	
54	Khadija Hane	Salon de coiffure Podor	109	Aissatou Fili Ba	

110	Malick Thiaw	CEM Ndayene Pendao	120	Amadoune Diop	Préfet de Ramérou
111	Ibou Ndiaye	Conseiller Municipal	121	Toutane kane	Eleveuse Linguère
112	Cheikh Oumar Sidibé	CECAP Podor	122	Fatou Kiné Ndiaye	Mercerie Linguère
113	Seydou Dia	Conseil de quartier de Ranérou	123	Ndèye Thioro Thiobane	Pâtissière Linguère
114	Sago Ba		124	Marème Hann Kane	Groupe Vuln Linguère
115	Sawadatou Diallo		125	Aminata Ba	Coiffure Louga
116	Hawa Ba		126	Aida Sow	Coiffure Louga
117	Mme Amy Ba Fall	Directrice CFP Louga	127	Arame Couba F Niass	Chef SDRDC Lopuga
118	Sala Dieng Fall	Cout Sérigra Kébémér	128	Maguette Lo	Cout Sérig Kébémér
119	Sokhna Mbène	Cout Sérigra Kébémér	129		

Annexe 9 : Termes de références

Evaluation à mi-parcours de l'effet 1 UNDAF - Programme Pays du PNUD au Sénégal-2012 - 20116

I. Contexte et justification :

Les interventions du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'inscrivent dans le Programme Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au développement (PNUAD) 2012 – 2018 articulé autour de trois axes de coopération pertinents à savoir :

- ✓ L'axe 1 intitulé **Création d'opportunités pour le développement économique du monde rural** vise l'augmentation des revenus des producteurs et l'amélioration durable de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations.
- ✓ L'axe 2 relatif à **Amélioration de l'accès équitable des populations (hommes et femmes) aux droits et aux services sociaux de base, protection sociale et développement durable** a ciblé comme effets : l'éducation de base et une formation de qualité au profit des enfants, des adolescents et des adultes et particulièrement des groupes les plus vulnérables, la mise à disposition d'un paquet complet de santé de qualité au profit des mères et enfants, la protection sociale adéquate des groupes vulnérables, la protection contre les violences, abus et exploitations des groupes vulnérables (jeunes filles, garçons et femmes), la mise en place d'initiatives d'adaptation aux changements climatiques favorisant l'accès adéquat des personnes affectées aux services sociaux de base et le développement de moyens d'existence durable.
- ✓ L'axe 3 centré sur le **Renforcement de la gouvernance au niveau central et local en appui au développement humain durable** vise l'accroissement des capacités des institutions nationales (centrales, territoriales et locales) pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité des engagements nationaux.

Le PNUAD est en phase avec le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui est le cadre de référence des politiques publiques. Le PSE est articulé autour de trois axes stratégiques : (i) la transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance économique, la création d'emplois et l'inclusion sociale ; (ii) l'amélioration des moyens de subsistance à travers la protection des groupes vulnérables et l'accès aux services sociaux de base ; (iii) le renforcement de la gouvernance, la promotion de la paix et de la sécurité et de la consolidation de la primauté du droit. Le PNUAD est en cours d'extension jusqu'en 2018 pour rester en phase temporelle avec le plan d'action du Plan Sénégal Emergent. Le CPAP qui est le plan d'action du Programme Pays (CPD) reflète la contribution du PNUD au PNUAD.

Au Sénégal, le programme du PNUD 2012 – 2018, est entièrement en phase avec «la vision » des autorités nationales pour le développement et l'émergence du Sénégal à l'horizon 2035 ». Il est aligné sur les priorités nationales identifiées dans le Plan d'action du PSE.

Le PNUD, dans sa contribution aux résultats du PNUAD, s'est engagé à contribuer principalement aux 3 effets ci-dessous :

- a. Effet 1 : les producteurs augmentent leurs revenus en utilisant de nouvelles connaissances, technologies et investissements à haute valeur ajoutée ;
- b. Effet 7 : les initiatives d'adaptation aux changements climatiques favorisent un accès adéquat des personnes affectées aux services sociaux de base et le développement de moyens d'existence durable sont renforcées
- c. Effet 8 : les institutions nationales (centrales, territoriales et locales) ont les capacités pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité des engagements nationaux.

