

929

Revue à mi-parcours du
Programme Indicatif de Coopération
entre
le Luxembourg et le Sénégal

Rapport consolidé

Version Draft

Préparé pour la restitution qui aura lieu le 09 Mars 2010, à Dakar

03 Mars 2010



Copyright © 2010 PricewaterhouseCoopers S.à r.l. "PricewaterhouseCoopers" réfère à la firme luxembourgeoise PricewaterhouseCoopers ou, si le contexte le requiert, au réseau des firmes membres PricewaterhouseCoopers International Limited, chacune d'entre elles étant une entité légale séparée et indépendante.

Glossaire

Acronyme	Définition
(N)TIC	(Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication
ABS	Appui Budgétaire Sectoriel
ACDI	Agence de Coopération pour le Développement international (Canada)
AEMV	Adduction d'Eau Multi-villages
AEP	Approvisionnement en Eau Potable
AFD	Agence française de Développement
AGETIP	Agence pour l'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
APC	Approche Par les Compétences
APE	Association des Parents d'Élèves
AR	Assemblée Régionale
ARD	Agence Régionale de Développement
ASACO	Association de Santé Communautaire
ASUFOR	Association des Usagers de Forage
AT	Assistance Technique
BCL	Bureau de Coopération Luxembourgeois
BEP	Brevet d'Études professionnelles
BFP	Borne Fontaine Publique
BIT	Bureau international du Travail
BM	Banque mondiale
BPF	Brigades des Puits et Forages
BT	Brevet de Technicien
BTS	Brevet de Technicien supérieur
CA	Composante d'accompagnement
CAP	Certificat d'Aptitude professionnelle
CAP	Cellule d'Appui aux Projets et Programmes
CAP	Commission d'Approbation des Projets
CAPPIC	Composante Accompagnement du PIC
CCIA	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture
CDFP	Centre départemental de Formation professionnelle
CEDT	Centre d'entrepreneuriat et de développement technique
CETF	Centre d'Enseignement technique féminin
CFAM	Centre de Formation et d'Appui aux Métiers (Louga)
CFPT	Centre de Formation professionnelle et technique
CFPTSJ	Centre de Formation professionnelle et technique Sénégal-Japon
CGC	Cahier général des Charges relatif aux marchés de travaux (CGC)
CL	Collectivités locales
CLOCSAD	Le Comité Local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CM	Chambre des Métiers
CNOSP	Centre national de l'orientation scolaire et professionnelle
CNQP	Centre national de qualification professionnelle

Acronyme	Définition
CONSEF	Conseil National Supérieur de l'Éducation et de la Formation
CP/PIC	Comité de Pilotage de l'ensemble des composantes du PIC 2007-2011
CR	Communauté Rurale (Commune Rurale)
CREJ	Centre de Ressources pour l'Emploi des Jeunes
CREPA	Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût
CRETf	Centre régional d'Enseignement technique féminin
CRFP	Centre régional de Formation professionnelle
CROSP	Commission régionale d'orientation scolaire et professionnelle
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
CSCRp	Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
CSE	Comité de Suivi & Évaluation
CSREF	Centre de Santé de Référence
CSS	Compagnie sucrière sénégalaise
CTB	Coopération Technique Belge
CTSC	Comité technique de Suivi et de Coordination
DA	Direction de l'Apprentissage / METFP
DA	Direction de l'Assainissement
DAGE	Direction de l'Administration générale et de l'Équipement
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCEF	Direction de la Coopération économique et financière
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DDI	Direction de la Dette et de l'Investissement
DEM	Direction de l'Exploitation et de la Maintenance
DEST	Direction de l'Enseignement secondaire technique
DFP	Direction de la Formation professionnelle
DFPT	Direction de la Formation professionnelle et technique / METFP
DGPRe	Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau
DHR	Direction de l'Hydraulique Rurale
DPRe	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
DRA	Division Régionale de l'Assainissement
DRH	Division Régionale de l'Hydraulique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENFEFS	École nationale de formation en économie familiale et sociale
ENP	Expert National Principal
ENSETP	École normale supérieure de l'Enseignement technique et professionnel
ETFP	Enseignement technique et Formation professionnelle
EUR	Euro
FCFA	Francs CFA, Devise du Sénégal
FONDEF	Fonds de Développement et l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
FPGL	Fondation Paul-Gérin-Lajoie
FPT	Formation professionnelle et technique
FR	Fonds régionaux
GERME	Gérer mieux son entreprise (BIT)
GIE	Groupement d'intérêt Economique

