

EVALUATION FINALE DU FSD SÉNÉGAL 2009-01

**Rapport
provisoire**

ife

Cabinet d'évaluation de politiques publiques

171, Liberté VI extension Nord / Dakar (Sénégal)

Tel. 00 221 867-60-73/ 00221 529-67 02

Mail: sowmoctar@yahoo.fr

Juillet 2012

[Juillet 2012]

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	2
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	3
PARTIE 1 : INTRODUCTION	4
I. Contexte et justification de l'évaluation	5
II. Objectifs et portée de l'évaluation	7
II.1. Rappel des objectifs de l'évaluation	7
II.2. Portée de l'évaluation	7
II.3. Méthodologie adoptée	8
III. Présentation du projet	10
III.1. Objectifs et modalités d'intervention du FSD	10
III.2. Profil financier du FSD 2009-01	11
III.3. Cartographie du financement	12
PARTIE 2 : RESULTATS DE L'EVALUATION	14
Sous partie I : Gouvernance du dispositif FSD	15
I. Les critères d'appréciation de l'éligibilité des projets	15
II. Les procédures d'instruction	18
III. Modalités du dialogue	20
Sous partie II : Articulation entre le FSD et les autres instruments de la coopération française au Sénégal	22
I. L'outil FSD dans la coopération franco-sénégalaise	22
II. Le dialogue des expertises des différents instruments	25
Sous partie III : Pertinence de l'outil et impacts sur les bénéficiaires	30
I. Pertinence de l'outil pour les bénéficiaires	30
I.1. Contribution de l'outil FSD dans le développement des compétences des bénéficiaires	30
I.2. Difficultés et solutions engagées par les bénéficiaires	33
II. Impact et pérennité des projets cofinancés	36
II.1. Effectivité, efficacité et efficience des projets financés	36
II.2. Articulation avec les politiques nationales, locales et les stratégies de la Coopération française et des autres bailleurs	38
II.2.1. Niveau de cohérence entre les projets et les stratégies des PTF	38
II.2.1 Niveau de cohérence des objectifs des projets financés avec les politiques nationales et locales	40
II.3. Perspectives envisagées par les porteurs de projets à la fin du financement FSD	41
PARTIE 3 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	43
I. Synthèse évaluative	44
II. Recommandations	46
ANNEXES	49
Annexe 1 : TDR Evaluation FSD 2009 -01	50
Annexe 2 : Liste des documents consultés	71
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	72
Annexe 4 : Guides d'entretien	74
Annexe 5 : Questionnaire Microprojet	79
Annexe 6 : Tableau comparatif des outils CNG	87
Annexe 7 : Comparaison entre les priorités nationales et l'appui du FSD	90
Annexe 8 : Tableau synthétique du processus d'analyse	91

[Juillet 2012]

Sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AME	Association des Mères d'Elèves
APD	Aide Publique au Développement
AT	Assistance Technique
CDI	Crédits Déconcentrés d'Intervention
CDI	Centre de Documentation et d'Information
CLFM	Concours Locaux de Faibles Montants
CNG	Coopération Non Gouvernementale
CONGAD	Conseil des ONG d'Appui au Développement
DAT	Directeur de l'Assistance Technique
DCP	Document Cadre de Partenariat
DIRFEL	Directoire Régional des Femmes en Elevage
DPES	Document de Politique économique et Social
DREAT	Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FS	Fonds Spécial
FSD	Fonds Social de Développement
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
MAEE	Ministère des affaires Etrangères et Européennes
MDE	Maison Des Eléveurs
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONEC	Office National de l'Enseignement Catholique du Sénégal
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAISD	Programme d'appui aux initiatives de solidarité pour le développement
PCR	Président du Conseil Rural
PODES	Projet d'Orientation pour le Développement Economique et Social
PV	Procès-Verbal
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
UE	Union Européenne
VI	Volontaire International
VSD	Volontariat de Solidarité pour le Développement
ZSP	Zones de Solidarité Prioritaire

[Juillet 2012]

Liste des tableaux et figures

<u>Tableau n°1 : Tableau consolidé des financements par secteur et par an</u>	11
<u>Figure 1 : Niveau de financement par projet suivant les régions</u>	13
<u>Figure 2 : Répartition des financements par région</u>	13
<u>Figure 3 : Structure de la demande de financement instruite par secteur</u>	16
<u>Figure 4 : Taux de financement des requêtes par secteur</u>	16
<u>Figure 5 : Schéma descriptif de la procédure d'instruction</u>	18
<u>Figure 6 : Répartition des bénéficiaires du FSD</u>	37
<u>Figure 7 : contribution des différentes parties prenantes</u>	41
<u>Encadré 1 : Projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable</u>	38

Partie 1 : Introduction

[Juillet 2012]

I. Contexte et justification de l'évaluation

La mise en place du Fonds Social de Développement (FSD) entre dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Sénégal et la France en complément aux programmes sectoriels bilatéraux et multilatéraux. Elle est intervenue au lendemain de la dévaluation du Francs CFA et constitue un outil privilégié de l'intervention de proximité de la Coopération française en faveur de la lutte contre la pauvreté au Sénégal. Le FSD est régi par un protocole d'accord entre les deux gouvernements. Le dernier en date a été signé le 13 juin 2005 pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction.

Le FSD 2009-01 a pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées en soutenant des initiatives locales portées par la société civile et les collectivités locales. Il couvre la période 2009-2011 et a fait l'objet d'une prolongation de dix-neuf (19) mois. Une enveloppe d'un million d'euros a été allouée pour sa mise en œuvre. Son exécution aura permis le financement de 18 projets sur la période évaluée.

L'évaluation finale du FSD 2009-01 intervient dans un contexte marqué à l'échelle nationale par la refonte des priorités de développement. En effet, le Sénégal a élaboré son **Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES)** pour la période 2012-2017 dont la validation en cours coïncide avec celle de son Document de Politique économique et Social (DPES 2011-2015). Ce document stratégique consacre un revirement paradigmatique en appuyant la lutte contre la pauvreté sur des perspectives de développement économique et social étudiées. Le DPES qui constitue la troisième génération du Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) comprend trois (03) axes prioritaires :

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

L'élaboration en cours d'une stratégie nationale de développement local est également un pas important dans l'effort de rationalisation des actions en faveur du développement local. Elle ne manquera pas d'impacter sur le rôle des collectivités publiques et de la société civile dans le développement économique et social au niveau local.

Par ailleurs, la difficulté à faire progresser les indicateurs de développement humain de façon substantielle justifie une implication plus forte de l'ensemble des acteurs non étatiques et des ONG et associations dans la définition et la mise en œuvre des actions en faveur du développement économique et social. La société civile sénégalaise est hétérogène. Parmi les 12.000 associations enregistrées au Sénégal, on compte aussi bien de petites associations de quartiers que des organisations à vocation internationale, mais aussi des associations d'aide au développement menant des projets de développement local.

[Juillet 2012]

Enfin, il faut relever que la présente évaluation finale du FSD Sénégal est précédée d'une série d'exercices évaluatifs. Il s'agit, notamment, de :

- l'évaluation du dispositif FSD en 2002, qui a donné lieu à une note d'instruction dont l'application est effective depuis 2004 ;
- l'évaluation de l'action des acteurs non gouvernementaux au Sénégal réalisée avec le F3E en 2006 ;
- la seconde évaluation du dispositif du FSD conduite par l'administration centrale en 2009 incluant l'analyse rétrospective de l'instrument FSD ;
- l'évaluation du FSD Casamance réalisé en 2011.

[Juillet 2012]

II. Objectifs et portée de l'évaluation

La présente évaluation intervient à la fin de la prolongation du projet. Elle se veut une contribution au nouveau cycle de programmation. Ces objectifs et sa portée sont précisés dans la section ci-après.

II.1. Rappel des objectifs de l'évaluation

De façon générale, la présente évaluation vise à apprécier la mise en œuvre de l'enveloppe FSD 2009-01 au regard des objectifs fixés dans le protocole d'accord FSD signé entre la France et le Sénégal. Elle se propose également de mesurer la contribution du Projet à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées. Enfin, elle vise à formuler des recommandations susceptibles d'éclairer les choix stratégiques et opérationnels dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau projet FSD. De façon plus spécifique, elle vise à mesurer le niveau d'efficacité du projet et à analyser son impact sur les bénéficiaires.

Cette évaluation vise à analyser la gouvernance du projet FSD à travers l'évaluation des outils d'appréciation de l'éligibilité des projets et des bénéficiaires, des procédures d'instruction et des modalités de dialogue entre le projet et les autorités sénégalaises le long du cycle de vie du projet. Elle vise également à analyser le FSD Sénégal sous l'angle de sa pertinence avec un accent sur son articulation avec les autres instruments de la coopération française. Sous ce rapport, l'évaluation tente d'apprécier la place du projet FSD dans le dispositif global d'intervention de la Coopération française au Sénégal et de déterminer sa valeur ajoutée. *plus value.*

L'évaluation du FSD a également pour objet d'apprécier la pertinence de l'outil et son impact sur les bénéficiaires. Cette analyse implique celle de la pérennité des microprojets financés. Dans ce cadre, elle vise à apprécier sa contribution au développement des compétences des bénéficiaires, à recenser les bonnes pratiques et solutions mises en place par les projets financés. Elle inclut également l'étude de la contribution du FSD à la valorisation d'initiatives ou de pratiques innovantes.

Enfin, la présente évaluation a pour objet l'analyse de l'impact et de la pérennité des projets cofinancés. Elle inclut également l'appréciation de l'articulation de l'intervention du FSD avec les politiques nationales, locales et les stratégies de la Coopération française et celle des autres bailleurs.

II.2. Portée de l'évaluation

La présente évaluation couvre le cycle de vie du projet FSD 2009-01 incluant la durée initiale (mai 2009- mai 2011) et la période de prolongation de 19 mois. Elle couvre tout le cycle de vie du projet. Au total, la présente évaluation comporte plusieurs dimensions :

- ① ■ une dimension programmatique en ce qu'elle vise à apprécier les performances du projet au regard de la pertinence de ses choix stratégiques et des conditions de sa mise en œuvre, de sa cohérence globale et de son niveau d'efficacité ;
- ② ■ une dimension analyse d'impact en ce qu'elle vise à identifier les changements produits par ces derniers sur les conditions de vie des bénéficiaires et leur durabilité ;

[Juillet 2012]



- une dimension analyse de la dynamique partenariale du fait qu'elle vise à apprécier les modalités et l'incidence du dialogue entre le projet et les partenaires nationaux et de façon plus générale la qualité de la gouvernance du dispositif.

II.3. Méthodologie adoptée

Pour répondre aux questions évaluatives, cinq (5) outils de collecte ont été mobilisés. Il s'agit de la revue documentaire, des entretiens individuels approfondis (EIA), des groupes de discussion dirigée (GDD), de l'enquête par questionnaire quantitatif pré-codé et de l'observation directe.

La revue documentaire a permis principalement de présenter et d'analyser le contexte et l'environnement du projet, de reconstruire sa logique d'intervention et de faire le bilan de son action. Aussi, l'exploitation des documents stratégiques a-t-elle permis de mesurer le niveau de cohérence et de pertinence du projet en rapport avec les documents de planification nationale et locale. (Cf. *annexe 2*)

Une série d'entretiens individuels approfondis (EIA) a été réalisée avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre, le suivi et les porteurs de projets cofinancés. Ces entretiens semi-directifs ont également été réalisés avec les partenaires techniques et financiers intervenant au Sénégal à travers des micro-interventions et les parties prenantes des projets financés (Cf. *annexe 3*).

Ces entretiens ont permis de passer en revue l'ensemble des thèmes couverts par les questions évaluatives. Lors de ses interviews, l'accent a été mis sur les questions auxquelles la revue documentaire n'a pas permis d'apporter une réponse exhaustive. Pour leur réalisation une série de guides d'entretien a été réalisée (Cf. *annexe 4*).

L'organisation des Groupes de Discussion Dirigée (GDD) lors de la mission principale en même temps que les visites de microprojets a permis de procéder à une analyse fine des conditions de mise en œuvre de ces derniers. Les GDD ont également permis de renseigner les évaluateurs sur les effets produits par les projets sur les populations ciblées.

Pour répondre aux questions relatives à la pertinence du FSD et à son impact (effets structurants) sur les bénéficiaires, un questionnaire quantitatif pré-codé a été conçu et administré exclusivement aux porteurs de projets (Cf. *annexe 5*). Le questionnaire a été soumis aux quatorze projets ayant reçu l'intégralité de la subvention FSD. L'analyse des données provenant de l'exploitation de ce questionnaire a permis de répondre de façon plus précise aux questions relatives à l'effectivité, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité des interventions des projets financés. Elle a également permis de traiter la question de la pérennité sous l'angle des perspectives de développement des projets à la fin du financement du FSD.

Pour les besoins de l'observation directe, 9 projets ont été visités sur les 11 retenus. Le choix des projets à visiter par la mission s'est fait compte tenu d'un certain nombre de facteurs notamment :

- la couverture des zones d'intervention et de concentration de projets financés par le FSD (Dakar, Fatick, Thiès, St Louis, Tambacounda, Kaolack);
- le niveau de concentration des interventions dans les différentes zones ;
- la couverture des six (6) secteurs ou grappes sectorielles d'intervention des projets ;

[Juillet 2012]

- la spécificité des cibles des projets (genre, jeunesse, enfance) ;
- la ventilation de l'intervention entre zone rurale et urbaine ;
- la diversité des types d'organisations porteuses des projets (Associations, ONG, Collectivités Publiques, Administrations).

Opdt difficultés

La mission n'a pas pu visiter le projet Enda Eau (déjà clôturé) et les installations réalisées par CI-BITI air libre au sein de l'administration pénitentiaire faute d'autorisation préalable. Dans de rares cas, les informateurs clés n'ont pas été disponibles pour organiser la rencontre avec les bénéficiaires (exemple projet COREPA). Cependant, ces difficultés n'ont eu qu'une incidence mineure sur la fiabilité des données exploitées par les évaluateurs.

En somme

De façon générale, la méthodologie utilisée a permis de répondre aux différentes questions évaluatives. Il importe toutefois de préciser qu'en raison du caractère récent des interventions étudiées l'analyse s'est focalisée sur les effets structurants observables plutôt que sur l'impact des microprojets dont l'étude nécessite le développement d'une méthodologie spécifique et coûteuse n'entrant pas dans l'esprit de la présente évaluation finale.

[Juillet 2012]

III. Présentation du projet

Historique

La mise en place du FSD s'inscrit dans la continuité des accords de coopération entre la France et le Sénégal du 29 mars 1974 et dans les orientations du document cadre de partenariat établi lors de la commission mixte franco-sénégalaise des 4 et 5 mars 2002. Elle a donné lieu à la signature du protocole d'accord conclu pour une durée de trois (3) ans renouvelable par tacite reconduction. Ce protocole a été signé par le Ministre de l'économie et des finances, représentant le Gouvernement du Sénégal et l'Ambassadeur de France au Sénégal, pour le compte de la République française en présence du Directeur général de la coopération internationale et du développement.

III.1. Objectifs et modalités d'intervention du FSD

Le FSD se présente comme un mécanisme de crédits déconcentrés qui a pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées en soutenant des initiatives locales portées par la société civile et/ou par les collectivités locales. Sous ce rapport, il n'a pas vocation à soutenir les projets strictement productifs ou individuels. De façon plus spécifique, les initiatives susceptibles de bénéficier de la subvention doivent viser à :

- répondre à des besoins économiques et sociaux clairement identifiés ;
- initier des réalisations physiques (investissement, immobilier et mobilier) ;
- faire émerger une organisation structurante assurant la pérennité des effets du projet ;
- s'articuler avec les initiatives du développement local déjà en cours.

La subvention demandée doit nécessairement être comprise en six (6) millions et deux cents (200) millions de francs CFA. La participation financière et/ou valisée des bénéficiaires doit au moins être égale à 30% du total du budget et la durée d'exécution du projet ne peut excéder deux (2) ans.

L'instruction de la requête de financement est assurée par le Bureau des ONG du Pôle de la Coopération Non Gouvernementale. La requête est ensuite soumise à un Comité consultatif de sélection des projets présidé par le représentant de l'Ambassade de France et composé des représentants de l'Etat sénégalais, de la société civile et des bailleurs de fonds. Ce comité émet un avis sur les projets qui lui sont soumis. Les financements sont mis en œuvre après signature d'une convention entre l'ambassade de France et le porteur de projet. La subvention est versée en plusieurs tranches dont le décaissement est suspendu à la présentation d'un rapport technique d'exécution et de justificatifs financiers des dépenses effectuées. Le contrôle et le suivi des projets sont assurés par un expert technique international français placé en appui-conseil auprès de la Direction de l'assistance technique (DAT) et un volontaire international en administration français affecté au Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'ambassade de France.

[Juillet 2012]

III. 2. Profil financier du FSD 2009-01

Les ressources prévues pour le financement du FSD au regard de la convention de financement entre la Coopération Française et l'Etat du Sénégal sont de **1.000.000 Euros (655.957.000 Fcfa)** sur 24 mois (2009- 2011). A la date du 15 mai 2012 et selon les données fournies, le FSD a engagé (montant mandaté) **932.479 Euros (617.552.343 Fcfa)¹** soit un taux d'exécution financière de **93%**. Les dépenses exécutées couvrent le financement des projets subventionnés (**95%**) et les dépenses de gestion (**5%**). Le rythme de décaissement du fonds est fortement marqué par l'option du FSD de libérer les fonds de façon échelonnée. En effet, le niveau d'exécution financière est plus élevé sur la période 2009-2010. Cette situation est assez classique dans l'exécution des projets. Pour le FSD elle s'explique par le fait que sur les dix sept projets déjà financés, onze (11) ont globalement reçu la subvention allouée sur cette période. Le niveau d'exécution relativement faible constaté sur la période 2011-2012 tient au fait que seuls cinq (5) projets ont été financés sur cette période dont trois ont reçu entièrement leur subvention en 2011. L'année 2012 (période de prolongation du projet) n'a enregistré que le versement des reliquats de deux projets notamment le projet alimentation en eau potable-extension du réseau et le projet construction d'un complexe poste de santé, maternité et logement du personnel. Un projet d'assainissement du village de Ngueye Ngueye porté par l'Association Jambar, a été présenté en Comité le 12 juillet 2012 pour un montant sollicité de (58.548 €) 38 404 780 FCFA.

L'analyse de la structure du financement par grappe sectorielle permet de noter que plus du **1/3** des subventions a été alloué à la grappe « Education/Formation professionnelle/eunesse et sports » (voir tableau 1). Les projets intervenant dans les grappes « Insertion économique/Agriculture/ environnement » et « Eau /assainissement/hygiène » ont reçu globalement **43 %** des subventions..

Tableau n°1 : Tableau consolidé des financements par secteur et par an

Secteur	Montant des financements				%
	An 2009	An 2010	An 2011	An 2012	
Insertion économique /Agriculture / environnement	69 380 127	76 000 000	0	0	25%
	105 769,32 €	115 861,25 €	0,00 €	0,00 €	
Education / Formation professionnelle/ jeunesse et sports	86 519 484	103 871 000	14 066 221	0	35%
	131 898,10 €	158 350,32 €	21 443,82 €	0,00 €	
Eau / assainissement/ hygiène	45 666 450	32 960 500	15 900 000	10 600 000	18%
	69 618,05 €	50 247,96 €	24 239,39 €	16 159,60 €	
Santé /action Sociale	0	0	30 685 119	11 635 000	7%
	0,00 €	0,00 €	46 779,16 €	17 737,44 €	
Gouvernance/ droits de l'homme/ enfance	20 000 000	36 280 730	0	0	10%
	30 489,80 €	55 309,62 €	0,00 €	0,00 €	
Tourisme, culture et patrimoine	0	0	30 740 670	0	5%
	0,00 €	0,00 €	46 863,85 €	0,00 €	
Total	221 566 061	249 112 230	91 392 010	22 235 000	100%
	337 775,28 €	379 769,15 €	139 326,22 €	33 897,04 €	

¹ Le montant est calculé sans prise en compte du financement du Projet d'assainissement du village de Ngueye Ngueye porté par l'Association Jambar qui est en cours d'instruction.

[Juillet 2012]

De façon générale, l'appui du FSD a globalement bénéficié aux secteurs définis comme prioritaires dans le DSRPII notamment l'éducation, l'insertion économique et l'accès à l'eau potable. Toutefois, la santé, qui figure en bonne place dans les axes prioritaires du DSRPII, est faiblement pourvue du fait notamment du faible nombre de requêtes provenant de la société civile dans ce secteur.

III.3. Cartographie du financement

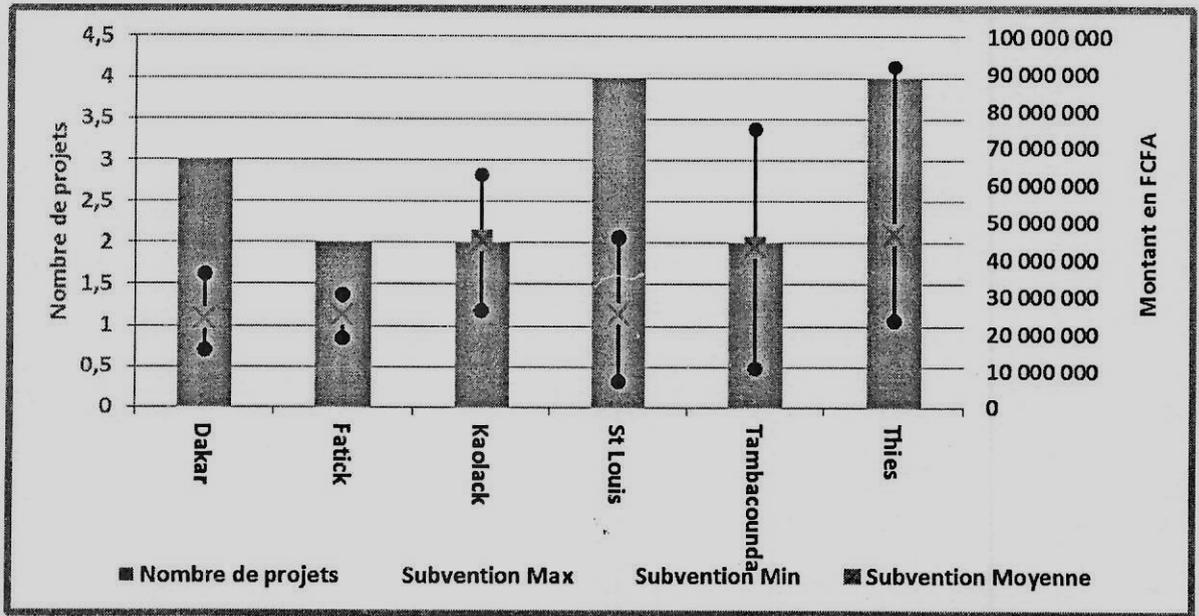
Les projets financés par le FSD interviennent dans les communes et communautés rurales situées dans les régions du pays autres que la Casamance qui a fait l'objet d'un FSD dédié. Le FSD casamance a fait l'objet d'un protocole d'accord entre la France et le Sénégal signée en Décembre 2007 pour une durée de 3 ans. La mise en œuvre de ce protocole a été prolongé d'un an. L'enveloppe d'un (1) million d'euro a commencé à être utilisée à partir de juin 2008. Le FSD Casamance est orienté vers le soutien aux initiatives économiques locales et s'inscrit dans le développement durable du territoire. Il matérialise l'appui multiforme que la coopération française apporte au processus de reconstruction et de relance des activités économiques et sociales en Casamance, région confrontée à une crise identitaire depuis plusieurs décennies. Cette enveloppe a été clôturée en décembre 2010 et a fait l'objet d'une évaluation en août 2011. Les recommandations issues de l'évaluation vont globalement dans le sens de la consolidation des acquis que le FSD Casamance a pu engranger en matière de démarches innovantes tournées vers la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes et des actions transversales en faveur du développement économique de proximité.

Les régions du Sénégal qui ont reçu le plus grand nombre de projets financés par le FSD 2009-01 sont les régions de Thiès et de Saint Louis. Chacune de ces deux régions comptabilise quatre (4) projets financés mais la région de Thiès enregistre le volume de financement global le plus important (185.866.532 Fcfa). Par contre, la région de Fatick comptabilise le volume de financement le plus bas (49.683.758 Fcfa), largement en dessous du volume de financement moyen par région (97.384.417 Fcfa). Cette moyenne cache des disparités importantes sur les montants alloués aux projets mis en œuvre dans les différentes régions. A ce titre, il faut relever que le volume de financement par projet le plus important a été enregistré dans la région de Thiès (92.319.518 Fcfa) pour la construction d'un collège de proximité dans la commune de Tivaouane, alors que le montant le plus bas (7.275.000 Fcfa) a été alloué à l'association la Liane pour son projet d'aménagement et d'équipement d'un centre d'accueil et d'hébergement pour jeunes vulnérables dans la commune de Saint Louis.

Comme illustré dans le graphique ci-après (Graphique n°3), le volume moyen de financement de projet par région est plus élevé à Thiès (46.466.633 Fcfa), Kaolack (44.730.250 Fcfa) et Tambacounda (43.104.614 Fcfa). Il est plus bas à Fatick (24.841.879 Fcfa), Dakar (23.982.393 Fcfa) et St-Louis (25.284.526 Fcfa). La région de Saint-Louis est l'une des régions les plus dotées en termes de nombre de projets mais avec un volume de financement moyen faible. En effet, les projets financés dans cette région intervenant dans le domaine de la santé, de l'éducation, de la rééducation et de l'action sociale n'ont pas nécessité la mobilisation de ressources importantes.