En référence au plan d'évaluation du PNUD couvrant la période 2012-2018, il est prévu l'évaluation de la contribution du PNUD à l'effet 1 du PNUAD en examinant les avancées enregistrées dans la

mise en œuvre du CPAP. C'est dans ce cadre que la présente mission interviendra pour accompagner le Bureau du PNUD et ses partenaires de mise en œuvre.

La mission d'évaluation couvrira le portefeuille de projets de l'Unité « Croissance Inclusive et Développement Durable ».

II. Portée et principaux objectifs de l'évaluation

L'évaluation doit avoir une large portée, en s'étendant non seulement sur les effets de manière générale, mais aussi sur la manière dont les projets et programmes du PNUD ont contribué à l'atteinte des effets du PNUAD. La couverture géographique est à l'échelle nationale. La quantification des effets et des contributions respectives des différents facteurs causaux devra autant que faire se peut être privilégiée.

L'objectif global de la mission est d'évaluer les progrès réalisés en termes de contribution à la réalisation de l'effet 1.

De manière spécifique, il s'agira de :

- Analyser le cadre institutionnel et les mécanismes de gestion du programme par les différentes parties prenantes,
- Identifier et analyser les résultats et la pérennité des réalisations,
- Identifier les bonnes pratiques,
- Procéder à l'analyse des résultats par rapport aux principes de gestion de projets, notamment en termes de pertinence, efficacité, efficience et durabilité.
- Analyser la prise en compte du genre.
- Identifier les contraintes et les obstacles
- Procéder à une analyse comparative des résultats selon les sites d'intervention, les cibles et/ou les modalités de mise en œuvre

A la fin de l'étude, des recommandations pratiques et opérationnelles seront formulées, visant à pérenniser l'effet et à orienter les interventions futures dans le domaine de la croissance inclusive et du développement durable.

III. Questions de l'évaluation

Pour l'effet concerné, l'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en quatre catégories ou analyses. Les quatre critères d'évaluation - la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité – seront donc appliqués.

1) Pertinence des résultats

- Dans quelle mesure le programme a-t-il été centré sur les producteurs ? Les critères de ciblage des bénéficiaires sont-elles pertinentes ? Les modes d'acquisition, d'appropriation et/ou de transmission des connaissances et technologies sont-elles pertinentes. Quelles sont les blocages majeurs à l'adoption de ces connaissances et technologies - Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu aux besoins et priorités des bénéficiaires ? -
- Les effets et résultats attendus sont-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?
- Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ? En particulier, dans quelles mesures les effets attendus sont-ils toujours pertinents par rapport aux priorités nationales actuelles ? Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?

2) Efficacité et contribution du PNUD

- Dans quelle mesure les objectifs visés ont-ils été atteints (ou susceptibles d'être atteints) ? Dans quelle mesure les revenus des producteurs ont-ils augmenté ? Dans quelle mesure leurs conditions et leur qualité de vie se sont-elles améliorées ?
- Quels progrès vers l'effet ont été réalisés ? Quels sont les réalisations et des défis majeurs ?
- Dans quelles mesures les produits des projets ont-ils contribué à l'effet 1 du PNUAD ? Donner si possible une contribution chiffrée de chaque produit
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation, ou non, des effets escomptés ?
- Dans quelles mesures la stratégie du Bureau Pays du PNUD (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, du Suivi et de l'Evaluation, de partenariat et de communication) et la gestion générale des opérations sont-elles focalisées de façon cohérente sur les progrès vers les résultats ?
- Dans quelles mesures le Programme PNUD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à la création d'emplois en Que devons-nous faire mieux sur la période restant du cycle de programmation en cours et au cycle prochain de coopération ?

3) Efficience et gestion des programmes

- Mesure de l'adéquation entre les résultats et les ressources (humaines, financières et budgétaires, d'expertise, de temps, de gestion, etc.)
- Les projets appuyés par le PNUD sont-ils mis en œuvre de manière efficiente ? Y a-t-il des approches ou des processus qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives sur l'avenir ?

