



Résumé exécutif

Rapport de la revue de portefeuille à mi-parcours

Programme de coopération bilatérale Sénégal-Royaume de Belgique

SEN19P001

Auteurs :

Lamine CISSE, Chef d'équipe-Pilier 1 et portefeuille
Cheikh Tidiane FALL, Pilier 1
Abibou DIAGNE CAMARA, Pilier 2
Ansoumana SANE, Pilier 3

Cota

Résumé exécutif

Septembre 2022

1 Présentation de l'évaluation

La présente revue à mi-parcours porte sur le Portefeuille de Coopération Bilatérale entre le Royaume de Belgique et la République du Sénégal. Le portefeuille est mis en œuvre pour une période de cinq ans (15 Juillet 2019 au 15 Juillet 2024) pour un montant total de 49 millions d'euros (Pilier 4 inclus).

La présente revue a porté uniquement sur les piliers 1, 2 et 3, le pilier 4 n'étant pas couvert. La revue a été conduite sur la base de critères définis par Enabel et répondant à ceux pour l'évaluation de l'aide au développement de l'OCDE. Les critères utilisés pour la revue du portefeuille sont ainsi 1) la pertinence 2) la cohérence 3) l'efficacité 4) l'efficacités 5) l'impact et la durabilité. Au-delà de ces critères, les consultants ont été amenés à répondre à un certain nombre de questions spécifiques et de questions transversales définies dans les Termes de Reference de la mission. La revue a également porté sur la qualité du portefeuille.

La revue à mi-parcours du portefeuille au Sénégal poursuit trois objectifs majeurs à savoir : 1) appuyer le pilotage, 2) contribuer à l'apprentissage et 3) assurer la redevabilité envers les bailleurs et les partenaires du Programme.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs **outils de collecte de données** ont été utilisés, à savoir la revue documentaire, les entretiens et les focus groupes. L'analyse des différentes données recueillies est essentiellement basée sur **l'approche dynamique** combinant les données qualitatives et quantitatives en les confrontant entre elles.

La revue documentaire fait état d'une **centaine de documents consultés**, mis à la disposition de l'équipe au début de la mission et ont été alimentés au fur et à mesure selon les besoins. Les entretiens individuels semi directifs ont concerné plusieurs acteurs issus des services publics au niveau central mais aussi l'administration déconcentrée, les organisations de producteurs et acteurs de la société civile, les ONG et partenaires, des organisations internationales. Au total, ce sont près **de 200 acteurs qui ont été rencontrés**.

Enfin, la **principale limite** de l'exercice a concerné le **manque de temps pour l'ensemble de la revue**. Il aurait été souhaitable d'avoir une dizaine de jours de terrain supplémentaires par expert afin de pouvoir mieux percevoir les résultats du programme auprès des bénéficiaires. Compte tenu de la complexité du programme, de la pluralité de thématiques abordées et du nombre important d'acteurs à rencontrer, la durée de l'évaluation aurait dû être plus importante. La mission tient donc à faire remarquer la nécessité de prévoir plus de personnes/Jour sur le terrain pour les missions ultérieures.

2 Résultats et Conclusions

2.1 Critères de performance du portefeuille

2.1.1 Pertinence

La crise sanitaire du Covid-19 a eu des conséquences désastreuses sur la situation économique et sociale du pays et a affecté tous les secteurs économiques. La pandémie est ainsi venue stopper un cycle de croissance soutenu tournant autour de 6% en moyenne par an (entre 2014 – 2019) et ramené avec le Covid à 0,7% en 2020. En réponse à cette crise, l'État lance le Programme de Résilience Économique et Sociale doté d'un Fonds de riposte de 1000 milliards de FCFA pour soulager les ménages, mobiliser les ressources pour lutter contre la pandémie et relancer l'économie. La pandémie du Covid-19 met ainsi en relief les faiblesses du système sanitaire et a contraint l'État à accorder une place centrale à la santé maternelle et infantile.

L'intervention d'Enabel dans le cadre du pilier 2 répond ainsi à un besoin de mettre à jour les capacités et compétences des personnels sanitaires mais aussi accroître le niveau d'équipement et améliorer l'offre en soins de santé maternelle et infantile. L'intervention en se focalisant sur la région centre devait ainsi permettre de corriger les déséquilibres dans l'offre de soins de santé en défaveur des régions intérieures et des zones rurales et enclavées tout en assurant l'accessibilité pour les couches vulnérables. L'intervention s'insère aussi dans les priorités en matière de planification pour renforcer la disponibilité et l'accès aux produits contraceptifs pour également contribuer à la réduction de la mortalité maternelle et infantile. L'intervention 3 s'aligne avec les priorités du gouvernement en matière de santé reproductive. Elle utilise une approche basée sur les droits humains, avec une attention spécifique sur les inégalités de genre qui déterminent la santé des femmes et de leurs enfants, ainsi que des adolescent(e)s et des jeunes. Le pilier 2 constitue également une réponse à la prévalence des violences basées sur le genre dans les ménages. L'intervention d'Enabel a démontré sa pertinence en accompagnant de manière rapide et efficace l'État du Sénégal dans sa lutte contre le Covid-19 en faisant preuve de flexibilité pour permettre la réallocation de budgets à des dépenses urgentes de santé.

Sur le plan économique le Programme d'Actions Prioritaires du PSE, Ajusté et Accélééré (PAP2A) engage la nécessité de promouvoir la souveraineté alimentaire et de réduire la dépendance du pays par rapport aux importations de produits alimentaires. Le projet Agropole inscrit dans le PSE démontre ainsi sa pertinence dans un contexte de valorisation des productions agricoles locales pour permettre de suppléer aux importations. Enabel en investissant à travers le pilier 1 dans ce projet contribue à en assurer sa cohérence et à mobiliser les parties prenantes autour de son opérationnalisation. Il faut aussi noter que la crise du Covid-19 a contribué à renforcer la situation de précarité des ménages et à mieux poser la problématique de l'emploi des jeunes en milieu rural et péri-urbain. Le projet vient ainsi accroître les opportunités pour les petits producteurs agricoles tout en promouvant des emplois décents et le développement de l'entrepreneuriat agro-industriel.

L'intervention 4 est une réponse concrète à des besoins de renforcement du capital humain pour les programmes sectoriels des piliers 1 et 2 dans la zone d'intervention (Fatick, Kaffrine et Kaolack) et dans les secteurs clés comme l'agrobusiness et la santé. Elle intervient à un moment où les enjeux de la formation, des études et des expertises sont mieux perçus et considérés comme prioritaires par les autorités nationales, dans un contexte où le chômage des jeunes est bien présent. Le nombre important de demandes de formation est le reflet des besoins existants en renforcement des capacités des staffs des partenaires techniques concernés par les programmes sectoriels des piliers 1 et 2 dans la zone d'intervention. Les acteurs bénéficiaires de ces formations ont aussi bien apprécié la capacité d'adaptation d'Enabel pour répondre de manière efficace à leurs besoins.

2.1.2 Cohérence

Les différentes interventions dans le cadre de la coopération bilatérale sont en parfaite cohérence avec le Plan Sénégal Émergent (PSE) ; la vision du pays pour un Sénégal Émergent à l'horizon 2035. Le pilier 1 s'insère ainsi dans l'Axe 1 du PSE qui vise la transformation structurelle de l'économie et vise un des 27 projets prioritaires : la mise en place d'agropoles intégrés et compétitifs pour soutenir le développement de produits agroalimentaires, à forte valeur ajoutée, dans les zones géographiques stratégiques. Le projet d'agropole est ainsi inscrit dans le Document de Politique et de Stratégie d'Industrialisation qui vise à travers l'axe 1 (transformation de matières premières agricoles, sylvo- pastorales et halieutiques) à faire passer le taux de transformation des matières premières agrosylvopastorales et halieutiques de 17% en 2017 à 25% en 2025 à travers notamment la mise en place de pôles de transformation des matières premières.

Les interventions 3 et 4 cadrent parfaitement avec l'axe 2 de développement du capital humain de la protection sociale et du développement durable.

Les piliers 2 et 3 sont également alignés avec le Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDSS) 2019-2028 et avec le Plan stratégique intégré de la santé de la reproduction, de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent (SRMNIA) 2016-2020, la Stratégie Nationale d'Égalité et d'Équité de Genre, le Programme Sénégal numérique 2025, le processus d'élaboration de la SNPS.

La phase de mise en œuvre a vu la prise en compte sur demande du Ministère de la Pêche et de l'Économie Maritime d'un nouveau résultat portant sur le développement de l'aquaculture, un des secteurs prioritaires dans le cadre du PSE qui ambitionne de développer une aquaculture compétitive, capable de produire 10% du volume de pêche et de fournir 20 000 emplois à l'horizon 2023. Le résultat 3 « le secteur de l'aquaculture se développe et crée des emplois dans le Sine Saloum en synergie avec l'agropole centre » est intégré au portefeuille par le biais d'une réaffectation budgétaire.

2.1.3 Efficience

La mise en œuvre du portefeuille a été de manière générale fortement marquée par les impacts du Covid-19 qui ont engendrés des retards importants dans le lancement des études, réduit les capacités d'intervention des équipes d'Enabel (avec notamment le rapatriement du personnel expatrié et l'impossibilité pour les consultants de se déplacer). Cependant cette crise a été mise à profit par les staffs d'Enabel pour adapter les méthodes de travail et intégrer des méthodes innovantes (formations à distance).

Toutefois, malgré le retard dans le lancement des activités, la mission a noté des progrès assez importants dans la mise en œuvre des piliers 2 et 3. Ainsi le pilier 2 a connu un taux d'exécution budgétaire des Régions Médicales assez satisfaisant à mi-parcours, respectivement de 66,60% à Kaolack, 78,72% à Fatick et 85,99% à Kaffrine. Le pilier 3 a connu également un niveau d'exécution budgétaire global assez satisfaisant de 49,23%. De façon spécifique, le taux d'exécution du résultat 1 est à 62,19% et celui du résultat 3 est à 54,42%.