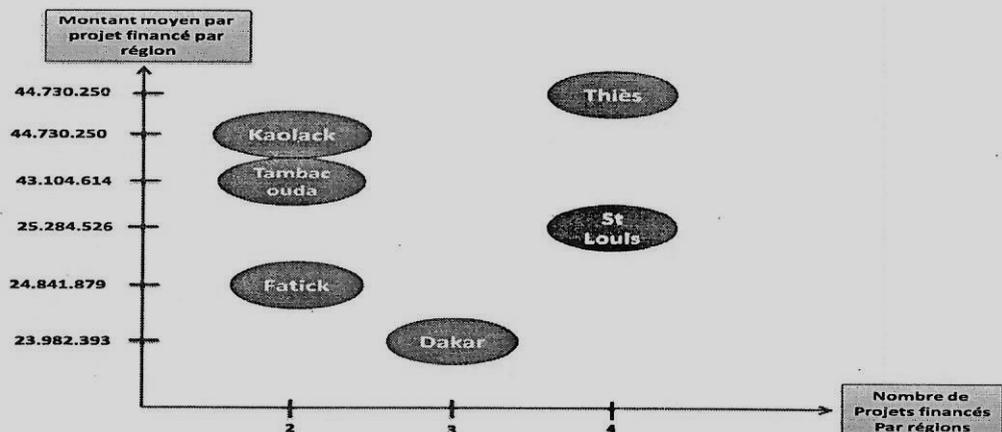
[Juillet 2012]

Figure 1 : Niveau de financement par projet suivant les régions



Le rapport de présentation du FSD 2009-01, recommandait que les appuis du dispositif privilégie les régions de Diourbel, Fatick et Louga et les régions qui venaient d’être nouvellement créées notamment Sédhiou, Kaffrine et Kédougou. Ces recommandations allaient dans le sens d’une meilleure cohérence de l’intervention avec l’évolution géographique de la pauvreté. Ainsi, les régions de Diourbel, de Fatick et de Kolda présentaient des niveaux d’accès aux services sociaux de base très faibles justifiant des interventions prioritaires du dispositif FSD. De la même sorte, les régions de Sédhiou, de Kaffrine et de Kédougou devaient être intégrées au dispositif pour assurer une couverture géographique optimale, compte-tenu des évolutions du découpage administratif introduites en 2008. Or, l’analyse croisée des montants moyens de financement de projets par région et du nombre de projets financés révèle que parmi les régions ciblées, seuls des projets initiés dans la région de Fatick ont été présentés au Comité et figurent parmi les destinataires des financements alloués (voir à ce titre la figure n°4).

Figure 2 : Répartition des financements par région



Partie 2 : Résultats de l'évaluation

[juillet 2012]

Sous partie I : Gouvernance du dispositif FSD

Analyser la gouvernance du FSD, c'est évaluer les outils d'appréciation de l'éligibilité des projets, étudier la qualité des procédures d'instruction des projets soumis au comité et, enfin, analyser les modalités de dialogue entre le projet avec les autorités sénégalaises au niveau central comme local.

I. Les critères d'appréciation de l'éligibilité des projets

L'évaluation de la pertinence des critères d'appréciation de l'éligibilité des microprojets se fait à partir de la structure du portefeuille de projets effectivement financés mais également au regard des motifs de rejet évoqués par le comité consultatif de sélection. La stratégie d'intervention du projet est fondée sur les dispositions du protocole d'accord FSD signé le 13 juin 2005 et les instructions du 09 Mai 1996 qui sont un instrument des relations entre les postes diplomatiques et la société civile finançant en priorités des infrastructures de petite dimension dans les services sociaux et les services collectifs. Le FSD doit également mettre un accent particulier sur les dynamiques économiques créatrices d'emploi et de revenus au service des populations pauvres dans les milieux urbains comme ruraux.

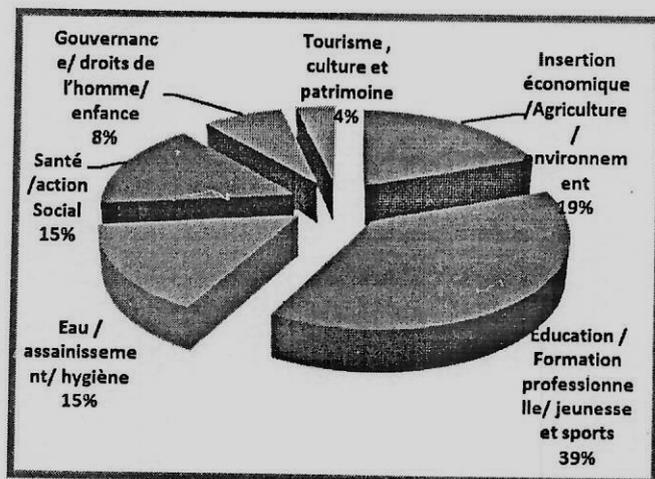
A l'étude, le FSD 2009-01 a permis de répondre à des besoins économiques et sociaux clairement identifiés. L'identification des besoins est à l'initiative des organisations soumissionnaires. L'analyse de la structure de la demande effectivement instruite révèle que sur les vingt-six (26) projets instruits pour financement sur la période étudiée plus des 4/5 (soit 89%) proviennent de la société civile et 11% des collectivités locales. Les requêtes provenant des organisations de la société civile sont portées pour la plupart par des associations (66%) et des ONG (21%). Elles sont 13% à être portées par des structures présentant des raisons sociales diverses².

La prédominance des demandes de financement visant à intervenir dans les secteurs jugés prioritaires par les documents de planification nationale et locale (éducation, santé, eau et assainissement) révèle une structure de la demande en cohérence avec les besoins économiques et sociaux des populations les plus pauvres. Comme illustré dans le graphique ci-après, 39% des projets instruits par le FSD visent à intervenir dans les secteurs de l'éducation, de la formation professionnelle et de la jeunesse. Une demande relativement importante concerne les secteurs de l'insertion économique, l'agriculture et l'environnement (19%). Les secteurs de la santé et de l'action sociale d'une part, et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène d'autre part, représentent 15% des demandes de financement instruites. Le secteur du tourisme, de la culture et du patrimoine enregistre le nombre de demande le plus faible (4% des requêtes) à côté des secteurs gouvernance, droit de l'homme et enfance (8%).

²Les autres structures sont : l'Office Nationale de l'Education Catholique et le Comité de Gestion de l'Ecole de Cheikh TOURE et le GIE Regroupement des Artisans de Diapo Auto.

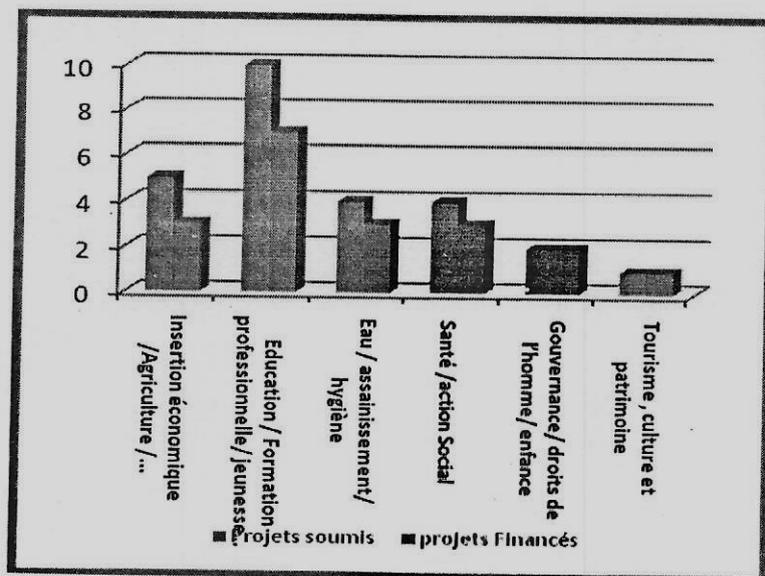
[Juillet 2012]

Figure 3 : Structure de la demande de financement instruite par secteur



Le FSD a financé globalement 18 projets sur 26 requêtes instruites, soit un taux de financement global de 69%. Ce taux est plus élevé pour les secteurs présentant le nombre de requêtes le plus faible tels que « Gouvernance/droit de l'homme/enfance » et « Tourisme, culture et patrimoine » (voir graphique n° 2). Toutefois, le secteur « Education/formation professionnelle/jeunesse et sport » présente le nombre de requêtes le plus important et enregistre un taux de financement de 70%. Le secteur « Insertion économique/Agriculture/environnement » qui présente un nombre de requêtes relativement important a enregistré un taux de financement de 60%, le plaçant sensiblement en deçà de la moyenne enregistrée.

Figure 4 : Taux de financement des requêtes par secteur



[Juillet 2012]

De façon générale, les projets financés s'inscrivent dans les secteurs prioritaires et répondent à des besoins économiques et sociaux (éducation, santé, eau, insertion économique des jeunes). Ces projets sont clairement identifiés par les acteurs pertinents de la société civile. L'étude de la structure de la demande de financement et celle de la structure du portefeuille de projets financés révèle une grande cohérence.

Le projet FSD a privilégié l'appui aux réalisations d'infrastructures susceptibles d'améliorer l'accès aux services sociaux de base. C'est le cas dans le secteur de la santé avec la construction du complexe sanitaire de Fissel, et, dans le secteur de l'éducation, du collège de proximité de Tivaoune ainsi que du projet de construction et d'équipement d'un centre de réinsertion des filles mères et filles déscolarisées dans le quartier de Pikine à Saint Louis. Il en est de même de la construction d'une salle polyvalente en appui pédagogique à l'école Gourel Diadié 1 et celle des foirails et boucheries de la DIRFEL/MDE. Dans le domaine de l'hydraulique, l'appui du projet (Enda eau potable) est assez significatif.

Les actions appuyées par le FSD 2009-01 s'articulent pour la plupart aux initiatives de développement local déjà en cours. Pour se conformer à cette option stratégique susceptible de garantir plus d'efficacité et de durabilité, le Comité a toujours émis un avis défavorable lorsque les projets soumis ont révélé très peu de cohérence avec les dynamiques locales. C'est ainsi, qu'en appréciant l'opportunité du projet au regard des initiatives ou actions concurrentes mises en œuvre dans la même localité, le comité a émis un avis défavorable pour le financement du projet de ferme école écologique pour l'émergence et l'installation d'entrepreneurs agricoles modernes dans la région de Fatick. Cet avis est fondé sur la possibilité pour le projet de travailler sur un programme susceptible d'améliorer in situ les pratiques d'agriculteurs déjà installés plutôt que de construire un nouveau centre de formation ex nihilo.

Enfin, le FSD 2009-01 a financé en priorité les projets présentant un niveau de faisabilité technique et financière optimale et des gages de durabilité satisfaisants. Le réalisme des projets soumis est un critère important pour le financement. C'est ainsi que le projet incubateur/couveuse d'entreprises pour l'insertion des jeunes artistes dans le secteur de l'artisanat est ajourné pour défaut d'efficacité. De la même sorte, le projet d'appui à l'amélioration de la formation en apprentissage « mécanique 2000 » qui devait se réaliser sur un terrain dont le statut foncier n'était pas clairement défini n'a pas été financé.

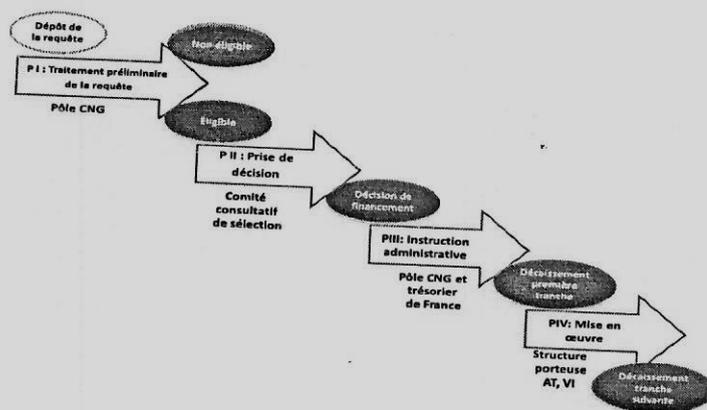
En conclusion, le choix des projets éligibles et financés s'est fait en conformité avec les dispositions du protocole d'accord FSD 2009-01 et de l'instruction de 1996. Les projets financés s'inscrivent dans les secteurs prioritaires et répondent à des besoins économiques et sociaux clairement identifiés. Ils présentent un niveau de faisabilité technique et financière optimale et des gages de durabilité satisfaisants. Ils consistent en des actions en cohérence avec des initiatives de développement local déjà en cours et sont pour l'essentiel des réalisations d'infrastructures susceptibles d'améliorer l'accès aux services sociaux de base.

[Juillet 2012]

II. Les procédures d'instruction

La procédure d'instruction commence avec le dépôt de la requête et prend fin avec le décaissement de la première tranche du financement accordé. Elle peut être décomposée en trois étapes spécifiques faisant intervenir différents acteurs. Elle comprend ainsi la phase de traitement de la requête, la phase de prise de décision du financement, et, enfin, la phase d'instruction administrative.

Figure 5 : Schéma descriptif de la procédure d'instruction



L'analyse de la qualité de la procédure d'instruction inclut celle de sa durée, celle de son adaptabilité au regard des capacités réelles de la société civile et celle de sa propension à renforcer les capacités des structures requérantes pendant le processus. Elle nécessite également d'apprécier soit la sécurité des procédures, soit leur capacité à garantir la sincérité des déclarations contenues dans les documents de projet. Elle suppose aussi d'apprécier la pertinence des procédures adoptées dans la perspective de garantir une transparence et une objectivité optimales du processus de sélection. Enfin, l'analyse de la qualité de la procédure d'instruction appelle un questionnement sur le suivi de certaines réserves émises par le Comité consultatif sur les projets présélectionnés.

Il convient de relever que le FSD ne fonctionne pas sous la forme d'appel à propositions obéissant à un chronogramme défini et faisant l'objet d'une communication large et susceptible de garantir l'accès à l'information à toutes les catégories d'acteurs de la société civile. Sous ce rapport, les organisations informées peuvent soumettre des requêtes pendant toute la durée de vie du projet. Cette option reste en cohérence avec la diminution tendancielle des enveloppes budgétaires.

Le renforcement des capacités des organisations de la société civile doit être pris en compte dans la mise en œuvre de la procédure d'instruction. Dans ce cadre, le FSD présente un grand intérêt. En effet, le déroulement de la procédure d'instruction donne lieu à l'accompagnement des futurs bénéficiaires notamment pendant la phase de formulation du projet de requête. Cet appui assuré par l'équipe en charge du suivi du FSD permet une meilleure mise en forme des requêtes et prépare les travaux du comité consultatif de sélection.

[Juillet 2012]

La fiabilité des données sur lesquelles le comité se fonde pour prendre sa décision est particulièrement importante. En effet, la sincérité des déclarations contenues dans les documents de projet est une garantie de sécurité de la procédure d'instruction. A ce titre, la phase d'instruction des requêtes reçues par le FSD est marquée par l'organisation de missions préalables in-situ. Celles-ci visent globalement à s'assurer de la fiabilité des données contenues dans la requête et à apprécier la solidité de l'organisation porteuse. Ces visites, du reste, très limitée faute de moyens logistiques, contribuent à documenter les projets soumis avant de les porter à l'attention du Comité.

L'organisation des visites préalables devrait avoir pour incidence la diminution des réserves émises par le comité. Or, l'exploitation des PV du comité révèle un nombre relativement élevé de réserves émises par l'instance de sélection. L'étude du compte rendu du comité de sélection tenu en 2011 révèle que le comité consultatif n'a pas fait le suivi des réserves émises pour les projets financés en 2009. Ce déficit de suivi rigoureux de certaines réserves par le comité constitue un point de fragilité de la procédure d'instruction même si les contraintes de décaissement auxquelles le projet se trouve soumis limitent la rigueur apportée au suivi des réserves.

L'instruction des projets soumis au FSD reste un temps fort du processus de sélection. Les procédures d'instruction utilisées sont susceptibles de garantir la pertinence et la faisabilité des microprojets.

[Juillet 2012]

III. Modalités du dialogue

Le dialogue entre la cellule de gestion du FSD et les autorités sénégalaises présente des formes différentes. Ce dialogue traverse toutes les phases du cycle de vie du fonds et bénéficie d'une instance formelle de concertation en l'occurrence le comité consultatif de sélection.

Le cadre et les modalités du dialogue entre cellule de gestion du FSD et les autorités sénégalaises sont fixés par le protocole d'accord du FSD. Ce protocole institue un Comité consultatif de sélection des projets dont le rôle consiste globalement à vérifier si les projets correspondent aux orientations du fonds et à donner un avis sur les projets soumis. Ledit comité est paritaire, son avis est consultatif et sa composition fixée par le protocole.

Le comité consultatif de sélection s'est révélé une instance de dialogue particulièrement efficace et dynamique. En effet, la diversité et la complémentarité des expertises en présence dans le comité et la qualité de la représentation institutionnelle ont largement contribué à la pertinence de ses avis bâtis sur une base consensuelle. Par ailleurs, la qualité du dialogue entre les acteurs du Comité et celle de leurs contributions expliquent le choix du SCAC de suivre l'avis émis par cette instance.

Pendant la période en revue, le Comité s'est réuni chaque fois que la cellule de gestion du FSD a reçu suffisamment de requêtes justifiant la convocation de ses membres. Les deux comités organisés sur la période ont été coprésidés par l'Ambassade de France et la Direction de l'assistance technique. Cette qui traduit la qualité du dialogue entre le dispositif FSD et la partie sénégalaise. Par ailleurs, l'importance et la qualité de la représentation de la partie sénégalaise témoignent de son appropriation du dispositif et de l'intérêt grandissant qu'elle attache à la gouvernance du FSD.

Le dialogue entre le projet et la partie sénégalaise profite largement des effets bénéfiques du positionnement de l'expert technique international chargé du suivi du FSD à la DAT. Ce poste de conseiller aux questions de société civile auprès de la DAT matérialise la volonté partagée par les gouvernements sénégalais et français de soutenir les initiatives de développement portées par la société civile et les collectivités locales sénégalaises. A ce titre, l'expert technique international assume une mission présentant plusieurs volets. En effet, en plus de son rôle dans la coordination et le suivi du FSD, il est amené à appuyer la coordination et la promotion du volontariat, à travailler au développement de ressources et de renforcement des capacités des acteurs du développement local et, enfin, à contribuer à la coordination des actions de développement intéressant la coopération franco-sénégalaise. Sous ce rapport, il assure un rôle d'appui-conseil au DAT sur les éléments de synergie avec les autres partenaires intervenant avec un guichet similaire au FSD. De fait, l'ancrage de la DAT à la Délégation à la réforme de l'état et à l'assistance technique (DREAT) et au Secrétariat Général du Gouvernement confère à l'ETI une position facilitant le dialogue avec les acteurs institutionnels au niveau central et déconcentré. De même, le dialogue du projet avec les autorités déconcentrées bénéficie des missions de suivi organisées par le PAISD et auxquelles l'ETI et le VIA sont amenés à participer.

De façon générale, la qualité du dialogue instauré entre le projet et les autorités a largement participé à l'atteinte des objectifs que le FSD s'était fixé. D'abord pendant la phase d'instruction, le

[Juillet 2012]

dialogue structuré entre les parties garantit la pertinence des projets financés à travers un outil formel (le visa de la tutelle et des autorités locales). Aussi, le niveau de représentation des autorités sectorielles au comité participe-t-il à assurer plus de réalisme à l'avis du Comité et plus de cohérence à la mise en œuvre des actions. La contribution du dialogue à l'atteinte des objectifs du fonds passe également par l'appui technique que les différents ministères apportent aux projets financés pendant la phase de mise en œuvre.

A l'analyse, le Comité est devenu un espace privilégié de dialogue entre ses différents membres. La pertinence des avis émis par le Comité est largement redevable de la qualité de l'expertise de ses membres. Principale instance de dialogue entre le projet et ses partenaires locaux, le Comité présente une dynamique réelle fondée sur la recherche de consensus.

En conclusion, le dialogue entre le projet et les autorités sénégalaises est globalement dynamique. Il a largement contribué à l'atteinte des objectifs du projet et a suscité une bonne appropriation de ses objectifs et résultats par la partie sénégalaise.

La gouvernance du projet est globalement satisfaisante compte-tenu de la pertinence et de la complémentarité des outils d'éligibilité des projets et des bénéficiaires, du niveau de qualité des procédures adoptées et de la fécondité du dialogue entre la cellule de gestion du FSD et les autorités sénégalaises au niveau central comme local.

[Juillet 2012]

Sous partie II : Articulation entre le FSD et les autres instruments de la coopération française au Sénégal

Evaluer l'articulation entre le FSD et les autres outils d'intervention de la France au Sénégal, revient à situer le FSD dans la stratégie globale d'intervention de la France au Sénégal et à apprécier sa cohérence au regard des priorités définies dans le document cadre de partenariat (DCP) qui fixe les orientations globales de la coopération à l'horizon 2010. Sous l'angle opérationnel, elle consiste à analyser l'interaction et les jeux d'influence qui se sont établis entre le FSD, le PAISD, l'AFD et les coopérations décentralisées.

I. L'outil FSD dans la coopération franco-sénégalaise

L'intervention de la France en faveur de l'État et de la société civile sénégalaise a particulièrement évolué mais certains déterminants perdurent. Il en est ainsi de sa posture de principal bailleur de fonds au Sénégal. En 2008, l'aide au développement au profit du Sénégal s'élevait au total à 717,03 M€ (1057,72 M\$). La France demeure le premier donateur bilatéral avec 131 M€ (189,03 M\$) d'APD nette en 2008 et 101 M€ (140 M\$) en 2009, loin devant les Etats-Unis, l'Espagne, les Pays-Bas et l'Allemagne. En 2010, elle est restée le principal bailleur avec 119 M€ (157 M\$) d'aide bilatérale.

La France intervient au Sénégal à travers divers instruments mobilisés par la coopération bilatérale comme multilatérale. Sur l'ensemble de ces domaines d'intervention, la France met en œuvre huit (8) projets du Fonds de Solidarité Prioritaire et s'appuie sur un réseau important d'opérateurs parmi lesquels l'Agence française de développement (AFD).

La stratégie d'intervention de l'AFD au Sénégal s'inscrit parfaitement dans les priorités du DCP (secteur productif, éducation et infrastructures) et accompagne la Stratégie de croissance accélérée portée par le gouvernement. Conformément aux évolutions du champ institutionnel de la politique internationale française notées à partir de 2008, l'AFD est devenu un opérateur-pivot de la coopération française³. Les objectifs de son intervention sont recentrés sur l'amélioration de l'environnement et des performances des entreprises, d'une part, et, l'amélioration de l'accès des populations aux services de base, d'autre part.

Malgré les spécificités des relations entre les deux pays, la stratégie d'intervention de la France au Sénégal est la même que celle mise en œuvre dans les zones de solidarité prioritaire (ZSP). Elle est définie par le Document cadre de partenariat (DCP) signé par les autorités françaises et sénégalaises en mai 2006. Ce document cadre prévoit un montant compris entre 291 et 347 M€ sur la période

³ Dans cette perspective, le ministère des Affaires étrangères et européennes et l'AFD interviendront respectivement dans les secteurs suivants :

- MAEE : soutien à l'Etat de droit, à la réforme de l'Etat, à la gouvernance Institutionnelle et financière et à la définition des politiques publiques ; soutien à la coopération décentralisée et non gouvernementale ; appui à la francophonie et à l'enseignement du français ; coopération culturelle et scientifique ; formation et enseignement supérieurs ; recherche.
- AFD : agriculture et développement rural ; santé et éducation de base ; formation professionnelle ; environnement ; secteur privé ; infrastructures et développement urbain.

[Juillet 2012]

2006-2010. Il identifie trois secteurs de concentration: l'éducation, le secteur productif et les infrastructures. Le DCP prévoit également des interventions "hors concentration" (santé, développement rural) ainsi que dans des secteurs dits "transversaux" (gouvernance, coopération non gouvernementale, diversité culturelle et promotion du français).

Les secteurs de concentration retenus dans ce cadre sont au plus près des priorités nationales définies dans le DSRP II et tiennent compte de l'action des autres bailleurs de fonds. Dans ce cadre, la France ambitionne de concentrer son action au Sénégal dans six (6) secteurs prioritaires :

- développement du secteur productif ;
- amélioration des infrastructures ;
- appui aux politiques éducatives ;
- enseignement supérieur ;
- diversité culturelle ;
- appui à la société civile ;
- gouvernance institutionnelle.

En ciblant le renforcement des capacités de la société civile, le FSD s'inscrit à la fois dans les secteurs de concentration de l'aide française au Sénégal et dans l'axe 3 et 4 du DSRP II qui font respectivement de la promotion de la protection sociale et de la bonne gouvernance (incluant la décentralisation et le développement participatif) des axes prioritaires majeurs. Ces thèmes se situent au cœur de la problématique du développement du pays compte tenu du rôle de plus en plus important de la société civile dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de développement. C'est dans cette perspective qu'il faut situer la valeur ajoutée du FSD par rapport aux autres instruments de la coopération tournée vers l'appui des acteurs institutionnels et qui, malgré leur importance stratégique, offrent une visibilité relative de la France aux yeux de la population devant faire face à une carence dans l'accès aux services sociaux de base.

Le FSD est un des instruments majeurs d'intervention de la France auprès de la société civile sénégalaise. Il a été mis en place au Sénégal afin d'anticiper la réaction de la société civile suite à la dévaluation du FCFA décidée sous la pression du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale et annoncée par la France. D'une mesure d'accompagnement, il est devenu une composante à part entière de la stratégie d'intervention française au Sénégal.

La création du Fonds Spécial de Développement en 1996, pour un montant de 61 M€ (30 Mds FCFA), dont 10,1 M€ (6,6 Mds FCFA) pour le seul Sénégal révèle une forte concentration de cet instrument sur le pays. Il visait à accroître la visibilité auprès de la population et de la société civile et privilégiait des projets petits et moyens (montant maximum de 305 000 € / 200 M FCFA). Les services de coopération et l'AFD, gestionnaire du fonds, vont donc instruire et suivre à ce titre 66 projets entre 1994 et 1995. Ce volume de projets saturera les capacités en personnel de l'AFD. Le Fonds social de développement, qui a succédé en 1996 à la fois au Fonds Spécial (FS) et aux Crédits Déconcentrés d'Intervention (CDI), est géré par le SCAC, comme l'était le CDI.