4) Durabilité, Appropriation Nationale et Renforcement des Capacités

- Comment les bénéficiaires ont-ils été associés à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et programmes ?
- Comment l'appropriation Nationale du Programme Pays a-t-elle été prônée ?
- Les capacités nationales et locales développées et renforcées par le programme pays ont-t-elles produit des effets ?
- Dans quelles mesures les projets et programmes du portefeuille ont-t-ils contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion ? Que devons-nous faire mieux à l'avenir ?

IV. Méthodologie

Les méthodes générales pour conduire cette évaluation d'effet portent sur :

- La revue documentaire des données disponibles, le RBM et les autres sources internes et externes ;
- Les Interviews semi-structurées et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
- Les visites de terrain, les rencontres avec les producteurs, les élus, les autorités administratives locales, les ministères clés, la société civile, les autres agences du SNU... ;
- La compilation des informations, le traitement et l'analyse de données, la rédaction et la communication des résultats.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par l'équipe d'évaluation.

Principaux Produits attendus de l'équipe d'évaluation

- ✓ Les produits spécifiques attendus de l'équipe d'évaluation sont :

La conceptualisation méthodologique pour l'évaluation : c'est un document décrivant l'approche de l'équipe ainsi que la méthodologie spécifique d'approche à l'évaluation comprenant le cadre analytique qui sera utilisé pour collecter des données comparatives significatives. Ce document devra aussi indiquer la façon de mesurer le suivi des progrès de la mission d'évaluation notamment à travers le briefing avec le PNUD et les autres parties impliquées. Des questionnaires semi-structurés pour les interviews et focus groups devraient être inclus comme annexe de ce document, ainsi qu'une matrice de conception d'évaluation, (Produits N° 1) ;

- ✓ Le draft du rapport d'évaluation. Ceci inclut une section spécifique sur chacun des rubriques suivantes :
 - les axes stratégiques d'orientation pour la période 2017 et 2018 (Produit N° 2);
 - la prise en compte du genre et l'autonomie des femmes (Produit N°3)
 - les recommandations et leçons apprises (Produit N°4);
- ✓ Une Présentation PowerPoint résumant les principaux constats et recommandations basés sur le rapport pour la réunion avec le PNUD et le Gouvernement (Produit N° 5) ;
- ✓ Soumission des rapports finaux (produit 6) à la suite de l'animation d'un atelier de partage des résultats et intégration des observations.

Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

- ✓ La mission sera conduite par un consultant national senior secondé d'un expert en charge des questions de genre. Les consultants ne devraient pas avoir été impliqués dans la formulation et la mise en œuvre des projets du portefeuille PNUD contribuant à l'effet 1 du PNUAD qui fait l'objet de cette évaluation.
- ✓ Le consultant national senior coordonnera la mission d'évaluation et doit être expert sur les questions de développement durable. Il devra avoir une solide expertise en pauvreté et une maîtrise des questions liées à la croissance inclusive, en plus d'une expertise en évaluation. Il assurera la qualité des résultats de l'évaluation pour délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus.

Profil de l'expert(e) senior

Formation

L'expert doit avoir une qualification Universitaire Supérieure (Master ou équivalent), pertinente dans un domaine en lien avec la lutte contre la pauvreté, la promotion de la croissance inclusive le développement durable ainsi qu'un diplôme dans le domaine de l'évaluation de projets.

Expérience générale : Au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine

Expérience spécifique :

- ✓ Une expérience d'au moins de 5 ans en matière d'évaluation de projets de développement durable
- ✓ Une bonne maîtrise des outils et techniques d'évaluation participative des projets ;
- ✓ Une bonne expérience dans l'utilisation de méthodologies novatrices de collecte et d'analyse des résultats, effets et impacts des projets ;
- ✓ Avoir une expérience avérée en matière de planification stratégique, de suivi et d'évaluation des projets et programme de développement ;
- ✓ De préférence avec une expérience dans un programme / projet de coopération du SNU,
- ✓ Expérience certifiée dans le renforcement institutionnel des capacités des acteurs ;
- ✓ Bonne capacité rédactionnelle en français

Durée de la prestation : 45 jours calendaires

Profil de l'expert(e) en charge des questions de genre :

Formation

Le/la consultant(e) national(e) devra justifier le niveau de qualification suivante :
Master en sciences juridiques, économiques, sociales, politiques ou de développement, ou équivalent ;

Expérience générale : Au moins une expérience professionnelle de 5 ans, dans le domaine de l'égalité de genre.