Au-delà des impacts négatifs de la crise sanitaire, il faut noter des retards importants dans la mise en œuvre du pilier 1, retards liés à un ensemble de facteurs dont les difficultés dans la gestion du partenariat et la coordination entre toutes les parties prenantes pour la conduite des études préalables. Les retards sont également liés à des difficultés dans la mobilisation de la contrepartie sénégalaise, à des lenteurs dans l'instruction des projets au niveau des principaux bailleurs. L'Étude de faisabilité prévue pour être validé en juillet 2019 ne le sera finalement qu'en avril 2021 soit au moins 20 mois plus tard. La sécurisation du foncier et les formalités d'indemnisation des ayants-droits ont été fortement retardées et le décret d'immatriculation pour le site de Mbellacadio n'a pu être signé que le 17 Mars 2022. Ainsi, à mi-parcours et au 31 Mars 2022, le niveau d'exécution sur le pilier 1 est à seulement 21,11%.

Malgré ces retards, l'ensemble des partenaires ont de manière générale, noté une réelle efficience des équipes d'Enabel qui malgré les difficultés ont su faire avancer rapidement certains dossiers. L'accompagnement d'Enabel a ainsi joué un rôle crucial en apportant l'expertise technique sur les différents piliers, sur la conduite des études préalables et les phases de formulation ainsi que sur la mobilisation des acteurs et parties prenantes. L'intervention d'Enabel a été ainsi cruciale dans la formulation du projet d'Agropole à travers l'appui au processus de structuration mené par le BOS. Les acteurs ont également loué l'importance stratégique du pilier 3 en permettant le renforcement des capacités des équipes et la mobilisation de l'expertise. La coordination stratégique au sein des comités de pilotage a ainsi permis une appropriation forte des structures impliquées tout en permettant de lever les contraintes pouvant entraver la mise en œuvre. Les conventions de subsides bâties sur une définition claire des besoins et des responsabilités de chaque acteur ont également permis une forte appropriation par les parties prenantes du processus.

La formule de régie et de gestion directe même si selon les acteurs rencontrés limitait l'appropriation par les structures du gouvernement a cependant permis une prise en charge efficace des processus de contractualisation, et de mise à disposition des moyens et ressources.

Cependant sur le pilier 1, la plupart des acteurs interrogés ont relevé la faiblesse de la coordination opérationnelle et les retards dans la mise en place du cadre organisationnel et institutionnel. Malgré un fort engagement des acteurs au niveau central dans le cadre du Comité de Pilotage, au niveau régional les acteurs du secteur privé, les autorités administratives et les services techniques ont noté une faible visibilité sur les progrès mis en œuvre et leur faible implication dans les prises de décisions stratégiques particulièrement du côté du MDIPMI. La prise en compte du caractère multi-sectoriel du projet est encore faible et la collaboration entre les différents ministères restant encore à bâtir principalement avec les ministères de l'agriculture et celui du commerce et leurs démembrements régionaux. Au niveau régional, les autorités administratives territoriales de la zone centre, les services techniques et les acteurs du secteur privé ont noté un manque de visibilité et de lisibilité dans la mise en œuvre du projet même si la constitution de la SOCAC devrait constituer un puissant levier de mobilisation du secteur privé local.

L'analyse du pilier 3 a montré que les choix opérés en cours d'exécution pour la prise en charge d'autres activités qui n'ont pas été incluses pendant la formulation du projet dans le budget de l'intervention 4, ont effectivement eu une incidence sur la cohérence du portefeuille et l'efficacité du pilier 3 en raison des ressources financières nécessaires pour leur prise en charge. Le défi de l'équipe du pilier 3, dans cette situation, a été prioritairement de s'assurer que pour chacune des nouvelles activités, les besoins en ressources financières, avaient été correctement estimés, avant de rechercher la disponibilité des fonds nécessaires.

2.1.4 Efficacité

Les résultats en termes d'efficacité sont assez mitigés en fonction des piliers et des thématiques.

Pour le pilier 1, compte tenu des importants retards au démarrage, le niveau d'atteinte a été faible voire nul pour la plupart des indicateurs du pilier et les chances d'atteindre les outcomes sont faibles, ceux-ci étant pour la plupart arrimés à l'installation des entreprises dans les différents sites de l'agropole. L'évaluation a de manière générale noté pour le pilier 1 des objectifs qui n'étaient pas assez réalistes et une faible prise en compte des risques inhérents à ces types de projets. Une durée de 5 ans semble insuffisante pour conduire toutes les études, assurer la passation des marchés et la contractualisation, assurer la construction et l'installation des entreprises.

Aujourd'hui les travaux sont lancés pour la plateforme de Mbellacadio et les prochains mois devraient permettre d'accélérer le lancement des différents marchés et pouvoir espérer une fin des travaux avant 2024. La plateforme de Sokone devrait connaître un décalage compte tenu des contraintes de disponibilité du foncier et de l'empiètement sur une zone humide sensible. Aujourd'hui l'expertise de l'équipe technique d'Enabel et le dynamisme de la CEP seront nécessaires pour permettre des installations fonctionnelles avant la clôture du portefeuille en juillet 2024. Sur la mise en place d'un pôle aquacole dans la zone Centre les processus sont actuellement sur la sécurisation foncière, la conduite des études et la conception technique des infrastructures. L'Étude de faisabilité a été ainsi produite et validée le 05 juillet 2022. Les Études d'Impact Environnemental (EIE) devrait être disponible en septembre 2022.

La mise en place de la Société de Construction et d'Exploitation n'est toujours pas acquise. Le FONSI et la CDC ont été mandatés pour la mise en place de la société sur la base d'un partenaire stratégique qui serait recruté par appel d'offre international. Cependant peu de progrès ont été notés dans le processus de recrutement de ce partenaire.

Dès à présent, la mission a noté un manque de clarté sur le niveau et les modalités de participation du secteur privé local à la gestion malgré des engagements fermes d'un transfert d'une partie du capital.

L'intervention 2 a enregistré plus de progrès avec le recrutement de 4 ONG internationales pour fournir des services d'accompagnement à la professionnalisation des OP.

L'accompagnement devrait donner aux organisations les capacités pour assurer la consolidation des productions et l'approvisionnement des entreprises de qualité. ACTIV'INVEST et le Bureau de Mise à Niveau (BMN) sont entrain de déployer un paquet commun d'appui non financier et financier pour accompagner une centaine de petites et moyennes entreprises, tant dans la création et l'amorçage que dans la maturation et la consolidation des business-model. La création de la Société de Coopérative des Acteurs de l'Agropole (SOCAC) est aussi un acquis pour permettre au secteur privé local de jouer un rôle important dans la participation au capital de la future SCE.

Sur le pilier 2, l'enrôlement des femmes enceintes dans l'UDAM de Foundiougne et la subvention de leur prise en charge jusqu'à la fin du post-partum, ont contribué à encourager les femmes à accoucher dans les structures de santé dont le partenariat avec l'UDAM a, d'une part, favorisé la disponibilité des services de santé maternelle et néonatale et, d'autre part, amélioré la qualité de l'offre de services ce qui suscite un engouement à accoucher dans une structure de santé.

Le taux d'utilisation des services de santé sexuelle et reproductive par les adolescents âgés de 15-19 ans a été toujours bas. La création des Bureaux Conseils Ados (BCA), leur équipement et la formation de nouvelle cohorte de jeunes pairs-éducateurs, la réhabilitation du CCA de Kaolack et l'achèvement de la construction du CDEPS qui va abriter le CCA de Fatick qui ont une zone d'intervention au niveau régional, devraient faire évoluer les indicateurs d'utilisation des services par les adolescents de 15-19 ans.

Le pilier 2 Enabel a appuyé les hôpitaux régionaux de Kaolack, de Fatick et de Kaffrine, et les districts sanitaires en matériel d'échographie et équipements médicaux. Les compétences des prestataires de services ont été renforcées en soins néonataux obstétricaux de base et d'urgence. Avec ce soutien qui continue et la formation de 50 sage-femmes d'État en échographie obstétricale, le pourcentage des césariennes pourraient augmenter sensiblement.

Sur le pilier 3, au 31 Mars 2022, 841 personnes ont été formées dans divers domaines dont l'entrepreneuriat et l'emploi, la santé reproductive (Compétence SOU et Échographie), le genre et numérique. Le pilier 3 a aussi assuré des formations en faveur des acteurs portuaires du Sine Saloum notamment coaching dans le domaine du management portuaire, et sur le management opérationnel ainsi que des échanges et partenariats établis entre Sénégal et la Belgique. Le pilier 3 a également permis de mener des études économiques pour accompagner des investissements, la conduite d'enquêtes sur les effets du Covid-19 dans le secteur de l'industrie, des expertises basées sur la demande et pour le renforcement des stratégies de gestion de l'eau et la collecte/analyse des données sur l'utilisation de l'eau en vue de l'organisation du Forum Mondial de l'Eau 2022. La mission a noté un bon niveau de satisfaction en termes de réalisations pour le pilier 3. La mise en œuvre de l'ingénierie de la formation et la prise en compte de thèmes transversaux comme l'approche genre et l'environnement ont été effectives partout où cela était possible. Le succès qu'a connu la digitalisation auprès des bénéficiaires directs et indirects est, sans conteste, à louer.

Globalement, l'intervention 4 a réussi à mettre en œuvre une bonne partie de ses activités. Malgré le contexte sanitaire défavorable, l'équipe a su faire preuve d'agilité et de flexibilité. Au regard de sa projection sur les prochaines années (2022 à 2024), la probabilité que l'intervention 4 atteigne ses résultats, c'est-à-dire les valeurs cibles des indicateurs de résultats choisis, d'ici à fin 2024, est élevée, si les recommandations qui découlent de cette revue sont d'application.

2.1.5 Impact

La mesure de l'impact à mi-parcours constitue un exercice assez difficile compte tenu des retards dans la mise en œuvre. Cependant à mi-parcours un certain nombre d'acquis peuvent être notés ;

Pilier 1

- Un meilleur positionnement de certaines structures dans la coordination des interventions au niveau régional et national. Le MDIPMI et sa CEP ont vu leur positionnement renforcé même si à ce niveau beaucoup reste encore à faire. Ces entités devraient assurer une meilleure coordination intersectorielle avec les autres acteurs clés comme le MAER, le FONSI,....
- Une meilleure perception de la nécessité de renforcer la chaîne en amont de l'Agropole. L'intervention d'Enabel a permis aux acteurs de mieux percevoir le fait que l'agropole ne peut assurer sa viabilité que sur la base d'un surplus de production déjà existant et mobilisable.

