

ARTEMIS
Information Management

Since 1991

922

**REVUE A MI-PAROURS DU PROGRAMME INDICATIF DE COOPERATION
(PIC III, 2012-2016) ENTRE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL ET LE
GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG**

NOTE D'ORIENTATION

29 AVRIL 2016

Artemis Information Management S.A.

Capital: EUR 93 750
RCS Luxembourg B36 326 - TVA: LU 18747036
Bank Account: BIL LU89 0027 1936 4368 6600
BGL-BNP PARISPAS LU42 0030 5011 9934 0000

1, rue Bender
L-1229 Luxembourg

Tel: +352 45 91 45 - 1
Fax: +352 45 91 45- 71
Email: artemis@artemis.lu



Table des matières

1	Objectif et contenu	4
2	Résumé de l'approche méthodologique	4
2.1	Objectifs de la revue à mi-parcours et résultats attendus	4
2.1	Axes spécifiques de l'approche méthodologique	5
3	Cadre de questionnement	9
4	Calendrier de la revue à mi-parcours avec un focus sur le plan de déploiement	13
4.1	Calendrier de la revue à mi-parcours	13
4.2	Etat des lieux de la revue à mi-parcours	15
4.3	Déploiement de l'équipe	15
5	Annexe	18
5.1	Chronogramme	19



Liste des acronymes

APO	Accord de Partenariat Opérationnel
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
BIT	Bureau International du Travail
CAD-OCDE	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique
CP	Comité de Pilotage
CPDN	Contribution Prévues Déterminées au niveau National
CSC	Cellule de Suivi et de Coordination
EAA	Eau et Assainissement pour l'Afrique
FENU	Fond d'Equipement des Nations Unies (ou UNCDF pour <i>United Nations Capital Development Fund</i>)
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GES	Gaz à effet de serre
LuxDev	LuxDevelopment
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la société civile
PANA	Plan d'action national d'adaptation aux changements climatiques
PCBSL	Programme de Coopération bilatérale Sénégal-Luxembourg
PIC	Programme indicatif de coopération
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaires techniques et Financiers
RàMP	Revue à mi-parcours
ROF	<i>Regional office</i> (bureau régional)
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
ZCO	Zone de concentration



1 OBJECTIF ET CONTENU

En rédigeant ce rapport en fin de phase préparatoire et documentaire de la Revue à mi-parcours (RàMP) du troisième Programme Indicatif de Coopération (2012-2016) entre la République du Sénégal et le Grand-Duché de Luxembourg, ARTEMIS a l'occasion d'ajuster sa méthodologie et son approche sur la base d'une connaissance plus précise des interventions appuyées par le Luxembourg via les coopérations bilatérale, multilatérale, déléguée et via les Organisations de la Société Civile (OSC).

Les objectifs de ce rapport sont :

- de rappeler les points spécifiques de la méthodologie et de l'approche suivie par les évaluateurs,
- d'affiner le cadre de questionnement qui servira de fil rouge aux travaux de recueil, de croisement et d'analyse de l'information,
- de préciser la logique d'intervention par la présentation du calendrier de la RàMP et plus particulièrement le plan de déploiement des équipes d'évaluateurs lors de la phase de recueil des informations sur le terrain.

ARTEMIS a rédigé ce rapport de façon à ce que le Comité de Pilotage de la RàMP puisse le partager avec les acteurs concernés par la RàMP. Ces acteurs pourront ainsi avoir une meilleure compréhension des objectifs de la RàMP avant les rencontres avec les évaluateurs.

Ce rapport contient les éléments suivants :

- un résumé de l'approche méthodologique, ses ajustements et ses axes spécifiques
- le cadre de questionnement
- le calendrier de la RàMP avec un focus sur le plan de déploiement de l'équipe d'évaluateurs au moment de la phase de recueil des informations sur site.

En annexe figure le chronogramme de la RàMP.

2 RÉSUMÉ DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 OBJECTIFS DE LA REVUE A MI-PAROURS ET RESULTATS ATTENDUS

Objectif général	Alimenter et faciliter le dialogue politique entre les deux gouvernements partenaires de manière à permettre une discussion sur les orientations et le contenu du PIC III et un dialogue pour la préparation et la formulation du prochain PIC
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Analyser les progrès vers l'atteinte des objectifs visés par le PIC – Niveau stratégique■ Analyser les progrès par rapport à ce qui est prévu dans les documents de programme – Niveau opérationnel■ Analyser l'adéquation du dispositif de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation du PIC, y-compris les modalités et instruments d'aide employés pour l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">■ R1 - Une revue stratégique du PIC, conduite sur base des évaluations des programmes sectoriels et d'une revue de l'appui du Luxembourg délivré via la coopération multilatérale, déléguée et avec les OSC.■ R2 - Une évaluation à mi-parcours des programmes bilatéraux est réalisée en s'appuyant sur les critères du CAD-OCDE.