Acronyme	Définition
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
IA	Inspection d'Académie
IEC	Information, Education et Communication
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
LD	Lux-Development
LETFP	Lycée d'Enseignement Technique et Formation Professionnelle
LG	Louga
LM	Lave-mains
LP	Lavoir Puisard
MAE	Ministère des Affaires Etrangères (Luxembourg)
MCA	Millenium Challenge Account
MCL	Mission de Coopération Luxembourgeoise
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
METFP	Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation Professionnelle
MFPOP	Ministère de la Fonction publique, du Travail et des Organisations Professionnelles
MO	Maître d'Œuvre
MOD	Maître d'Ouvrage Délégué
MT	Matam
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement Economique de l'Afrique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONFP	Office national de Formation professionnelle
ONG/NGO	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le Développement industriel
PADMIR	Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu rural
PAFPNA	Projet d'appui à la Formation professionnelle des Néo-alphabètes
PAREP	Projet d'Appui à la Réduction de la Pauvreté
PDEF	Programme décennal de l'Éducation et de la Formation
PDER	Promotion de l'Entreprenariat régional
PDL	Plan de Développement local
PDM	Plan Détaillé de Monitoring
PEJU	Projet Emploi Jeunes en milieu urbain
PEPAM	Programme d'Eau potable et d'Assainissement du Millénaire
PHAST	Participatory Hygiene and Sanitation Transformation
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PLD	Plan Local de Développement
PLHA	Plan Local d'Hydraulique et d'Assainissement
PNBG	Programme national de bonne Gouvernance
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNEC	Programme national d'Éducation à la Citoyenneté en Milieu scolaire
PNIR	Programme National d'infrastructures Rurales
PNUD	Programme des Nations-unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public-Privé

Acronyme	Définition
PRDE	Plan régional de Développement de l'Éducation
PRDI	Programme régional de Développement intégré
PTF	Partenaire technique et financier
REGEFOR	Réforme du Système de Gestion des Forages Motorisés
ROF/DAK	Regional Office Dakar (Lux Development)
RR	Représentant régional de Lux-Development
S&E	Suivi et Evaluation
SARAR	Self Esteem Strenghts, Resourcefulness, Action, Responsibility- Confiance en soi, Force d'association, esprit d'initiative, planification de l'action et Responsabilité
SCA	Stratégie de Croissance accélérée
SCODA	Service de la Communication, de la Documentation et des Archives
SE	Suivi & Evaluation
SEN	Sénégal
SENELEC	Société nationale d'Électricité du Sénégal
SIG	Système d'Information Géographique
SL	Saint-Louis
SLCP	Stratégie de Lutte Contre la Pauvreté
SNIS	Système National d'Informations Sanitaires
SNU	Système des Nations unies
SOCAS	Société de Conserves alimentaires
SODISA	Société pour le Développement industriel de Saint-Louis
SOMH	Subdivision des Opérations et Maintenance Hydraulique
SPIA	Société de Produits industriels et agricoles
SRM	Subdivision Régionale de la Maintenance
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SVTP	Sénégalaise de Voirie et de Travaux publics
TCM	Toilette à Chasse manuelle
TdR	Termes de Références
UAT	Unité d'Appui au Transfert de la Maintenance
UC-PEPAM	Unité de Coordination – Programme d'Eau Potable et d'Assainissement pour le Millénaire
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNDAF	Plan cadre des Nations unies pour l'Assistance au Développement
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement international
VIP	Ventilated Improved Pit (Latrine améliorée à Fosse sèche)
WSP	Water Sanitation program (Programme d'Eau et d'Assainissement)
ZCO	Zone de Concentration opérationnelle

Résumé

NOTE : Les points abordés dans ce résumé sont factuels et sont explicités plus en détails dans la suite de ce rapport.