Pilier 2

- Une amélioration de l'offre en soins de santé maternelle et néonatale avec la formation des prestataires de soins et leur dotation en appareil échographique qui pourraient avoir un impact sur la réduction de la mortalité maternelle.
- Un certain nombre d'infrastructures en cours de construction (la maternité de Guinguiné, les Bureaux Conseils Ados à Fatick, Foundiougne, Gossas, Nioro, Guinguiné, Kaffrine, Mbirkelane et Malem Hoddar et la réhabilitation du CCA de Kaolack, Centre d'Accueil Unique (CAU) des femmes victimes de violences sexuelles) et pouvant à terme assurer des changements qualitatifs importants.
- L'amélioration de l'accessibilité des soins de santé et des médicaments pour les femmes enceintes et les femmes allaitantes ainsi que leur entourage à travers le renforcement des UDAM. Ces structures devraient permettre de prémunir les femmes contre les dépenses excessives de santé et renforcer leur résilience.
- La digitalisation du fichier au niveau du centre de santé de Sokone devrait permettre de renforcer la fiabilité des données et accroître la disponibilité de l'information sur la patiente à partir du fichier digitalisé par tous les prestataires.

Pilier 3

- Pour les organisations de la société civile (« Badiénous Gox »), une amélioration de la gouvernance et de la vie associative ainsi qu'une élévation et une amélioration du niveau de vie de certains ménages (pratique de la transformation des légumes et fruits, diversification des produits agroalimentaires, développement de la vente en ligne...);
- La constitution progressive d'un vivier de ressources humaines compétentes dans les institutions partenaires, particulièrement dans la zone d'intervention ;
- Les évolutions positives observées sur la qualité des services des institutions appuyées, la gouvernance inclusive et l'amélioration des conditions de travail pour certaines catégories (sage-femmes, « Badiénous Gox », médecins, techniciens...).

2.1.6 Durabilité

Pilier 1

Un certain nombre de facteurs devraient attirer l'attention des équipes d'Enabel pour assurer la durabilité des changements attendus. Ces facteurs sont ainsi :

- Une faiblesse du MDIPMI à assurer la coordination intersectorielle et à mobiliser l'ensemble des acteurs pour accélérer la mise en œuvre et assurer une bonne implication des ministères tels que l'agriculture, l'intérieur, la décentralisation.

Au niveau régional également, les acteurs politiques, institutionnels et privés ont déploré la faible visibilité du projet au niveau régional et le manque de communication.

- La nécessité d'assurer la viabilité du projet et son caractère inclusif en mettant en place des mécanismes de financement adaptés et efficaces qui puissent accompagner l'installation des entreprises dans l'agropole et particulièrement les petites et moyennes entreprises. Malgré les intentions exprimées la mission a noté peu de progrès dans la mise en place de ces mécanismes
- L'appui à la structuration du secteur privé national et la mise en place de la SOCAC constituent cependant un élément fondamental de durabilité et d'appropriation. Cependant les échanges avec les acteurs du Secteur Privé local amènent à penser que le contact n'a pas encore été fortement engagé par le FONIS pour mobiliser les entreprises privées locales autour de la mise en place de la SCE. La SOCAC devrait cependant continuer à recevoir l'accompagnement d'Enabel pour assurer son autonomisation progressive.

Pilier 2

Sur le pilier 2, la mission a noté un certain nombre d'éléments clés à considérer notamment :

- La nécessité de s'assurer que les personnels formés, puissent demeurer longtemps à leurs postes en milieu rural, surtout pour les postes de santé éloignés d'un centre de santé pour permettre aux femmes enceintes de continuer à bénéficier de l'amélioration de la qualité des soins.
- La durabilité du matériel et équipements, de la logistique et des infrastructures étant fortement liée à la qualité de la maintenance qui, dans le système de santé, est dévolue à la Direction des Infrastructures et des Équipements Médicaux (DIEM) au niveau national. Chaque hôpital régional a une équipe de techniciens et un budget pour la maintenance. En fonction du type de matériel, une externalisation de la maintenance sera nécessaire pour permettre de bénéficier de l'accompagnement de techniciens plus qualifiés et assurer une plus grande réactivité et la continuité du service.
- La mise en place des UDAM constitue un élément essentiel de durabilité en permettant aux femmes enceintes de se prémunir des dépenses sanitaires extrêmes. La subvention de Enabel permet surtout d'accroître le taux d'adhésion et ainsi les recettes générées. Ainsi, la continuité de la gratuité des soins pour les femmes enceintes pourra être maintenue à la fin de la subvention grâce à l'accroissement du taux de pénétration par les personnes enrôlées par la femme enceinte ;

Pilier 3

La réflexion engagée durant la mission de terrain par les différents acteurs et institutions bénéficiaires tenant compte de leur capacité à reproduire et développer les acquis des formations et de renforcement des capacités, au-delà de l'intervention, est un indicateur d'une bonne appropriation et d'une certaine autonomie. Selon les informations collectées durant la mission, certaines institutions comme l'ADIE ou la DGPRE examinent la possibilité, par exemple, d'ouvrir une ligne budgétaire dédiée aux activités de renforcement des compétences dans le cadre de la formation continue (ou tout au long de la vie) accompagnée d'un plan stratégique de développement professionnel afin de pouvoir réaliser des actions sans un appui extérieur.

L'intervention est soutenue par des processus, des démarches et des outils expérimentés avec succès dans la formation des acteurs. Dans chaque structure de formation contractante, il existe des personnes-ressources qui ont la capacité d'utiliser certains outils pour assurer le suivi des actions.

Ces ressources pourraient être utilisées pour organiser des ateliers de co-construction de ces outils et de formation des points focaux (à mettre en place dans chaque institution partenaire) sur l'utilisation de ceux-ci (ingénierie pédagogique incluant le suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans de renforcement de capacités).

L'appui en équipement (matériels informatiques, téléphones, matériels de santé, et.) comme le fait que les boursiers signent un contrat pour rester sur leur position de travail actuel pendant un certain nombre d'années au terme de leur formation réduit le turn over (mobilité) s'inscrivent dans le cadre de la durabilité technique, encore faut-il que l'autorité centrale (le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale en l'occurrence) y adhère et le respect.

La durabilité financière est mitigée dans la mesure où les capacités financières des institutions partenaires sont limitées par rapport à leurs besoins de formation. En effet, les ressources propres et les capacités d'autofinancement des institutions bénéficiaires sont faibles et constituent une contrainte majeure pour être autonomes dans la réalisation de leurs plans de développement.

2.1.7 Thèmes transversaux

Environnement et changement climatique

L'environnement et les changements climatiques ont été assez bien pris en compte dans le cadre du portefeuille et particulièrement pour l'agropole où le dispositif infrastructurel et économique a été repensé pour s'aligner sur les principes de « neutralité CO2 » et d'industrie verte. Le pilier 1 a ainsi lancé plusieurs initiatives pour développer des technologies de construction plus durables et intégrer les énergies renouvelables et réduire les rejets polluants dans le projet d'agropole. Les dispositifs de formation ont été ainsi repensés à la faveur du Covid-19 pour minimiser les déplacements et offrir des formations en ligne à la place. Plusieurs études (techniques de construction en terre,...) ont été ainsi conduites pour mieux cadrer les besoins d'investissement en économie verte et les acteurs du secteur public ont été accompagnés dans la promotion de l'économie verte. Le GREEN INNOVATION HUB permettra de promouvoir auprès des entreprises des pratiques environnementales plus durables. La mission a ainsi recommandé que ces aspects environnementaux soient mieux internalisés en définissant un certain nombre d'indicateurs qui permettront de valoriser ces acquis.

La prise en compte du Genre

La problématique du genre traverse toutes les interventions du portefeuille et notamment le pilier 2 qui renforce la prise en charge des questions de santé maternelle et infantile tout en promouvant une meilleure utilisation des services de santé de la reproduction et luttant contre les violences basées sur le genre.

Les programmes de formation ont ainsi fortement mis en avant cette parité dans le déploiement des activités. Le projet agropole devrait également permettre de mieux prendre en charge les femmes entrepreneures très présentes dans les maillons de la transformation des produits agricoles. Le projet devrait ainsi permettre de cibler davantage les femmes et leur donner les moyens de mieux renforcer et structurer leurs activités.

Digitalisation

La digitalisation constitue un des axes clés de l'intervention d'Enabel et dans tous les piliers. Ainsi pour le pilier 1, les entreprises de l'agropole devront bénéficier d'un système de digitalisation des procédures administratives afin de simplifier les formalités ainsi que d'un système d'information sur le marché de l'emploi dans la zone centre.

Le Green Innovation Hub permettra de faire émerger des start-ups capables de développer des solutions numériques qui améliorent la compétitivité et la productivité des entreprises adhérentes à l'Agropole. Dès à présent l'intervention sur le pilier 3 a permis de développer les capacités des Badiénous Gox en technologies numériques et de faciliter leur appropriation des outils de communication digitale et de l'internet.

L'intervention a aussi fortement appuyé la stratégie numérique du pays à travers l'ADIE et la mise en place de formations numériques. L'intervention a également accompagné la mise en place d'une plateforme numérique au profit de la Direction de Gestion et de la Planification des Ressources en Eau (DGPPE).

Emplois décents

Le projet agropole en accompagnant une meilleure structuration des entreprises et en les accompagnant dans leur formalisation devrait contribuer à développer des emplois décents pour les jeunes et les femmes. Le pilier 3 a cependant conduit des formations en management et leadership organisées au bénéfice des acteurs du secteur privé local, avec une attention particulière pour les femmes entrepreneuses.

3 Synthèse relative aux questions d'évaluation du niveau portefeuille

3.1 Animation, gouvernance et organisation du portefeuille

Le Comité Mixte Paritaire de Concertation assure le pilotage politique et le suivi de la Convention de Coopération entre la Belgique et le Sénégal. Il est constitué des représentants des deux pays en charge de la Coopération et notamment les Représentants la DGD (Directorate-General for Développement Coopération and Humanitarian Aid) et de Enabel. La partie sénégalaise est représentée par la DCEF (Direction de la Coopération Économique et Financière) et par les représentants des différents ministères impliqués (Santé, Formation professionnelle, Industrie,...). Le CMPC assure le suivi de la mise en œuvre des différentes actions dans le cadre de la Convention de Coopération.