A cette particularité originelle, il faut ajouter le caractère atypique du FSD au Sénégal. En effet depuis 2008, le FSD Sénégal est mis en œuvre à côté d'un FSD dédié spécifiquement à la Casamance.

[Juillet 2012]

Malgré ses spécificités, le FSD 2009-01 s'inscrit dans l'esprit de l'instruction de 1996 qui situe cet instrument comme un complément des interventions classiques de la coopération française auprès de l'Etat ciblant plus spécifiquement la société civile. Conformément aux principes qui ont guidé le mouvement de déconcentration amorcé depuis 1977 et en application des règles de gestion du fonds d'aide en matière de coopération, les dépenses effectuées à partir de ce guichet ne sont pas soumises au contrôle financier de droit commun. A travers le FSD, la France s'est dotée d'un instrument de proximité, en complément de ses instruments à vocation institutionnelle.

En conclusion, le FSD renforce la visibilité de l'action de la France au Sénégal. Il occupe une place de plus en plus importante dans la stratégie d'intervention de la France au Sénégal. Sa complémentarité avec les autres instruments, sa souplesse et sa capacité à produire des réponses de proximité en font un instrument toujours pertinent.

[juillet 2012]

II. Le dialogue des expertises des différents instruments

Mise en œuvre

La mise en place du pôle CNG par le SCAC de l'ambassade de France à Dakar se justifie par la montée en puissance des acteurs non gouvernementaux et leur contribution de plus en plus importante dans la mise en œuvre de la politique de coopération et de solidarité au Sénégal. Le pôle CNG est une spécificité de la coopération française au Sénégal. Sa mise en place matérialise une approche novatrice fondée sur la concertation et la coordination⁴ entre différents secteurs de la coopération non gouvernementale franco-sénégalaise.

Pour mettre en œuvre ses différentes missions, le pôle CNG a structuré son intervention autour de trois axes majeurs qui constituent autant d'instruments. Il s'agit de la coopération décentralisée, du développement solidaire et de la coopération avec la société civile.

La coopération décentralisée est un outil privilégié de la coopération française dans son appui à la décentralisation et au développement local. Le cofinancement des projets de coopération décentralisée vient en soutien aux initiatives conjointes des collectivités territoriales françaises et des collectivités locales sénégalaises. Dans ce cadre, l'appui du MAEE intervient dans trois principaux domaines : la gouvernance locale, la mise en place de services de proximité et l'appui au développement économique local.

Le Programme d'Appui aux Initiatives de Solidarité pour le Développement (PAISD) vient consolider les acquis du projet « Initiatives de Co-développement » tout en y apportant des innovations, toujours dans le but d'accompagner les actions menées par les sénégalais établis en France en faveur du développement économique et social de leur pays d'origine.

Placé sous la Direction de l'Assistance Technique, le PAISD fait l'objet d'une convention de financement d'un montant de 9 millions d'euros sur 3 ans (2009-2011) signé le 26 janvier 2009 par les Gouvernements de la République du Sénégal et de la République Française.

Les objectifs poursuivis par le PAISD s'inscrivent parfaitement dans les politiques nationales en matière de lutte contre la pauvreté et dans les stratégies d'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il cible la diaspora sénégalaise établie en France à qui il offre l'opportunité de développer des actions de développement économique et social en direction de leur localité d'origine, et, de façon plus générale, de participer au développement de leur pays. Le programme compte cinq composantes :

- l'accompagnement des promoteurs sénégalais établis en France, porteurs de projets d'investissements économiques privés au Sénégal ;

⁴ Le pôle CNG assure l'accompagnement des acteurs non gouvernementaux dans la mise en œuvre de leurs projets. Dans ce cadre, il apporte des conseils aux différents acteurs (autorités sénégalaises, collectivités locales, plateformes associatives, bailleurs de fonds et opérateurs privés) et met en réseau leurs expertises. Le pôle informe les acteurs non gouvernementaux sur les mécanismes français de cofinancement des projets et met en valeur les expériences des acteurs non-gouvernementaux à travers le travail de capitalisation des expériences. Le pôle CNG travaille également à renforcer les synergies entre les différents acteurs non-gouvernementaux au Sénégal. Dans ce cadre il assure la coordination des interventions des associations, des ONG, des coopérations décentralisées, la diaspora sénégalaise établie en France et des volontaires français et sénégalais. Enfin, il travaille à développer des partenariats avec les autorités locales et autres coopérations européennes.

[Juillet 2012]

- ☐ la mobilisation de la diaspora hautement qualifiée pour la réalisation de missions de courte durée au Sénégal ;
- ☐ le financement de projets de développement local dans les régions d'origine des migrants ;
- ☐ le Volontariat de Solidarité pour le Développement (VSD) ;
- ☐ la mise en œuvre d'une action sectorielle de contribution au désenclavement numérique des régions périphériques.

Enfin, l'axe relatif à la coopération avec la société civile vise essentiellement à renforcer la coopération de proximité en soutenant les initiatives de la société civile au bénéfice des couches vulnérables. Cet axe s'est doté de trois outils notamment le FSD Sénégal, le FSD Casamance et l'appui aux initiatives portées par les organisations non gouvernementales françaises.

▪ Analyse comparative des instruments

Les trois (3) principaux instruments du pôle CNG sont le FSD, le PAIDS et la Coopération décentralisée. Ces différents dispositifs constituent des outils de coopération non gouvernementale. Chacun de ces instruments présente plusieurs composantes ou guichets qui permettent une réponse ciblée compte tenu de la diversité des besoins et de la spécificité des publics (Cf. annexe 6). Il convient de souligner que l'axe de coopération avec la société civile compte en plus du FSD dédié aux projets de développement local portés par des associations et collectivités locales sénégalaises, un dispositif spécifiquement dédié à la construction d'une paix durable en Casamance par une contribution à l'amélioration de la situation sociale et économique des populations vulnérables (FSD Casamance). Il comprend également un dispositif coordonné par l'AFD et dédié aux initiatives portées par les organisations non gouvernementales françaises. Cet outil de cofinancement des interventions locales (hors humanitaire et volontariat), des projets d'éducation au développement ou de renforcement institutionnel vient compléter l'appui à la structuration de la société civile en accompagnant exclusivement des ONG françaises.

L'analyse comparative des différents instruments permet de constater :

- ☐ la diversité de leurs modalités et secteurs d'intervention ;
- ☐ la pluralité des maîtres d'œuvre ou opérateurs mobilisés ;
- ☐ Leur forte convergence géographique.

L'analyse des différents instruments d'appui à la société civile sous l'angle de leurs modalités d'action révèle une diversité des mécanismes d'intervention et une prédominance de l'appui financier comme mode opératoire. En effet, l'appui financier à la réalisation des études préalables ou techniques et la mise en œuvre des projets constituent les modalités les plus usitées par les différents dispositifs. Il convient de noter toutefois des variations relatives dans le seuil de financement et dans le niveau de contribution des bénéficiaires à celui-ci. A ce titre, la composante « Appui aux projets de développement local » du PAISD prévoit en plus de l'appui technique, la possibilité d'une subvention plafonnée à 70%. Ce seuil est le même pour le FSD et est relevé à 80% pour le FSD Casamance tandis qu'il est compris entre 25% et 35% pour la Coopération décentralisée suivant le nombre de collectivités territoriales françaises en partenariat avec la collectivité locale sénégalaise. Par ailleurs, les différents instruments définissent des montants plafonds et planchers pour le financement des projets qui participent des critères d'éligibilité à leurs appuis. A ce titre, le guichet société civile du FSD finance théoriquement les projets plafonnés à 200 millions contre 50 millions pour le FSD

[Juillet 2012]

Casamance. De même, la durée de mise en œuvre des projets varie suivant les instruments. Ainsi, si pour le FSD la durée d'exécution des projets financés est fixée à deux (2) ans au maximum (hors avenant), celle du financement des initiatives de développement local à travers les instruments mis en œuvre par l'AFD tels que la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) et le Fonds de concours locaux de faibles montants (CLFM), intervient sur trois (3) à quatre (4) ans.

En plus des appuis financiers, les différents instruments offrent des appuis techniques soit directement (sous forme de conseil ou d'accompagnement) soit indirectement par la mobilisation de l'expertise de la diaspora au profit des structures sénégalaises publiques ou privées. La coopération décentralisée intervient également par l'appui institutionnel aux collectivités locales dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage pour le développement de leur territoire.

Les choix opérés par les instruments sont fortement liés à la structure et à la spécificité des secteurs d'intervention ciblés. En effet, même si on note une forte couverture de l'ensemble des secteurs économiques et sociaux présentant un potentiel de développement par les divers instruments, il faut observer une spécialisation relative de ces derniers. Ainsi, la mobilisation de l'expertise de la diaspora à travers l'une des composantes du PAISD profite à des secteurs dans lesquels celle-ci présente une valeur ajoutée. C'est le cas dans le secteur de la santé, des productions animales, végétales et halieutiques, de l'industrie agro-alimentaire et du management des TICS et des biotechnologies. Certains secteurs ne sont appuyés que par le FSD. C'est le cas de l'administration pénitentiaire (gouvernance judiciaire) par le guichet Etat du FSD. Les orientations sectorielles du FSD Casamance sont dictées par le potentiel économique du territoire d'intervention et la finalité de l'appui (consolidation de la paix).

La typologie des organisations et acteurs intervenants en tant que maîtres d'œuvre de la coopération non-gouvernementale est caractérisée par une grande hétérogénéité. En effet, on note que chacun des dispositifs met en place des conventions avec des acteurs diversifiés pour réaliser des actions d'appui en direction de ses cibles. Ainsi, le FSD, s'appuie sur les organisations de la société civile (associations, ONG, GIE etc.) et sur des collectivités locales (Conseil régional, Commune et Communauté rurale). L'appui au financement des initiatives locales se fait exclusivement par l'AFD en partenariat avec des ONG françaises. Pour la coopération décentralisée, les collectivités locales elles-mêmes restent maîtres d'œuvre.

L'analyse de l'articulation géographique des interventions permet de noter une forte présence du PAISD et de la Coopération décentralisée dans les zones d'intervention du pôle CNG. Ces deux instruments interviennent dans onze (11) régions sur les quatorze (14) que compte le pays. A l'exception du FSD Casamance, les différents instruments de la coopération non gouvernementale opèrent quasiment dans les mêmes territoires. Cette option stratégique présente l'avantage de renforcer la visibilité des effets produits par l'intervention des différents instruments et de densifier leur impact sur les bénéficiaires. Toutefois, on note que les régions issues du découpage administratif consacré par la loi de 2008 (Kédougou, Kaffrine et Sédhiou) sont peu ou faiblement pourvues par les différents instruments.

A l'analyse, il faut relever une couverture territoriale globalement forte de la coopération non gouvernementale. On peut supposer qu'un meilleur ciblage des zones faiblement pourvues par le

[Juillet 2012]

FSD et l'AFD garantirait une plus grande complémentarité et donnerait à ces instruments une valeur ajoutée certaine.

▪ **Articulation opérationnelle entre les différents instruments**

De façon générale, les ETI chargés du suivi des différents instruments du pôle CNG collaborent de façon spontanée notamment pendant la phase d'instruction de leurs projets respectifs. Ces échanges informels (pour la plupart) leur offrent la possibilité de mutualiser leur connaissance des dynamiques économiques ou sociopolitiques des zones d'intervention des projets soumissionnaires. Ils leur permettent également une meilleure appréciation des capacités organisationnelles et des expertises réelles des organisations requérantes.

La collaboration fonctionnelle entre les différents dispositifs qui composent le pôle CNG est observable lors des phases d'instruction et de suivi des projets FSD. Elle est relativement faible (voire inexistante) pendant la phase de mise en œuvre des microprojets. Cette collaboration est plus dense entre le FSD et le PAISD et reste relativement faible avec les autres instruments (AFD, Coopération décentralisée) du fait notamment de la différence des mécanismes et modalités d'intervention.

L'articulation des instruments pendant la phase d'instruction est réelle. Elle a une portée stratégique importante du fait qu'elle met en cohérence l'intervention des différents instruments de coopération non gouvernementale. A ce titre, la connivence entre le PAISD et le FSD pendant la phase d'instruction est particulièrement remarquable. Elle marque singulièrement les avis du Comité consultatif de sélection. C'est ainsi que les plans et budgets-types de réalisation d'infrastructures scolaires et sanitaires établis par le PAISD avec l'appui d'un cabinet d'architecte et en collaboration avec les directions ministérielles compétentes ont été mis à la disposition du FSD en vue de faciliter l'instruction de ses projets et de stabiliser les coûts de ces derniers. Le PAISD a également mobilisé deux (2) experts pour la réalisation des études techniques et financières nécessaires à une meilleure documentation du projet d'appui à la relance de l'écotourisme autour du campement villageois de Sessène qui avait été ajourné après examen par le Comité de 2009.

L'articulation entre le FSD et la coopération décentralisée n'est pas aussi forte. Elle se traduit par la prise en compte de l'existence de partenariats entre collectivités locales dans l'évaluation de certains projets soumis au FSD. Il en est ainsi du projet d'appui pédagogique de l'école Gourel Diadié 1 porté par l'Association des Mères d'Elèves (AME). En effet, outre la pertinence du projet et le dynamisme de l'école, c'est son partenariat plus large avec une association française de La Roche sur Yon (Commune française en coopération décentralisée avec la commune de Tambacounda) qui a pesé sur la décision du Comité.

L'effort de mise en cohérence se fait également vis-à-vis de l'intervention de l'AFD. C'est dans ce cadre qu'il faut situer la précaution du Comité consultatif de sélection quand il suspend sa décision de financement du GIE de Diappo Auto ainsi que les projets similaires aux résultats de l'étude de faisabilité de la création d'un centre de formation professionnelle dans le domaine de la mécanique auto financée par l'AFD.

En conclusion, l'articulation entre les différents instruments et leur dialogue se fait de façon informelle. Une collaboration faiblement structurée est observable notamment pendant la phase

[Juillet 2012]

d'instruction et de suivi. Le dialogue des expertises est plus dense entre le PAISD et le FSD. Toutefois, malgré la différence des mécanismes, le FSD a tendance à prendre en compte les initiatives de la coopération décentralisée et de l'AFD dans ses choix stratégiques.

Au total, la position du FSD dans la stratégie d'intervention de la coopération française est particulièrement pertinente. Il constitue un outil privilégié d'intervention sur les segments non pris en charge par les autres instruments au profit d'acteurs pertinents de la société civile. Toutefois, son articulation avec le PAISD, l'AFD et la coopération décentralisée présente au plan stratégique quelques limites (liées à un faible ciblage géographique) et au plan technique par l'insuffisante mise en réseau des expertises et outils développés par les différents dispositifs.

[Juillet 2012]

Sous partie 3 : Pertinence de l'outil et impacts sur les bénéficiaires

Cette partie présente les résultats de l'évaluation sur d'une part la pertinence du dispositif sur les bénéficiaires et d'autre part, sur l'impact et la pérennité des projets cofinancés.

I. Pertinence de l'outil pour les bénéficiaires

L'évaluation de la pertinence de l'outil FSD pour les bénéficiaires consiste tout d'abord à apprécier sa propension à contribuer au développement des compétences des organisations financées. Elle vise également à analyser son aptitude à susciter le développement d'une créativité au sein des organisations financées. Elle consiste enfin à procéder à l'analyse de la contribution de l'outil FSD à la valorisation d'initiatives et de pratiques innovantes.

La promotion de pratiques innovantes dans les projets de développement et leur valorisation constituent des facteurs importants de progrès. C'est pourquoi le FSD s'est engagé à travers ses critères de sélection à privilégier le financement de projets pilotes et de pratiques innovantes. Les projets sont identifiés comme pilotes lorsqu'ils investissent un secteur non ou faiblement pris en charge par les interventions classiques ou lorsqu'ils expérimentent des méthodes nouvelles. Sous ce rapport, la mission n'a pas identifié de projet pilote ou de pratique innovante. ??

I.1. Contribution de l'outil FSD dans le développement des compétences des bénéficiaires

La contribution de l'outil FSD au développement des compétences des bénéficiaires s'analyse de façon globale à partir de sa capacité à renforcer les savoir-faire des acteurs pendant tout le cycle de mise en œuvre du projet. Sous ce rapport, il est procédé ici à l'analyse des dispositions du FSD à mettre en place des actions de renforcement de capacités au profit de ses bénéficiaires et à susciter le développement et la mobilisation d'outils de planification et de gestion.

- **Très peu d'actions de renforcement de capacités développées**

Un large consensus existe aujourd'hui sur la nécessité d'accompagner le financement des microprojets par des actions de renforcement de capacités des organisations de la société civile. Le renforcement des capacités des associations, ONG et collectivités locales qui constituent les relais opérationnels du dispositif FSD pourrait prendre la forme d'actions de formation et de suivi-accompagnement. Elle pourrait également se faire à travers la mise en place de cadres de partage des bonnes pratiques développées par les projets.

Dans le cadre du FSD, le renforcement des capacités est une composante incidente de l'appui aux microprojets financés. A ce titre, **41,7%** des structures répondant déclarent avoir bénéficié d'actions de renforcement de capacités (formation, partage de bonnes pratiques, accompagnement et assistance).

Ces actions de renforcement des capacités ont plus bénéficié aux microprojets intervenant dans le secteur de l'insertion économique, l'agriculture et l'environnement (**66,7%**), le secteur de l'eau,

[Juillet 2012]

l'assainissement et l'hygiène (50%) et le secteur de l'éducation, la formation professionnelle, la jeunesse et le sport (50%).

Pour la plupart des projets financés, la formation est une composante importante du budget conventionné. Elle est souvent consubstantielle aux interventions envisagées et constitue une composante technique des projets. Il en est ainsi du projet d'amélioration des conditions des femmes micro-transformatrices du lait local à Thilé Boubacar dont la proportion du budget alloué à la formation est de 12,36%. Le projet communautaire de lutte contre la déforestation et l'érosion hydrique dans la zone de Ndiass s'inscrit dans les mêmes proportions tandis que la proportion du budget alloué à la formation est moins importante pour les projets de mise en place de réhabilitation et de construction d'infrastructures. C'est le cas du projet de construction d'un centre de documentation et d'information à Diofior où elle n'est que de 1,66%.

De façon générale, les formations organisées ont permis aux porteurs de projets de renforcer leurs compétences techniques ou managériales. Dans ce cadre, la formation organisée au profit du projet communautaire de lutte contre la déforestation et l'érosion hydrique dans la zone de Ndiass a permis, au dire des bénéficiaires, de valoriser leurs compétences pour la réalisation du projet et de développer leur savoir-faire en technique de pépinière, de plantation, de semences forestières et de Défense et Restauration des Sols (DRS). Les actions de renforcement des compétences managériales ont essentiellement profité aux équipes des projets ciblés. Il s'agit principalement de formation en gestion financière et organisationnelle. L'importance de ce type de formation est plus forte dans les projets d'insertion économique avec une composante micro-finance. Cela explique les difficultés de démarrage des activités génératrices de revenus dans le cadre du projet de développement de la filière viande Bétail de Tambacounda faute d'organisation des formations programmées.

Le suivi-accompagnement constitue le second pilier du dispositif de renforcement de capacités des microprojets. Il commence dès la phase de montage des microprojets et se poursuit timidement pendant la phase de mise en œuvre. Il constitue le maillon faible du dispositif lié aux capacités limitées de déplacement de l'équipe FSD qui se traduit sur la fréquence des visites nécessaires au suivi des projets. En effet, seuls 30,7% des structures enquêtées déclarent avoir bénéficiées d'actions de suivi-accompagnement.

Le suivi-accompagnement n'est pas le fait exclusif du FSD. En effet, d'autres acteurs assistent les organisations de la société civile autant pour la formulation de leur projet que pour leur mise en œuvre. Il s'agit très souvent des techniciens des collectivités locales du Nord ou du Sud. C'est dans ce cadre que le Conseil général de l'Isère a mobilisé des compétences techniques pour la réalisation de l'étude de faisabilité du projet de développement de la filière viande bétail à Tambacounda et l'a mis en relation avec le FSD. Il continue encore aujourd'hui à appuyer l'exécution technique du projet.

Par ailleurs, il convient de noter que le FSD n'a ni appuyé ni suscité la mise en place de cadre de concertation et de mise en réseau des savoir-faire développés par les projets. Or, même si ce n'est pas la mission principale du FSD, de telles initiatives sont de nature à permettre une meilleure capitalisation des bonnes pratiques et une mutualisation des savoir-faire développés par les projets qui participent directement du renforcement de capacités des organisations de la société civile.

[Juillet 2012]

- **Mobilisation encore moyenne des outils de planification et de gestion**

Le formulaire de requête de financement constitue le seul instrument de planification mis à la disposition des microprojets par le FSD. Il constitue un outil de formulation de projet dont l'appropriation par les organisations de la société civile participe à développer leur compétence en montage de microprojet. Toutefois, il convient de relever que le FSD n'a pas conçu et formalisé des outils de gestion et de suivi au bénéfice des microprojets. Cependant, l'enquête auprès des structures financées révèle que **58,3%** des microprojets ont mis en place des outils de gestion et de suivi dans le cadre de la mise en œuvre des actions financées. Il s'agit de manuel de procédures, de système de contrôle interne et de système de suivi-évaluation.

La contribution de ces différents outils à la bonne gestion des projets est réelle. L'outil le plus développé par les microprojets reste le système de contrôle interne (**58,3%**). Cet outil présente également la fréquence d'utilisation la plus importante (**71,4%**). La contribution de cet outil aux performances enregistrées par les microprojets est toutefois relative. En effet, l'ensemble des unités de gestions enquêtées déclarent sa contribution à l'atteinte des objectifs moyenne. Toutefois, la contribution de cet outil à la gouvernance des projets communautaires est réelle. Il assure un meilleur pilotage des projets et conditionne, de ce fait, leur appropriation au niveau communautaire. Le contrôle interne participe largement à stabiliser les relations entre l'unité de gestion du projet et les autres membres de l'association. C'est le cas du projet CDI de Diofior. La mise en place d'un contrôle interne fonctionnel dans ce projet et l'adoption de la transparence comme mode de gestion ont suscité une plus grande appropriation de l'action du projet par la communauté.

De nombreux projets financés (**41,7%** des répondants) ont mis en place un système de suivi-évaluation. Mais seuls **40%** d'entre eux déclarent déterminante la contribution du suivi-évaluation dans les performances enregistrées. Pourtant, ils sont **80%** à avoir déclaré utiliser cet outil de façon régulière du fait peut être du caractère conventionnel du suivi-évaluation.

Pour la plupart, les systèmes de suivi-évaluation (s'ils sont effectifs) permettent de rendre compte des niveaux d'exécution du projet et de récapituler les réalisations effectuées au regard de leur chronogramme. Or les documents de projets sur la base desquels ils sont financés présentent des cadres de résultats avec des indicateurs du niveau d'atteinte des objectifs. Cependant, les moyens techniques et humains disponibles ne permettent pas toujours la mise en place et la gestion d'une base de données susceptible de renseigner sur l'impact du projet sur ses bénéficiaires finaux.

De façon générale, la fonction suivi-évaluation est assimilée à celle de supervision. C'est le cas dans le projet communautaire de lutte contre la déforestation et l'érosion hydrique dans la zone de Ndiass où les actions de suivi et de supervision étaient assumées par un agent de l'Agence Nationale de Conseil Agricole (ANCAR) en appui au projet. Pour nombre de projets étudiés, les actions entrant dans le suivi des interventions sont assurées par le coordonnateur ou des personnes ressources dédiées.

En définitive, les systèmes de collecte et d'analyse des données mis en place par les projets ne permettent pas de renseigner sur les progrès enregistrés dans l'atteinte de leurs objectifs et

[Juillet 2012]

- Mobilisation encore moyenne des outils de planification et de gestion

Le formulaire de requête de financement constitue le seul instrument de planification mis à la disposition des microprojets par le FSD. Il constitue un outil de formulation de projet dont l'appropriation par les organisations de la société civile participe à développer leur compétence en montage de microprojet. Toutefois, il convient de relever que le FSD n'a pas conçu et formalisé des outils de gestion et de suivi au bénéfice des microprojets. Cependant, l'enquête auprès des structures financées révèle que 58,3% des microprojets ont mis en place des outils de gestion et de suivi dans le cadre de la mise en œuvre des actions financées. Il s'agit de manuel de procédures, de système de contrôle interne et de système de suivi-évaluation.

La contribution de ces différents outils à la bonne gestion des projets est réelle. L'outil le plus développé par les microprojets reste le système de contrôle interne (58,3%). Cet outil présente également la fréquence d'utilisation la plus importante (71,4%). La contribution de cet outil aux performances enregistrées par les microprojets est toutefois relative. En effet, l'ensemble des unités de gestions enquêtées déclarent sa contribution à l'atteinte des objectifs moyenne. Toutefois, la contribution de cet outil à la gouvernance des projets communautaires est réelle. Il assure un meilleur pilotage des projets et conditionne, de ce fait, leur appropriation au niveau communautaire. Le contrôle interne participe largement à stabiliser les relations entre l'unité de gestion du projet et les autres membres de l'association. C'est le cas du projet CDI de Diofior. La mise en place d'un contrôle interne fonctionnel dans ce projet et l'adoption de la transparence comme mode de gestion ont suscité une plus grande appropriation de l'action du projet par la communauté.

De nombreux projets financés (41,7% des répondants) ont mis en place un système de suivi-évaluation. Mais seuls 40% d'entre eux déclarent déterminante la contribution du suivi-évaluation dans les performances enregistrées. Pourtant, ils sont 80% à avoir déclaré utiliser cet outil de façon régulière du fait peut être du caractère conventionnel du suivi-évaluation.

Pour la plupart, les systèmes de suivi-évaluation (s'ils sont effectifs) permettent de rendre compte des niveaux d'exécution du projet et de récapituler les réalisations effectuées au regard de leur chronogramme. Or les documents de projets sur la base desquels ils sont financés présentent des cadres de résultats avec des indicateurs du niveau d'atteinte des objectifs. Cependant, les moyens techniques et humains disponibles ne permettent pas toujours la mise en place et la gestion d'une base de données susceptible de renseigner sur l'impact du projet sur ses bénéficiaires finaux.