Les principales observations de la mission

Par rapport à l'objectif global de réduction de la pauvreté

1. L'impact sur les bénéficiaires n'a pu être mesuré. L'état d'avancement du PIC II ne permet pas de montrer des résultats sur les bénéficiaires.
2. Dans le secteur de la santé : à l'état actuel de la mise en œuvre du programme, il y a de sérieuses réserves à émettre sur la fonctionnalité effective du paquet de réalisations issues de l'appui de la coopération luxembourgeoise à la clôture du PIC 2007-2011, du fait des lenteurs constatées dans la phase de mise en œuvre et de la complexité des procédures d'exécution des activités.
3. Pour la formation professionnelle, l'état actuel de la mise en œuvre ne permet pas d'évaluer l'impact du PAREF/ETFP.
4. Pour l'hydraulique : Il est prématuré au niveau actuel pour parler d'impact, étant donné le démarrage récent du projet. Celui-ci se mesurera entre autres par le degré d'appropriation de sa gestion par les populations. Le paiement de l'eau reste une problématique fondamentale pour les populations les plus pauvres. Elle est liée à la capacité de collecte des impôts au niveau local et à sa redistribution.
5. Pour l'appui à la société civile : le démarrage tardif et les moyens limités affectés à cette composante jusqu'à présent ne permettent pas de mesurer les impacts de l'intervention des deux associations soutenues. Leur implantation parmi la population laisse augurer d'un bon encadrement de celle-ci dans le cadre des différentes activités prévues.

Par rapport aux priorités sectorielles

6. Un manque de synergies entre les différents secteurs a été constaté. Les programmes de formation ne sont pas pensés en fonction du marché de l'emploi local et des besoins en main d'œuvre qualifiée pour les autres secteurs mais également le développement de compétences dans les différents secteurs transversaux et le renforcement de certains axes stratégiques comme la déconcentration / décentralisation. Les études en cours devraient permettre de disposer des éléments d'orientation des politiques locales en matière de formation et d'emploi.

Par rapport aux thématiques transversales

7. La thématique du genre n'est pas abordée de manière spécifique. Il manque une réflexion approfondie sur ce secteur et son intégration aux différents secteurs de concentration. Le programme santé prend bien en compte, dans ses objectifs, la question du genre qui devrait trouver une concrétisation dans la mise en œuvre. Le programme formation prend également en compte la question du genre qui, étant donné le niveau d'avancement du PIC, ne s'est pas encore traduit par des réalisations concrètes à ce niveau.
8. La thématique de l'environnement est présente dans les différents programmes mais n'a pas pu être concrétisée jusqu'à présent. La gestion des ordures ne reçoit pas l'attention requise et les budgets qui lui sont alloués sont limités.
9. La thématique de la bonne gouvernance est présente dans l'ensemble du PIC, plus particulièrement dans la composante SEN/023 en tant qu'axe transversal. La question des « per diem » est un élément qui mérite une attention particulière et devrait être mis en concordance avec les préceptes de la bonne gouvernance.
10. La thématique de la démocratie participative est bien présente dans le PIC et devrait être mise en œuvre plus particulièrement par les associations de la société civile.
11. Par rapport à la décentralisation / déconcentration, le PIC II a permis de faire avancer l'harmonisation des interventions des acteurs de développement dans la zone de concentration. Le soutien aux ARD contribue à la mise à disposition d'un outil important pour les élus de même que l'appui aux Maisons du Développement. L'appropriation reste un point problématique de même que celui de la captation de l'impôt au niveau local. Pour que la décentralisation soit effective, le renforcement des ressources humaines aux niveaux régional et local est déterminant.
12. Le thème de la citoyenneté est central dans le PIC II et s'articule autour des concepts de bonne gouvernance, de participation et de décentralisation.