Expérience spécifique

Connaissances et expérience des instruments juridiques nationaux, régionaux et internationaux dans le domaine de la protection des droits des femmes et contre la discrimination à l'égard des femmes ;
Une expérience de 05 ans, au moins dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques ;
Une expérience avérée dans l'élaboration d'études sur l'approche genre ;
Une excellente capacité d'analyse, de rédaction ;
Avoir travaillé avec le Système des Nations Unies sera un plus.

Durée de la prestation : 30 jours calendaires

DUREE

La mission dure 45 Jours calendaires et démarre le 8 Décembre 2016 pour se terminer le 18 Janvier 2017.

Calendrier pour l'évaluation

Période	Activités et produits clés
Septembre - Octobre	Processus de sélection et recrutement
1er Novembre	Démarrage de la mission
07 Novembre	Finalisation de la conception de la méthodologie d'évaluation
Jusqu'au 28 Novembre	Conduite de l'évaluation, la collecte de données/analyse, les visites de site, etc.
31 Novembre	Remise rapport provisoire
07 Décembre	Transmission des premières observations
10 Décembre	Tenue de l'atelier de partage des résultats
15 Décembre	Intégration observations et transmission du rapport final

Critères d'évaluation

La sélection du consultant sera effectuée par le PNUD sur la base d'un dossier comprenant une offre technique et une offre financière.

L'offre technique fera apparaître :

Le CV détaillé du consultant (comprenant au moins 3 références)

Une proposition de méthodologie claire et précise pour conduire la mission permettant d'apprécier la compréhension du mandat et faisant apparaître les activités à mener ainsi que l'approche préconisée ;

Un chronogramme clair et précis de réalisation de la mission fera ressortir l'articulation entre les différentes étapes du travail et respectant la date limite de dépôt des rapports

La sélection du consultant se fera suivant les critères de sélection et la grille de notation consignés sur le tableau ci-dessous.

Le système de notation suivant sera appliqué pour l'Expert Senior :

Critères de sélection	Grille de notation
Clarté et précision de la note méthodologique et compréhension des TDR	25 PTS
Chronogramme de déroulement de la mission	15 PTS
Critères d'évaluation du consultant proposé	60 PTS
Niveau académique	10
Expérience :	50 PTS
Expertise avérée en matière de planification stratégique, de suivi et d'évaluation des projets et programme de développement	10 pts
Avoir une bonne expérience dans l'utilisation de méthodologies novatrices de collecte et d'analyse des résultats, effets et impacts et avoir une bonne maîtrise des outils et techniques d'évaluation participative des projets	20 pts
Avoir une expérience certifiée dans le renforcement institutionnel des capacités des acteurs	10 pts
Avoir une expérience de préférence dans un programme / projet de coopération du SNU;	
Une excellente capacité de rédaction.	5 pts
	5 pts
TOTAL	100 PTS

Le système de notation suivant sera appliqué pour l'Expert en charge des questions de genre :

Critères d'évaluation du consultant proposé	Grille de notation
Niveau académique	25 PTS
Expérience :	75 PTS
Nombre d'année d'expérience générale	10 pts
Connaissances et expérience des instruments juridiques nationaux, régionaux et internationaux dans le domaine de la protection des droits des femmes et contre la discrimination à l'égard des femmes	25 pts
Nombre d'année d'expériences dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques ;	30 pts
Une expérience avérée dans l'élaboration d'études sur l'approche genre ;	15 pts
Avoir travaillé avec le Système des Nations Unies	10 pts
Une excellente capacité d'analyse et de rédaction	10 pts
TOTAL	100 PTS

Critères d'évaluation :

L'évaluation portera sur l'analyse des compétences techniques sur la base du CV du candidat (comprenant au moins 3 références) et de la note méthodologique d'une part, et sur l'analyse financière d'autre part.

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée avec une pondération à 70% de la partie technique et 30% pour la partie financière.

L'offre financière comprendra l'ensemble des dépenses afférentes à l'exercice de la mission (Honoraires, frais de déplacement et toutes autres dépenses éligibles).