De façon générale, la fonction suivi-évaluation est assimilée à celle de supervision. C'est le cas dans le projet communautaire de lutte contre la déforestation et l'érosion hydrique dans la zone de Ndiass où les actions de suivi et de supervision étaient assumées par un agent de l'Agence Nationale de Conseil Agricole (ANCAR) en appui au projet. Pour nombre de projets étudiés, les actions entrant dans le suivi des interventions sont assurées par le coordonnateur ou des personnes ressources dédiées.

En définitive, les systèmes de collecte et d'analyse des données mis en place par les projets ne permettent pas de renseigner sur les progrès enregistrés dans l'atteinte de leurs objectifs et

[Juillet 2012]

contribuent très faiblement à la prise de décisions notamment pour le réajustement de l'intervention.

Comme le suivi-évaluation, l'outil « manuel de procédures administratives et financières » a été faiblement mobilisé par les microprojets. Seul le tiers des répondants déclarent utiliser un manuel de procédures dans le cadre de la mise en œuvre de leurs actions. Pour la plupart (66,7%), ils interviennent dans le secteur de l'insertion économique, l'agriculture et l'environnement ou dans le secteur de l'éducation, la formation professionnelle, la jeunesse et le sport (50%). Ces derniers déclarent utiliser fréquemment le manuel de procédures et considèrent que son apport est important quant aux performances enregistrées. En effet, la moitié des utilisateurs estime qu'il a fortement contribué à l'atteinte des objectifs poursuivis et l'autre moitié considère que sa contribution aux performances des projets est moyenne.

En conclusion, le dispositif FSD a permis la mise en place d'actions de formation pour près de la moitié des projets financés. Cependant, il n'a pas suffisamment suscité le développement et l'utilisation d'outils de gestion et de suivi auprès des microprojets. Le suivi accompagnement qui devrait accompagner le financement accordé n'a pas été fait de façon optimale. Enfin, la mise en place de plateformes de partage au profit des organisations de la société civile qui aurait pu palier aux déficits observés, n'a pas été adoptée comme stratégie d'intervention par le FSD. Cependant, certains microprojets ont pu développer dans le cadre de la mise en œuvre de leurs actions, des outils qui n'ont que moyennement participé à améliorer leur efficacité. Aussi, par le biais des formations organisées dans le cadre de certains projets les bénéficiaires ont pu voir leurs compétences techniques améliorées.

1.2. Difficultés et solutions engagées par les bénéficiaires

Les principales difficultés auxquelles sont confrontés les microprojets étudiés sont d'ordre administratif, organisationnel (gouvernance interne) ou financier. Des difficultés d'accès au foncier ont également été notées. Le défaut d'adhésion des populations n'a été relevé que dans le cadre de la mise en œuvre du projet communautaire de lutte contre la déforestation et l'érosion hydrique à Ndiass qui a rencontré à ses débuts la réticence des populations à participer aux activités de Défense et Restauration des Sols (DRS). Celles-ci éprouvaient quelques difficultés à concilier l'engagement bénévole attendu d'elles et leurs activités génératrices de revenu. Cette situation a entraîné un retard dans la mise en œuvre du projet, vite résorbé grâce aux efforts de communication et de sensibilisation ainsi que la mise en place d'un dispositif de crédits (fonds revolving) au profit des participants.

Les difficultés d'accès au foncier ont été les plus récurrentes. Elles sont liées pour la plupart à des tensions foncières dans les zones d'implantation et d'intervention du projet. C'est le cas à Tivaoune où la principale difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du projet était liée à la rareté d'un site adapté à la construction du collège de proximité. Cette situation s'explique par le statut de Tivaouane, ville religieuse dont le taux de croissance démographique supérieur à la moyenne nationale de 2,5% provoque une pression foncière assez forte. Face à ce problème, la mairie a dû changer la destination d'un terrain réservé à un marché pour la construction de l'école. La mise en œuvre de cette solution a nécessité une concertation entre la mairie et les populations locales. Toutefois, la solution n'en est pas pour autant optimale. En effet, le site s'est révélé trop exigü pour abriter l'ensemble des activités socio-éducatives du collège. A Ndiass, c'est la proximité avec le

[Juillet 2012]

nouvel aéroport international qui a entraîné une spéculation foncière dans la zone. Cette situation a conduit le projet à utiliser des sites volontairement cédés par des partenaires locaux mais se situant dans des zones rustiques, sans source d'eau proche et éloignées des villages ciblés. A Fissel, le terrain sur lequel devrait être construit le complexe sanitaire ayant été déjà affecté à un autre usage, c'est une concertation entre le chef de village, les conseillers et l'affectataire du terrain qui a permis de résoudre le problème.

Les problèmes d'ordre administratif ont également été cités comme très récurrents. Il en est ainsi pour le projet de construction du CDI de Diofior. Dans ce projet, le décaissement des fonds logés dans les comptes de la mairie a été fortement retardé par l'absence du maire signataire de la convention qui n'a pas pris la précaution d'effectuer une délégation de signature. C'est à l'issue d'un processus de négociation et des efforts de sensibilisation que ce dernier a finalement accepté d'identifier un délégataire de sa signature pour une meilleure continuité du service.

Le projet de l'association Ci-Biti, mis en œuvre au sein d'établissements pénitentiaires, a également rencontré des problèmes liés à la lourdeur des procédures administratives qui se sont traduits par des difficultés éprouvées par ses gestionnaires d'une part, pour mobiliser le ministère lors de la phase d'instruction et, d'autre part, pour accéder aux fonds domiciliés dans le compte du ministère. Les difficultés administratives ont été plus prononcées lorsqu'il s'est agi d'effectuer des travaux au sein de la détention notamment du fait des règles de sécurité et de la rigueur du contrôle dans cette administration.

Les lenteurs administratives ont eu le même effet sur le démarrage du projet de construction du complexe sanitaire de Fissel. En effet, les retards accusés pour l'obtention des plans types (du ministère de la santé), d'une part, et, d'autre part, du fait de la lourdeur des procédures de passation de marchés publics ont entraîné un retard assez important au démarrage du projet. Il en est de même lorsqu'il s'est agi d'obtenir l'engagement du ministère de mettre à disposition à terme le personnel de santé pour le fonctionnement du centre. Pour résoudre les problèmes administratifs rencontrés, les projets ont tous procédé à la sensibilisation des autorités administratives sur la portée des engagements et les contraintes de délai qui pèsent sur l'exécution du projet.

De façon générale, des lenteurs plus ou moins importantes ont été enregistrées à chaque fois que la mise en œuvre du projet, son démarrage ou son financement étaient suspendus à la décision d'une administration locale ou nationale. Cette situation ne remet pas toutefois en cause la pertinence de l'option du FSD d'impliquer les autorités dans la gestion du projet. Ce choix présente l'avantage de garantir la pertinence des microprojets et de promouvoir une plus grande transparence dans leur gestion.

Par ailleurs, des difficultés liées à l'organisation interne ont été observées, notamment au sein de l'association COREPA et de l'association des Mères d'Elèves de l'Ecole Gourel Diadjé. Ces deux organisations continuent à faire face à des problèmes de gouvernance de leur projet. COREPA est une association qui a repris, des mains d'une génération précédente, la gestion du campement touristique appartenant au village de Ngallou. Cette dernière a pu faire de nombreuses réalisations (construction d'un centre de santé, de six salles de classe et du mur de clôture des cimetières) du fait notamment de sa capacité à susciter la mobilisation communautaire, aptitude que l'association

[Juillet 2012]

COREPA à encore du mal à développer. Cette situation est d'autant plus délicate que, d'une part, le comité de gestion mis en place dans le cadre du projet ne fonctionne pas correctement, et, d'autre part, le président du Conseil rural qui devrait en assurer la présidence n'est pas impliqué dans la gestion du projet qui appartient au village. De façon générale, les projets en prise aux problèmes de gouvernance interne n'ont pas encore développé de solutions efficaces. Ces difficultés à trouver des solutions susceptibles d'améliorer la gouvernance des projets résultent de la difficulté à mettre en place des règles d'organisation et de fonctionnement des comités de gestion et des enjeux liés au partage de l'information financière et à la reddition des comptes pour les gestionnaires.

Enfin, des difficultés à mobiliser la contrepartie de la collectivité locale ont été observées dans certains projets. Pour la plupart, elles sont liées à des tensions politiques entre conseils qui se sont succédées à la tête d'une même collectivité. Ainsi, le Conseil régional de Tambacounda n'a pas pu libérer sa contrepartie qui s'élevait à 5.000.000 FCFA pour le financement des activités du projet de développement de la filière viande Bétail de MDE-DIRFEL au motif qu'il ne correspondait pas aux priorités actuelles de la région. Elles peuvent également être liées à des tensions budgétaires. C'est le cas à Diofior où faute de ressources, la contrepartie n'a toujours pas été décaissée par la mairie.

De façon globale, les problèmes rencontrés dans le cadre de la mise en œuvre des projets sont assez complexes. Ils mettent en jeu des acteurs poursuivant des objectifs et des agendas différents et des niveaux de décision soumis à des règles diversifiées et pas toujours adaptées à l'horizon temporel des micro-interventions.

Les solutions mises en œuvre relèvent pour la plupart d'arrangements institutionnels ou de stratégies de communication (négociation, sensibilisation). Afin de régler la question complexe du foncier, la négociation institutionnelle a été privilégiée pour changer la destination des terres. Mais cette solution a souvent été complétée par le recours à de bonnes volontés. Les lourdeurs administratives sont résolues grâce à la sensibilisation.

Au total, très peu de solutions structurelles ont été trouvées par les microprojets face aux problèmes rencontrés. La négociation institutionnelle constitue la solution la plus féconde qui a été adoptée face aux difficultés rencontrées. Toutes les autres catégories de solutions identifiées se prêtent difficilement à une standardisation soit parce qu'elles relèvent exclusivement de la volonté et des capacités des autorités locales (mobilisation de la contrepartie) soit parce qu'elles participent d'une réglementation inadaptée aux microprojets (passation des marchés publics).

[Juillet 2012]

II. Impact et pérennité des projets cofinancés

Cette partie du rapport présente l'évaluation du projet sous l'angle de l'effectivité, de l'efficience et de l'efficacité des microprojets et d'autre part, sous l'angle de son articulation avec les politiques locales, nationales et les stratégies de la coopération française et des autres bailleurs. Enfin, elle présente l'analyse de la durabilité du portefeuille de projets.

II.1. Effectivité, efficience et efficacité des projets financés

Results

Le taux d'exécution technique des projets étudiés est relativement satisfaisant. En effet, il est de 62,5% sur l'ensemble du portefeuille de projets analysés compte non tenu des trois (3) projets non encore clôturés. Ce taux global cache des disparités entre les différents projets financés. En effet, certains projets présentent des niveaux de réalisation très satisfaisants. C'est le cas du projet de construction d'un collège de proximité à Tivaouane avec un taux d'exécution technique de 100% et du projet d'appui au développement de la filière viande-bétail à Tambacounda qui enregistre un taux de plus de 92%. A l'inverse, les projets pour lesquels le décaissement de la première tranche a moins d'un an, les travaux de construction engagés ne sont pas encore achevés. C'est le cas du projet COREPA et du projet de construction d'un poste de santé maternité et logement de personnel à Fissel. Les difficultés relevées plus haut expliquent pour l'essentiel les retards accusés dans l'exécution technique des microprojets. Ces retards sont moyennement importants et traduisent un niveau d'efficience technique satisfaisant.

Les résultats enregistrés par les projets étudiés sont globalement significatifs. Cependant, on note des variations dans la situation des projets. Dans ce cadre, certains présentent un niveau d'efficacité très satisfaisant. C'est le cas du projet de Tivaouane qui a permis d'améliorer considérablement l'accessibilité à l'offre éducative. En effet, la construction d'un collège moderne de proximité inauguré en 2011 a permis de désengorger les autres collèges de la commune et d'améliorer les conditions de scolarisation et la qualité des enseignements. Toutefois, l'équipement de la bibliothèque et du cybercafé n'étant pas réalisé, le projet n'a pas pu contribuer au développement des connaissances et compétences des élèves aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cependant, l'objectif global a été atteint au-delà des attentes du fait que le Collège polarise aujourd'hui les élèves des villages environnants. Toujours dans le secteur de l'éducation, le projet de Diofior a permis de mettre à la disposition de la population locale une infrastructure socio-éducative qui participe au développement social et culturel de la commune. En effet, la bibliocase, le bloc sanitaire et le mur de clôture sont construits et fonctionnels. Aussi, les activités éducatives, pédagogiques et culturelles pour la jeunesse de la commune de Diofior sont-elles promues. Toutefois, il convient de retenir que le CDI n'est pas encore équipé en matériel audiovisuel et de sonorisation.

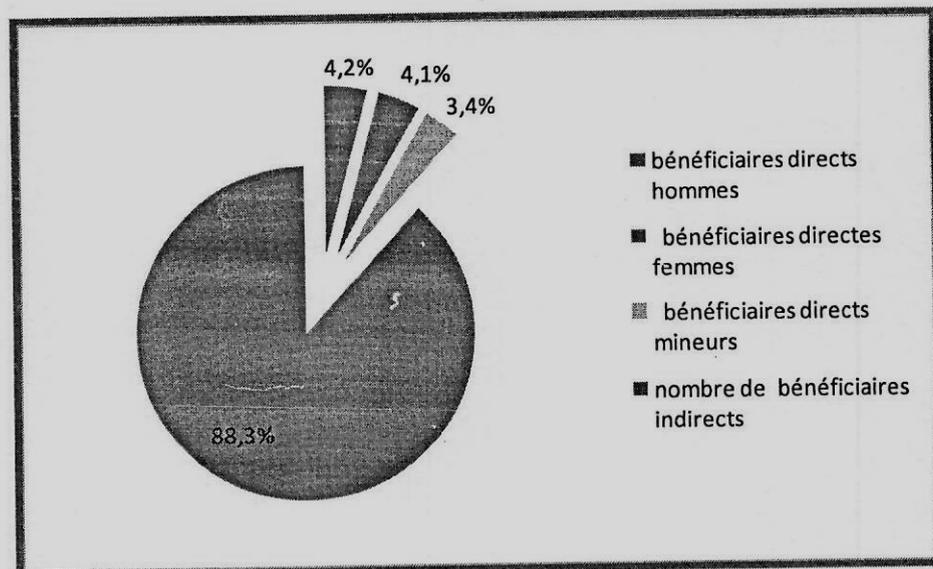
Dans le secteur de l'élevage, les projets intervenants ont également enregistré des résultats importants. Il en est ainsi du projet de développement de la filière viande bétail qui a enregistré des progrès intéressants au profit de ses cibles. En effet, la mise en œuvre de ce projet a permis le développement de la filière viande- bétail dans la région de Tambacounda à travers la sécurisation

[Juillet 2012]

des circuits de commercialisation, la création de relations stables et contractuelles entre les différents acteurs de la filière, le renforcement des structures faïtières et la concertation interprofessionnelle au niveau de la région.

De façon générale, malgré quelques points de fragilité identifiés dans la mise en œuvre des projets, ces derniers ont permis aux organisations de la société civile de participer à l'amélioration des conditions de vie de la population dans de nombreux secteurs. En effet, à travers les microprojets financés, le FSD a contribué à améliorer les conditions de vie des bénéficiaires directs ou indirects. En effet, l'analyse des résultats de l'enquête révèle que **265.557 personnes ont bénéficié soit directement (11,7%) soit indirectement (88,3%) de l'intervention des microprojets (voir figure ci-dessous)**. La proportion d'hommes et de femmes bénéficiaires directes est quasiment équivalente (4,2% et 4,1%) tandis que les mineurs constituent 3,4%.

Figure 6 : Répartition des bénéficiaires du FSD



L'importance du nombre de bénéficiaires des projets est différente suivant les secteurs et zones d'intervention. Quelques fois, elle est liée à l'ampleur du projet. C'est le cas du projet d'accès à l'eau potable de Ngathie Naoundé qui bénéficie à plus de trente mille (30.000) personnes réparties dans dix (10) villages (voir encadré ci-dessous).

[Juillet 2012]

Encadré 1 : Projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable*Resultat aussi*

Situés dans la commune de Guinguinéo, la communauté rurale de Ngathie Naoudé et les villages environnants ont été pendant longtemps confrontés à des difficultés d'accès à l'eau potable. En effet les populations de cette localité parcouraient des dizaines de kilomètres à la recherche d'eau aussi bien pour les besoins des ménages que pour abreuver leurs bétails.

Cette situation a incité l'ONG ENDA Eau Populaire à porter et mettre en œuvre le projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable dans cette zone. Financé à hauteur de 62.960.500 par la coopération française, le projet a été appuyé par d'autres structures telles que Fonds Eau du Grand Lyon, la Fondation d'entreprises Veolia, le Lions Club de la Sicap Baobab à Dakar. Ces ouvrages hydrauliques, constitués de forages et de réseaux d'adduction d'eau d'un débit d'approvisionnement de 36m³ par heure profitent aujourd'hui à 10 villages d'une population totale de 30.000 habitants. Ils réduisent ainsi la distance à parcourir pour accéder à l'eau potable par la mise en place d'une dizaine de bornes fontaines et réduisent aussi les maladies d'origine hydrique chez les enfants.

Aujourd'hui, même si avec l'immensité de la zone, de nombreux autres villages périphériques rencontrent les mêmes difficultés, le projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable de Ngathie Naoudé a suscité chez les autorités centrales et locales, la ferme intention de poursuivre sur l'étendue du territoire nationale le programme national d'accès à l'eau potable et de façon spécifique, de prévoir la mise en œuvre d'un programme spécifique d'extension du réseau d'addiction d'eau potable dans le département de Guinguinéo.

En conclusion, l'efficacité des microprojets financés est globalement satisfaisante. Elle est largement redevable du niveau de réalisation atteint dans le cadre de la mise en œuvre des actions conventionnées. Nombre de projets commencent déjà à produire des effets sur les bénéficiaires directs et indirects des projets.

II.2. Articulation avec les politiques nationales, locales et les stratégies de la Coopération française et des autres bailleurs

II.2.1. Niveau de cohérence entre les projets et les stratégies des PTF

LE FSD constitue un outil d'intervention de proximité au profit de la société civile à l'instar des mécanismes de financement mis en place par certaines ambassades implantées au Sénégal (Allemagne, Canada, Espagne, France, Italie, Japon, États Unis d'Amérique), certains organismes (Banque Africaine de Développement (BAD), Banque Mondiale (BM), Délégation de l'Union Européenne, Programme de Nations Unies pour le Développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)). Les instruments de financement mis en place par les membres du groupe des bailleurs « micro intervention » présentent de grandes similitudes. Ils apportent une réponse à un double objectif : renforcer la société la civile et améliorer les conditions de vie des populations à l'échelle locale. Ce souci de proximité et de souplesse révèle la tendance générale des coopérations à déployer cet outil en dehors des contraintes conventionnelles auxquelles sont

[Juillet 2012]

assujettis les autres instruments. L'analyse de l'articulation entre le FSD et l'intervention des autres bailleurs permet de faire les constats ci-après :

- le FSD est le seul fonds micro-intervention faisant l'objet d'un protocole d'accord entre la France et le Sénégal. Toutefois, l'existence de ce protocole n'enlève en rien le caractère autonome du fonds qui reste un instrument de la coopération française même si dans les faits l'avis du Comité reste primordial dans la gestion du fonds ;
- les différents bailleurs interviennent au profit des mêmes cibles (associations, ONG, collectivités locales) et sur les mêmes secteurs (santé, éducation, environnement, agriculture, eau, gouvernance et insertion économique) avec une spécialisation sur les thèmes. Ainsi, le FSD finance des projets dans le domaine de la santé mais privilégie la réalisation d'infrastructures tandis que l'ambassade de Belgique et l'USAID appuient la lutte contre le VIH SIDA ;
- l'inexistence de co-financement de projets intervenant sur la même zone et sur le même thème : la mission n'a pu relever aucun cas de cofinancement de projet entre le FSD et d'autres bailleurs. Cependant, les microprojets étudiés font l'objet d'appuis venant d'autres acteurs de la société civile et d'organisations de solidarité internationale. (Voir graphique n°10). Dans ce cadre on peut noter l'appui de l'ONG CHILD FUND au projet de construction d'un complexe sanitaire à Fissel et celui du Fonds Eau Grand Lyon, de la Fondation d'entreprise Veolia et Lions Club Dakar au projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable à Guinguinéo ;
- une forte concentration des bailleurs microprojets dans les régions d'intervention du FSD avec comme corollaire des régions faiblement pourvues. A ce titre, la Casamance suscite des vocations pour nombre de bailleurs. Ainsi, en plus du FSD Casamance, l'USAID, la Coopération espagnole, le Canada, le Japon, les Pays Bas interviennent en soutien aux initiatives de reconstruction de la Casamance ;
- une tendance globale à la responsabilisation des opérateurs dans la mise en œuvre des microprojets financés (adoptée par le FSD). Cette modalité d'intervention n'est pas adoptée par tous les bailleurs. Pour éviter certaines dérives observées chez les associations et ONG, certains bailleurs préfèrent s'occuper eux-mêmes de la mise en œuvre (cas de l'Ambassade des Etats-Unis), d'autres privilégient le préfinancement des travaux (cas de l'Ambassade d'Allemagne) ;
- les efforts d'organisation et de recherche de synergies entrepris par les bailleurs qui ont donné lieu à la mise en place d'un Comité de concertation des partenaires techniques et financiers « micro interventions ». Celui-ci est composé de dix-huit (18) groupes de travail thématique⁵. Les dynamiques enclenchées par ce Comité ont permis d'éviter les doublons et de mutualiser l'information. L'organisation de réunions semestrielles et de missions conjointes de suivi pourrait améliorer les interventions des bailleurs au profit de la société civile.

Au total, la stratégie d'intervention du FSD ne présente pas de grandes différences avec celle des autres bailleurs micro intervention. Contre toute attente, les similitudes observées dans leurs modalités d'intervention et les convergences géographiques et thématiques notées n'ont pas suffi à susciter des logiques de cofinancement entre bailleurs.

⁵Les dix-huit groupes sont : Appui budgétaire, Casamance, Éducation, Décentralisation, Développement Rural & Sécurité Alimentaire, Efficacité de l'aide, Environnement, Finances publiques, Genre, Hydraulique, Justice, Micro-finance, Micro-interventions, Pêche, Protection sociale, Santé, Secteur Privé et sous-groupe PME, Groupe Statistiques.

[Juillet 2012]

II.2.2 Niveau de cohérence des objectifs des projets financés avec les politiques nationales et locales

Les microprojets appuyés par le FSD s'inscrivent dans les priorités nationales identifiées par le DSRP 2 couvrant la période 2006-2010 (Cf. *annexe 7*) En effet, le FSD a appuyé trois (3) microprojets s'inscrivant dans les priorités dégagées dans l'axe création de richesses pour une croissance susceptible de réduire la pauvreté. Il s'agit notamment du projet de développement de la filière viande-bétail dans la région de Tambacounda, du projet d'amélioration des conditions de vie des femmes micro-transformatrice de lait local dans le département de Podor et du projet écotourisme communautaire par la réhabilitation du campement villageois de Sessene. Ces trois (3) microprojets s'inscrivent dans les dynamiques d'amélioration des conditions de mise en marché des produits animaux et de services qui contribuent à l'échelle locale au développement économique et social.

La problématique de l'accélération de l'accès aux services sociaux de base occupe une place importante dans le DSRP 2. Elle constitue un des axes d'intervention prioritaire du FSD. Dans ce cadre, 6 projets sur 14 financés par l'enveloppe s'inscrivent dans cette priorité nationale. Les microprojets financés à ce titre (Mairie de Tivaouane, ONG MUUD, CR FISSEL, Enda Eau POP, U F Yeumbeul, AME Gourel Diadjé) interviennent dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'accès à l'eau potable et de l'assainissement.

L'appui du FSD aux associations la Liane et l'AFE opérant toutes dans la région de St-Louis sur la problématique de l'enfance en difficulté et de façon plus spécifique sur l'amélioration des conditions de vie et la réinsertion socio professionnelle des filles mères, s'inscrit dans les priorités retenues au niveau national. A cet égard, il convient de noter que les problématiques de la protection sociale, la prévention et la gestion des risques dans lesquelles s'inscrivent ces interventions, figurent en bonne place dans les priorités nationales.

L'option du projet FSD d'appuyer l'initiative de Ci-Biti air libre dans la mise aux normes des établissements pénitentiaires sénégalais constitue un engagement certain du dispositif FSD à améliorer la gouvernance judiciaire et le respect des droits de l'homme. En visant la construction avec les détenus et l'administration pénitentiaire des parcours de réinsertion au profit des détenus, ce projet contribue aussi à améliorer la justice et la paix sociales.

L'articulation des microprojets étudiés aux politiques nationales est réelle. Leur cohérence et leur pertinence par rapport aux priorités locales sont plus fortes encore. A l'exception de l'appui du FSD à l'organisation du forum social mondial, tous les microprojets étudiés constituent des expériences de territorialisation des politiques nationales à l'échelle locale par la société civile. Ils n'en constituent pas moins des réponses aux besoins identifiés dans leur zone d'intervention et toujours relevés dans les documents de planification locale comme prioritaires.