	<ul style="list-style-type: none">■ R3 – Toutes les parties prenantes participent activement à la réalisation des travaux de la revue et des évaluations.■ R4 – Les acteurs impliqués dans la RàMP et les évaluations ont une bonne connaissance des enjeux et de l'approche de la RàMP d'une part et des évaluations d'autre part.
Délivrables	<ul style="list-style-type: none">■ Note d'orientation■ Rapport d'évaluation de chaque programme bilatéral sur la base de la structure utilisée par LuxDev. Cinq rapports d'évaluation seront rédigés : un pour chaque programme SEN/027, SEN/028, SEN/029, un pour le tome 1 du SEN/030 et un pour le tome 2 du SEN/030■ Rapport de la RàMP du PIC III■ Les comptes rendus des Comités de Pilotage (CP) et des réunions des Cellules de Suivi et de Coordination (CSC)

2.1 AXES SPECIFIQUES DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Combinaison d'une RàMP avec des évaluations à mi-parcours des programmes bilatéraux

Cette RàMP du PIC III a la particularité de combiner un exercice de RàMP d'un PIC avec l'évaluation à mi-parcours des 5 composantes du Programme de Coopération bilatérale entre le Sénégal et le Luxembourg (PCBSL) mis en œuvre au travers de LuxDev.

Une RàMP est une opération de niveau politico-stratégique faisant entièrement partie du processus d'échange entre deux gouvernements qui en restent les maîtres. Le consultant est un acteur externe qui vient en appui aux acteurs politiques apportant une méthode et sa neutralité.

Une évaluation externe est une action indépendante entièrement entre les mains des consultants et sous leur responsabilité pour ce qui concerne les conclusions et recommandations.

Dans le cas présent, les deux exercices font partie intégrante du processus de RàMP du PIC. L'approche, la méthode et les résultats doivent s'adapter à cette particularité tout en respectant le propre de l'un et de l'autre exercice. Il est essentiel que tous les acteurs impliqués dans la RàMP comprennent cette distinction.

Désynchronisation de la RàMP et des évaluations à mi-parcours

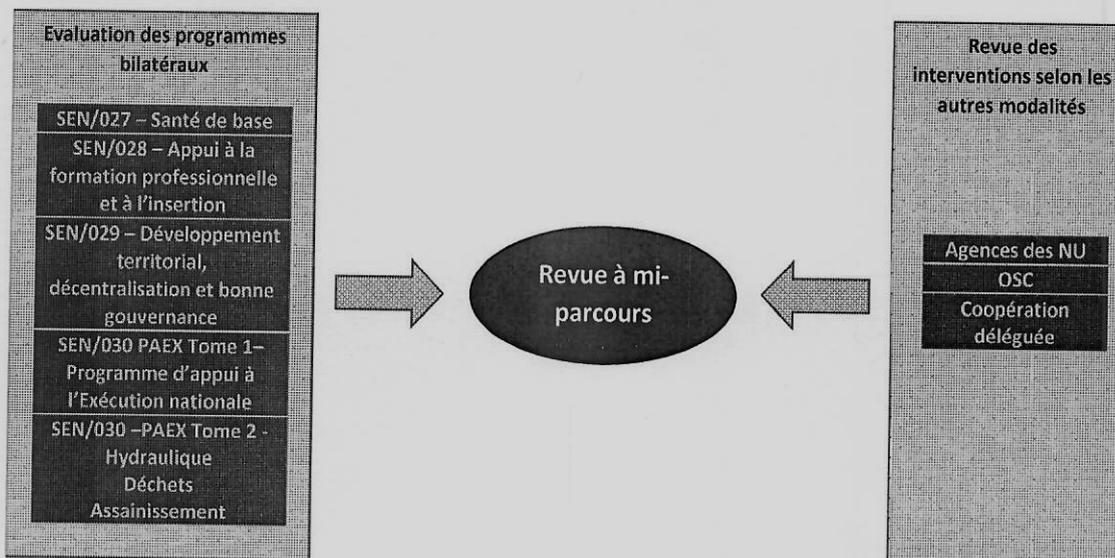
ARTEMIS a choisi de désynchroniser le calendrier des évaluations à mi-parcours et le calendrier de la RàMP. Concrètement, ARTEMIS va dans un premier temps se concentrer sur la réalisation des évaluations à mi-parcours des programmes bilatéraux mis en œuvre via LuxDev pour ensuite se concentrer sur la RàMP du PIC. Cette désynchronisation présente également l'avantage de pouvoir appuyer la RàMP du PIC III sur les résultats des évaluations à mi-parcours des programmes bilatéraux.

Pour atteindre ses objectifs globaux et spécifiques, la RàMP du PIC III sera donc alimentée par les résultats des évaluations des programmes bilatéraux, mais également par une revue des interventions appuyées par le Luxembourg au travers de la coopération multilatérale via 8 agences onusiennes¹, de la coopération déléguée avec la Belgique dans le secteur de l'eau et

¹ Les 8 agences onusiennes concernées par le PIC III sont : dans le secteur de l'insertion : BIT, ONUDI, PNUD ; dans le secteur de la Santé : OMS, FNUAP, UNICEF ; dans le secteur de la décentralisation : FENU(UNCDF), ONUFEMMES, ONUDI.



l'assainissement rural et au travers d'appui à la société civile² dans les secteurs de la décentralisation et de l'animation communautaire dans le secteur de l'eau et l'assainissement.