Chaque pilier est doté d'un Comité de Pilotage (COFIL) qui assure le suivi de la mise en œuvre des interventions, valide les programmations et les rapports annuels, discute des contraintes de mise en œuvre et y trouve des solutions, suit la mise en œuvre des engagements des divers parties, et valide les modifications budgétaires éventuels. Le COFIL se réunit semestriellement sous la Co-Présidence du Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération et du Représentant Résident de Enabel. La mise en place des COFIL a permis une bonne implication des structures techniques au niveau national en charge de la mise en œuvre des projets. L'essentiel des personnes rencontrées a porté un jugement positif sur les résultats obtenus. Les Comités techniques mis en œuvre pour préparer les réunions du COFIL ont été assez efficaces à désamorcer les potentiels problèmes et contraintes (le cas notamment du conflit né du lieu d'installation du CAU).

Dans le cadre du portefeuille, le dispositif opérationnel est réparti entre Dakar et Kaolack. Un certain nombre d'experts thématiques sont positionnés au niveau du bureau de Kaolack. Les piliers sont coordonnés par des Interventions Managers avec également des Experts thématiques au niveau du bureau de Dakar. Deux Portfolio manager (PM) assurent la coordination et apportent un appui aux différents Interventions Managers.

L'équipe administrative et financière est également basée à Kaolack pour les piliers 1 et 2.

Enabel met à disposition des unités de gestion des interventions et les ressources humaines suivantes pour une partie de leur temps : (i) des experts mobilisés ponctuellement (consultants et experts nationaux ou internationaux) ; (ii) une équipe de support mutualisée sur l'ensemble du portefeuille bilatéral. Cette équipe de Support Mutualisée appuie les différentes équipes et est composé d'un Responsable Administration et son équipe, un Expert contractualisation et son équipe, un expert en digitalisation, et un Monitoring and Évaluation Officer. Une partie de l'équipe administrative et financière est également basée à Kaolack et le reste au bureau de Dakar. Des Cellule de Gestion des interventions coordonnent également le travail des équipes.

De l'avis de tous les staffs rencontrés l'approche portefeuille est pertinente. La mutualisation des moyens favorise l'efficacité par le partage des ressources et des moyens et la réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée... Malgré les couacs logistiques notés les équipes interrogées ont noté que cela offre les opportunités de mutuellement se renforcer et d'assurer une meilleure visibilité face aux partenaires. Bien comprise et bien acceptée des acteurs clés, elle peut aider à mieux répondre aux exigences de qualité de service d'Enabel (réactivité, continuité, simplicité d'accès...). Les experts ont cependant noté beaucoup de problèmes dans la mise à disposition des véhicules et des chauffeurs.

Les interventions du Portefeuille bilatéral sont mises en œuvre suivant les procédures et la réglementation belge en matière de contractualisation communément appelé « régie » suivant différentes modalités :

- Mise en œuvre directe par chaque équipe d'intervention ;
- Contractualisation par marchés publics pour des prestations de travaux, fournitures,...;
- Recours à des conventions de subsides avec certains partenaires de mise en œuvre ;
- Accord spécifique de coopération ;
- Protocoles de partenariat

L'intervention du portefeuille a été jugée de manière générale assez efficace en termes de capacité à répondre de manière rapide aux besoins et à mettre en place les ressources pour la mise en œuvre des activités. Malgré les retards notés et dus à des considérations plus ou moins externes (impact du COVID19, retards dans la conduite de l'étude de faisabilité de l'agropole) le portefeuille a dans son ensemble, a su gérer les procédures de passation de marché et de contractualisation avec les services techniques et les prestataires. Les lettres d'ententes avec les structures ont été ainsi un élément décrit comme un des facteurs d'efficacité. Ces lettres définissent de manière claire les domaines de partenariat et les modalités de mise en œuvre. Durant la phase de démarrage, des lettres d'entente ont été ainsi signées avec les ministères concernés pour préciser les modalités de partenariat et de gouvernance opérationnelle. Il s'agit du Ministère du développement industriel et des PMI (MDIPMI) pour le pilier 1 ; du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) et Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants (MFFGPE) pour le pilier 2 et le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC) à travers la DCEF.

L'utilisation des procédures du Gouvernement belge en matière de contractualisation a ainsi souvent permis d'éviter les lenteurs administratives.

En dehors des marchés publics, les interventions du portefeuille ont fait également recours à des conventions de subsides comme mode de contractualisation. Elles permettent de mettre à disposition des partenaires des moyens pour la mise en œuvre d'activités contribuant à l'atteinte des résultats et objectifs des interventions, en s'appuyant sur les mandats et l'expertise des partenaires concernés. Les Conventions de Subsides avec certaines institutions (3FPT, CEP, BMN, Régions Médicales de Fatick, Kaolack et Kaffrine,...) ont ainsi permis de mieux responsabiliser les acteurs.

Dans les situations où les procédures d'appel d'offre sont lancées en utilisant la législation belge, les divers partenaires n'ont pas manifesté de rejet ou désaccord. Les partenaires sénégalais comprennent parfaitement que compte tenu de l'origine des fonds que les procédures du gouvernement belge soient appliquées et cela en conformité avec les procédures de passation des marchés au niveau national qui permettent ces dérogations. Les techniciens sénégalais ont surtout noté l'efficacité des équipes de Enabel à conduire ces processus de passation des marchés et le fait qu'il n'y ait pas eu de retards ou blocages liés aux procédures ou décaissements.

Les services techniques apprécient surtout le fait d'être associé dans les procédures de passation, dans les ouvertures des plis et dans l'évaluation des offres.

Le Suivi et Évaluation constitue une des insuffisances du projet. La revue a permis de noter d'une part la faiblesse des ressources (un Monitoring and Evaluation Officer et une assistante à Kaolack) pour un portefeuille avec autant de dimensions et une pluralité de partenaires de mises en œuvre, des services partenaires et sur une aussi vaste zone d'intervention. La conséquence est que le suivi est encore assez limité essentiellement à la production de rapports alors que du côté des partenaires de mise en œuvre on ne sent pas encore un réel système de supervision et de remontée données.

Ainsi entre la CEP et le portefeuille les relations sur la base du Suivi Évaluation sont presque inexistantes. Dans le domaine de la santé le suivi se base sur le système interne du Ministère de la Santé et sur les données remontées à partir des districts sanitaires. Cependant ce système connaît des retards dans la disponibilité des données et est fortement affecté par les grèves et les politiques de rétention des données des syndicats. La mission a ainsi recommandé une montée en puissance du suivi doté de ressources renforcées et pouvant ainsi assurer le suivi des partenaires mais aussi renforcer le volet évaluation et recherche qualitative. Le suivi gagnerait ainsi à être mieux internalisée pour permettre d'accompagner la prise de décision permanente. Le portefeuille présente des rapports aux différents comités de pilotage et des rapports annuels au bailleur. Cependant le modèle de rapportage ne suit pas l'année calendaire et cela crée un gap en termes d'information. Il s'agirait de combler ce gap et révisant la période de rapportage.

La mise en œuvre du portefeuille bénéficie d'une communication de qualité entre Enabel et ses partenaires institutionnels aussi bien au niveau politique qu'avec les équipes techniques des différents ministères et services publiques impliquées. Au-delà des réunions du Comité de Pilotage, les rencontres avec les différents ministères sont périodiques et très utiles. Les partenaires sénégalais font également preuve de disponibilité même si le Ministère de la Santé semble être le moins accessible. En termes de communication il faut noter la forte présence des services de l'Ambassade du Royaume de Belgique qui fournissent un accompagnement permanent dans la mise en œuvre. Les partenaires ont ainsi noté une forte implication du politique qui en des moments critiques a su porter le message à un niveau plus élevé et aider à décriper les problèmes. Le blocage sur la contrepartie sénégalaise a connu une solution heureuse grâce à l'engagement politique des autorités des deux pays.

Au-delà de son alignement aux priorités du gouvernement la pertinence du portefeuille selon les partenaires a été surtout d'assurer assez de flexibilité et de pouvoir répondre de manière rapide et efficace aux nouvelles priorités. Ainsi l'accompagnement dans le cadre de l'agropole, l'appui au BOS, l'appui à la lutte contre la pandémie du COVID sont des exemples notés par les parties comme traduisant la flexibilité et la capacité d'adaptation aux réalités et contextes du pays. Cependant un excès de réactivité a été relevé aussi bien par les équipes de Enabel que par les partenaires du BOS, de la CEP. Certaines initiatives comme l'appui au MDIPMI dans l'organisation matérielle de certaines cérémonies semble avoir attiré des questions sur leur pertinence.

Des questions ont aussi été soulevées sur l'appui à l'ANAM qui aurait dû mieux privilégier les infrastructures portuaires de la zone centre et renforcer la dynamique territoriale en aidant à développer des stratégies d'interconnexion entre les différents ports et en préparant le transport maritime et produits agricoles et agro-industriels issus de l'agropole. Même si toutes ces initiatives découlent de demandes clairement exprimées par la partie sénégalaise, elles posent cependant la question de l'équilibre entre flexibilité de l'intervention et capacité à répondre aux demandes des parties prenantes et nécessité d'assurer la cohérence du mécanisme et de privilégier les initiatives qui renforcent l'impact global.

3.2 Synergies opérationnelles et transferts des budgets

L'intervention dans le secteur de l'aquaculture à travers une réaffectation de la réserve spéciale du portefeuille a été jugé pertinent. L'aquaculture est un secteur qui malgré la volonté exprimée du gouvernement n'arrive pas encore à atteindre les niveaux de productivité voulue.