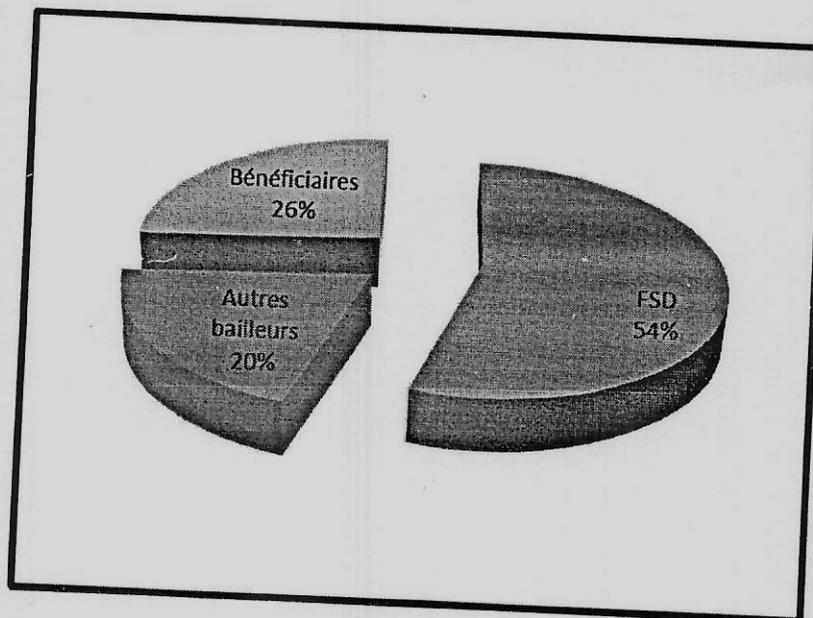
Il faut dire que le portefeuille de projets compte six (6) projets pour lesquels l'inscription dans les priorités locales est évidente. Il s'agit des microprojets portés par les collectivités locales elles-mêmes (Mairie de Tivaouane, Conseil Rural Fissel, Mairie de Diofior) et ceux pour lesquelles les collectivités locales se sont engagées à contribuer à leur financement exemple MDE- DIRFEL de Tambacounda. Par ailleurs, l'étude des plans d'investissement communaux (PIC) et des plans locaux de développement (PLD) des zones d'intervention des microprojets financés par le FSD révèle que ces derniers s'inscrivent dans les priorités identifiées par les documents de planification locale.

En définitive, le dispositif FSD est en parfaite cohérence avec les politiques locales et nationales.

II.3. Perspectives envisagées par les porteurs de projets à la fin du financement FSD

Pour leur mise en œuvre, les projets font l'objet de cofinancement. De façon globale, l'analyse de la structure du financement des microprojets permet de noter que si le FSD a contribué à hauteur de 54% à leur financement, les bénéficiaires (26%) et leurs partenaires (20%) y ont également participé. Cette situation révèle, d'une part, que le FSD a eu un effet levier non négligeable, et, d'autre part, que les microprojets présentent des capacités moyennes d'autofinancement. Même si les ressources mises à contribution par les projets ne sont pas toujours financières, leur mobilisation révèle un niveau d'appropriation conséquent et susceptible d'asseoir une bonne durabilité des interventions.

Figure 7 : contribution des différentes parties prenantes



Par ailleurs, les projets ont démontré leur capacité moyenne à mobiliser des ressources additionnelles auprès d'autres partenaires. A ce titre, 46,2% des microprojets enquêtés déclarent avoir sollicité les bailleurs de fonds internationaux et 61,5% d'entre eux envisagent de solliciter un financement auprès des collectivités locales pour pérenniser leurs actions.

Certains projets (46,2%) ont également développé des activités génératrices de revenus. Il s'agit des projets intervenant dans le domaine de l'insertion économique, l'agriculture et l'environnement ainsi que l'éducation, et la formation professionnelle. C'est le cas du projet CDI dont le fonctionnement est aujourd'hui tributaire des revenus générés par le centre (frais d'inscription à la bibliothèque, de connexion à internet et de formation à l'informatique).

Au total, pour assurer la durabilité de leurs projets, les acteurs ont entrepris un certain nombre d'actions. Ces actions concernent notamment, la sollicitation d'appuis financiers, le développement d'activités génératrices de revenus et la sensibilisation pour une meilleure appropriation et une

[Juillet 2012]

meilleure implication des populations cibles. Cependant, il importe de souligner que certains projets n'ont pas encore réunis des gages de durabilité suffisante. C'est le cas du projet de Ndiass du fait notamment que le déficit de suivi et d'entretien compromet la viabilité des bois de village.

En définitive, les microprojets étudiés présentent globalement des gages de durabilité moyens soit du fait de leurs capacités internes et externes de mobilisation de ressources, soit du niveau d'appropriation conséquent des dispositifs mis en place. Cependant, la durabilité de certains projets reste suspendue à la mise en place de dispositifs de supervision et de maintenance des installations.

Le FSD est un outil souple, de proximité et adapté à la demande des organisations de la société civile. Il a permis le financement de 18 microprojets. La mission a pu noter qu'ils interviennent dans des secteurs et des thèmes prioritaires au regard des documents de politiques économiques et sociales à l'échelle nationale comme locale. Leur mise en œuvre s'est globalement faite suivant le principe d'économie. La plupart des objectifs poursuivis par ces projets ont été atteints. Les solutions engagées par les projets face aux lenteurs administratives, aux problèmes de gouvernance ou à l'accès au foncier ont permis d'apporter des réponses conjoncturelles fondées sur des arrangements institutionnels. Elles n'ont pas fait l'objet d'une capitalisation dans la perspective de renforcement de capacités mutuel.

Au total, le FSD a permis aux microprojets de contribuer à l'accès aux services sociaux de base des populations cibles, à expérimenter des interventions innovantes et à promouvoir le respect des droits des enfants et des détenus. Cependant, sa contribution au développement des capacités des organisations de la société civile reste encore limitée du fait de la structuration de son intervention. Il est difficile d'analyser l'impact des microprojets du fait de leur mise en œuvre récente. Cependant, la plupart des projets mis en œuvre commencent déjà à produire des effets structurants sur les publics cibles et les zones d'intervention. La durabilité de ces résultats reste globalement envisageable sauf pour les cas où elle est suspendue à un déficit de suivi correct des actions.

PARTIE 3 : Conclusions et recommandations

[Juillet 2012]

I. Synthèse évaluative

Le FSD 2009-01 reste un instrument d'intervention directe de la Coopération française au profit de la société civile sénégalaise. Il demeure bien positionné par rapport aux autres instruments de la Coopération Non Gouvernementale. Ses spécificités sont reconnues par tous et sa stratégie d'intervention recouvre les axes et modalités définis dans le DCP. La qualité de sa gouvernance et sa pertinence en font un facteur de rayonnement non négligeable de la coopération française au Sénégal. (Cf. annexe 8)

La gouvernance du FSD porte un double enjeu. Elle participe du dialogue des politiques entre la France et le Sénégal et conditionne l'efficacité globale du dispositif. L'évaluation a permis de noter le dynamisme du dialogue entre le projet et les autorités locales et nationales qui traduit la qualité du dispositif mis en place. La pertinence et la complémentarité des outils d'éligibilité et d'appréciation sont réelles. Le déploiement de ces outils à travers notamment la mobilisation des avis des autorités sectorielles et locales participe aux modalités de dialogue adoptées par le projet. Ce dialogue bénéficie d'une instance formelle (le Comité consultatif de sélection) qui se présente comme un espace d'apprentissage collectif et dont le dynamisme reflète la forte appropriation du FSD par les acteurs nationaux et l'engagement réel de la France à faire du dialogue la règle de gestion de ce fonds.

La qualité de la procédure d'instruction fondée sur sa fiabilité, sa sécurité et sa capacité à renforcer incidemment les compétences de la société civile contribue également à la bonne gouvernance du dispositif. Cependant, quelques faiblesses sont identifiées sur la gouvernance du dispositif. Ils sont liés à l'insuffisante participation des acteurs nationaux dans les activités de suivi et de mise en œuvre des microprojets et à l'absence d'un retour d'informations systématisé qui finit par limiter ces derniers dans un rôle de « donneurs d'avis ». Cette limite reflète une faiblesse de la fonction suivi et évaluation du projet FSD notamment du fait des moyens limités alloués à celle-ci. Par ailleurs, le dynamisme du comité et le caractère consensuel des décisions engagent les évaluateurs à s'interroger sur la requalification de son avis. En effet, dans les faits, l'avis du Comité consultatif de sélection est plus délibératif que consultatif.

limite
FSD
difficulté

L'enveloppe FSD ne traduit pas fidèlement la position du FSD dans le dispositif global de la coopération française au Sénégal. L'instrument FSD constitue en effet le seul outil d'intervention de proximité présentant un niveau de souplesse tel qu'il peut venir compléter tous les autres dispositifs et instruments de la coopération française. Par ailleurs, il constitue l'outil le plus adapté pour appuyer une société civile dont le rôle dans l'amélioration de la gouvernance est de plus en plus stratégique. Sa mise en œuvre contribue pour beaucoup à la visibilité de l'action de la coopération française au Sénégal. Le dialogue entre les différents instruments du pôle CNG reste encore informelle et la mutualisation de leurs savoir-faire limitée. La collaboration entre les différents instruments de la coopération non gouvernementale se fait plus au niveau stratégique qu'opérationnel.

La présente évaluation n'a pas vocation à rendre compte du niveau d'impact de l'instrument FSD sur ses bénéficiaires. Elle se cantonne plutôt à identifier les effets structurants du projet sur ces derniers (structuration société civile) et sur leurs cibles (appel aux populations défavorisées). Dans ce cadre, le

[Juillet 2012]

FSD a financé 18 projets sur 26 requêtes présentées au Comité consultatif de sélection avec une primauté donnée aux projets intervenant dans la grappe sectorielle éducation, formation professionnelle, jeunesse et sport. Ces financements ont davantage profité aux localités situées dans les régions de Thiès et Saint-Louis avec un volume de financement moyen par région de 97.384.417 FCFA. Ces projets ont permis d'atteindre un nombre important de bénéficiaires directs et indirects (265.577 personnes) et ont contribué notamment à améliorer leur accès aux services sociaux de base (santé, éducation, eau et assainissement). Ces microprojets financés s'inscrivent tous dans les priorités identifiées dans les documents de politique économique et sociale au niveau national comme local.

Les microprojets se sont révélés pour la plupart efficaces. Leur efficacité est largement liée à leurs capacités à apporter des solutions adaptées mais conjoncturelles aux problèmes administratifs, financiers, de gouvernance et d'accès au foncier auxquels ils ont dû faire face pour la plupart. Le FSD n'a pas permis l'expérimentation de pratiques innovantes.

Au total, malgré ces faiblesses, le FSD a largement contribué au renforcement des capacités de la société civile et à la lutte contre la pauvreté. Toutefois, son impact sur la structuration de la société civile est moins évident. En effet, à travers les financements alloués, le FSD contribue à susciter le développement d'actions de renforcement de capacités (formation, utilisation d'outils de gestion). Cependant, l'absence d'appui direct à la mise en place de cadres de partage au profit des projets, et de ciblage des organisations de la société civile spécialisées dans la promotion des droits de l'homme et de la gouvernance réduit son impact sur ce segment.

[Juillet 2012]

II. Recommandations

Cette partie du rapport présente les recommandations d'ordre stratégique puis une série de préconisations allant dans le sens d'une amélioration de la gouvernance du dispositif FSD, de renforcer la synergie et la collaboration fonctionnelle des différents instruments du pôle CNG et, enfin, de renforcer l'impact du FSD sur la structuration de la société civile et la lutte contre la pauvreté. Les différentes recommandations et les conclusions sur lesquelles elles s'appuient sont synthétisées dans un tableau récapitulatif (voir Annexe 8).

Recommandations d'ordre général : compte tenu de la pertinence de l'outil FSD pour ses bénéficiaires et de l'intérêt grandissant que la partie nationale attache à son développement, la mission recommande la mise en place d'une nouvelle enveloppe FSD. Ce nouveau projet FSD devra davantage appuyer la structuration de la société civile en vue de produire des impacts plus durables sur ses cibles dans un contexte marqué par une crise économique. Cette option stratégique conférerait au FSD une valeur ajoutée certaine.

Le positionnement stratégique du nouveau projet FSD devra bénéficier de l'expertise de la coopération française sur les questions de gouvernance et de promotion de l'état de droit. Dans ce cadre, le FSD devra renforcer son appui en faveur de l'amélioration de la situation sociale et économique des populations les plus pauvres et amplifier son action en faveur d'une meilleure structuration de la société civile.

Les actions en faveur des catégories défavorisées doivent être renforcées à travers des appuis plus importants en direction des projets de développement de l'hydraulique villageoise, de l'accès aux soins sanitaires et de l'éducation dans les zones et localités les moins pourvues (rurales et périurbaines).

La mission recommande que le nouveau projet FSD mette un accent particulier sur la promotion des projets pilotes et des pratiques innovantes. Dans ce cadre, les actions de capitalisation et de partage des expériences les plus intéressantes devront être partie intégrante du projet. Dans ce cadre, le nouveau projet FSD devrait renforcer sa synergie avec les autres intervenants du groupe des bailleurs micro intervention et se positionner davantage dans la capitalisation des bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités de la société civile. Cette recommandation requiert, d'une part, l'augmentation significative de l'enveloppe FSD, et, d'autre part, l'incitation à l'utilisation du guichet Etat au moins pour le 1/3 de l'enveloppe (conformément à la structure du fonds).

La mission recommande un meilleur ciblage géographique compte tenu, d'une part, de la cartographie des interventions des autres instruments de la coopération française et des autres bailleurs, et, d'autre part, de la nécessaire mise en synergie de ces dernières. Les dispositions devraient être prises pour le financement de projets intervenant dans les localités situées dans les régions de Diourbel, Fatick, Louga, Sédhiou, Kaffrine et Kédougou.

[Juillet 2012]

Recommandation 1 : la mission recommande de renforcer la gouvernance du dispositif FSD par l'amélioration des outils d'appréciation de l'éligibilité des projets, la consolidation du dialogue entre la cellule de gestion du FSD et les autorités nationales et locales notamment dans le cadre du déroulement de la procédure d'instruction. La mise en œuvre de cette recommandation suppose :

- ⑥ de renforcer le rôle du comité consultatif de sélection incluant une requalification de son avis et une meilleure intégration de la dimension suivi dans sa mission. Ainsi, le comité consultatif de sélection pourrait être renommé comité consultatif de sélection et de suivi. Son avis pourrait être délibératif étant entendu que dans les faits il a une portée plus délibérative que consultative. La formalisation de cet état de fait viendrait renforcer la qualité du dialogue observée au sein du dispositif et cristalliserait les dynamiques d'appropriation notées ;
- ⑥ de garder et d'améliorer les outils de sélection et de développer des actions de renforcement de capacités ouvertes des organisations de la société civile faiblement qualifiées en matière de planification et de formulation de projet. L'organisation de sessions de mise à niveau des requérants, en amont de la phase d'instruction, pourrait être envisagée ;
- ⑥ de maintenir et de renforcer les visites préalables et de doter la cellule de gestion et de suivi du FSD de moyens logistiques pour qu'elle puisse d'ailleurs assurer le suivi des projets financés
- ⑥ de maintenir le mode de communication adoptée tant et pour autant que l'enveloppe n'est pas plus consistante pour préserver la crédibilité du dispositif aux yeux de la société civile sénégalaise ;
- ⑥ de renforcer l'implication des acteurs nationaux pendant toutes les phases du projet. Cela suppose une plus grande participation des acteurs nationaux dans la mise en œuvre et le suivi des projets. A ce titre les autorités déconcentrées pourraient être mises à contribution dans le suivi des projets et les rapports de suivi des projets partagés avec les autorités sectorielles.

Recommandation 2 : la mission recommande de renforcer la synergie entre les différents instruments et de procéder à l'harmonisation des outils d'instruction, de suivi des projets du pôle CNG en tenant compte des spécificités des différents instruments. La mise en œuvre de cette recommandation suppose :

- de mettre en place au sein du pôle CNG un plan de suivi partagé des projets appuyés par les différents instruments de la coopération non gouvernementale française compte tenu notamment du fait qu'ils interviennent dans les mêmes régions ;

[Juillet 2012]

- de dédier une partie du fonds à l'organisation de sessions de formations (pendant la phase d'instruction) et d'ateliers de capitalisation et de partage des microprojets financés. Ces formations pourraient être co-animées par l'ETI chargé du suivi et par un opérateur choisi sur la base de ses compétences en matière de gestion de projet.

Recommandation 3 : la mission recommande de mettre en place des actions susceptibles d'accroître l'impact des micro-projets sur les populations cibles et sur la structuration de la société civile. La mise en place de cette recommandation suppose :

- de mettre en place des cadres d'échanges entre projets financés, et, d'autre part, de procéder à la revue des procédures d'instruction dans la perspective d'obtenir plus de garantie sur la gouvernance des projets avant leur financement. Dans ce cadre, l'introduction dans le dossier de requête d'un volet identification et engagement de personnes bénéficiant d'une légitimité communautaire pourrait être étudiée. Ces dernières pourraient être garant de sa pertinence au regard des besoins identifiés au niveau local et de sa bonne gestion ;
- de favoriser une meilleure prise en compte des problèmes administratifs et fonciers dans le dialogue avec les autorités en vue de mettre en place des solutions formelles et structurelles en prévision des problèmes d'ordre administratifs et d'accès au foncier ;
- de mettre en place des outils nécessaires à la capitalisation d'expériences pilotes et de pratiques innovantes et d'étudier la possibilité de leur généralisation. Dans ce cadre, le renforcement des capacités des projets présentant un caractère pilote et l'identification d'appuis spécifiques à leur vulgarisation notamment auprès des autres acteurs de la société civile intervenant en matière de développement pourraient être envisagée. De même, une quote-part du financement accordé pourrait être affectée au suivi évaluation et à la communication ;
- de rechercher des effets de synergie avec les interventions des autres bailleurs et de « vendre » les expériences pilotes développées dans son réseau. Cela permettrait d'améliorer sa visibilité et d'accroître son influence ;
- de renforcer le système de suivi et d'appuyer davantage le suivi évaluation des microprojets pour une mesure plus systématique des progrès et performances et de façon incidente une meilleure articulation des interventions aux besoins identifiés ;
- de renforcer son effet levier tout en accompagnant les porteurs de projets dans le développement des capacités de lever des fonds auprès d'autres bailleurs et la promotion de l'auto-financement.

[Juillet 2012]

Annexes

Annexe 1 : TDR Evaluation FSD 2009 -01



MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPEENNES

AMBASSADE DE FRANCE AU SENEGAL

SERVICE DE COOPERATION ET D'ACTION CULTURELLE

Evaluation du FSD – Sénégal (2009-1)

Termes de référence

1. CONTEXTE DE L'EVALUATION	52
2. CHAMP DE L'EVALUATION	56
3. OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	56
4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	57
5. ORGANISATION DE L'EVALUATION	57
6. EXPERTISE	60
7. NATURE DE LA PROCEDURE ET SOUMISSION DES OFFRES	61
8. CRITERES D'ATTRIBUTION.....	61
ANNEXE 1 - LISTE DE LA DOCUMENTATION DISPONIBLE.....	63
ANNEXE 2 - MODELE DE DEVIS PREVISIONNEL A UTILISER	64

[Juillet 2012]

ANNEXE 3 - LISTE DES PROJETS 6

ANNEXE 4 - TABLEAU SYNTHETIQUE DU PROCESSUS D'ANALYSE 6

[Juillet 2012]

CONTEXTE DE L'EVALUATION

Caractéristiques de la Société civile sénégalaise

On comptait, en 1996, près de 250 ONG et 3 500 associations de type loi 1901, agréées par les autorités sénégalaises, sans compter les divers groupes d'intérêts économique et autres formes de groupements plus ou moins formels.

Aujourd'hui, plus de 12 000 associations sont enregistrées au Sénégal. Cette société civile est particulièrement riche et hétérogène. On recense aussi bien des petites associations de quartiers que des organisations à vocation internationale ayant les capacités humaines, techniques et financières pour mener des projets de grande envergure.

Les principaux partenaires du SCAC sont des associations d'aide au développement, menant des projets de développement local, mais on compte également au Sénégal bon nombre d'ONG de plaidoyer, notamment dans le domaine des droits de l'homme et de la femme, de la protection des enfants, des négociations commerciales (APE), etc.

Les modalités de mise en œuvre du FSD au Sénégal

Historique du Fonds Social de Développement au Sénégal

Le Fonds Spécial de Développement (1993-1996)

Au lendemain de la dévaluation du franc CFA, la mise en place du Fonds Spécial de Développement au Sénégal a été une mesure politique importante d'accompagnement et de compensation ponctuelle des effets sociaux entraînés par le changement de parité. Le Fonds Spécial de Développement, abondé par des Crédits Déconcentrés d'Intervention, a permis de financer 66 projets pour un montant moyen de 135 000 euros. Ils ont concerné les secteurs de la santé, de l'éducation, du développement urbain et de l'action sociale. On estime le nombre d'emplois créés à 16 000 (essentiellement des emplois temporaires) et à un million le nombre de personnes ayant, de près ou de loin, bénéficié de ses retombées.

Le Fonds Social de Développement (FSD)

- **Sénégal** : le FSD a été créé en 1996. En quatorze ans, quatre enveloppes budgétaires FSD ont été mises en place au Sénégal pour un montant total de 5,5 millions d'euros. Elles ont permis le financement de 135 projets pour un montant moyen de 40 218 euros et l'appui de 112 acteurs.
- **Casamance** : un FSD spécifique à la Casamance a été créé en 2007. Ce programme, d'un montant d'un million d'Euros pour la période 2008-2011 a fait l'objet d'une évaluation. Destiné à participer à l'établissement d'une paix durable en Casamance en apportant un appui aux projets des acteurs locaux dans le processus de reconstruction et de désenclavement de la région de Ziguinchor. Axé sur le développement économique local, ce projet a visé plus spécifiquement à contribuer à la restauration de perspectives plus favorables pour l'emploi des jeunes et l'intégration socio-économique des personnes affectées par le conflit en apportant un soutien aux initiatives de la société civile et des collectivités locales dans le processus de relance des activités économiques de cette région.

[Juillet 2012]

Les orientations de l'enveloppe FSD 2009-01

Les projets soutenus au titre du FSD visaient à :

- répondre à des besoins économiques et sociaux clairement identifiés par la population cible ;
- initier des réalisations physiques (investissements immobiliers et mobiliers) ;
- faire émerger une organisation structurante assurant la pérennité des effets du projet en prévoyant les ressources nécessaires au fonctionnement, à l'entretien et au renouvellement du capital, et éventuellement des formations en gestion ;
- assurer une articulation avec les initiatives de développement local déjà en cours, dont celles de la coopération décentralisée et du développement solidaire.

Trois grandes catégories de projets ont été identifiées :

- les micro-projets d'appui aux initiatives émanant de la société civile et qui privilégient l'insertion socio-économique de groupes défavorisés ;
- les projets de création / amélioration de services sociaux, sanitaires et éducatifs en milieu urbain ou rural ;
- les projets "pilotes" porteurs de techniques innovantes ou de dynamiques de développement originales susceptibles de créer un effet de levier et de pouvoir être répliquées avec l'intervention d'autres partenaires.

Les principaux axes d'intervention ont été prédéfinis ainsi :

- intervenir dans les centres urbains secondaires. Cibler en particulier les actions à destination des villes des régions les plus pauvres du Sénégal dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations les plus défavorisées et d'appuyer les services et biens collectifs ;
- encourager la contractualisation avec les collectivités locales afin de mettre en place une co-maîtrise d'œuvre entre les associations et les collectivités locales et ce, malgré les difficultés que les transferts financiers vers les collectivités locales induisent ;
- privilégier les projets d'accès à l'eau potable avec un volet assainissement, d'amélioration de l'offre éducative et sanitaire en milieu rural afin d'améliorer l'offre aux services sociaux de base ;
- soutenir les initiatives en direction des jeunes afin d'améliorer leurs conditions d'entrée dans la vie active : formation professionnelle, initiatives économiques portées par un groupe représentatif, ...
- mettre l'accent sur les projets bénéficiant en priorité à des femmes (projets genre) et à l'enfance privée de famille conformément aux instructions du Département (TD DIPLO/CID/SMR/CG/AI 50078 du 24/11/2008).

Protocole d'accord FSD

La mise en œuvre du FSD au Sénégal est régie par un protocole d'accord signé entre les deux gouvernements. Le dernier protocole en vigueur a été signé le 13 juin 2005 pour une durée de trois ans et renouvelable par tacite reconduction. Il précise notamment les critères d'éligibilité, les bénéficiaires, les modalités de sélection, de contrôle et de suivi des projets, les modalités de financement, les dispositions applicables aux financements et les dispositions du protocole. L'annexe précise la composition et le fonctionnement du comité consultatif de sélection des projets.

Le comité de sélection des projets

Conformément au protocole cité ci-dessus en référence, il est institué un comité consultatif de sélection des projets qui fixe les grandes orientations du Fonds Social de Développement et rend un avis sur les projets qui lui sont soumis. Il est présidé par l'Ambassadeur ou son représentant, le Chef du Service de Coopération et d'Action Culturelle et le Directeur de l'Assistance Technique. Il est composé de représentants du SCAC, de la Trésorerie près l'Ambassade de France et de l'Agence française de développement, de représentants des autorités sénégalaises, de représentants de la société civile et des élus locaux, et de bailleurs de fonds.

[Juillet 2012]

Le pôle CNG

Face à la montée en puissance des acteurs non gouvernementaux et à leur contribution croissante dans la mise en œuvre de la politique de coopération et de solidarité internationale au Sénégal, le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France à Dakar a mis en place fin 2005 le Pôle de la Coopération Non Gouvernementale (Pôle CNG). Spécificité de la coopération française au Sénégal, le Pôle CNG est l'expression d'un nouveau type d'approche, concertée et coordonnée entre différents secteurs de la coopération non gouvernementale franco-sénégalaise : coopération avec la société civile, coopération décentralisée, développement solidaire et volontariat. Ce Pôle se veut un espace public d'accueil et de conseils dédié aux acteurs non gouvernementaux sénégalais et français.

L'équipe FSD

Le contrôle et le suivi des projets sont assurés par un expert technique international français placé en appui-conseil auprès de la Direction de l'Assistance Technique (Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, Secrétariat Général de la Présidence de la République). L'expert technique international est également responsable du bureau des ONG au sein Pôle de Coopération Non Gouvernementale. Il est assisté dans ses fonctions par :

- un volontaire international en administration;
- un gestionnaire (commun à l'ensemble du Pôle de la Coopération Non Gouvernementale).

Les précédentes évaluations du dispositif FSD

Mis en place en 1996 par le Ministère de la coopération, le premier dispositif FSD a été évalué en 2002. Il a donné lieu à l'élaboration d'une note d'instruction dont l'application devait prendre effet à partir d'août 2004.