Un processus participatif ouvert à l'ensemble des acteurs

La participation active des parties prenantes dans une évaluation n'est jamais gagnée d'avance. Pour assurer un processus des plus participatif et ouvert, ARTEMIS propose deux axes principaux : 1) de rencontrer le plus grand nombre d'acteurs et 2) d'adapter le format des réunions de la Cellule de Suivi et Coordination (CSC)

Axe 1 - Acteurs à rencontrer : L'Ambassade du Luxembourg à Dakar et le Bureau Régional de LuxDev ont fourni aux évaluateurs une liste indicative des acteurs et entités du PIC III. Cette liste contient plus de 350 contacts. Au lendemain du lancement officiel des travaux à Dakar, les évaluateurs se réuniront avec les coordonateurs nationaux et les assistants techniques de chaque secteur d'intervention afin de confirmer l'échantillon représentatif des acteurs à rencontrer. Il s'agira également de définir la modalité des rencontres (des rencontres individuelles ou en groupe).

Axe 2 – Format de la CSC : La CSC est l'instance au Sénégal chargée du suivi des travaux et des échanges avec ARTEMIS afin d'assurer le bon déroulement de la RàMP. La CSC réunit les principaux acteurs nationaux, bilatéraux, multilatéraux, OSC impliqués dans la RàMP. Pour un processus participatif, ARTEMIS a prévu à certains moments de la RàMP d'adapter le format de la CSC.

Lors du lancement officiel de la RàMP (mai 2016) et de la restitution finale de la RàMP (octobre 2016), une réunion unique de la CSC sera organisée. Seront invités les principaux acteurs concernés par la RàMP.

A la fin de la phase de recueil des informations (juillet 2016) et lors de la restitution des évaluations à mi-parcours des programmes bilatéraux (septembre 2016), ARTEMIS propose de scinder la CSC et d'organiser une rencontre de la CSC par programme bilatéral limitée aux acteurs du secteur concerné et ainsi avoir des discussions plus soutenues et une approche plus participative. Ces CSC commenceront avec une

² Cet appui aux OSC sénégalaise est intégré au PCBLS.



restitution des constats des évaluateurs, qui sera suivie, dans un 2ème temps, par un moment d'échange visant à une formulation participative des principales conclusions et recommandations.

Une analyse quantitative et qualitative

Pour l'analyse, ARTEMIS combinera une approche quantitative et qualitative pour la collecte des données.

Pour la dimension quantitative, ARTEMIS analysera les informations chiffrées provenant de plusieurs sources tant nationales, sectorielles, que plus spécifiquement attachées aux programmes bilatéraux ou multilatéraux (par exemple : les tableaux de bord). En fonction des informations disponibles, ARTEMIS proposera une analyse quantitative appuyée sur un cadre de résultats et des indicateurs de produits ou processus, de résultats et, si possible, d'effets et d'impacts.

Les indicateurs de produits ou processus permettent d'apprécier le rythme d'avancement du projet, l'utilisation des ressources et d'évaluer la manière dont le projet est mené.

Les indicateurs de résultat déterminent le degré d'atteinte des objectifs visés ou des résultats voulus.

Les indicateurs d'effets et d'impacts ont trait aux changements qui apparaissent du fait des interventions du programme dans le moyen ou le long terme.

Pour la dimension plus qualitative, ARTEMIS visitera plusieurs sites pour observer les effets sur le terrain des interventions appuyées par le Luxembourg. L'équipe d'évaluation recueillera également les appréciations et perceptions des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PIC III, en allant jusqu'au niveau des bénéficiaires.

Une équipe multidisciplinaire intégrée

Pour répondre aux besoins de la RàMP et des évaluations à mi-parcours, l'équipe mobilisée par ARTEMIS est intégrée dans son organisation et dans son fonctionnement. Organisée en **pôles** (binôme central, pôle sectoriel, pôle transversal), elle fait aussi intervenir des **binômes à tout niveau**. Ces binômes ont été formés de façon à compléter les expériences de l'évaluateur leader au niveau des techniques d'évaluation ou des compétences dans son secteur ou dans un autre secteur avec lequel des synergies ont été identifiées. Ce fonctionnement en binôme garantit par ailleurs l'objectivité de l'analyse grâce à une triangulation systématique des constats des évaluateurs au sein de chaque binôme.