Par rapport au positionnement du programme en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et le code de conduite européen

13. *Appropriation et alignement* : Les politiques et stratégies sont maîtrisées par le gouvernement sénégalais. Dans l'exécution des programmes, cette appropriation pose encore problème et nécessite un renforcement des capacités des administrations, plus particulièrement au niveau décentralisé.
14. *Harmonisation* : la coopération luxembourgeoise contribue grandement à l'harmonisation et développe des modalités de collaborations avec d'autres coopérations et avec les agences du système des Nations Unies.
15. *Gestion axée sur les résultats* : La lourdeur des procédures et les multiples niveaux de concertation constituent des freins à la réalisation des activités prévues. Le management du PIC II est plus orienté vers le suivi contrôle que vers l'élaboration et la mise en œuvre de politiques / programmes.

16. *Responsabilité mutuelle* : le passage d'une approche projet à une approche programme a pour conséquence une certaine déresponsabilisation de la part de la coopération luxembourgeoise.

Par rapport à la mise en œuvre du PIC

17. *Pertinence* : La pertinence des secteurs de la formation professionnelle et de la santé est confirmée. Celle de l'eau et assainissement pose question par rapport à la localisation géographique. L'option du soutien à la société civile est pertinente.
18. *Efficacité* : L'efficacité est mise en question vu les retards importants à mi-parcours qui laissent prévoir que les objectifs ne seront pas atteints.
19. *Efficience* : la lourdeur des procédures, les capacités de la contrepartie nationale, le manque des ressources humaines et la faiblesse de certains budgets mettent en cause l'efficience du programme.
20. *Impact* : Vu l'état d'avancement, il est prématuré de parler d'impact du programme.
21. *Durabilité* : Le secteur de la formation professionnelle et l'appui aux organisations de la société civile contribuent à la viabilité du programme.

Par rapport à la cohérence des étapes du cycle du projet

22. Le cycle du projet est cohérent dans sa conception. La mise en œuvre est de nature à mettre en cause la cohérence entre les résultats et les activités vu les réalisations effectives à mi-parcours, de même que les attentes des populations qui ne voient pas de concrétisations.

Par rapport au monitoring et évaluation

23. La conception du système de planification et de suivi repose sur des mécanismes de suivi des performances des programmes basé sur une étude préalable nationale. L'outil FastTrack® permet d'accompagner le suivi opérationnel ou d'exécution. Le suivi des résultats et des impacts est pris en compte.

Par rapport à l'état d'avancement

24. L'ensemble des programmes affiche un faible taux moyen de retard, par rapport au démarrage effectif du programme.

Par rapport aux modalités de mise en œuvre de la coopération luxembourgeoise.

25. Les champs respectifs d'activités du BCL et de Lux-Development ne sont pas clairement délimités. Il y a superposition entre le champ politique et le champ spécifique de la mise en œuvre.

26. Les moyens mis à la disposition du BCL pour accomplir sa mission sont insuffisants, ce qui le met dans une position de dépendance vis-à-vis de Lux-Development.

Par rapport à la localisation géographique

27. La concentration géographique dans le cadre du PIC II n'est pas systématiquement respectée. Les secteurs de la formation professionnelle et de l'hydraulique ne se déroulent pas uniquement dans la zone de concentration.