Les contraintes sont notamment la faible disponibilité en intrants (alevins, aliments) et la faiblesse des capacités des producteurs. L'investissement dans l'aquacole devrait ainsi contribuer à banaliser les techniques de production et de renforcer la base communautaire du projet agropole en permettant une dissémination de la pratique particulièrement dans le Delta du Saloum

Le Budget destiné au FONGIP a été par la suite affecté au MDIPMI. Compte tenu des changements annoncés le partenariat avec le FONGIP ne semblait plus d'actualité. Le budget affecté pour la digitalisation du dossier patient a également montré toute sa pertinence. Les modalités spécifiques du pilier 3 basées sur la demande ad hoc tant des partenaires que des responsables des autres piliers permettent de renforcer durablement les résultats du Portefeuille bilatéral : l'équipe du pilier a su analyser les demandes introduites et identifier celles qui sont réellement cohérentes avec les domaines du Portefeuille bilatéral avant de rechercher les fonds nécessaires à leur mise en œuvre.

3.3 Synergies entre domaines d'interventions

La mise en œuvre du portefeuille a été fortement impactée par le Pilier 3 qui s'est révélé devenir un puissant instrument stratégique pour Enabel pour continuer à être aux côtés du gouvernement sénégalais et à répondre à des priorités et à des demandes non prévues. Le pilier 3 a fortement aidé à la flexibilité du portefeuille en répondant facilement et de manière efficace aux demandes de la partie sénégalaise. Les études conduites ont également fortement contribué à une prise de décision sure pour les autorités sénégalaises même si en des moments il a semblé que les conclusions de ces études n'étaient pas effectivement utilisées.

Le pilier 3 a été un important instrument pour permettre la synergie au sein du portefeuille. Le pilier a ainsi accompagné des initiatives provenant des autres piliers mais également des parties prenantes mais le plus souvent entrant en cohérence avec les orientations du portefeuille de coopération. Dans le domaine de la réduction de la mortalité maternelle, le pilier a ainsi fortement accompagné dans des initiatives comme le renforcement des compétences des agents sanitaires en soins en soins obstétricaux d'urgence (SOU), en soins néonataux de base (SONUB), en échographie obstétricale contribuent à la réduction de la mortalité maternelle et néonatale.

Le pilier dans le domaine de la santé aussi appuyé les études en lien avec Lab Pharma ainsi que enquêtes sur les effets Covid-19 dans le secteur de l'industrie. Le pilier 3 a également appuyé les Études concernant l'agropole centre, le coaching dans le domaine du management portuaire, les échanges et partenariats établis entre Sénégal et la Belgique, les enquêtes sur les effets Covid-19 dans le secteur de l'industrie, les expertises basées sur la demande ad hoc, Renforcement des stratégies de gestion de l'eau et la collecte/analyse des données sur l'utilisation de l'eau en vue de l'organisation du Forum Mondial de l'Eau 2022.

Pour le pilier 1 il a appuyé l'étude sur la gouvernance des agropoles et une étude de faisabilité technico-économique concernant la culture et la transformation industrielle d'algue Spiruline.

Des synergies sont développées entre les différents piliers du portefeuille mais également avec les projets pour tiers mises en œuvre par Enabel à savoir : PARERBA (financement Trust Fund de l'UE) ; ACTIV'INVSEST (financement UE - 11° FED) ; DIRECCT (financement UE - 11° FED) et Projet EUTF PARSIEC-IDBIOMET, PEM (financement UE – DG Home). Le partenariat avec la PARERBA est ainsi assez fort et notamment sur la professionnalisation des filières agricoles. Le PARERBA contribue ainsi à assurer le lien avec l'agropole en s'assurant que ses bénéficiaires soient des fournisseurs actifs de l'agropole. La synergie concerne également la collaboration avec une institution sénégalaise, le Centre Régional de Formation, de Recherche et de Plaidoyer en santé de la reproduction (CEFOREP) avec qui Enabel a signé un contrat à travers un Marché Public : Appui à la mise en place d'un modèle de services adaptés aux adolescent(e)s et à travers une recherche action et d'un modèle de centre d'accueil unique de prise en charge holistique et intégrée des victimes de violences sexuelles et basées sur le genre dans les régions de Kaolack, Fatick et Kaffrine à travers une recherche action.

4 Leçons apprises et conclusions

L'approche territoriale

La majorité des acteurs reconnaissent la pertinence de cette approche. Pour les techniciens de l'État cette approche tend à la mise en pratique du concept de territorialisation des politiques publiques longtemps clamée par les autorités mais faiblement mises en pratique du fait de la faiblesse des ressources des collectivités et des acteurs locaux et des ressources allouées par l'État aux différents échelons de décentralisation. En appuyant le développement économique local, le renforcement de l'offre sanitaire au profit des femmes et des jeunes, le portefeuille tend ainsi à accompagner le Gouvernement à une meilleure répartition des opportunités de développement et des richesses et à un meilleur aménagement du territoire. Pour Enabel l'approche permet de capitaliser sur les différentes expériences menées sur un territoire et ainsi de tirer des leçons qui seront valorisés pour les interventions futures. L'approche territoriale permet aussi de bâtir sur une meilleure connaissance des enjeux du territoire et des acteurs qui font ce territoire mais également de bâtir des relations de confiance plus durables et renforçant la durabilité des projets ;

L'importance du volet expertise et formation

Pour accompagner une meilleure formulation des projets et définir des priorités qui soient plus en phase avec le contexte et les priorités des acteurs et partenaires, le volet expertise et formation constitue un atout incontestable du portefeuille. Les partenaires ont tous noté la pertinence du pilier 3 en ce qu'elle a permis de fournir une expertise de qualité et de renforcer les capacités des acteurs sur des domaines clés. Le pilier a aussi été utilisé pour renforcer cette relation partenariale et permettre d'accompagner le gouvernement dans la formulation de projets majeurs. La durabilité du mécanisme constitue une demande forte. Enabel devra cependant renforcer la cohérence des initiatives et s'assurer que les actions mises en œuvre tendent à renforcer la dynamique du portefeuille ;

La construction du partenariat

La qualité du partenariat avec Enabel a été fortement louée avec les structures partenaires qui ont surtout noté la flexibilité. La qualité de la communication est également assez importante dans la construction de cette relation.

Un certain nombre de couacs ayant été notés au démarrage (notamment sur la contrepartie sénégalaise et sur les règles de procédures de passation des marchés), Enabel a su s'adapter rapidement et assurer avec les acteurs au niveau national des relations permanentes de concertation pour faire avancer les projets. La phase d'établissement également des lettres d'ententes offre aussi à Enabel l'opportunité en toute transparence de négocier les conditions de mise en œuvre des conventions. Les lettres d'ententes ont ainsi fortement facilité la mise en œuvre des activités. La co-construction d'un partenariat est une œuvre qui prend du temps et qui doit se renforcer. Il doit aussi prendre en compte la volonté d'un gouvernement qui tend à mettre en avant sa liberté de décider de la meilleure manière pour ses intérêts propres.

À plusieurs moments des incompréhensions ont été notées ainsi que des divergences sur les choix opérationnels et stratégiques. Cependant cela n'a entamé en rien la qualité de ce partenariat. La démarche multi-acteurs impose souvent une acceptation des divergences et une discussion basée sur des évidences fortes.

Le rôle d'animation et de facilitation

Dans le cadre de l'accompagnement aux autorités sénégalaises le rôle d'animateur et de facilitateur de Enabel a été grandement souligné.

Le rôle dans le cadre des différents comités de pilotage et à travers l'apport en expertise a permis à Enabel de mieux se positionner en tant que partenaires. Cependant Enabel a des moments où elle est au centre de conflits de compétences notamment entre l'Agence Nationale des Affaires Maritimes et le Port Autonome de Dakar. Enabel a aussi accompagné le BOS à mieux se positionner comme acteur central dans la formulation des projets, ce qui en des moments a semblé-t-il créer des frustrations au niveau des ministères qui se sont senties délaissées (MDIPMI, MAER, MSAS,...).

La mutualisation des moyens

Cette mutualisation des moyens présente des avantages certains. Elle favorise le partage des ressources et des moyens (techniques, financiers, logistiques, etc.) dans une logique d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée... Malgré les couacs logistiques notés les équipes interrogées ont noté que cela offre les opportunités de mutuellement se renforcer et d'assurer une meilleure visibilité face aux partenaires. Bien comprise et bien acceptée des acteurs clés, elle peut aider à mieux répondre aux exigences de qualité de service d'Enabel (réactivité, continuité, simplicité d'accès...), de développer des services à valeur ajoutée (agrégation de contenus, accès à des ressources hétérogènes...) au travers d'un centre commun de ressources, d'un portail fédérateur ;

La gestion de la crise Covid-19

La crise sanitaire a affecté l'ensemble des systèmes de production et a amené à des changements de paradigmes et de comportements. La crise a fortement affecté les capacités d'intervention des équipes de Enabel et même des résultats du portefeuille. Les experts internationaux ont fait l'objet de rapatriements pour certains et le télétravail est devenu la règle au niveau des bureaux pour le personnel restant. Le Covid-19 a retardé la mise en œuvre des activités, suspendu les voyages des consultants internationaux et grandement affecté l'établissement des partenariats. Cependant bien que le Covid-19 ait affecté les performances du Portefeuille il a également contribué à en renforcer la pertinence. La crise a ainsi mis au-devant le besoin d'assurer une meilleure souveraineté alimentaire à travers la transformation et la valorisation des productions agricoles locales pour contrebalancer les importations de produits alimentaires.

La crise a également mis au-devant la nécessité de renforcer le système sanitaire et de le rendre plus résilient aux chocs et catastrophes. La crise a enfin accéléré la digitalisation et imposé une meilleure intégration des technologies de communication à tous les niveaux.

La durée de mise en œuvre

La durée de mise en œuvre du portfolio s'est avérée trop courte pour pouvoir voir les changements attendus. Le constat s'applique surtout pour le projet agropole où il s'est avéré que quatre années ne pouvaient pas suffire pour conduire les études de faisabilité et les études d'impact environnemental, instruire les dossiers de demandes de financement au niveaux des principaux bailleurs pour obtenir l'approbation et les décaissements, sécuriser le foncier, libérer les emprises et dédommager les ayants-droits, préparer les dossiers d'appel d'offres, lancer les marchés, sélectionner les entreprises, conduire les travaux pour réceptionner les infrastructures, définir les modalités de gestion et démarrer l'installation des entreprises.