Le tableau ci-dessous présente l'articulation de l'équipe mobilisée par ARTEMIS :

Binôme central	
Coordination de l'exercice, garantie qualité et dimension stratégique de la revue	
Chef de projet	Sandrine Beaujean
Chef d'équipe des évaluateurs sectoriels (coordonnateur national)	Mohamadou Sy
Pôle sectoriel	
SEN/027 – Santé de base des trois régions du Nord du Sénégal	
Leader	Mountaga Dia
Adjoint	Mohamadou Sy
SEN/028 – Appui à la formation professionnelle et à l'insertion	
Leader	Mohamadou Sy
Adjoint	Bachir Kanoute





SEN/029 – Développement territorial, décentralisation et bonne gouvernance, dans les trois régions du nord du Sénégal	
Leader	Bachir Kanoute
Adjoint	Mohamadou Sy
SEN/030 – Programme d'appui à l'Exécution nationale/PAEX	
Tome 1	
Leader	Sandrine Beaujean
Adjoints	Babacar Mbaye et Sada Ly Cissé
Tome 2	
Leader	Malick Gaye
Adjoint	Bachir Kanoute et Virginie Kremer
Pôle transversal	
Genre et gouvernance démocratique	
Idrissa Ouedraogo	
Environnement, développement durable et changement climatique	
Stéphane Quefelec	
Organisations de la société civile	
Virginie Kremer	

3 CADRE DE QUESTIONNEMENT

Pour les évaluations à mi-parcours des 5 composantes du PCBSL, ARTEMIS suivra la politique d'évaluation de LuxDev et s'appuiera sur les critères d'évaluation du Comité d'aide au Développement (CAD)³ de l'Organisation de la Coopération et de Développement Economique (CAD-OCDE) :

La pertinence : c'est la mesure selon laquelle les objectifs d'un programme correspondent aux besoins des bénéficiaires, aux besoins du pays et aux priorités générales et politiques du groupe cible, des partenaires ou des donateurs. Il s'agit d'analyser la solution retenue et sa mise en œuvre comparativement aux problèmes posés ou aux besoins exprimés.

L'efficacité : c'est la mesure du degré de réalisation des objectifs du programme, en prenant en compte leur importance relative. Les résultats obtenus sont analysés en fonction des objectifs définis.

L'efficience : c'est la mesure selon laquelle les ressources ou intrants (fonds, expertise, temps...) ont été converties en résultats de façon économe. Les résultats obtenus sont analysés par rapport aux moyens matériels, financiers et humains investis dans les interventions. Il s'agit de définir si le processus le plus efficace a été retenu parmi les solutions possibles.

La durabilité : elle est comprise comme le maintien des avantages générés par un programme après l'achèvement de celui-ci. C'est l'analyse des potentiels de poursuite (autonomie, gestion déléguée, etc.) de l'action après le désengagement de l'aide extérieure. A considérer la durabilité institutionnelle, financière ou économique, politique, environnementale.

³ A noter que la mesure des impacts, c'est-à-dire des effets à long terme induits par les actions de développement liées aux objectifs de développement dans les cadres logiques, ne fait pas partie intégrante du système d'évaluation de LuxDev, mais incombe au Ministère des Affaires étrangères et européennes. A ce titre, ce critère sera traité au niveau de la RàMP.



A côté de ces critères d'évaluation, le degré d'intégration des thématiques transversales (gouvernance démocratique, genre, environnement, développement durable et changement climatique) au niveau opérationnel sera également analysé.

La RAMP du PIC III s'appuiera sur les résultats des évaluations à mi-parcours des 5 composantes du PCBSL; elle devra également se prononcer sur les critères mentionnés ci-dessus (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité) pour les différents volets du PIC. Il s'agit, notamment, d'analyser en détail et de décliner les questions ci-dessous au niveau des interventions appuyées par le Luxembourg et mises en œuvre au travers de la coopération bilatérale, multilatérale, déléguée et via les OSC sénégalaises (intégrées dans la logique d'intervention et le budget du volet bilatéral) :

Pertinence :

- Dans quelle mesure l'objectif principal et les secteurs prioritaires visés par le PIC s'alignent-ils sur les axes stratégiques du Plan Sénégal Emergent (PSE) ainsi que sur les politiques et stratégies nationales du gouvernement (stratégies sectorielles, stratégie nationale de développement durable (SNDD), stratégie de croissance verte, stratégie par rapport au changement climatique⁴, stratégie sur le genre, etc.), sachant que le PSE est postérieur à la signature du PIC III ?
- Dans quelle mesure le nombre et le choix des secteurs prioritaires du PIC a-t-il été pertinent (cohérence et/ou complémentarité) par rapport aux interventions des autres partenaires techniques et financiers ?
- Quelle est la cohérence entre les interventions et les modalités programmées et les initiatives actuelles en cours ?
- Dans quelle mesure le choix des secteurs et les objectifs du PIC sont-ils pertinents par rapport aux besoins des bénéficiaires ? Est-ce que les capacités locales d'absorption (au niveau central et décentralisé) et de mise en œuvre ont été prises en compte lors de la conception des interventions ?
- Dans quelle mesure le choix et la combinaison des interventions mises en œuvre via la coopération bilatérale, multilatérale ou via les OSC est-il pertinent ?
- Dans quelle mesure le choix des modalités de mise en œuvre (régie, APO, budget consolidé d'investissement) est-il pertinent ?
- Quel est le niveau de cohérence des interventions appuyées par le Luxembourg, financées en dehors du PIC et mises en œuvre au Sénégal, par rapport aux orientations stratégiques ?