Une évaluation de l'action des Acteurs Non Gouvernementaux au Sénégal et de leur place dans la politique française de coopération a été réalisée par le Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E) en 2006. Le document final a formulé certaines recommandations :

- renforcer les plate-formes nationales ainsi que les liens en matière de coopération décentralisée franco-sénégalaise ;
- communiquer sur les bonnes pratiques pour améliorer, au niveau national, la visibilité et la lisibilité de l'action des acteurs non gouvernementaux français au Sénégal ;
- définir les critères de qualité du partenariat en concertation avec les partenaires sénégalais au niveau national ;
- articuler les acteurs non gouvernementaux français et les partenaires sénégalais autour des Plans Locaux de Développement ;
- clarifier et renforcer le rôle du SCAC en appui-conseil aux acteurs non gouvernementaux.

Une seconde évaluation du dispositif FSD a été conduite en 2009 par l'administration centrale. Elle portait sur une analyse rétrospective de l'instrument FSD, de l'usage qui en est fait par les postes et de ses modalités de mise en œuvre. Dans ce cadre, des missions ont été effectuées dans cinq pays, dont le Sénégal. Le rapport de mission de l'évaluation du dispositif FSD au Sénégal a souligné sept caractéristiques :

- un dispositif de gestion intégré au sein d'un pôle de la coopération non gouvernementale (PCNG) mis en place au SCAC en fin 2005 ;
- un instrument FSD en partie cogéré avec les autorités sénégalaises ;
- un guichet "Etat" maintenu ;
- des procédures d'instruction et de suivi des projets FSD relativement formalisées ;
- un suivi des projets et des promoteurs s'appuyant sur des bases de données formalisées et opérationnelles ;
- une coordination et une concertation avec les autres bailleurs effective ;
- une expérience qui met en évidence des contraintes d'orientation et de gestion.

[Juillet 2012]

Le FSD-Casamance a été évalué en septembre 2011. Cette évaluation a permis de souligner l'efficacité de ce dispositif de proximité. Flexible, réactif, performant, efficient et peu coûteux. Il a su établir des relations institutionnelles étroites et créer des partenariats avec les autorités locales et les autres bailleurs présents dans la zone. Les recommandations de l'évaluation se sont déclinées selon trois axes :

- stratégie :
 - continuer à rechercher des effets levier ;
 - renforcer les synergies et la concertation entre les associations, GIE, les établissements ;
 - proposer la mise en place d'un programme pilote de développement local durable avec des espaces d'application pilote ;
- dispositif institutionnel :
 - élargir le territoire d'intervention aux Régions de Sédhiou et Kolda ;
 - consolider les projets de la première enveloppe ;
 - renforcer la cellule de gestion avec du personnel sénégalais ;
 - renforcer l'implication des collectivités locales ;
 - modifier la composition du Comité de sélection ;
 - prévoir des activités de renforcement de capacités.
- dispositif financier :
 - modifier la méthodologie de sélection des projets qui pourraient prendre la forme d'appels à proposition ;
 - inclure les coûts de suivi-accompagnement dans les dépenses éligibles ;
 - avoir recours à de l'expertise extérieure afin de mieux accompagner les porteurs de projets.

Les chiffres clefs du FSD Sénégal (1996-2011)

	Total des enveloppes	Enveloppe 1996-CD/96	Enveloppe 1999-00	Enveloppe 2004-019	Enveloppe 2009-1
Etat des enveloppes		Clôturée	Clôturée	Clôturée	En cours
Montant des enveloppes budgétaires (millions d'euros)	5 562 630	1 676 939	1 219 592	1 666 000	1 000 000
Subvention moyenne accordée (en euros)	40 218	37 062	26 685	60 363	52 398
Nombre de projets	135	45	45	27	17
Nombre de porteurs de projets (un projet pouvant être porté par plusieurs structures ou un porteur de projets pouvant gérer plusieurs projets sur une même enveloppe)	112	43	43	25	17
Secteurs d'intervention (en %)					
Education / Formation professionnelle	27	24	23,5	31	29
Santé / Action Sociale	25	24	23	33,5	13,5
Insertion économique / Agriculture / Environnement	19	10	21,5	24	25
Eau / Assainissement	17	23	19	10	18

[Juillet 2012]

Gouvernance / Droits de l'Homme / Enfance	11	18	13	1,5	9,5
Tourisme, Culture et Patrimoine	1	1	0	0	5
Zones d'intervention (en %)					
Dakar	25	41	31	15	6
Multi-régions	16	13	19	23	6
Thiès	14	5	10	16	32
Ziguinchor	10	21	5	10	0
Saint-Louis	9	10	12	0	17
Kaolack	7	3	2	15	5
Kolda	5	1	4	14	0
Fatick	4	1	3	1	19
Louga	2	2	1	5	0
Matam	2	0	8	0	0
Tambacounda	2	0	0	0	15
Kaffrine	1	1	3	1	0
Sedhiou	1	2	0	0	0
Djourbel	1	0	2	0	0

CHAMP DE L'EVALUATION

Le champ de l'évaluation est celui du projet FSD 2009-01 qui s'étend sur une période de trois années (mai 2009- mai 2011) correspondant à la durée initiale de 24 mois du projet FSD 2009-01 complétée par une prolongation de 12 mois. L'étude analysera l'ensemble du cycle du projet FSD 2009-01 de sa conception à sa mise en œuvre et plus particulièrement sur les aspects suivants :

- la gouvernance du dispositif ;
- la stratégie de mise en œuvre du fonds ;
- la contribution de l'outil FSD aux initiatives de la société civile dans leurs actions de développement économique et social au Sénégal.

OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Objectif

L'objectif principal de cette évaluation est d'apprécier la mise en œuvre de l'enveloppe FSD 2009-01 au regard des objectifs fixés dans le protocole d'accord FSD signé entre la France et le Sénégal. Il s'agit d'évaluer la contribution du FSD à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées et de

[Juillet 2012]

dégager des recommandations afin de pouvoir effectuer des choix éclairés dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau projet FSD.

Objectifs spécifiques

Cette évaluation dressera un bilan des résultats obtenus par les bénéficiaires soutenus dans le cadre de l'enveloppe FSD 2009-01, et notamment :

Evaluer les outils de gouvernance du projet FSD

- Evaluer les outils d'appréciation de l'éligibilité des projets et des bénéficiaires.
- Etudier les procédures d'instruction.
- Analyser les modalités de dialogue avec les autorités sénégalaises, aussi bien au niveau central que déconcentré, de la conception du projet FSD 2009-01 au suivi des actions cofinancées.

Mesurer la pertinence de l'outil pour les bénéficiaires

- Mesurer la contribution de l'outil FSD dans le développement des compétences des bénéficiaires (conception/élaboration, mise en œuvre, gestion technique et financière, suivi/évaluation).
- Identifier les difficultés et les solutions engagées par les bénéficiaires dans l'ensemble du cycle de leur projet.
- Etudier la contribution de l'outil FSD à la valorisation d'initiatives ou de pratiques innovantes.

Analyser l'impact et la pérennité des projets cofinancés

- Mesurer l'effectivité, l'efficacité et l'efficacé des projets financés (analyse qualitative et quantitative).
- Analyser l'articulation avec les politiques nationales, locales et les stratégies de la Coopération française et des autres bailleurs.
- Evaluer les perspectives envisagées par les porteurs de projets à la fin du financement FSD.

A chaque étape de l'évaluation, sera dressé un tableau récapitulatif (cf. annexe 4) reprenant pour chaque objectif spécifique, les principaux éléments d'analyse, la réponse du prestataire, les conclusions et recommandations liées.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'évaluation devra aboutir à une capitalisation des acquis de cette expérience et à des recommandations portant sur une nouvelle programmation du FSD-Sénégal.

ORGANISATION DE L'EVALUATION

Pilotage de l'évaluation

[Juillet 2012]

Le consultant travaillera sous la supervision d'un comité de suivi dont la mission consiste plus particulièrement à :

- sélectionner le consultant et valider sa méthodologie d'intervention ;
- suivre la mise en œuvre de l'évaluation ;
- valider les résultats et conclusions de l'évaluation.

Le Comité de suivi est composé des représentants des membres du comité du FSD :

- SCAC de l'Ambassade de France ;
- Direction de l'Assistance Technique (DAT) ;
- Trésorerie près l'Ambassade de France ;
- Agence Française de Développement (AFD) ;
- Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales ;
- Ministère de la Famille ;
- Ministère de l'Intérieur ;
- Union des Associations d'Elus Locaux ;
- Délégation de la Commission Européenne ;
- Conseil des ONG d'Appui au Développement (CONGAD) ;
- Plateforme des ONG européennes au Sénégal ;
- Plateforme des Acteurs Non Etatique (ANE) ;

Le secrétariat du comité de suivi sera assuré par la cellule de gestion du FSD.

Le comité de suivi se réunira à Dakar.

Déroulement de l'évaluation

Le consultant effectuera son investigation sur la base de :

Revue documentaire, dont études préalables (cf : Annexe 1, p11)

Séances d'échanges et de travail spécifiques avec les partenaires du FSD :

- le Chef du Service de Coopération et d'Action Culturelle ou son représentant ;
- le Directeur de l'Assistance Technique ;
- la cellule en charge du suivi du FSD à l'Ambassade de France ;
- le CONGAD (Conseil des Organisation Non Gouvernemental d'Appui au Développement) ;
- la Plateforme des ONG européennes au Sénégal ;
- la Plateforme des Acteurs Non Etatiques (ANE) ;
- France Volontaires ;
- les représentants des membres du comité consultatif de sélection des projets ;
- les membres du groupe des bailleurs micro-interventions.

Séances d'échanges et de travail spécifiques avec les bénéficiaires du FSD 2009-01.

Séance de restitution au comité de suivi élargie aux partenaires et aux bénéficiaires.

Phase de rédaction devant aboutir à un rapport final.

Etapas de l'évaluation et calendrier prévisionnel

1^{ère} phase : publication de l'appel à candidatures (09 janvier 2012), ouverture des plis et sélection par le comité de pilotage (13 février 2012)

[Juillet 2012]

2^{ème} phase : réunion de cadrage

Deux semaines après notification du contrat au prestataire, une réunion du comité de suivi sera organisée au cours de laquelle seront discutés, sur la base de l'offre méthodologique proposée par le prestataire :

- les objectifs de l'évaluation ;
- les questions évaluatives ;
- la méthodologie d'investigation ;
- le calendrier de réalisation de l'évaluation.

A l'issue de cette réunion, une note de cadrage sera produite reprenant l'ensemble des éléments énumérés ci-dessous.

→ **Livrable 1 : une note de cadrage + une réunion du comité de suivi.**

3^{ème} phase : étude documentaire

Cette première étape couvrira le travail de revue de la documentation existante et des données disponibles ainsi que la collecte de l'avis des décideurs, acteurs et opérateurs rencontrés à Dakar.

A l'issue de cette étape, le prestataire rédigera un rapport dit « rapport documentaire » qui sera remis au maître d'ouvrage. Ce rapport présentera les premiers constats et analyses qui découlent de la revue documentaire et des premiers entretiens.

Une seconde réunion du comité de suivi sera organisée

→ **Livrable 2 : un rapport documentaire + une réunion du comité de suivi.**

4^{ème} phase : missions de terrain

Cette étape permettra de rencontrer les porteurs de projets, les bénéficiaires et les acteurs présents dans les zones d'intervention. Une visite des réalisations sera effectuée à cette occasion. Les experts pourront bénéficier - pour l'organisation des entretiens - de l'appui de la cellule de gestion du FSD.

[Juillet 2012]

A l'issue de cette étape, sera produit un rapport provisoire précisant les constats, les analyses et recommandations.

→ Livrable 3 : un rapport provisoire + une réunion du comité de suivi.

5^{ème} phase : réunion de restitution

Le rapport provisoire fera l'objet d'une réunion de restitution auprès du comité de suivi. Les bénéficiaires de l'enveloppe 2009-01 pourront être associés.

→ Livrable 4 : une réunion de restitution.

6^{ème} phase : rédaction et remise du rapport définitif

Cette sixième phase consistera, suite à la réunion de restitution, en la rédaction du rapport final complété de ses annexes.

→ Livrable 5 : un rapport final.

Le rapport final devra être livré au maximum le 14 mai 2012 en trois exemplaires reliés à l'Ambassade de France accompagnés d'une version électronique sur CD ou clé USB. Il devra contenir en annexe l'ensemble des livrables intermédiaires, le compte-rendu des différentes réunions, la liste des documents étudiés, les personnes rencontrées, les fiches d'entretiens et les rapports de visite des projets.

Les soumissionnaires pourront, dans leur proposition technique, proposer des variantes à ce plan de travail. Leur justification devra cependant être clairement présentée.

EXPERTISE

Cet appel à candidatures s'adresse à des bureaux d'études, des consultants, des associations. La structure soumettant sa candidature devra impérativement justifier d'une expérience significative de(s) expert(s) dans le domaine du suivi/évaluation de projets de développement local et une expérience réussie dans le domaine de l'évaluation de projets impliquant des partenaires techniques et financiers.

L'expert proposé par la structure en vue de réaliser la mission devra disposer :

- d'une compétence confirmée en évaluation de projet de type « aide au développement » (45 points) ;
- d'une très bonne connaissance des enjeux liés au renforcement de capacités de la société civile (25 points) ;
- d'une très bonne connaissance du contexte sénégalais et plusieurs expériences de travail dans la zone (20 points) ;

[Juillet 2012]

- d'une parfaite capacité rédactionnelle en français (10 points).

Par ailleurs le (les) experts(s) mobilisés pour cette évaluation devront produire un document par lequel il(s) s'engage(nt) à être disponible(s) durant la période retenue pour l'évaluation.

NATURE DE LA PROCEDURE ET SOUMISSION DES OFFRES

Les consultants sont invités à présenter une proposition technique et une proposition financière s'inscrivant dans une enveloppe ne pouvant dépasser 15.000 euros. Une première tranche (40%) sera décaissée à la signature de la convention de prestation de service. Une deuxième tranche (40%) sera versée à la remise du rapport intermédiaire. Le solde de la subvention sera versé à la remise du rapport final.

Cette proposition sera envoyée avant le 6 février 2012 en trois exemplaires sous plis fermé à l'adresse suivante :

Ambassade de France - Service de Coopération et d'Action Culturelle – 1 rue Amadou Assane Ndoye –BP 2014 – Dakar.

En parallèle cette proposition devra être envoyée en version électronique à l'adresse suivante : jacques.batut@diplomatie.gouv.fr avec copies à pauline.lecointe@gmail.com.

L'offre technique (de 12 pages maximum) comportera notamment :

- la compréhension des termes de référence et le développement des questions évaluatives ;
- la proposition méthodologique ;
- une présentation de l'expertise mobilisée pour cette évaluation.

La proposition financière sera établie selon le modèle joint en annexe 2. Les offres ayant obtenu une note inférieure à 70/100 seront déclarées inéligibles. Si aucune des offres ne devait atteindre ce seuil, la consultation sera déclarée infructueuse.

CRITERES D'ATTRIBUTION

[Juillet 2012]

L'appréciation de l'offre sera fondée sur les critères énoncés ci-dessous avec leur pondération :

1. Offre Technique	90
Compréhension des termes de référence	35
Méthodologique proposée	35
Chronogramme de l'évaluation et expertise mobilisée	20
2. Offre financière	10
TOTAL	100

ANNEXE 1 – Liste de la documentation disponible

- rapport de présentation du FSD 2009-01 ;
- rapports d'activités du FSD 2009-01 ;
- documents de référence du FSD ;
- rapports d'évaluations antérieures ;
- document cadre de partenariat signé entre la France et le Sénégal (DCP 2006-2010) ;
- cartographie des projets financés dans le cadre de la coopération décentralisée ;
- cartographie des projets financés dans le cadre du Programme d'Appui aux Initiatives de solidarité pour le Développement (PAISD) ;
- liste des thématiques et des zones d'intervention des volontaires français et des assistants techniques au Sénégal ;
- site du groupe multi-bailleurs des micro-interventions (<http://www.ptfsenegal.org/groupes.htm#micro-interventions>).

[Juillet 2012]

ANNEXE 2 - Modèle de devis prévisionnel à utiliser

Nom de la société :

CCAP n° xx/xxx

Intitulé de l'étude : Evaluation du FSD Sénégal (FSP 2009-01)

Coûts sur justificatifs :

Déplacements intérieurs : <i>sur présentation de factures</i>	
Organisation réunion de cadrage <i>sur présentation de factures</i>	
Organisation réunion de restitution <i>sur présentation de factures</i>	
Divers et imprévus : <i>sur présentation de factures</i>	
Sous-Total	

Coûts forfaitaires HT

honoraires bureau (étude documentaire, rédaction...)	Effectifs	Nombre de jours	Montant par jour	Total
Evaluation				
Seniors :				
honoraires terrain (évaluation microprojet)	Effectifs	Nombre de jours	Montant par jour	Total
Seniors :				
Frais de gestion : (si non compris dans le montant ci-dessus, en pourcentage des seuls salaires/honoraires)%				
Autres :				
Sous-Total :				

[Juillet 2012]

MONTANT TOTAL H.T (1+2) :

Observations complémentaires :

, le

Signature :
(avec tampon de la société)

ANNEXE 3 – Liste des projets

Projet	Porteur Projet	Région	Département	Date financ.	Montant total du projet (en €)	Subvention Accordée (en €)	Secteur
Projet Communautaire de Lutte Contre la Déforestation et l'érosion hydrique	Safina Humanitaire International	Thiès	Mbour	22/07/09	57 620	36 554	Insertion économique / Agriculture / Environnement
Projet de construction de puisards à Yeumbeul (phase 2, suite 2004-19-27)	Union des Frères Yeumbeulois (UFY)	Dakar	Pikine	05/08/09	29 615	23 883	Eau / Assainissement / Hygiène
Amélioration de l'accès à l'eau potable à Ngathie Naoundé	ENDA Eau Populaire	Fatick	Guinguinéo	16/09/09	140 397	95 982	Eau / Assainissement / Hygiène
Projet d'amélioration des conditions des femmes micro-transformatrices du lait local par l'implantation d'une unité de transformation à Thille Boubacar	Association pour le développement de Nguendar (ASDEN)	Saint-Louis	Podor	06/10/09	111 010	70 153	Insertion économique / Agriculture / Environnement
Programme d'appui au milieu carcéral pour la réhabilitation et/ou constructions d'infrastructures et équipements	Ministère de la Justice	Plusieurs	Plusieurs	06/10/09	79 624	55 309	Gouvernance / Droits de l'Homme / Enfance
Projet de construction d'un centre de documentation et d'information à Diofior	Mairie de DIOFIOR - Amicale des Jeunes de Darou	Fatick	Fatick	13/10/09	41 265	28 878	Education / Formation professionnelle / Jeunesse et Sports
Construction et Équipement d'une école maternelle et d'un centre socio-éducatif à Guet Ndar	Comité de gestion de l'école (CGE) Cheikh Toure	Saint-Louis	Saint Louis	19/10/09	151 544	17 975	Education / Formation professionnelle / Jeunesse et Sports

Evaluation finale du FSD Sénégal 2009-01

[Juillet 2012]					Rapport provisoire		
	Mairie de Tivaouane	Thiès	Tivaouane	30/10/09	247 811	140 740	
Amélioration de l'offre éducative dans la commune de Tivaouane - Construction d'un collège de proximité		Thiès	Tivaouane			Education / Formation professionnelle / Jeunesse et Sports	
Amélioration de l'offre éducative dans la Communauté rurale de Ndiagano	Réseau MUUD	Thiès	Mbour	20/11/09	77 044	52 631	
Projet de construction et d'équipement d'un centre de réinsertion des filles mères et des filles déscolarisées dans le quartier de Pikine à Saint-Louis	Association Action Femme Enfant (AFE)	Saint-Louis	Saint Louis	23/11/09	81 342	54 964	
Développement de la filière viande-bétail à Tambacounda	MDE-Maison Des Éleveurs de Tambacounda / DIRFEL	Tambacounda	Tambacounda	30/11/09	192 282	114 922	
						Insertion économique / Agriculture / Environnement	
Projet	Porteur Projet	Région	Département	Date financ.	Montant total du projet (en €)	Subvention Accordée (en €)	Secteur
Appui à l'organisation du Forum Social Mondial Dakar 2011	Forum Social Sénégalais / Comité d'Organisation du Forum Social Mondial Dakar 2011 s/c Conseil des ONG d'Appui au Développement	Dakar	Dakar	22/11/10	1 840 000	30 490	Gouvernance / Droits de l'Homme / Enfance

		[Juillet 2012]					
	(CONGAD)						
Aménagement et équipement d'un centre d'accueil et d'hébergement pour jeunes vulnérables	La liane Sénégal	Saint-Louis	Saint Louis	25/05/11	30 429	11 091	Santé / Action sociale
Appui pédagogique autour de l'école de Gourel Diadié	Association des mères d'élèves - AME Doom Yaay - Ecole Gourel Diadié	Tambacounda	Tambacounda	25/05/11	78 265	16 502	Education / Formation professionnelle / Jeunesse et Sports
Appui à la relance de l'écotourisme autour du campement villageois de Séssène	Convention pour la Rénovation de Palmarin (COREPA)	Fatick	Fatick	01/06/11	72 865	46 864	Tourisme, Culture et Patrimoine
Alimentation en eau potable – extension du réseau	Conseil rural de Gainte Kaye	Kaolack	Nioro-Du-Rip	29/06/11	62 526	40 399	Eau / Assainissement / Hygiène
Construction d'un complexe poste de santé, maternité et logement du personnel de santé	Conseil Rural de Fissel	Thiès	Mbour	09/08/11	76 328	53 426	Santé / Action sociale

[Juillet 2012]

ANNEXE 4 – Tableau synthétique du processus d’analyse

Questions évaluatives ⁶	Constations	Analyse	Conclusions liées ⁷	Recommandations ⁸
<p>Evaluer les outils de gouvernance du projet FSD</p> <p>Evaluer les outils d’appréciation de l’éligibilité des projets et des bénéficiaires.</p> <p>Etudier les procédures d’instruction.</p> <p>Analyser les modalités de dialogue avec les autorités sénégalaises, aussi bien au niveau central que déconcentré, de la conception du projet FSD 2009-01 au suivi des actions cofinancées.</p>				
<p>Mesurer la pertinence de l’outil pour les bénéficiaires</p> <p>Mesurer la contribution de l’outil FSD dans le développement des compétences des bénéficiaires (conception/élaboration, mise en œuvre, gestion technique et financière,</p>				

⁶ Les questions ici présentées le sont à titre indicatif. L’offre technique et le cadrage méthodologique en début d’évaluation pourront les faire évoluer.
⁷ Les conclusions ainsi que les recommandations pourront se référer à une ou plusieurs questions évaluatives.
⁸ Idem²

[Juillet 2012]

<p>suivi/évaluation).</p> <p>Identifier les difficultés et les solutions engagées par les bénéficiaires dans l'ensemble du cycle de leur projet.</p> <p>Etudier la contribution de l'outil FSD à la valorisation d'initiatives ou de pratiques innovantes.</p>			
<p>Analyser l'impact et la pérennité des projets cofinancés</p> <p>Mesurer l'effectivité, l'efficience et l'efficacité des projets financés (analyse qualitative et quantitative).</p> <p>Analyser l'articulation avec les politiques nationales, locales et les stratégies de la Coopération française et des autres bailleurs.</p> <p>Evaluer les perspectives envisagées par les porteurs de projets à la fin du financement FSD.</p>			

[Juillet 2012]

Annexe 2 : Liste des documents consultés

1. Analyse des procès verbaux du Comité consultatif 2009-2011
2. Coopération Belge au Développement, Présentation succincte du Programme, Financement Direct des Organisations de la Société Civile (FDOSC)
3. Convention des projets financés par le FSD 2009-01
4. Document cadre de partenariat France - Sénégal
5. Document Stratégique de réduction de la Pauvreté II
6. Fonds Canadien d'initiatives locales
7. Fonds Social de Développement, Évaluation du dispositif de crédits déconcentrés au Burundi - Haïti - Madagascar Mauritanie - Mozambique - Tchad
8. Fonds Social de Développement, Évaluation du dispositif de crédits déconcentrés
9. Fonds Social de Développement, Évaluation du dispositif de crédits déconcentrés (1996-2001)
10. Formulaire requête FSD
11. Groupe de Réflexion sur les Micro Interventions au Sénégal
12. Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale
13. Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, Direction de la Mondialisation, du développement et des partenaires, Etude sur le Fonds Social de Développement, 2009
14. Programme de développement de l'éducation et de la formation (éducation pour tous)
15. Programme de relance des activités économiques et sociales en Casamance
16. Programme National de Bonne Gouvernance
17. Programme National de Développement Local
18. Programme National de Développement Sanitaire Phase II (2004-2008)
19. Rapport de mission, Evaluation du programme de micro-interventions : étude de cas Sénégal, Février - Mars 2011
20. Rapport de stage au Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Dakar Julie COLLOMBIER Été 2006, Les instruments de financement de la coopération non gouvernementale au Sénégal
21. Rapport de visite du groupe de concertation conjointe de micro-projets dans la région de Thiès et Fatick Sénégal 16-17 novembre 2011
22. Rapport final, Evaluation du Fonds Social de Développement (FSD) Casamance
23. Rapport près FSD 2009
24. Règlement du groupe des bailleurs actifs dans le domaine du microprojet
25. Réunion des bailleurs, Présentation du Programme de Micro-Interventions (PMI), Octobre 2008
26. Revue annuelle 2008, état d'avancement de la mise en œuvre du DSRP II
27. Revue annuelle PEPAM, Juin 2007
28. *Service de Coopération et d'Action Culturelle, Fiche Pays*
29. Tableau de comparaison des programmes des bailleurs actifs dans la micro-intervention
30. Tableau des rencontres du groupe des bailleurs en microprojets