La revue a permis ainsi de noter des objectifs très ambitieux. Sur les piliers 2 et 3 également les 4 ans semblent assez limites pour permettre de vraiment mesurer les changements.

5 Recommandations

5.1 Au niveau de chaque pilier

5.1.1 Pilier 1

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique / Opérationnel
1	Accélérer le processus de recrutement du Partenaire Stratégique devant accompagner la mise en place la Société de Construction et d'Exploitation. L'expertise du partenaire stratégique dans la conception technique d'Agropole est très attendue pour accompagner la construction. Le Partenaire pourrait également commencer à proposer des modalités de gestion ainsi que des mécanismes d'inclusion des petites unités de transformation dans la définition du schéma d'exploitation.	FONSIS et MDIPMI/ CEP	Niveau 2	Haute	Opérationnel
2	Mieux intégrer les risques liés aux travaux de construction et mettre en place au niveau local un cadre de concertation regroupant les autorités administratives et les services techniques directement concernés, les sociétés concessionnaires, les entreprises, ...	Enabel Coordination Nationale CEP	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel
3	Assurer un partage d'expérience avec l'APIX et le MCA pour la diffusion des méthodologies et outils de résolution et d'immatriculation foncière.	Enabel Coordination Nationale et CEP MDIPMI	Niveau 1	Faible	Stratégique
Faiblesse de la Coordination Intersectorielle et Opérationnelle					
4	Renforcer la mise en œuvre opérationnelle au niveau régional en opérationnalisant le concept d'équipe technique unique composée de techniciens d'Enabel et de la CEP et définir une planification partagée (Matrice régionale d'actions) ainsi que mettre en place une unité de mise en œuvre en impliquant les services techniques à travers	Enabel Coordination Nationale et Terrain/ CEP	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique / Opérationnel
	le renforcement des task-force dotées de ressources et responsabiliser davantage l'administration locale.				
5	Bâtir une matrice régionale d'actions avec des ressources dédiées pour la mise en œuvre sous la coordination des gouverneurs de région et rendre opérationnelle la task-force au niveau local avec la participation des DRDR et des SDDR dans la mise en œuvre de la démarche au niveau des régions.	MDIPMI /CEP	Niveau 2	Haute	Opérationnel
6	Assurer un meilleur positionnement du MAER dans le projet et dans la stratégie d'opérationnalisation par l'accompagnement de points focaux agriculture au sein de la CEP.	MDIPMI MAER	Niveau 2	Haute	Stratégique
7	Définir des modalités d'accompagnement des structures du MAER et notamment l'ANCAR, l'ISRA, le FNDASP dans la structuration des chaînes de valeur.	MDIPMI/CEP	Niveau 2	Moyenne	Stratégique
8	Impliquer dans la CEP une équipe des Ministères de l'agriculture et du Commerce afin de faciliter l'accès et la disponibilité de la matière première.	MDIPMI/CEP	Niveau 2	Haute	Opérationnel
Faible présence du secteur privé dans la mise en œuvre					
9	Travailler sur un cadre permanent de dialogue et d'échanges avec le secteur privé national pour définir les modalités de sa participation à la gestion de l'agropole.	FONSIS CEP	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Stratégique
10	Renforcer les capacités techniques et financières du secteur privé national pour lui permettre de se positionner dans la gestion de l'agropole. Le secteur privé devrait être accompagné par le FONSIS, le BOS pour travailler sur un mécanisme d'engagement dans le capital de la société.	Enabel terrain	Niveau 1	Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique / Opérationnel
	La SOCAC devrait dans ce cadre être doté de mécanismes financiers, et recevoir un appui pour développer ses compétences en gestion d'infrastructures et assurer un accompagnement technique.				
Faible visibilité sur les dispositifs d'appui au secteur privé et d'inclusivité					
11	Renforcer le dispositif de financement des PME pour faciliter leur intégration dans le réseau des agropoles. Il s'agira de matérialiser les dispositifs de financement déjà définis en direction des opérateurs privés autour de l'agropole et en tenant compte de l'Aquaculture. Ces mécanismes concertés engageront les différents partenaires (Enabel, BAD, Coopération Italienne, ...) et les institutions financières (Banque Agricole, BNDE, ACEP, Locafrique, ...) pour travailler sur les dispositifs de financement des chaînes de valeur prioritaires adossés à un modèle de contractualisation agricole clair.	CEP Agropole, MDIPMI, Autres bailleurs (BAD, Coopération Italienne en rapport avec les Banques Locales,...) Enabel Coordination nationale	Niveau 2	Haute	Stratégique
12	Définir les modalités d'inclusion des petites unités de transformation. En rapport avec la recommandation précédente définir des mécanismes intégrés pour une discrimination positive envers les petits producteurs, les femmes, les jeunes.	CEP/ MDIPMI Enabel terrain	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Stratégique
13	Définir des mécanismes de financement des investissements dans l'aquaculture.	CEP/ MDIPMI ANA Enabel Coordination Nationale	Niveau 2	Haute	Stratégique
14	Établir des feuilles de route plus claires (avec des engagements précis) avec les structures en charge de la mise en œuvre de certaines interventions (ONFP, 3FPT, ...).	Enabel Coordination Nationale	Niveau 1	Haute	Stratégique

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique / Opérationnel
15	Accompagner le développement de l'incubateur et du Green Innovation Hub en appuyant les partenaires de mise en œuvre notamment l'USSEIN.	Enabel terrain	Niveau 1	Moyen	Opérationnel
Manque de visibilité sur la production en amont et les disponibilités en matières premières					
16	Mieux intégrer les pratiques de production et d'accroissement de la productivité en rapport avec le MAER et l'ANCAR.	MAER, CEP MDIPMI Enabel à travers l'Équipe régionale et les partenaires de mise en œuvre	Niveau 2	Haute	Stratégique
17	Développer l'expertise locale sur la question de la biotechnologie, du numérique, autour de l'incubateur en développant des programmes de capacity building.	Enabel terrain	Niveau 1	Moyenne	Stratégique
18	Responsabiliser le secteur privé dans la production d'intrants pour la production aquacole.	ANA	Niveau 2	Haute	Stratégique
19	Assurer la possibilité pour d'autres filières de pouvoir utiliser l'agropole notamment les filières de transformation des fruits et légumes (en direction des femmes).	CEP, Société de Gestion	Niveau 2	Haute	Stratégique
Besoin d'adaptation du cadre de suivi					
20	Revoir le cadre de résultats du projet, dans la limite autorisée par le bailleur, pour le rendre plus en phase avec la situation actuelle et si possible, reformuler certains indicateurs et redéfinir certaines cibles notamment celles qui sont situées hors de la sphère de contrôle d'Enabel.	Enabel Coordination nationale et Enabel Bruxelles	Niveau 1 et Niveau 4	Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique / Opérationnel
	Si la reformulation/recalibrage des valeurs cibles n'est pas possible, proposer des indicateurs supplémentaires qui pourront être renseignés et visent une situation raisonnable au vu du contexte passé et actuel de la mise en œuvre du projet.				
21	Renforcer la fonction de suivi au sein d'Enabel notamment pour le suivi des différents prestataires intervenant à différents niveaux mais également le suivi des chantiers de travaux pour assurer un meilleur respect des délais. La fonction de suivi devrait aussi être mieux connectée aux systèmes existants ou en cours de développement (Cellule d'Exécution du Projet Agropole) mais également mieux prendre en compte les besoins en données de la pluralité d'acteurs intervenant dans le projet. Dans ce cadre, la mise en place du système d'information de l'agropole constitue une priorité en vue de mieux accompagner les entreprises dans leurs décisions d'investissements.	Enabel Coordination nationale et Enabel Bruxelles	Niveau 1 et Niveau 4	Haute	Opérationnel

5.1.2 Pilier 2

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnel / Stratégique
1	Renforcer la synergie entre acteurs et avec les autres partenaires techniques et financiers en utilisant les cadres de coordination existants au niveau régional et départemental, en vue, notamment de renforcer le plaidoyer au niveau régional : 1) Le Comité régional de lutte contre les VBG de la région de Kaolack ; 2) les Comités départementaux de protection de l'enfant (CDPE) du MFFGPE ; 3) le Groupe	Équipe d'intervention Enabel et le cadre de coordination de la lutte contre les VBG de la région de Kaolack ; les CDPE du Ministère de la Femme, des services de l'Action sociale du Ministère de la	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnelle /Stratégique
	<p>de Travail Multisectoriel (GTM) dont la présidence est assurée par le Gouverneur de la région de Kaolack pour ce qui concerne le développement de service adaptés aux adolescent(e)s. L'utilisation des cadres existants permettrait une meilleure harmonisation des objectifs et des stratégies d'intervention relatives au pilier 2 et une plus grande implication/appropriation en termes de coordination par la Région Médicale.</p> <p>Les CDPE sont des cadres d'évaluation des stratégies, d'appropriation et de pérennisation des activités de protection de l'enfant. Les interventions en VSBG et ADOS doivent s'appuyer sur les initiatives existantes pour économiser des moyens et renforcer l'impact de l'action.</p>	santé au niveau des régions de Kaolack, Fatick et Kaffrine			
2	Investir davantage le Comité Régional de lutte contre les VBG et ainsi jouer un rôle de passerelle entre les CCA et les BCA qui dépendent du Ministère de la Jeunesse ; les espaces ados/jeunes du Ministère de la santé et de l'Action sociale ; les Inspections Médicales des Écoles du Ministère de l'Éducation Nationale et les Centres départementaux d'assistance et de formation pour la femme (CEDAF) du Ministère de la femme et de la famille.	Équipe d'intervention Enabel avec les structures des Ministères sectoriels, tels que la Jeunesse, la Femme et l'Éducation Nationale, bénéficiaires des interventions du Pilier 2	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel
3	Rassembler les différentes ONG actives dans le domaine d'intervention du pilier 2 au sein d'un groupe de travail dont le lead serait assuré par Enabel afin d'échanger sur le plan d'actions du pilier 2 du portefeuille pour la période restante et d'envisager la planification d'activités conjointes en vue de mutualiser les	Équipe d'intervention Enabel avec les ONG, les programmes et projets dans le domaine du pilier mis en œuvre par les institutions	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne -Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnelle /Stratégique
	moyens et renforcer l'impact auprès des bénéficiaires mais également la cohérence des interventions respectives. Citons notamment : KOICA dans la région de Kaolack ; l'ONG WHEPSA (UNFPA) dans la région de Kaffrine ainsi que l'USAID/NDAMIR dans cette même région ou encore la JICA (PARSS2) ou Lux Dev (cancer du col de l'utérus), Marie Stopes International (PF) ou GAVI RSS dans le district sanitaire de Kaffrine.	partenaires du Ministère de la santé et de l'Action sociale			
4	Étudier la possibilité de construire un nouveau Centre de santé de référence dans le district sanitaire de Ndoffane car le bâtiment est aujourd'hui jugé inadapté, exiguë par rapport au volume de travail. Un Bureau Conseils Ados pourrait y être intégré dans la mesure où le district sanitaire offre des services à des communautés qui ont des coutumes de mariage précoce.	Équipe d'intervention Enabel avec comme partenaire de Mise en œuvre le Ministère de la Santé et de l'Action sociale	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne	Stratégique
5	Doter la maternité du Centre de santé de référence du DS de Guinguinéo en matériels et d'équipements aussi bien pour les consultations, les accouchements, l'offre de services de planification familiale et le service de néonatalogie qui ne dispose que d'une seule table chauffante ainsi que prévoir des formations pour le renforcement des compétences des sage-femmes sur les nouvelles connaissances obstétricales et en technologie contraceptive MLDA.	Équipe d'intervention Enabel avec comme partenaire de Mise en œuvre le Ministère de la Santé et de l'Action sociale	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne	Stratégique