Efficacité des actions qui en découlent :

- Dans quelle mesure les interventions contribuent ou peuvent contribuer à l'atteinte des résultats escomptés et à l'amélioration des principaux indicateurs de développement des secteurs prioritaires ? Quels sont les éventuels goulots d'étranglement qui peuvent être identifiés à ce stade ?
- Apprécier la gestion et la qualité du dispositif de suivi et d'évaluation des interventions, en tenant notamment compte des implications de la réforme des finances publiques de l'UEMOA. Quels sont les défis majeurs en termes de suivi des indicateurs et les mesures

⁴ Plan d'action national d'adaptation aux changements climatiques (PANA), stratégie bas carbone, Contribution Prévue Déterminée au niveau National (CPDN), etc...



- préconisées afin de les relever? Apprécier la pertinence des indicateurs et le cas échéant proposer des alternatives, ainsi que leur degré d'alignement sur ceux de la partie nationale. Mesurer l'efficacité et l'utilité du dispositif et des outils de suivi/évaluation dans l'aide à la décision, le pilotage des politiques et stratégies nationales ainsi que dans la prospective.
- Dresser un bilan intermédiaire concernant « l'aide budgétisée », instrument majeur de la mise en œuvre des interventions bilatérales de la Coopération luxembourgeoise au Sénégal, en particulier par rapport à son opérationnalisation et le suivi et l'évaluation des interventions programmatiques. Quels sont les principaux progrès constatés, les points de blocage, difficultés voire incompatibilités et où se situent les principaux goulots d'étranglement en vue de l'atteinte des objectifs des interventions dans les délais impartis ?
 - Quel est à ce stade le bilan opérationnel de la mise en œuvre du budget consolidé d'investissement (BCI) par la partie nationale. Quels sont les principaux progrès et défis constatés et les recommandations qui en découlent ?
 - Dans quelle mesure, la modalité d'« appui budgétisé » est-elle appropriée et portée par la partie nationale (au niveau politique et opérationnel) ?
 - Est-ce que la structure d'appui aux interventions est adaptée à la mise en œuvre de la modalité d'exécution nationale (organigramme, adéquation des compétences/tâches des conseillers/experts/ assistants techniques internationaux et nationaux, composantes opérationnelles et transversales) ?
 - Quelle est l'adéquation entre compétences/tâches des acteurs nationaux mobilisés (niveau central, niveau déconcentré, niveau décentralisé) dans le cadre du PIC et l'efficacité de leur intervention ?
 - Quelle est l'adéquation du dispositif de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation : chaîne de planification, programmation, budgétisation, exécution, suivi et évaluation ? Comment les enseignements tirés des interventions influencent-ils les orientations stratégiques ?
 - Adéquation des mécanismes de dialogue/concertation et de communication entre la partie nationale et la Coopération luxembourgeoise pour la mise en œuvre des objectifs ?
 - Dans quelle mesure le choix et la combinaison des modalités et instruments d'aide sont adaptés par rapport aux objectifs à atteindre ?
 - Dans quelle mesure, le dispositif de mise en œuvre favorise l'ancrage et l'appropriation des programmes au niveau national ?
 - Analyser les risques et hypothèses relevés dans le cadre logique des interventions, ainsi que le suivi fait par l'intervention : Quels sont les éventuels effets, positifs ou négatifs, intentionnels et non-intentionnels survenus ? Comment est-ce qu'on peut les situer et évaluer dans le contexte général ? Les mesures de mitigation prises par les interventions / partenaires ont-elles été adéquates ?
 - Dans quelle mesure les principes qui guident la Coopération luxembourgeoise (tels qu'énoncés dans le document du PIC) ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre des programmes et actions ?
 - Dans quelle mesure les thèmes transversaux de la Coopération luxembourgeoise, en particulier l'équité et l'égalité du genre, et la protection de l'environnement et le



changement climatique ont-ils été pris en compte dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi des interventions ?

- Analyser, s'il y a lieu, les choix technologiques et méthodologiques opérés et leur influence sur l'obtention des résultats.

Organisation et efficience de la mise en œuvre et du suivi/évaluation :

- Apprécier la pertinence, l'efficience et le niveau d'institutionnalisation des mécanismes de mise en œuvre, de gestion et de coordination, ainsi que du dispositif de suivi et d'évaluation pour le suivi stratégique du PIC et pour l'opérationnalisation des interventions de la Coopération luxembourgeoise au Sénégal, y-compris pour l'aide budgétisée.
- Analyser l'adéquation des moyens mis en œuvre et apprécier les coûts effectifs des interventions (en comparaison à des interventions aux objectifs opérationnels similaires). Est-ce que les mêmes résultats auraient pu être atteints à des coûts inférieurs (coût-efficience des interventions) avec un niveau de qualité au moins égal.
- Apprécier la présentation et la communication externes de la Coopération luxembourgeoise ainsi que sa visibilité dans le pays

Durabilité, impact et gestion axée sur les résultats :