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

- ✦ Abdou faye, *AJD/CDI*
- ✦ Abdoulaye Diom, *AJD/CDI*
- ✦ Abdoulaye Sagna, *AJD/CDI*
- ✦ Aboubacry DIALLO, *Association pour le développement de Nguendar (ASDEN)*
- ✦ Alé Lo, *Président de l'Union des associations des élus locaux*
- ✦ Aliou Dia, *adjoint au Maire, Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Alioune Keita, *Coopération technique Belge*
- ✦ Amadou Cissé, *CONGAD*
- ✦ Amadou NDIAYE, *Safina Humanitaire*
- ✦ Anish Sarr, *AJD/CDI*
- ✦ Annabelle BOUTET, *La Liane Sénégal*
- ✦ Arona Ndiaye, *Comité de gestion de l'école (CGE) Cheikh Touré*
- ✦ Assane SOW, *Association Action Femme Enfant (AFE)*
- ✦ Babacar FALL, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Blaise Seck, *COREPA*
- ✦ Boubacar Seck, *CONGAD*
- ✦ Camara SEYNI, *Directeur Ecole Gourel Diadié*
- ✦ Cheikh Diouf, *AJD/CDI*
- ✦ Cheikh Fall, *Conseiller local, la Liane*
- ✦ Cheikh Thiam, *Ambassade du Canada*
- ✦ Cheikh Thiaw, *AJD/CDI*
- ✦ Ciré WONE, *Ex Directeur Ecole Gourel Diadié*
- ✦ Cjibril Senghor, *AJD/CDI*
- ✦ Claude Hallegot-Le-STUM, *Directrice projet la Liane*
- ✦ Damien GAIRIN-CALVO, *Volontaire International, Bureau de la coopération décentralisée*
- ✦ Diégane Diop, *AJD/CDI*
- ✦ Douada FAYE, *Mairie de Diofior – Amicale des Jeunes de Darou (AJD)*
- ✦ El Hadji DIOUF, *Mairie de Diofior – Amicale des Jeunes de Darou (AJD)*
- ✦ El Hadji Malick Diop, *Maire de Tivaouane*
- ✦ Emmylou ROUSSEL, *volontaire international, cellule FSD*
- ✦ Fatou Diop Dia, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Fatou Seck, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Fatou Thiam, *AJD/CDI*
- ✦ Huguette LASSORT, *ONG CIBITTI*
- ✦ Ibrahim Niass, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Ibrahim Thiam, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Ibrahima GNASSE, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✦ Ibrahima Sow, *Ambassade du Canada*
- ✦ Jacques BATUT, *Conseiller de Coopération, adjoint du chef du SCACA*
- ✦ Jean-Charles WEIBEL, *Ministère de la Justice*
- ✦ Lamine Faye, *AJD/CDI*
- ✦ Lamine SARR, *Mairie de Diofior – Amicale des Jeunes de Darou (AJD)*
- ✦ Maïmouna Isabelle Dieng, *Plateforme des ANE*
- ✦ Malal Touré, *ENDA Eau Populaire*
- ✦ Mamadou DIOUF, *ONG Réseau MUUD*
- ✦ Mamadou Faye, *Plateforme des ANE*

[Juillet 2012]

- ✚ Mamadou Mignane DIOUF, *Forum Social Sénégalais / Comité d'Organisation du Forum Social Mondial Dakar 2011 s/c Conseil des ONG d'Appui au Développement*
- ✚ Mamadou NIANG, *Safina Humanitaire*
- ✚ Mamadou Saliou BA, *Président du Conseil Régional de Tambacounda*
- ✚ Maodo DIAGNE, *Association Action Femme Enfant (AFE)*
- ✚ Masse Tine, *ONG Réseau MUUD*
- ✚ Matéo CANTORO, *Plateforme des ONG Européennes*
- ✚ Mme Dieynaba SIDIBÉ, *Maison des Eleveurs de Tambacounda (MDE) – DIRFEL*
- ✚ Mohamed Habib KANE, *Ministère de la décentralisation et des collectivités locales*
- ✚ Moïte DIOP, *La Liane Sénégal*
- ✚ Momar Seck, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✚ Momar Talla Kane, *CONGAD*
- ✚ Moustapha Thiam, *AJD/CDI*
- ✚ Moustapha THIAM, *Mairie de Diofior – Amicale des Jeunes de Darou (AJD)*
- ✚ Ndèye Mara Bakhoum, *AJD/CDI*
- ✚ Ndiaga Leye, *ONG Réseau MUUD*
- ✚ Ngor Faye, *ONG Réseau MUUD*
- ✚ Oumar THIOYE, *Comité de gestion de l'école (CGE) Cheikh Touré*
- ✚ Ousmane Coly, *Union des Frères Yeumbeulois (UFY)*
- ✚ Ousmane DIOUF, *Mairie de Diofior – Amicale des Jeunes de Darou (AJD)*
- ✚ Ousseynou DIONE, *Mairie de Diofior – Amicale des Jeunes de Darou (AJD)*
- ✚ Papa Birama Thiam, *DAT*
- ✚ Pauline Lecointe, *EIT, chargée du suivi du FSD*
- ✚ Samba Diop, *BACDI*
- ✚ Seck FAYE, *ONG Réseau MUUD*
- ✚ Seybatou SIBY, *Association Action Femme Enfant (AFE)*
- ✚ Seynabou DIOP, *Association des mères d'élèves (AME) – Ecole Gourel Diadié*
- ✚ Thérèse Aïssatou Faye, *AJD/CDI*
- ✚ Toussaint CARADEC, *ETI, Bureau de la coopération décentralisée*
- ✚ Waly Diouf Guèye, *AJD/CDI*
- ✚ Yolande Andrade, *Ambassade du Canada*

[Juillet 2012]

Annexe 4 : Guides d'entretien**Guide d'entretien : Responsable du SCAC, Directeur de l'Assistance Technique, Représentants étatiques du Comité consultatif de sélection des projets, autorités locales)****THEMES A COUVRIR**

- **Gouvernance du projet (cadre institutionnel, pilotage opérationnel) ;**
- **Pertinence et cohérence de l'outil FSD**
- **Niveau de fonctionnalité des mécanismes de collaboration**
- **Atteinte des objectifs et facteurs déterminants**
- **Performance du système de suivi évaluation**
- **Leçons apprises et recommandations**

CANEVAS DE L'ENTRETIEN

- 1) Quel rôle avez-vous été emmené à jouer dans la mise en œuvre du projet ?
- 2) Quel est votre niveau d'implication dans la planification, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- 3) Quelle appréciation faites-vous de l'utilité du cadre de concertation et de suivi du projet ?
- 4) Comment appréciez-vous la communication avec le projet ?
- 5) A votre avis, les critères de sélection adoptés par le projet permettent-ils de garantir l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis par le FSD ?
- 6) Les procédures d'instruction adoptées par le projet sont elles efficaces et cohérentes ?
- 7) Quelles limites avez-vous pu décelées dans ce cadre ?
- 8) Les projets financés par le FSD entrent ils dans les priorités sectorielles et locales de développement
- 9) Quel est le niveau d'articulation entre le projet FSD et les stratégies de la Coopération française et des autres bailleurs ? (coopération française et autres bailleurs)
- 10) Dans quelle mesure pouvez-vous dire que le projet a atteint ses objectifs ? Quelles sont les secteurs dans lesquels le projet a enregistré les meilleurs résultats ?
- 11) Quels sont les facteurs internes ou externes au projet qui expliquent les résultats obtenus ?
- 12) Dans quelle mesure pouvez-vous dire que le système de suivi-évaluation a participé à un meilleur pilotage du projet ?
- 13) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par l'Etat, les collectivités locales ou les structures bénéficiaires pour améliorer l'efficacité et la durabilité du projet?
- 14) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les PTF pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet ?
- 15) Quelle est la place du FSD dans le dispositif d'intervention de la coopération française (à poser au responsable SCAC) ?
- 16) Quelles sont les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre du projet ?
- 17) Pour terminer, quelles sont vos recommandations pour améliorer l'efficacité du projet?

[Juillet 2012]

**Guide d'entretien: Equipe FSD : Expert technique international et volontaire ;
Pôle CNG : deux assistants techniques et un volontaire (coopération
décentralisée et développement solidaire)**

THEMES A COUVRIR

- **Gouvernance du projet (cadre institutionnel et pilotage) ;**
- **Niveau de fonctionnalité des mécanismes de collaboration**
- **Atteinte des objectifs et facteurs déterminants**
- **Performance du système de suivi évaluation**
- **Leçons apprises et recommandations**

CANEVAS DE L'ENTRETIEN

- 1) Quel rôle avez-vous été emmené à jouer dans la mise en œuvre du projet ?
- 2) Quelle appréciation faites-vous de la stratégie de mise en œuvre du projet ?
- 3) Selon vous quel est le degré de pertinence du dispositif technique et opérationnel mise en place pour la mise en œuvre du projet ? quel est son niveau de fonctionnalité ?
- 4) Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre des actions qui vous ont été confiées dans le cadre du projet ?
- 5) Quelles appréciations faites-vous des modalités de gestion du projet FSD ?
- 6) De quels outils disposez-vous pour assurer un suivi optimal du projet ?
- 7) Quelle est la stratégie de collecte et d'analyse que vous avez adoptée ?
- 8) Quels sont les principaux acteurs en charge de la collecte et du traitement des données de suivi ?
- 9) Le dispositif de collecte a-t-il pu assurer l'obtention des données fiables et à temps utile ?
- 10) Quelle a été l'utilité du dispositif de suivi-évaluation dans la marche du projet ?
- 11) Dans quelle mesure pouvez-vous dire que le projet a atteint ses objectifs ? Quelles sont les secteurs dans lesquels le projet a enregistré les meilleurs résultats ? Qu'est ce qui l'explique ?
- 12) Dans quelle mesure les ressources institutionnelles, financières et techniques mobilisées ont-elles contribué à l'atteinte des objectifs du projet ?
- 13) A votre avis, l'outil FSD a-t-il contribué à la valorisation d'initiatives ou de pratiques innovantes ? qu'est ce qui permet de le dire ?
- 14) Quels sont les facteurs internes ou externes au projet qui expliquent ses performances ?
- 15) Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du projet ?
- 16) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par l'Etat et collectivités locales pour améliorer l'efficacité et la durabilité du projet ou de projets similaires ?
- 17) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les PTF pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet ?
- 18) Quelles sont les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre du projet ?
- 19) Pour terminer, quelles sont vos recommandations pour améliorer l'efficacité du projet ?

[Juillet 2012]

**Guide d'entretien : plateforme des ONG européennes au Sénégal,
CONGAD, Plateforme des Acteurs Non Etatiques, France volontaires****THEMES A COUVRIR**

- **Gouvernance du projet (cadre institutionnel, pilotage opérationnel) ;**
- **Pertinence et cohérence de l'outil FSD**
- **Niveau de fonctionnalité des mécanismes de collaboration**
- **Atteinte des objectifs et facteurs déterminants**
- **Leçons apprises et recommandations**

CANEVAS DE L'ENTRETIEN

- 1) Quel rôle avez-vous été emmené à jouer dans la mise en œuvre du projet ?
- 2) Quel est votre niveau d'implication dans la planification, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- 3) Quelle appréciation faites vous de l'utilité du cadre de concertation et de suivi du projet ?
- 4) Comment appréciez vous la communication avec le projet ?
- 5) A votre avis, les critères de sélection adoptés par le projet permettent-ils de garantir l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis par le FSD ?
- 6) Les procédures d'instruction adoptées par le projet sont elles efficaces et cohérentes ?
- 7) Quelles limites avez-vous pu décelées dans ce cadre ?
- 8) Les projets financés par le FSD entrent ils dans les priorités sectorielles et locales de développement
- 9) Dans quelle mesure pouvez-vous dire que le projet a atteint ses objectifs ? Quelles sont les secteurs dans lesquels le projet a enregistré les meilleurs résultats ?
- 10) Quels changements importants avez-vous pu observer en lien avec l'intervention du FSD ?
- 11) Selon vous dans quelle mesure l'outil FSD a-t-il contribué à la valorisation d'initiatives ou de pratiques innovantes ?
- 12) Quels sont les facteurs internes ou externes au projet qui expliquent les résultats obtenus ?
- 13) Dans quelle mesure pouvez-vous dire que le système de suivi-évaluation a participé à un meilleur pilotage du projet ?
- 14) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par l'Etat, les collectivités locales ou les structures bénéficiaires pour améliorer l'efficacité et la durabilité du projet?
- 15) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les PTF pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet ?
- 16) Quelles sont les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre du projet ?
- 17) Pour terminer, quelles sont vos recommandations pour améliorer l'efficacité du projet?

Guide d'entretien "structures bénéficiaires"

THEMES A COUVRIR

- Gouvernance du projet (cadre institutionnel, pilotage opérationnel) ;
- Pertinence et cohérence de l'outil FSD
- Niveau de fonctionnalité des mécanismes de collaboration
- Atteinte des objectifs et facteurs déterminants
- Leçons apprises et recommandations

CANEVAS DE L'ENTRETIEN

I. Gouvernance du projet

- 1) Quels sont les principaux appuis dont votre structure a pu bénéficier dans le cadre du FSD ?
- 2) Selon vous, les critères de sélection des projets par le Comité de sélection sont-ils pertinents ? Pourquoi ?
- 3) Dans quelle mesure, les procédures d'instruction du FSD sont elles adaptées ?
- 4) A quel moment (phase du projet) avez-vous pu bénéficier de l'accompagnement du FSD ? En quoi cet accompagnement a-t-il contribué à renforcer l'efficacité de votre intervention ?
- 5) En quoi les actions financées au profit de votre structure s'inscrivent-elles dans les priorités des localités d'intervention ?
- 6) Avez-vous réalisé l'ensemble des actions programmées dans votre convention ? Sinon pourquoi ?
- 7) Si oui, ces actions ont-elles permis d'atteindre les objectifs poursuivis ? Qu'est ce qui permet de le dire ?
- 8) Quels changements avez-vous pu observer sur vos cibles directes et indirectes en lien avec votre intervention ?
- 9) Quelles principales difficultés avez-vous rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de votre projet ?
- 10) Dans quelle mesure ces difficultés ont-elles limitées la performance des actions ?
- 11) Quelles solutions avez-vous développées face à ces difficultés ?
- 12) Dans quelle mesure ces solutions ont-elles participé à l'atteinte des objectifs du projet financés ?
- 13) Quels sont les principaux acteurs avec lesquels vous avez été emmené à collaborer dans le cadre de la mise en œuvre de vos actions ?
- 14) Quelle valeur ajoutée cette collaboration ou ce partenariat a-t-il apporté à votre intervention ?
- 15) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par l'Etat et les collectivités pour améliorer l'efficacité et la durabilité du projet FSD ?
- 16) Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les PTF pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet ?
- 17) Quelles actions avez-vous entrepris pour pérenniser les acquis du projet ?

[Juillet 2012]

Guide d'entretien : groupe multi-bailleurs des micro-interventions (Italie, Allemagne, AFD, ACDI)

THEMES A COUVRIR

- Valeur ajoutée FSD (instrument coopération française)
- Champ et qualité du partenariat
- Niveau de connaissance de l'outil FSD
- Perception de l'outil FSD
- Utilisation du mécanisme FSD
- Communication

CANEVAS DE L'ENTRETIEN

- 1) Quels sont les axes de partenariat que votre structure a pu développer avec le FSD ?
- 2) Quel est le contenu du partenariat que vous avez pu structurer ?
- 3) Quelles sont les modalités de coopération qui ont été mises en place dans ce cadre ?
- 4) Quelle valeur ajoutée ce partenariat a-t-il pu présenter pour vous ?
- 5) Pour vous quelles sont les forces du FSD ?
- 6) Quels sont les points de fragilité du partenariat que vous avez pu développer ?
- 7) Quelles modalités ou stratégies d'intervention adoptées par le FSD ont-elles inspirées votre intervention ?
- 8) Comment appréciez-vous la communication entre le FSD et votre structure ?
- 9) Quels enseignements tirez-vous de votre co-intervention ?
- 10) Quelles recommandations faites-vous pour améliorer la synergie et l'apprentissage commun du groupe multi-bailleurs des micro-interventions ?

Annexe 5 : Questionnaire Microprojet



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES
AMBASSADE DE France AU SENEGAL
SERVICE DE COOPERATION ET D'ACTION CULTURELLE

Evaluation du FSD (2009-2011)

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX BENEFICIAIRES DU FONDS SOCIAL DE DEVELOPPEMENT (2009-2011)

Cabinet IFE
Spécialisé dans l'Évaluation de politiques publiques

Mai 2012

[Juillet 2012]

Objectif de l'évaluation :

L'objectif principal de cette évaluation est d'apprécier la mise en œuvre de l'enveloppe FSD 2009-2011 au regard des objectifs fixés dans le protocole d'accord FSD signé entre la France et le Sénégal. Il s'agit d'évaluer la contribution du FSD à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées et de dégager des recommandations afin de pouvoir effectuer des choix éclairés dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau projet FSD.

A cet égard, la collaboration des bénéficiaires du FSD, notamment en répondant de façon exhaustive à l'ensemble des questions ci-dessous, est vivement souhaitée.

CONFIDENTIEL : LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT CONFIDENTIELLES ET NE POURRONT EN AUCUN CAS ETRE UTILISEES A DES FINS DE POURSUITE JUDICIAIRE, DE CONTROLE FISCAL OU DE REPRESSION ECONOMIQUE CONFORMEMENT A LA LOI N° 2004/21 DU 21 JUILLET 2004 RELATIVE AUX OBLIGATIONS ET SECRET EN MATIERE DE STATISTIQUE.

[Juillet 2012]

Module 0 : identification

Région :	Choisissez un élément.
Commune :	
Communauté rurale :	
Dénomination de la structure porteuse	
Nom et prénom du coordonateur du projet :	
Téléphone :	
Email :	
Intitulé du projet :	Choisissez un élément.
secteur d'intervention	Choisissez un élément.

Module 1 : caractéristiques du projet :**1. Instruction du projet**

Veuillez mettre dans les cases ci-dessous la date correspondante (jour / mois/ année)				
Dépôt de la requête de financement au FSD	Avis du Comité consultatif de sélection	Signature de la convention de financement	décaissement de la première tranche	Démarrage des activités du projet

2. Financement et bénéficiaires du projet

Année d'obtention du financement	Choisissez un élément.
Coût global du projet :	
Montant total du financement demandé au FSD	
Montant total du financement accordé par le	

[Juillet 2012]

FSD	
Montant déjà reçu de la part du FSD	
Les fonds alloués ont permis de :	Choisissez un élément.
Montant perçu d'autres bailleurs que le FSD	
Fonds propres mobilisés par l'association pour projet :	Choisissez un élément.
Localisation des bénéficiaires du projet :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficiaires directs (nombre estimatif) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hommes : ○ Femmes : ○ Mineurs (masculins et féminins) : ▪ Bénéficiaires indirects (nombre estimatif) :

Module 2 : effectivité, efficacité et efficience du projet

A. Effectivité et condition de mise en œuvre du projet :

Veuillez citer au niveau de la 1^{ère} colonne les différentes activités prévues puis le niveau de réalisation de chaque activité (liste déroulante), les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités (liste déroulante) et les solutions apportées par rapport aux difficultés rencontrées

Activité prévue par le projet : nom de l'activité	Niveau de réalisation de l'activité	Principales difficultés rencontrées	Solutions mises en œuvre
A1	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	
A2	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	
A3	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	
A4	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	
A5	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	
A6	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	
A7	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	

[Juillet 2012]

R3	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R4	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R5	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R6	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.

D. Renforcement des capacités des micro-projets

1. Avez-vous bénéficié d'actions de renforcement de capacités dans le cadre de la mise en œuvre du projet? Choisissez un élément.

2. Si oui, identifier la nature des actions et apprécier leurs qualités

Nature des actions de renforcement des capacités	Avez-vous bénéficié de ces actions de renforcement de capacité	Comment appréciez-vous les actions, le cas échéant ?	Incidence des actions de renforcement des capacités sur la mise en œuvre du projet :	Combien de membres de votre organisation ou de l'équipe de projet ont bénéficié de ces actions	Le recommanderiez-vous aux acteurs d'un projet similaire
Formation des agents sur la gestion financière	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Menu déroulant : Choisissez un élément. Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Formation des agents sur les techniques managériales	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Formation des agents sur les aspects techniques	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Accompagnement	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Assistance	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Partage de bonnes pratiques	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Autre (à préciser).....	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.

3. Si vous n'avez pas bénéficié du tout d'actions de renforcement de capacités, de quelle action de renforcement de capacité souhaiteriez vous bénéficier ? Choisissez un élément.

[Juillet 2012]

B. Niveau d'atteinte des objectifs du projet

Veillez lister au niveau de la première colonne, les résultats attendus de la mise en œuvre des activités. Pour chaque résultat, il faudrait également préciser dans quelle mesure il a été atteint (2^{ème} colonne), puis les facteurs clé de l'atteinte du résultat (3^{ème} colonne) et enfin, les contraintes à l'atteinte des résultats.

Résultats escomptés	Niveau d'atteinte du résultat	Élément explicatif de la performance	Éléments explicatifs des contre performances
R1	Menu déroulant : Choisissez un élément.	Menu déroulant : Choisissez un élément.	Menu déroulant : Choisissez un élément.
R2	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R3	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R4	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R5	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R6	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
R7	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.

C. Efficience du projet

Veillez apprécier pour chaque résultat escompté, si les ressources allouées (en programmation) sont suffisantes (1^{ère} colonne), si le résultat est atteint dans les délais impartis (2^{ème} colonne) ainsi que le coût de réalisation des activités nécessaires à l'atteinte des résultats par rapport au coût moyen pratiqué

Résultat	Est-ce que les ressources financières qui ont été allouées pour l'atteinte de ces résultats ont été suffisantes ?	Avec quel délai ce résultat a-t-il été atteint ?	Appréciation du coût moyen des activités du projet par rapport au coût moyen pratiqué
R1	Menu déroulant : Choisissez un élément.	Menu déroulant Choisissez un élément.	Menu déroulant : Choisissez un élément.
R2	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.

[Juillet 2012]

E. Outils de planification /gestion/suivi de votre projet

1. Avez-vous mis en place des outils de planification /gestion/suivi de votre projet ?

Choisissez un élément.

2. Si oui, veuillez sélectionner dans le tableau ci-après le type d'outil, la fréquence d'utilisation et son incidence sur l'atteinte des objectifs

Outil de planification/gestion/suivi/évaluation	Avez-vous mis en place cet outil ?	Quel est la fréquence d'utilisation de cet outil	Si vous l'avez utilisé, a-t il contribué à l'atteinte des objectifs
Manuel de procédures administratives et financières	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Système de suivi-évaluation	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Contrôle interne	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.
Autre à préciser	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.	Choisissez un élément.

Module 4 : Durabilité du projet

1. Votre projet a-t-il bénéficié de l'appui financier ou technique d'un autre bailleur que le FSD ?

Choisissez un élément.

2. si vous avez bénéficié d'un financement autre que le FSD, veuillez présenter dans le tableau ci-après les types de financement obtenus (2^{ème} colonne), inscrire le montant du financement (3^{ème} colonne) et renseigner sur sa durabilité (quatrième colonne).

Financement	Avez-vous obtenu ce type de financement	Quel est le montant de ce financement ?	S'agit-il d'un financement ponctuel ou durable ?
Autres Bailleurs internationaux	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.
ONG	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.
Collectivités locales	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.
Génération de revenus internes	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.
Bonnes volontés du pays	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.
Emprunt auprès du système financier	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.
Autre	Choisissez un élément.		Choisissez un élément.

3. Le volume de financement de ce projet est il le plus important que votre structure a eu à gérer ?

Choisissez un élément.

[Juillet 2012]

4. Quelles sont les autres sources de financement que vous avez sollicitées pour pérenniser les actions du projet ?

- Autres Bailleurs internationaux Choisissez un élément.
- ONG Choisissez un élément.
- Collectivités locales Choisissez un élément.
- Génération de revenus internes Choisissez un élément.
- Bonnes volontés du pays Choisissez un élément.
- Emprunt auprès du système financier Choisissez un élément.
- autres

3. Des actions susceptibles d'améliorer l'autonomie financière de votre structure ont-elles été mises en place? Choisissez un élément.

4. Si oui veuillez citer lesquelles :

5. Quelles recommandations formulerez-vous pour améliorer l'appui du FSD, aux projets similaires et aux organisations de la société civile sénégalaise?

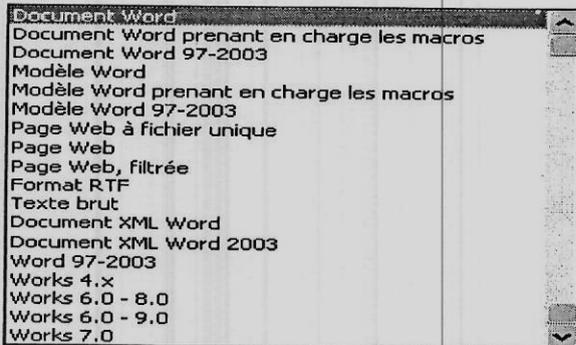
.....

Important :

Pour enregistrer le fichier, veuillez cliquer sur le bouton office



Sélectionnez l'option Enregistrer sous. Vous verrez au niveau du « Type de fichier », les options suivantes :



**Veillez donner le nom de fichier qui vous convient et
 Veillez choisir l'option : « Document Word prenant en charge les macros ».
 Pui cliquez sur « Enregistrer ».**

Merci de votre collaboration.