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnelle /Stratégique
6	Prévoir des formations en SONU, en SAA et en SPNN dans l'EPS de Fatick.	Équipe d'intervention Enabel, Régions Médicales et districts sanitaires	Niveau 1	Moyenne-Haute	Stratégique
7	Digitalisation : avant d'envisager un passage à l'échelle, s'assurer que l'ensemble du processus, de la phase test à la mise en œuvre et bien documenté , que les éléments contextuels sont précisément spécifiés et les étapes franchies suffisamment décrites avec leurs difficultés/obstacles/solutions pour les surmonter afin de faire profiter les futurs bénéficiaires/praticiens de l'expérience du Centre de santé de Sokone. Il faut veiller à : (i) consolider la phase test ; (ii) s'assurer de la disponibilité en ordinateurs et énergie solaire comme alternative aux coupures d'électricité ; (iii) s'attacher les services de techniciens de maintenance du matériel et des équipements et accompagner la gestion des salles informatiques mises à la disposition des Badiénous Gox et si possible (iv) connecter quelques postes de santé qui répondent aux critères de la digitalisation pour identifier les futurs obstacles et contraintes pour un passage à l'échelle.	Équipe d'intervention Enabel et Centre de santé de Sokone	Niveau 1	Haute	Opérationnel
8	Pour de futurs marchés relatifs à la formation du personnel de santé, notamment en échographie obstétricale , veillez à contractualiser soit avec un prestataire de services disposant de suffisamment de moyens pour former un nombre important de personnes en même temps ou 2) plusieurs prestataires de service pour disposer	Équipe d'intervention Enabel et les structures de formation en échographie des sage-femmes d'État	Niveau 1	Moyenne-Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnelle /Stratégique
	d'un personnel formé relativement « tôt » dans la vie du projet afin d'en faire bénéficier les patients au plus tôt.				
9	Pour assurer la durabilité de l'offre de services en échographie obstétricale par des sage-femmes formées, former un maximum de sage-femmes d'État ayant été contractualisées dans le cadre du projet ISMEA dont la durée dans leur zone d'affectation est garantie. Le contrat avec la sage-femme recrutée dans le cadre du projet ISMEA dure un an renouvelable jusqu'à terme du projet dont la durée est de 4 ans. A chaque renouvellement, la sage-femme reste dans son poste d'affectation au niveau de la région.	Équipe d'intervention Enabel	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Stratégique
10	Apporter un soutien technique et financier à la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du Projet de Promotion des Jeunes (PPJ) notamment dans les domaines de la formation en prévention des violences sexuelles basées sur le genre notamment par une formation sur le développement personnel, l'estime de soi.	Équipe d'intervention Enabel et le Ministère de la Jeunesse	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne	Stratégique
11	Concernant le modèle de Centre d'Accueil Unique, se rapprocher de la CDPE à Kolda , qui regroupe toutes les structures de protection de l'enfant et a réussi à créer un pool d'acteurs, aux compétences variées, qui apportent leur assistance médicale (ASBEF), juridique (AEMO), de médiation et de sensibilisation (CCA), de réinsertion scolaire (IME), de formation et d'autonomisation (CEDAF) des femmes victimes de viols, abus sexuels et/ou grossesse précoce non désirée.	Équipe d'intervention Enabel avec le CDPE de Kolda et APROFES de Kaolack	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnelle /Stratégique
	<p>Partager les stratégies avec ces acteurs de terrain pour affiner/modifier le modèle d'Enabel.</p> <p>Dans la même lignée, s'intéresser davantage à l'expérience de APROFES qui a réussi à mobiliser un pool d'acteurs qui interviennent dans l'assistance, le soutien et l'accompagnement psycho-social, juridique et médical des femmes victimes de violences basées sur le genre pour connaître leur parcours afin de mieux appréhender la mise en place du CAU.</p>				
12	<p>Afin de renforcer la durabilité des résultats du pilier 2 :</p> <p>1) Étudier la possibilité d'obtenir de la part du MSAS la garantie que le personnel formé puisse exercer dans les zones d'intervention tant au cours de la période restante que pendant le futur portefeuille ;</p> <p>2) Former des agents pour assurer la maintenance du matériel et des équipements médicaux fournis et ;</p> <p>3) Faire du plaidoyer pour que le paiement des frais de maintenance du matériel acquis soit inscrit dans le budget de l'État avec une contribution des CDS tant que leurs recettes le permettent.</p>	Comité de pilotage Enabel et la Direction des Équipements et de la Maintenance (DIEM) du Ministère de la santé et de l'Action sociale	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne -Haute	Opérationnel
13	<p>Viser un plus grand nombre de femmes enceintes à enrôler dans l'UDAM de Foundiougne</p> <p>Dans le département de Foundiougne, les enquêtes ANSD ont montré que le nombre de grossesses attendues est de 14.771.</p>	Équipe d'intervention Enabel avec les UDAM de Foundiougne et de Kougheul	Niveau 1	Moyenne	Stratégique

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité	Opérationnelle /Stratégique
	« Dans les départements de Foundiougne et de Kounghoul, chaque femme enceinte, reçue dans une structure de santé, est orientée vers le siège de l'UDAM où elle est enrôlée d'office »...à condition de faire adhérer au moins 4 autres membres de sa famille. L'enrôlement des femmes enceintes, en leur offrant une assurance maladie, permet aux ménages de ne pas subir les dépenses catastrophiques en santé				
14	Maintenir les conventions subsides qui favorisent la célérité dans l'exécution des activités planifiées et programmées par les Régions Médicales.	Équipe d'intervention Enabel, Régions Médicales et Districts sanitaires	Niveau 1	Moyenne -faible	Opérationnel
15	Renforcer la fonction de suivi-évaluation au niveau des districts sanitaires afin de rendre le système davantage orienté vers le suivi qualitatif et orienté le changement, ce dernier étant actuellement essentiellement axé sur la collecte des données quantitatives et relatives aux activités.	Équipe d'intervention Enabel qui apporte son appui technique aux services de planification qui existent dans les districts sanitaires pour la collecte des données	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne	Stratégique

5.1.3 Pilier 3

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Opérationnel /Stratégique
1	Poursuivre le renforcement des capacités des acteurs formés qui ont besoin d'une formation complète. A la suite de l'organisation des premières formations de renforcement des compétences, une poursuite d'activités régulières de formation continue sur le lieu de travail permet aux bénéficiaires de (i) s'épanouir et de valoriser leurs acquis, (ii) de gagner en expertise et en productivité, (iii) d'évoluer ou d'approfondir leurs	Enabel : Équipe d'intervention	Niveau 1	Haute	Stratégique

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Opérationnel /Stratégique
	compétences. Par exemple, l'adaptation aux nouvelles technologies est un challenge face à l'avancée constante de la concurrence. Nombreux sont les acteurs qui ont besoin de s'initier à la digitalisation ou, plus simplement, de se former à de nouvelles expertises afin de répondre de façon efficiente aux besoins sans cesse croissants de leur secteur.				
2	Identifier et soutenir les acteurs « modèles » en tant qu'influenceurs de leurs pairs à travers un mécanisme de suivi régulier sur le terrain (tous les 3 mois, par exemple) Lors du suivi du transfert des acquis dans leurs structures respectives, des acteurs « modèles » seraient identifiés et invités à partager leurs expériences professionnelles avec leurs pairs de même structures et d'autres structures non encore bénéficiaires. Cette forme de reconnaissance des acteurs modèles aura l'avantage de renforcer leur motivation, leurs performances et de créer des opportunités de leadership ¹ .	Structures bénéficiaires avec le soutien de l'Équipe d'intervention	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel
3	Renforcer les compétences des acteurs en matière de genre Les formations en numérique dispensées aux acteurs abordent également la dimension de genre et de pouvoir, à travers une formation sur l'intégration du genre dans les projets de développement. Ceci pour permettre aux acteurs et bénéficiaires d'utiliser des stratégies de communication appropriées pour promouvoir des dynamiques de pouvoir équilibré, faire des plaidoyers, discuter sans complaisance et prendre des décisions conjointes avec leurs partenaires ² .	Enabel : Équipe d'intervention et acteurs de mise en œuvre	Niveau 1	Haute	Stratégique
4	Faire des acteurs « modèles » des vecteurs pour le développement professionnel personnel en leur proposant des plans personnalisés pour les soutenir et garantir leur autonomisation Tous les acteurs, y compris les acteurs « modèles », véhiculent leurs propres croyances, attitudes et compétences dans leurs rôles.	Structures bénéficiaires avec le soutien de l'Équipe d'intervention	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel

¹ L'acteur « modèle » est un agent appartenant à une structure partenaire et exerçant dans un secteur donné qui, ayant bénéficié de renforcement de compétences, se montre adaptable, curieux, motivé et engagé dans son travail en situation de production, toujours à l'affût des nouvelles tendances et des nouvelles technologies susceptibles d'améliorer ses performances dans son lieu de travail, jouissant d'une très solide culture générale et de bonnes qualités de relations humaines et toujours disposé à partager et accompagner, sans compter, ses acquisitions avec ses collègues de même structure ou de structures différentes dans l'actualisation des méthodes de travail et du partage des bonnes pratiques et des innovations dans leur domaine. Il doit être un agent qui s'est illustré déjà au cours de la formation et qui, une fois sur son poste de travail, a su mettre en œuvre ses acquisitions avec succès.