- Dans quelle mesure les actions découlant du PIC sont susceptibles d'avoir un impact durable sur la réduction de la pauvreté ou sur l'amélioration de la résilience à la vulnérabilité ? Quelles sont les dispositions qui sont/ont été prises au niveau des interventions en vue d'en assurer la durabilité ?
- Dans quelle mesure les actions du PIC sont-elles susceptibles de participer à l'adaptation au changement climatique, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à la diminution de la vulnérabilité face aux inondations? Les résultats attendus du PIC peuvent-ils être menacés par la dégradation de l'environnement et/ou les changements climatiques ?
- Dans quelle mesure les interventions intègrent des mesures visant la mise en place ou le renforcement des dispositifs de maintenance des équipements, des infrastructures et quels sont les mécanismes d'assurance-qualité mis en place dans ce cadre ? Quels résultats peut-on en escompter ?
- Dans quelle mesure la combinaison des différentes interventions PIC (bilatérale (BCI, APO, régie), multilatérale, OSC, déléguée) et hors PIC contribue-t-elle à accroître l'impact global des projets/programmes sur la réalisation des stratégies du Sénégal ? Le dialogue politique actuellement en place intègre-t-il cette diversité d'acteurs ?
- Dans quelle mesure le dispositif de gouvernance, de suivi et évaluation permet-il de faire un suivi des résultats obtenus à la fois au niveau des priorités stratégiques et opérationnelles du PIC et des politiques de développement et sectorielles ? Apprécier la qualité du cadre de résultats et des indicateurs y afférents dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats.

Mitigation des risques et renforcement des capacités

- Le diagnostic des capacités opéré au démarrage du programme a-t-il été pertinent ? Les actions de mitigation des risques et de renforcement de capacités ont-elles eu les résultats et effets escomptés ?



- Dans quelle mesure les actions découlant du PIC contribuent-elles à un renforcement des capacités structurelles et institutionnelles susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs du PIC ?
- Dans quelle mesure les actions du PIC ont-elles fait progresser la prise en compte des questions environnementales et climatiques dans les politiques sectorielles (déchets, eau, formation) et dans les politiques et stratégies de décentralisation ? Dans quelle mesure le PIC a-t-il favorisé une approche holistique intersectorielle (e.g. : synergies climat/environnement/eau/déchet, synergie climat/eau/inondations) ?
- Présenter les mesures prises pour mettre en œuvre le renforcement des capacités, qui est au cœur des engagements pris par la Coopération luxembourgeoise dans le PIC. L'intervention a-t-elle contribué à doter le pays partenaire et les acteurs clés (i.e. société civile) de capacités durables pour planifier et mettre en œuvre ses politiques, et d'en rendre compte ?
- Quelles stratégies ont été déployées pour renforcer les capacités des différents acteurs ? Les formations dispensées ont-elles eu un impact sur les compétences individuelles, sur la mise en œuvre des programmes sectoriels et sur la performance de l'organisation ? Ont-elles été efficaces ? Comment maximiser et mesurer davantage le renforcement des capacités dans de futures interventions sous l'angle des nouvelles orientations sectorielles ? Quels ont été les engagements ou les dispositions de la partie nationale pour valoriser, stabiliser et pérenniser ces renforcements de capacités ?
- Analyser les mesures prises pour renforcer l'autonomie des bénéficiaires les plus vulnérables (surtout les femmes) et indiquer les progrès obtenus à ce stade.

Harmonisation et division du travail :

- Apprécier l'opérationnalité des mécanismes de coordination entre le Luxembourg (au travers des différentes modalités d'intervention) et d'autres partenaires techniques et financiers ; ainsi que les effets de ces complémentarités établies entre les interventions du PIC et d'autres bailleurs dans les secteurs prioritaires
- Apprécier l'opportunité et les enjeux d'une programmation conjointe entre le Luxembourg et d'autres partenaires techniques et financiers pour le prochain PIC.

Prévisibilité/Flexibilité de l'aide :

- Apprécier le degré de prévisibilité de l'aide du Luxembourg et le respect de l'échéancier prévu dans le PIC et dans les divers accords signés au niveau bilatéral, multilatéral, via les OSC et la coopération déléguée ? Cet échéancier correspond-il à la réalité du terrain ?
- Quels sont les moyens, les politiques, structures et pratiques assurant la prévisibilité et la transparence de l'aide ?
- Le degré de flexibilité et d'adaptabilité des modalités d'exécution du PIC permet-il de réagir rapidement à d'éventuels changements de circonstance ?

4 CALENDRIER DE LA REVUE A MI-PAROURS AVEC UN FOCUS SUR LE PLAN DE DEPLOIEMENT

4.1 CALENDRIER DE LA REVUE A MI-PAROURS

La mise en œuvre d'une RàMP s'articule autour de 6 étapes clés :



-  Dialogue politique
-  Préparation & lancement de la revue et des évaluations
-  Recueil & analyse de l'information
-  Triangulation & synthèse
-  Restitution, Rapport final & diffusion
-  Dialogue politique

ARTEMIS intervient uniquement dans la partie technique de la RàMP, c'est-à-dire de la phase de préparation jusqu'à l'envoi du rapport de la RàMP dans sa version finale.