Par rapport au passage de l'approche projet à l'approche programme

28. L'approche programme ne semble pas encore une réalité. Les pratiques restent centrées sur une approche par projet.

Par rapport aux acteurs

29. La question de la bonne gouvernance est centrale dans la mise en œuvre du PIC II. Elle constitue un des principaux défis du passage à la pleine responsabilité de la mise en œuvre par la partie sénégalaise. L'acteur société civile, et ses différentes modalités d'intervention est amené à jouer un rôle significatif dans la mise en œuvre, en tant que garant de la participation de la population, de l'appropriation et de la durabilité du programme.

Par rapport aux calendriers respectifs des acteurs

30. Les calendriers dans le cadre du PIC II, à savoir celui de la contrepartie nationale, de Lux-Development et du gouvernement luxembourgeois, peuvent être confrontés à des rythmes différents obéissant à des logiques propres à chacun des acteurs.
31. Le rythme des décaissements et celui des réalisations connaissent parfois des écarts importants.

Par rapport à la capacité de la contrepartie nationale

32. Le nombre et les compétences des ressources humaines nationales sont limitées, principalement au niveau décentralisé.

Principales recommandations

Dans le cadre du PIC II

33. Prolongation de la durée du PIC II. Le PIC devrait être rallongé idéalement de deux ans avec les conséquences suivantes :
 - Précisions sur les résultats attendus aux différentes échéances : fin 2011, fin 2012 et fin 2013.
 - Révision du cadre logique global du PIC et des budgets.
 - Précisions des priorités du PIC, en termes d'objectifs spécifiques et de vision programmatique pour la durée restante du PIC
34. Affectation des ressources aux deux postes vacants : un CTP pour le secteur santé et un expert national pour le programme SEN/023.
35. Clarification des rôles entre le BCL et Lux-Development
36. Recrutement par Lux-Development de ressources humaines spécifiques de manière à pouvoir aborder de manière efficace la problématique de la société civile.
37. Renforcement des compétences de l'administration nationale, principalement aux niveaux déconcentrés, renforcement du contrôle citoyen sur les budgets et l'exécution budgétaire, via les organisations de la société civile.
38. Limitation des zones d'intervention à la zone de concentration convenue par le PIC dans le cadre d'une intervention géographiquement définie et élargissement à l'ensemble du pays pour les secteurs de concentration, comme pourraient l'être à l'avenir les secteurs de la formation professionnelle et de la bonne gouvernance.
39. Renforcement du budget du programme de gestion des ordures ménagères.
40. Mise en concordance de la question des « per diem » avec les préceptes de la bonne gouvernance dans le respect du cadre national et en concertation avec les autres PTF.

En ce qui concerne les modalités de la coopération :

41. Clarification des relations entre le BCL et Lux-Development.
42. Renforcement des capacités du BCL à Dakar, tant en ressources humaines qu'en ressources financières.

43. Mise en place de modalités spécifiques d'utilisation des fonds non dépensés dans l'année budgétaire par :
- Le renforcement de la collaboration et de la coordination avec les agences des Nations Unies dans le cadre des secteurs de concentration définis.
 - La mise en place d'un fonds permanent géré par une institution ad hoc à créer dans laquelle siègerait un ou des représentants du gouvernement luxembourgeois. Il pourrait s'agir d'un fonds pour la création d'emplois, la mise à disposition de microcrédits, etc.
44. Dans la mesure où le secteur formation professionnelle – création d'emplois – microcrédits deviendrait un secteur de concentration au niveau régional, une telle institution pourrait, elle aussi être pensée au niveau de la sous-région.