² Il existe des consultants formateurs qui peuvent donner ce genre de formation et avec lesquels Enabel pourrait signer un marché. L'idée est aussi qu'Enabel pourrait voir avec les formateurs déjà sous contrats comment leur module Genre pourrait être adapté pour prendre en charge ces types de questions.

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Opérationnel /Stratégique
	Les superviseurs ³ de ces acteurs devraient explorer leurs forces, besoins et obstacles individuels pour élaborer des plans personnalisés de soutien.				
5	Accompagner l'élaboration de plans de développement stratégique en ressources humaines des structures bénéficiaires Les responsables des structures bénéficiaires peinent actuellement à avoir une vision claire, à moyen terme, de leurs besoins en ressources humaines de qualité. Ce qui occasionne une gestion à la carte avec ses conséquences sur la qualité de l'offre de service et une faible maîtrise de la mobilité des agents. Aujourd'hui, les agents, même bénéficiaires de formation, sans une vision claire de leur avenir professionnel dans la structure, sont prompts à aller, à la moindre occasion, vendre les compétences ailleurs où celle-ci (vision) existe.	Structures bénéficiaires avec le soutien de l'Équipe d'intervention	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Stratégique
6	Rechercher toujours et partout où cela est possible, au regard des nombreuses demandes de renforcement de compétences qui arrivent chez Enabel, des stratégies favorisant l'utilisation de la formation à distance afin de pouvoir toucher un plus grand nombre de personnes.	Enabel : Équipe d'intervention et Comité de pilotage	Niveau 1	Haute	Opérationnel
7	Organiser une étude de partage et de capitalisation des bonnes pratiques mises en œuvre par les formés au sein de leurs structures suite aux activités de renforcement. Au regard des évolutions positives observées sur le terrain, suite à l'intervention, avec l'amélioration de la qualité des services des bénéficiaires dans leurs structures respectives, il devient important que les bonnes pratiques à l'origine de cette amélioration puissent être partagées avec l'ensemble des parties prenantes.	Enabel : Équipe d'intervention	Niveau 1	Haute	Stratégique
8	Soutenir la création de groupes « WhatsApp » qui permettent un échange en temps réel entre formés, d'une part, entre formés et formateurs, d'autre part, sur des difficultés qu'ils rencontrent et comment ils les résolvent. La création de groupes « WhatsApp » est une opportunité communicationnelle et de mobilisation qui permet de renforcer la cohésion des bénéficiaires de l'intervention et de faire survivre des formes de sociabilité plus difficiles à organiser en présentiel.	Enabel : Équipe d'intervention	Niveau 1	Haute	Opérationnel
9	Accompagner la gestion des salles informatiques mises à la disposition des « Badiénous Gox »	Enabel :	Niveau 1	Haute	Opérationnel

³ Les superviseurs peuvent être les consultants formateurs ou les cabinets spécialisés avec lesquels Enabel signent un contrat de prestation de service selon un agenda bien étudié. Il peut aussi être retenu qu'Enabel recrute une personne dédiée qui devra bénéficier auparavant de séances de coaching par un consultant externe d'abord pour mieux la préparer à ce rôle.

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Opérationnel /Stratégique
	Il est important de faire en sorte que les salles informatiques mises à la disposition des femmes « Badiénous Gox » bénéficient d'un service de maintenance fonctionnel et de gestion efficace et efficient. La probabilité que les machines tombent en panne à court terme est réelle quand on sait que la plupart des destinataires n'ont qu'une connaissance très légère de leur usage.	Équipe d'intervention			
10	Élargir et encourager la mise en place de dispositif de suivi post-formation permanent en relation avec l'ensemble des structures de formation contractantes, selon des modalités à convenir, pour juger de la qualité du réinvestissement des acquis par les bénéficiaires dans leurs structures respectives. Le suivi après-formation permet d'implanter durablement les compétences nouvellement acquises au service du développement des compétences des collaborateurs et de la productivité et de la performance globale de l'entreprise. L'étude CAP (Connaissances, Attitudes et pratiques) en cours permettra de mesurer l'impact des formations déroulées, et des études et expertises mises à la disposition des bénéficiaires. On pourrait aussi intégrer à ce dispositif les acteurs « modèles » (voir recommandation 2) qui iraient évaluer leurs autres collègues bénéficiaires et leur prodiguer des conseils.	Enabel : Équipe d'intervention	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel
11	Organiser une session de partage du dispositif de suivi post-formation actuellement en place en vue de son appropriation suffisante par les différentes parties prenantes. Cette session aboutirait, à terme, à la réalisation d'un kit de renforcement de capacités sous forme de « référentiel de formation » qui pourrait être diffusé auprès des autres structures sénégalaises, non encore bénéficiaires, pour qu'elles s'en emparent, après des sessions de formation sur son utilisation.	Structures bénéficiaires et prestataires avec le soutien de l'Équipe d'intervention	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel
12	Développer, dans le cadre de la digitalisation, diverses actions pour s'assurer de la valorisation des acquis des formations, notamment par l'appui : - à la mise en place de points focaux qui se chargeraient de leur démultiplication ; - à la surveillance de l'adéquation entre le développement des compétences individuelles, les besoins des institutions et les tâches confiées aux bénéficiaires directs ; - aux initiatives locales en lien avec le digital.	Équipe d'intervention et bénéficiaires	Niveau et Niveau 2	Haute	Opérationnel

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Opérationnel /Stratégique
13	<p>Appuyer la mise en place, au niveau de chacune des structures bénéficiaires d'équipements, d'un dispositif de maintenance préventive et curative qui fonctionnera au-delà de l'intervention.</p> <p>Il s'agit de faire en sorte que l'équipement, fourni par l'intervention en bon état de fonctionnement, le reste le plus longtemps possible. L'objectif est d'identifier les premiers signes d'un défaut afin de minimiser le risque de pannes imprévues et de réduire le besoin de maintenance corrective.</p> <p>Il s'agit également de faire en sorte que, lorsqu'une panne apparaît, qu'il soit possible de trouver une solution à long terme pour rétablir le fonctionnement normal de l'équipement. Ce qui n'est pas le cas actuellement</p>	Enabel : Équipe d'intervention et Comité de pilotage	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Stratégique et Opérationnel
14	<p>Prévoir, pour la réussite de la mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances et de traitement (genre), des activités de sensibilisation/formation des lignes hiérarchiques des institutions partenaires qui vont devoir la gérer, sur la période restante du programme.</p> <p>La protection contre la discrimination fait partie des droits humains fondamentaux et elle est indispensable pour que les travailleurs choisissent librement leur emploi, développent pleinement leur potentiel et recueillent les fruits de leur labeur en fonction de leur mérite. Favoriser l'égalité sur le lieu de travail est aussi synonyme d'avantages économiques importants. Le financement de cette activité devrait pouvoir se faire soit au détriment d'une autre qui n'aurait pas encore démarré et ne pourrait pas l'être avant la fin du projet, soit recherché ailleurs. L'impact serait probablement plus intéressant dans le cadre de ce Portefeuille.</p>	Enabel : Équipe d'intervention et Enabel Bruxelles	Niveau 1 et Niveau 3	Haute	Stratégique et opérationnel

5.2 Transversales au portefeuille

	Recommandation	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique/ Opérationnel
1	<p>Renforcer la fonction de suivi au sein du projet pour éclairer la prise de décision et mettre en place des mécanismes qui permettent de rendre compte à temps de ce qui marche et ce qui ne marche pas. Le suivi évaluation doit être davantage internalisé et migrer vers un suivi des changements (outcomes).</p>	Enabel Coordination Nationale et Bruxelles	Niveau 1 et Niveau 2	Haute	Opérationnel

	Recommandation	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Stratégique/ Opérationnel
	Plus spécifiquement, il s'agit de : 1) Définir un cadre harmonisé de suivi (cadre logique, indicateurs, outils de collecte de données, méthodologies harmonisées,...) partagé avec les différents partenaires notamment la CEP, des structures de l'État (FONSIS, Ministère de l'Agriculture, Districts sanitaires, ONFP, 3FPT,...), les partenaires (PROVALE,...) en vue de permettre l'appréciation des changements. La mise en place d'un système informatique de suivi à l'échelle d'Enabel et des différents projets (Agropole en rapport avec la CEP) pourrait permettre une meilleure visibilité sur les résultats et les changements en cours ; 2) La systématisation du suivi de terrain et des missions de supervisions en vue de mieux apprécier l'effectivité des interventions et les résultats en cours ; 3) Le recrutement d'une personne supplémentaire dédiée à ce travail.				
2	Valoriser les acquis et identifier des leçons apprises pour en faire bénéficier les futurs programmes qui seraient menés dans les mêmes domaines que le présent portefeuille, notamment, l'expérience du modèle d'approche territoriale et la mobilisation de plusieurs leviers dans des domaines variés (santé, agriculture, industrie, transport, etc.), le regroupement des projets en interventions complémentaires, la mutualisation des moyens et la synergie des actions. Enabel pourrait ainsi valoriser cette expérience/expertise auprès d'autres bailleurs.	Enabel Coordination Nationale	Niveau 1 et Niveau 2	Moyenne	Opérationnel et stratégique
3	Renforcer les moyens logistiques du portefeuille surtout en rapport avec un renforcement du bureau de Kaolack.	Enabel/ Coordination Nationale	Niveau 1	Moyenne	Stratégique