Les moments forts de la RàMP sont présentés ci-dessous et reflètent la désynchronisation des calendriers des évaluations à mi-parcours des 5 composantes du PCBSL et de la RàMP du PIC III :

	Evaluation à mi-parcours du PCBSL	RàMP
3 mai 2016	Lancement de la RàMP lors dans la CSC ⁵	
Mai	Entretiens à Dakar et déploiement de l'équipe d'évaluation dans les ZCO	
Juin	Analyse, croisement d'information et préparation du premier niveau de synthèse pour les évaluations des programmes sectoriels.	
Début juillet	Réunions des CSC-Eval (une par secteur) : les évaluateurs commenceront par restituer à chaud leurs constats, suite à quoi un moment d'échange permettra une formulation participative des principales conclusions et recommandations.	Poursuite des entretiens à Dakar
Mi-juillet à mi-août	Rédaction de la version provisoire des rapports d'évaluation.	Analyse, croisement d'information et préparation du premier niveau de synthèse de la RàMP
Mi-septembre	Réunion de la CSC-Eval (une par secteur) pour la restitution des résultats de l'évaluation.	Réunion de la CSC-R : les évaluateurs commenceront par restituer à chaud leurs constats, suite à quoi un moment d'échange permettra une formulation participative des principales conclusions et recommandations
Mi-septembre	Recueil des commentaires sur la version provisoire des rapports et finalisation	Rédaction de la version provisoire du

⁵ Pour rappel, le format de la CSC est variable. ARTEMIS propose de tenir des CSC conjointes (Evaluation/RàMP) au lancement et lors de la restitution finale et de dissocier les rencontres des CSC pour la RàMP (CSC-R) et pour l'évaluation (CSC-Eval) pour les rencontres intermédiaires.



à mi-octobre	des rapports d'évaluation	rapport
Fin octobre		Réunion CSC : restitution finale de la RàMP avec tous les acteurs
Fin octobre à mi-novembre		Recueil des commentaires sur la version provisoire du rapport et finalisation du rapport de la RàMP

Le calendrier des CSC sera à ajuster en fonction de la période du Ramadan, des fêtes de l'Aïd et de Tabaski.

4.2 ETAT DES LIEUX DE LA REVUE A MI-PARCOURS

Les travaux de la RàMP ont démarré le 29/04/2016 avec la première réunion du Comité de Pilotage, qui réunit le MAEE, l'Ambassade, le Coordonnateur général du PIC III, LuxDev Siège et ROF et ARTEMIS (équipe centrale). Le Comité de Pilotage assure le suivi organisationnel de la RàMP. Suite à cette réunion, le MAEE et LuxDev ont mis à la disposition de l'équipe d'évaluation la documentation nécessaire, notamment les documents de références au niveau national et au niveau sectoriel, les statistiques sectorielles, les documents de projets du PCBSL, les rapports de suivi et d'auto-évaluation du PCBSL, le Manuel de Gouvernance et d'Opérations du PCBSL, les diagnostics organisationnels, les plan de renforcement des capacités, les feuilles de route du PAEX, le suivi budgétaire, les documents de coordination sectorielle avec d'autres Partenaires techniques et financiers (PTF), les comptes rendus des instances de pilotage, les documents de projets des 9 projets des agences onusiennes, etc. ARTEMIS a inventorié cette documentation et définit une grille lecture pour prioriser la lecture des documents au sein de son équipe. La lecture et l'analyse de cette documentation a commencé et se poursuivra dans les prochains jours. A Luxembourg, ARTEMIS a déjà réalisé des entretiens auprès du MAEE (Service évaluation et contrôle de qualité, Directeur Adjoint, Desk Sénégal, Desk Multi-ONU, Desk ONG) et de LuxDev (Responsable géographique et responsable évaluation). A Dakar, une réunion de coordination de l'équipe d'évaluateurs résidents au Sénégal a été organisée le 27/04 à l'initiative du coordonnateur national de la RàMP.

4.3 DEPLOIEMENT DE L'EQUIPE

Le déploiement de l'équipe sur le terrain constitue une étape charnière de la RàMP. A cet effet, les consultants d'ARTEMIS s'entretiendront avec l'essentiel des parties prenantes du PIC aussi bien à Dakar que dans les régions. Le plan de déploiement de l'équipe a été conçu selon les principes suivants:

- Un démarrage conjoint de l'équipe : l'objectif étant d'ajuster les outils méthodologiques si nécessaire et de garantir que toute l'équipe d'évaluation soit au même niveau d'information.
- Un déploiement dans les différentes ZCO : l'objectif visé est de visiter un maximum de sites représentatifs dans les 8 zones d'intervention. Le choix des sites à visiter se fera en consultation avec les coordonnateurs nationaux et les assistants techniques. Il y a lieu de rappeler qu'il n'y a pas de concentration de tous les programmes dans toutes les régions d'intervention.
- Déploiement par binômes : en respect du principe de mobilisation d'une équipe multidisciplinaire intégrée, l'équipe mobilisée par ARTEMIS se déploiera par binômes de façon à permettre une analyse riche et des plus objective et un croisement efficace de l'information.