Annexe 6 : Tableau comparatif des outils CNG

Instrument	Composantes	Modalités d'intervention	Secteur d'intervention	Maître d'œuvre/opérateurs/partenaires	Zone ou région d'intervention
PAISD	Accompagnement de l'investissement économique des migrants	<ul style="list-style-type: none"> - Appui financier - Conseil à la conception et au montage des projets - Renforcement des capacités managériales - Actions de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout secteur économique investit par les migrants (agricultures, services, commerce, artisanat, tourisme etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> Promoteurs sénégalais établis en France, porteurs de projets d'investissements économiques privés au Sénégal 	
	Mobilisation l'expertise de la diaspora	<ul style="list-style-type: none"> - Appui des structures sénégalaises, publiques ou privées, dans le cadre de leurs activités - Appui matériel pour relever le niveau d'équipement des structures auprès desquelles les experts interviennent 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout secteur avec un intérêt particulier pour la santé, des productions végétale, animale et halieutique, de l'industrie agroalimentaire et du management, des technologies de l'information et de la communication et des biotechnologies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diplômés et experts de la diaspora 	
	Appui aux projets de développement local	<ul style="list-style-type: none"> - Appui technique - Subvention maximale de 70% 	<ul style="list-style-type: none"> - Insertion socio-économique des populations - Investissement productif - Infrastructures services sociaux de base 	<ul style="list-style-type: none"> Associations de ressortissants sénégalais établis en France avec les populations des zones concernées 	
	Volontariat de solidarité pour le développement	<ul style="list-style-type: none"> - Missions de volontariat, de durée variable, effectuées par des jeunes diplômés ou bénéficiant de compétences avérées, issus de la deuxième et troisième génération de ressortissants sénégalais établis en France 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout secteur de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Localités et régions d'origine des migrants 	
	Appui au désenclavement	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'infrastructures équipées dans les régions périphériques), 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteurs des TICS 	-	

FSD		FSD/Casamance	
numérique des régions périphériques	<ul style="list-style-type: none"> - Formation à l'outil informatique - Mise à disposition de services en ligne accès à des services en ligne, incluant des démarches administratives en ligne 		
Guichet Etat	<ul style="list-style-type: none"> - Financement d'appui à l'administration publique 	- Justice (administration pénitentiaire)	- E administration sénégalaise
Guichet société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Financement de projets plafonnés à 200 Millions avec une contribution du promoteur de 30% sur une durée d'exécution 2 ans maximum - Appui à l'insertion socioéconomique des groupes défavorisés ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Insertion économique /Agriculture / environnement - Education / Formation professionnelle/ jeunesse et sports - Eau / assainissement/ hygiène - Santé /action Sociale - Gouvernance/ droits de l'homme/ enfance - Tourisme, culture et patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> - Associations, ONG, Groupements d'Intérêt Economique, Groupements de Promotion Féminine,... - Collectivités territoriales sénégalaises : Conseils régionaux, Communes, Communautés rurales.
Les projets productifs	<ul style="list-style-type: none"> - Financement de projets plafonnés à 50 Millions avec une contribution du promoteur de 20% sur une durée d'exécution 2 ans maximum quote-part devra obligatoirement être entièrement financée en numéraire. 	<ul style="list-style-type: none"> - tourisme durable et solidaire ; - ressources naturelles ; - commerce équitable - Pêche - Transformation des produits - Service d'appui au développement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Jeunes et personnes les plus affectées par le conflit
Les projets à vocation sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Financement de projets plafonnés à 50 Millions avec une contribution du promoteur de 20% sur une durée d'exécution 2 ans maximum avec une participation valorisable en personnel mis à disposition, biens mobiliers ou immobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement agricole - Environnement 	
			Région de Casamance

[Juillet 2012]

Appui AFD /ONG françaises	Initiative intervention locale Appui aux projets de développement et de renforcement institutionnel	- financement des initiatives d'interventions locales sur trois à quatre ans à travers le FISONG et le fonds concours de faibles montants FCFM	- santé, - éducation, - micro-finance, - développement urbain et rural, etc	- ONG Française	
	Gouvernance locale	- Appui institutionnel aux collectivités locales dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire	- développement local	- Collectivités locales sénégalaises	St Louis Dakar Ziguinchor Matam Thiès Tambacounda Sédhiou Kaolack
Coopération décentralisée	Mise en place de services de proximité	- Appui à la démocratisation du service public de base accès aux services publics de base pour tous :	- éducation, - eau, - santé		
	Appui au développement économique local	- Appui à la structuration des liens économiques et sociaux des acteurs du terroir	- tourisme, - culture, - développement économique, urbain et rural		

Annexe 7 : Comparaison entre les priorités nationales et l'appui du FSD

Priorités nationales		Appui FSD
<p>Axe 1 : Création de richesses pour une croissance pro pauvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'accélération de la croissance - Améliorer les conditions de mise en marché des produits animaux 		<p>Développement de la filière viande- bétail dans la région de Tambacounda à travers la sécurisation des circuits de commercialisation, la création de relations stables et contractuelles entre les différents acteurs de la filière, le renforcement des structures faitières et la concertation interprofessionnelle au niveau de la région.</p> <p>ASDEN : Amélioration des conditions de vie des femmes micro-transformatrices de lait local dans le département de Podor.</p> <p>COREPA : Promouvoir l'écotourisme communautaire par la réhabilitation du Campement Villageois de Sésène.</p>
<p>Axe 2 : Accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer l'enseignement préscolaire et promouvoir l'achèvement du cycle élémentaire et du cycle fondamental - Améliorer la qualité, l'accès et l'offre de services de santé dans les régions les plus pauvres - Accroître le taux d'accès à l'eau potable en milieu urbain et rural - Améliorer l'accès des ménages à des systèmes adéquats d'évacuation des excréta et des eaux usées et pluviales en milieu rural et urbain - Lutter contre la désertification et Sauvegarder la faune et la flore - Éliminer les disparités entre groupes économiques (riches/pauvres) entre sexe, inter et intra régionales entre milieu (rural/urbain), à tous les niveaux d'enseignement 		<p>Mairie de Tvaouane : Améliorer l'offre éducative de la commune de Tvaouane</p> <p>AME Gouriel Diadjé : Promouvoir des initiatives éducatives endogènes destinées à l'éducation de base et une approche holistique des problèmes du quartier : éducation et formation, prévention, hygiène, santé, nutrition, environnement.</p> <p>AU Diofior : Mettre à disposition de la population de Diofior et des villages environnants une infrastructure socio-éducative afin d'impulser un développement social et culturel de la commune.</p> <p>ONG MUUD : Amélioration des conditions de scolarisation dans la Communauté Rurale de Ndiaganiao.</p> <p>CR FISSEL : Améliorer la santé de la population en rapprochant celle-ci d'un poste de santé et d'une maternité (nette amélioration des soins de santé maternelle et infantile).</p> <p>Enda eau Pop : Améliorer durablement l'accès à l'eau potable pour les populations des dix villages ciblés par le projet</p> <p>Yeumboul : Lutter contre la pollution liquide liée au déversement des eaux usées à Yeumboul Sud.</p> <p>SAFINA (DIASS) : Contribuer à la réhabilitation de l'environnement et à la conservation des sols dans la CR de Ndiass afin d'enclencher un développement économique et sociale durable.</p> <p>Liane : Contribuer à l'amélioration de la prise en charge et à la réinsertion (sociale, éducative, professionnelle) de jeunes en situation difficile, garçons et filles, dans la région de Saint-Louis du Sénégal.</p> <p>AEE : Améliorer les conditions de vie et l'insertion socioprofessionnelle des filles-mères et de leurs enfants dans le quartier de Pikine à Saint-Louis.</p>
<p>Axe 3 : Protection sociale, prévention et gestion des risques et catastrophes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir les Droits des Femmes et des filles - Améliorer la situation économique et sociale des femmes en situation de vulnérabilité - Développer une stratégie de prise en charge et de réinsertion sociale des enfants en conflit avec la loi et des enfants en situation difficile 		
<p>Axe 4 : Bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance judiciaire - Renforcer les capacités des collectivités locales 	<p>CI BITI</p>	<p>Mettre à niveau l'état des prisons du Sénégal, construire avec les détenus et l'administration pénitentiaire un parcours de vie dans la société pour les personnes incarcérées.</p>

Annexe 8 : Tableau synthétique du processus d'analyse

- Dispositif de FSD : évaluation des outils de gouvernance

Questions évaluatives	Constatations	Analyses	Conclusions	Recommandations
<p>Evaluer les outils d'appréciation de l'éligibilité des projets et des bénéficiaires ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les secteurs d'intervention des projets financés s'inscrivent dans les priorités dégagées dans le Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP II). ▪ le Comité a souvent évoqué l'opportunité du projet et son bénéfice social au regard des priorités de développement local en soutien de son avis. ▪ l'avis du Comité prend en compte les initiatives ou les actions concurrentes mises en œuvre dans la même localité et sur le même thème. ▪ la faisabilité technique et financière et le réalisme des projets soumis constituent un critère discriminant souvent soulevé dans les réserves émises par le Comité. ▪ La pertinence des choix du Comité est largement redevable de la mobilisation de quatre (4) principaux outils d'appréciation à partir desquels se fait l'évaluation des projets soumis (du formulaire de requête, de la fiche d'instruction, du visa des autorités locales et de celui de la tutelle) ▪ Le comité a attaché une attention particulière à la participation du bénéficiaire (soit sous forme de contribution financière ; de fournitures de terrain, de locaux, de matériels ou d'équipements ou de main 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation des outils d'éligibilité met le dispositif à l'abris de certains risques dans les choix opérés notamment des projets qui n'entre pas dans le champ d'intervention du FSD ▪ Le partage de ces outils est un premier pas de renforcement des capacités des organisations de la société civile notamment en matière de formulation de projet ▪ Appliqué avec la même rigueur à toutes les catégories de soumissionnaires le dispositif court le risque de ne plus appuyer que les organisations ne présentant un besoin important de renforcement de capacités 	<p>Les outils d'appréciation de l'éligibilité des projets et bénéficiaires présentent une grande pertinence au regard de la conformité des avis du comité à la stratégie d'intervention du FSD et de la qualité du portefeuille de projets effectivement financés. Cependant il n'est pas toujours adapté à toutes les catégories d'organisation de la société civile</p>	<p>La mission recommande de garder et d'améliorer les outils de sélection en préconisant une stratégie de discrimination positive à l'égard des publics cibles aux capacités techniques et organisationnelles limitées. La mise en œuvre de cette recommandation suppose le développement d'outils de renforcement de capacités adaptés à des organisations de la société civile faiblement qualifiées en matière de planification et de formulation de projet. L'organisation de sessions de mise à niveau des requérants en amont de la phase d'instruction pourrait être envisagée.</p>

	<p>d'œuvre)</p> <ul style="list-style-type: none"> Le avis de la tutelle a été considéré par le comité comme incontournable 			
<p>Etudier les procédures d'instruction ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le FSD ne procède pas à un appel à proposition obéissant à un chronogramme défini et faisant l'objet d'une communication large Le déroulement de la procédure d'instruction donne lieu à l'accompagnement des futurs bénéficiaires notamment pendant la phase de formulation du projet de requête La phase d'instruction des requêtes reçues par le FSD est marquée par l'organisation de missions de vérification in-situ les représentants de la société ne sont pas associés à ces visites L'analyse du compte rendu de 2011 permet de noter que le comité consultatif ne s'est pas penché sur la façon dont les réserves émises pour les projets de 2009 ont été prises en compte par ces derniers La durée de la procédure est relativement raisonnable (quatre mois) 	<ul style="list-style-type: none"> Le caractère adapté de la procédure d'instruction a pu garantir une meilleure préparation des travaux des comités consultatifs de sélection Les visites de vérification réalisées ont contribué à une meilleure connaissance des requérants et des projets mais n'ont qu'une incidence limitée sur le nombre de réserves émises par le comité La non implication des organisations représentant de la société civile dans les visites de vérification préalable constitue un manque à gagner certain Le choix du FSD de procéder à une communication ciblée (hors appel à proposition) est de nature à sauvegarder la crédibilité du dispositif 	<p>Les procédures d'instructions sont fiables et sécurisées. Leur mise en œuvre constitue un temps de renforcement de capacités pour la société civile.</p> <p>Leur caractère apprenant en fait des procédures de qualité. Toutefois, elle pourrait davantage profiter de l'implication des représentants de la société civile</p>	<p>Les évaluateurs recommandent de mieux impliqués les représentants des organisations de la société civile dans les visites préalables, de maintenir et de renforcer celles-ci. Ils préconisent également de maintenir le mode de communication adoptée tant et pour atant que l'enveloppe n'est pas plus consistant pour préserver la crédibilité du dispositif aux yeux de la société civile sénégalaise.</p>
<p>Analyser les modalités de dialogue avec les autorités sénégalaises, aussi bien au niveau central que déconcentré, de la conception du projet FSD 2009-01 au suivi des actions cofinancées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre et les modalités du dialogue entre le projet et les autorités sénégalaises sont fixés par le protocole d'accord du FSD Le comité consultatif de sélection s'est révélé une instance de dialogue particulièrement efficace et dynamique la qualité du dialogue entre acteurs en présence dans le comité et la qualité des contributions expliquent que le SCAC suit 	<ul style="list-style-type: none"> Le dialogue est tributaire de la qualité des relations avec le Sénégal et a une bae formelle assez consistante. Cependant, le dynamisme du dialogue a pris le pas sur son caractère formel (avis consultatif mais toujours suivi). Il révèle une forte appropriation du dispositif par la 	<p>En conclusion, malgré son caractère déséquilibré, le dialogue entre le projet et les autorités sénégalaises est globalement dynamique. Il a largement contribué à l'atteinte des objectifs du projet et a débouché sur</p>	<p>La mission recommande de renforcer l'implication des acteurs nationaux pendant toutes les phases du projet. Cela suppose une plus grande participation des acteurs nationaux dans la mise en œuvre et le suivi des projets. A ce titre les autorités déconcentrées</p>

	<p>automatiquement l'avis émis par cette instance qui du point de vue formel n'a qu'une valeur consultative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les deux comités organisés sur la période ont été coprésidés par le chef du SCAC de l'ambassade de France et le DAT ▪ L'importance et la qualité de la représentation de la partie Sénégalaise témoignent de son appropriation du dispositif et de l'intérêt grandissant qu'elle attache à la gouvernance du FSD. ▪ Il importe également de souligner le rôle d'un noyau dur (DAT, AT) dont la contribution à l'animation du dialogue entre la partie sénégalaise et le dispositif est liée en grande partie à leur position stratégique ▪ De fait, l'ancrage de la DAT à la DREAT et au Secrétariat Général du Gouvernement confère à la chargée du suivi du FSD une position facilitant le dialogue avec les acteurs institutionnels au niveau central et déconcentré ▪ la qualité du dialogue instauré entre le projet et les autorités a largement participé à l'atteinte des objectifs que le FSD s'était fixé ▪ L'analyse de la qualité de la participation permet de noter la grande diversité des acteurs impliqués dans la gouvernance du dispositif FSD. Toutefois, la largeur de la participation des acteurs au dispositif cache des niveaux d'implication variables suivant les différentes phases du cycle de vie du projet. 	<p>partie nationale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il bénéficie de la position et de l'ancrage de la DAT et du chargé de suivi en son sein ▪ Le dialogue est plus large que profond suivant les acteurs impliqués 	<p>une bonne appropriation de ses objectifs et résultats par la partie sénégalaise.</p>	<p>pourraient être mis à contribution et des rapports de suivi des projets partagés avec les autorités sectorielles</p>
--	---	---	---	---

- Dispositif FSD : pertinence et articulation avec les instruments de la coopération franco-sénégalaise

Questions évaluatives	Constatations	Analyses	Conclusions	Recommandations
<p>1. l'outil FSD dans les priorités de la coopération franco-sénégalaise</p>	<p>La stratégie d'intervention de la France au Sénégal est celle mise en œuvre dans les zones de solidarité prioritaire (ZSP) malgré les spécificités des relations entre les deux pays</p> <ul style="list-style-type: none"> France ambitionne de concentrer son action dans six (6) secteurs prioritaires que sont le développement du secteur productif, l'amélioration des infrastructures, l'appui aux politiques éducatives, l'enseignement supérieur, la diversité culturelle, l'appui à la société civile et la gouvernance institutionnelle. En ciblant le renforcement des capacités de la société civile, le FSD s'inscrit à la fois dans les secteurs de concentration de l'aide française au Sénégal et dans l'axe 3 et 4 du DSRP II Le FSD est un des instruments majeurs d'intervention de la France auprès de la société civile Sénégalaise De mesure d'accompagnement il est devenu une composante à part entière de la stratégie d'intervention française au Sénégal Fonds social de développement, qui a succédé en 1996 à la fois au Fonds Spécial et aux Crédits Déconcentrés d'Intervention (CDI), est géré par le SCAC, comme l'était le CDI Tout d'abord le FSD 2009-01 est mis en œuvre à côté d'un FSD spécial consacré à la Casamance. Ensuite, il faut relever que c'est le 	<ul style="list-style-type: none"> Le FSD Sénégal est un instrument important de la coopération française au Sénégal. Toutefois elle présente des particularités liées à son histoire dans ce pays et aux options stratégiques qui l'accompagnent (FSD Casamance, Chargé de suivi) Il faut noter une évolution des finalités poursuivies par le fonds 	<p>le FSD renforce la visibilité de l'action de la France au Sénégal. Il occupe une place de plus en plus importante dans la stratégie d'intervention de la France au Sénégal qui ne se traduit pas forcément par le montant de ses enveloppes successives mais par sa complémentarité avec les autres instruments, sa souplesse et l'opportunité qu'il offre de produire des réponses adaptées (urgence, proximité) à une société civile hétéroclite et partie prenante de l'action publique.</p>	<p>La mission recommande qu'il soit procédé une augmentation significative de l'enveloppe compte tenu de l'importance grandissante que la société civile joue dans le développement économique et social du pays.</p>
<p>2. Pertinence des modalités d'intervention du FSD par rapport aux stratégies adoptées par la coopération franco-sénégalaise</p>				

	<p>seul FSD qui s'est doté d'un chargé de suivi dédié.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FSD 2009-01 s'inscrit dans l'esprit de l'instruction de 1996 qui situe cet instrument comme un complément des interventions classiques de la coopération française auprès de l'Etat ciblant plus spécifiquement la société civile ▪ A travers le FSD, la France s'est dotée d'un instrument de proximité, en complément de ses instruments à vocation institutionnelle 			
<p>4. Contribution du dialogue des expertises développées par les différents instruments de la coopération française à l'atteinte des objectifs du FSD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'analyse comparative des différents instruments permet de constater la diversité de leurs modalités et secteurs d'intervention, la pluralité des maîtres d'œuvre ou opérateurs mobilisés et leur forte convergence géographique et thématique. ▪ L'analyse des instruments sur l'angle de leur modalité d'action révèle une diversité des mécanismes d'intervention et une prédominance de l'appui financier comme mode opératoire ▪ Les différents instruments offrent des appuis techniques soit directement (sous forme de conseil ou d'accompagnement) soit indirectement par la mobilisation de l'expertise de la diaspora au profit des structures sénégalaises publiques ou privées ▪ même si on note une forte couverture de l'ensemble des secteurs économiques et sociaux présentant un potentiel de développement par les divers instruments, il faut observer une spécialisation relative de ces derniers ▪ Certains secteurs ne sont appuyés que par le 	<p>Malgré la forte connivence des agents en charge de l'animation des différents instruments et le travail de coordination du pôle CNG il convient de noter que le dialogue des expertises ne se fait pas encore de façon formelle et cela se traduit par la non stabilisation d'outils de suivi et d'instruction.</p>	<p>En conclusion, l'articulation entre les différents instruments et leur dialogue se fait de façon informelle. Une collaboration faiblement structurée est observable notamment pendant la phase d'instruction et de suivi. Le dialogue des expertises est plus dense entre le PAISD et le FSD. Toutefois, malgré la différence des mécanismes, le FSD a tendance à prendre en compte les initiatives de la coopération décentralisée et de l'AFD dans ses choix stratégiques</p>	<p>La mission recommande qu'il soit procédé à une harmonisation des outils d'instruction, de suivi des projets en tenant en compte des spécificités des instruments. Sous ce rapport, les outils développés en la matière par le PAISD constituent une base intéressante.</p> <p>Compte tenu que les instruments interviennent dans les mêmes régions, il serait intéressant d'envisager un plan de suivi partagé entre les différents instruments. Nous recommandons une meilleure mobilisation des volontaires dans le suivi des microprojets</p>
<p>5. Influence de l'outil FSD sur les autres dispositifs de la coopération française</p>				

	<p>FSD. C'est le cas de l'administration pénitentiaire (gouvernance judiciaire) par le guichet Etat du FSD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A l'exception du FSD Casamance, les différents instruments de la coopération non gouvernementale opèrent quasiment dans les mêmes territoires. ▪ les acteurs en charge de l'animation des différents dispositifs collaborent de façon spontanée notamment pendant la phase d'instruction de leurs projets respectifs ▪ Cette collaboration est plus dense entre le FSD et le PAISD et reste relativement faible avec les autres instruments (AFD, Coopération décentralisée) du fait notamment de la différence des mécanismes et modalités d'intervention ▪ L'articulation des instruments pendant la phase d'instruction est réelle ▪ La connivence entre le FSD et la coopération décentralisée n'est pas aussi forte ▪ L'effort de mise en cohérence se fait également vis-à-vis de l'intervention de l'AFD ▪ Sur le plan opérationnel, la collaboration entre les différents instruments est essentiellement axée sur le suivi ▪ Dans les faits, le PAISD influence fortement le FSD dans ses démarches et ses choix 			
--	---	--	--	--

■ Mesurer la pertinence de l'outil pour les bénéficiaires

Questions évaluatives	Constatations	Analyses	Conclusions	Recommandations
<p>1. Mesurer la contribution de l'outil FSD dans le développement des compétences des bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 41,7% des structures répondants déclarent avoir bénéficié d'actions de renforcement de capacités ■ Pour la plupart des projets financés, la formation est une composante importante du budget conventionné ■ De façon générale, les formations organisées ont permis aux porteurs de projets de renforcer leurs compétences techniques ou managériales ■ Le suivi-accompagnement constitue le second pilier du dispositif de renforcement de capacités des microprojets ■ De façon globale, le suivi-accompagnement constitue le maillon faible du dispositif lié aux capacités limitées de déplacement de l'équipe FSD et par ricochet à des fréquences des visites ■ Le suivi-accompagnement n'est pas le fait exclusif du FSD ■ le FSD n'a ni appuyé ni suscité la mise en place de cadre de concertation et de mise en réseau des savoir-faire développés par les projets ■ il convient de relever que le FSD n'a pas conçu et formalisé des outils de gestion et de suivi au bénéfice des microprojets 	<p>Il faut noter la faible propension du dispositif tel que qu'il se déploie à renforcer les capacités des organisations financées. Toutefois, pour mettre en œuvre le projet objet de financement, les microprojets ont du mettre en place et développer des outils de gestion et de suivi qui ont contribué aux performances enregistrées. Cependant, il convient de relever que tel qu'il fonctionne le FSD valorise très peu ce segment de son intervention et ce d'autant qu'il ambitionne de participer à la structuration de la société civile</p>	<p>la contribution du FSD au renforcement des capacités des microprojets est limitée. En effet, le dispositif FSD a permis la mise en place d'actions de formation pour près de la moitié des projets financés. Cependant, il n'a pas suffisamment suscité le développement et l'utilisation d'outils de gestion et de suivi auprès des microprojets. Le suivi accompagnement qui devrait accompagner le financement accordé n'a pas été assez consistant. Enfin, la mise en place de plateforme de partage entre organisations de la société civile qui aurait pu pallier aux déficits observés n'a pas été adopté comme stratégie d'intervention par le FSD.</p>	<p>La mission recommande qu'une partie du fonds soit consacrée à l'organisation de sessions de formations (pendant la phase d'instruction) et d'ateliers de capitalisation et partage des microprojets financés. Ces formations peuvent être co-animées par le volontaire en charge du projet et un opérateur choisi sur la base de ses compétences en matière de gestion de projet</p>

<p>2. Identifier les difficultés et les solutions engagées par les bénéficiaires dans l'ensemble du cycle de leur projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les difficultés d'accès au foncier ont été les plus récurrentes. ▪ Les problèmes d'ordre administratif ont également été cités comme très récurrents ▪ des difficultés liées à l'organisation interne ont été observées ▪ les projets en prise aux problèmes de gouvernance interne n'ont pas encore trouvé de solutions stabilisées ▪ des difficultés à mobiliser la contrepartie de la collectivité locale ont été observées dans certains projets (des tensions politiques, des tensions budgétaires) ▪ Les solutions mises en œuvre relèvent pour la plupart d'arrangements institutionnels ou de stratégies de communication (négociation, sensibilisation) 	<p>Les difficultés identifiées expliquent pour la plupart les retards au démarrage et à la mise en œuvre des projets ainsi que les cas de contre-performance</p> <p>Le défaut de cadre d'échange autour des solutions mises en œuvre par les projets n'a pas permis d'identifier des solutions structurelles et d'envisager de les intégrer dans le dialogue du projet avec les autorités</p>	<p>Au total, très peu de solutions structurelles ont été trouvées par les microprojets face aux problèmes rencontrés. La négociation institutionnelle constitue la solution la plus féconde qui a été adoptée face aux difficultés rencontrées. Toutes les autres catégories de solutions identifiées se prêtent difficilement à une standardisation soit parce qu'elles relèvent exclusivement de la volonté et des capacités des autorités locales (mobilisation de la contrepartie) soit parce qu'elles participent d'une réglementation inadaptée aux microprojets (passation des marchés publics)</p>	<p>La mission recommande la mise en place de cadre d'échange entre projets, l'utilisation des procédures pour avoir plus de garantie sur la gouvernance des projets. La mise en œuvre de cette recommandation suppose l'introduction dans le dossier de requête d'un volet d'identification et engagement de personnes bénéficiant de légitimité communautaire garant d'une part, de sa pertinence et, d'autre part, de sa bonne gestion.</p> <p>Une meilleure prise en compte des problèmes administratifs et fonciers dans le dialogue avec les autorités en vue de mettre en place des solutions formelles et structurelles en prévision des problèmes d'ordre administratifs et d'accès au foncier</p>
<p>3. Etudier la contribution de l'outil FSD à la valorisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le FSD a effectivement appuyé des projets pilotes ▪ Ces projets interviennent dans les secteurs de la protection de l'environnement, de l'élevage, de l'éducation et l'insertion économique 	<p>L'intérêt du FSD pour l'expérimentation de pratiques innovantes est</p>	<p>Si le niveau de financement des microprojets présentant un caractère innovant rend</p>	<p>Les évaluateurs recommandent de mettre en place des outils nécessaires à</p>