- Respect de la désynchronisation des exercices : le plan de déploiement va permettre de commencer par les travaux relatifs aux évaluations des programmes sectoriels afin d'alimenter les travaux de la RàMP stratégique.
- Recherche d'efficience : autant que possible les binômes vont séjourner ensemble dans les différentes ZCO pour effectuer le travail en parallèle, optimiser la mobilisation des acteurs impliqués dans le PIC III, tout en mutualisant les ressources logistiques. Le travail de terrain a été conçu de manière à rationaliser le temps d'intervention sur une période d'un mois, y compris les entretiens à réaliser à Dakar. Ainsi, tous les entretiens seront réalisés avant le démarrage du mois de Ramadan.

La stratégie de déploiement de l'équipe d'évaluateurs se décline ainsi :

- Rencontre à Dakar des membres de l'équipe de consultants pour affiner la méthodologie d'intervention et partager les outils d'évaluation.
- Entretiens à Dakar : Il est prévu de consacrer suffisamment de temps aux rencontres à Dakar compte tenu de l'importance des dimensions institutionnelles et partenariales et de la nouvelle modalité d'exécution.
- Participation de l'ensemble des membres de l'équipe à l'atelier de lancement officiel de la RàMP. Cet atelier donnera l'occasion à ARTEMIS de présenter sa méthodologie et les critères d'évaluation de façon plus détaillée.
- Visite d'une région pour tester les outils de collecte de données et s'entretenir avec certains acteurs clés du PIC III. Cette visite va concerner l'essentiel des experts afin de maintenir la dynamique de groupe et de procéder aux derniers réglages avant le démarrage du travail en binômes. Au regard de sa concentration de l'ensemble des secteurs et des modalités d'intervention (multi et bi), la région de Louga semble être la région la plus appropriée pour un tel exercice.
- Démarrage du travail en binômes sur la période du 16 mai au 3 juin 2016.

Au moment de la finalisation de ce rapport, les contacts sont en cours pour la prise de rendez-vous à Dakar du 4 au 10/05. Au cours de cette période, les évaluateurs rencontreront en priorité l'Ambassade, LuxDev, les Ministères sectoriels, les agences des Nations unies et les OSC Sénégalaises identifiées dans le PIC (Forum Civil, Mouvement Citoyen, c). Au niveau des PTF, la priorité sera donnée à la Belgique au cours de cette première quinzaine de mai. Les PTF et autres acteurs qui ne pourraient être rencontrés au cours de cette période, le seront entre le retour des visites dans les ZCO et au plus tard jusque mi-juillet.

Le tableau ci-dessous présente le plan de déploiement indicatif dans les ZCO :



Dates	Lieu (Evaluateurs)	Dates	Lieu (Evaluateurs)
		23/05/2016	Saint Louis (MS, BK)
03/05/2016	Dakar (Tous)	24/05/2016	Saint Louis (MS, BK)
04/05/2016	Dakar (Tous)	25/05/2016	Saint Louis (MS, BK)
05/05/2016		26/05/2016	Louga (MS, BK)
06/05/2016	Dakar (Tous)	27/05/2016	Louga (MS, BK)
07/05/2016		28/05/2016	
08/05/2016		29/05/2016	
09/05/2016	Dakar (Tous)	30/05/2016	Thiès (MS, MD, BK, MG)
10/05/2016	Dakar (Tous)	31/05/2016	Diourbel/Saint Louis (MS, BK/MD)
11/05/2016	Louga (SB, MS, VK, MD, MG, BM)	01/06/2016	Fatick/Saint Louis (MS, BK/MD)
12/05/2016	Louga (SB, MS, VK, MD, MG, BM)	02/06/2016	Kaolack (MS, BK)
13/05/2016	-	03/06/2016	Kaffrine (MS, BK)
14/05/2016			
15/05/2016			
16/05/2016			
17/05/2016	-		
18/05/2016	Matam (MS, MD, BK)		
19/05/2016	Matam (MS, MD, BK)		
20/05/2016	Matam (MS, MD, BK)		
21/05/2016			
22/05/2016			

Légende Evaluateurs :

SB : Sandrine Beaujean, chef d'équipe

MS : Mohamadou Sy, chef d'équipe nationale et expert formation technique et professionnelle.

VK : Virginie Kremer, expert OSC

BK : Bachir Kanoute, expert décentralisation et gouvernance

MD : Mountaga Dia, expert santé publique

MG : Malick Gaye, expert hydraulique et assainissement

BM : Babakar Mbaye, expert GFP, BCI

Le plan de déploiement reste flexible et pourra être ajusté suite aux discussions de la réunion de lancement du 03/05. Il s'agira également de discuter la possibilité de revoir le programme de la dernière semaine de mai. Le déploiement sur les régions du Centre pourrait se concentrer sur deux régions les plus représentatives des interventions appuyées par le Luxembourg.

A noter également que pour des raisons de disponibilité, des entretiens et visites complémentaires du SEN/027 – Santé de base sont programmés sur Saint-Louis la dernière semaine du mois de mai.



5 ANNEXE