Dans le cadre du PIC III

45. L'évolution vers une plus grande autonomie et exécution par la partie nationale devrait permettre progressivement de penser les PIC sur une période plus longue, en termes d'orientation stratégique. Dès que les secteurs prioritaires de concentration seront définis, ils ne devraient pas évoluer sur moins d'une décennie.
46. En ce qui concerne les secteurs, la coopération luxembourgeoise, dans le respect des recommandations d'Accra, devrait pouvoir se concentrer sur deux secteurs, le secteur de la formation professionnelle étant incontournable, dans l'approche décrite intégrant la création d'emploi et la microfinance. Resterait deux options pour le second secteur : la santé ou la bonne gouvernance. Le secteur de l'hydraulique étant hors zone de concentration et non déconcentré devrait pouvoir être proposé à la Belgique dans le cadre de la coopération déléguée.
47. Cette concentration impliquerait également la disparition de la concentration géographique, celle-ci ne subsistant à la rigueur que comme laboratoire pour des initiatives innovantes avec des partenaires privilégiés.
48. Un des axes prioritaires pour la coopération luxembourgeoise pourrait être celui du renforcement des administrations publiques de ces secteurs.
49. Le prochain PIC devrait prendre en considération le développement du Bureau de la Coopération Luxembourgeoise à Dakar qui est déjà en sous-effectif et avec trop peu de ressources financières par rapport aux ambitions de son programme.

Plus concrètement les recommandations pour un futur PIC III seraient les suivantes :

50. La concentration sectorielle sur le secteur de la formation professionnelle en lien avec la création d'emplois et le secteur de la microfinance.
- En collaboration avec les agences des Nations Unies, plus particulièrement le BIT et L'ONUDI

- En développant la coopération déléguée et la concertation, / coordination / dialogue avec les autres coopérations dans ce secteur,
 - par la mise en place de mécanismes de concertation ad hoc
 - par la mise en place de mécanismes de gestion financière transparents entre les coopérations et la contrepartie nationale dans le cadre de l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation.
 - En priorisant les programmes pour les femmes et l'emploi féminin.
51. La concentration sectorielle dans le secteur de la bonne gouvernance et l'appui à la société civile. Ce secteur deviendrait le second secteur de concentration de la coopération luxembourgeoise.
52. La délégation à d'autres coopérations des secteurs de la santé et de l'hydraulique. La logique voudrait qu'un de ces deux secteurs soit délégué à la coopération belge.
53. Dans les deux futurs secteurs de concentration, priorité aux actions de renforcement des capacités de la contrepartie sénégalaise :
- au niveau des ressources humaines : un programme systématique de formation des élus et des fonctionnaires déconcentrés devrait être mis en place, dans le cadre de l'axe bonne gouvernance et / ou formation professionnelle
 - au niveau des moyens mis à la disposition des administrations (infrastructures, équipements, etc.)
 - au niveau de la déconcentration et de la décentralisation
 - au niveau du renforcement des associations de la société civile dans le respect de leur spécificité et de leur nature.
54. Développer les apports nationaux au programme, entre autres par les collaborations avec le secteur privé.

Tables des matières

1. Introduction	1
Objectifs de l'évaluation.....	1
Méthodologie de l'évaluation	1
Brève présentation des secteurs et des programmes associés	2
Identification des acteurs	2
Principaux objectifs	2
Zones géographiques concernées.....	4
Groupes bénéficiaires et sous-secteurs cibles.....	6
2. Analyse des relations entre le PIC et les stratégies du pays partenaire.....	8
Par rapport aux objectifs du PIC.....	8
Objectif global de réduction de pauvreté.....	8
Priorités sectorielles : synergies entre secteurs	9
Thèmes transversaux	10
Par rapport au positionnement du programme en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et le code de conduite européen	15
Appropriation et alignement	15
Harmonisation.....	16
Gestion axée sur les résultats.....	17
Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats	17
Responsabilité mutuelle.....	18
Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement	18
3. Analyse du PIC et de sa mise en œuvre	19
Pertinence	19
Efficacité.....	19

Efficiencia.....	20
Impact.....	20
Viabilité / Durabilité.....	21
Cohérence des étapes dans le cycle de projet.....	21
Entre les objectifs et les résultats, activités, bénéficiaires et besoins identifiés	21
Entre les résultats et les activités.....	21
Entre les activités et la population et ses besoins.....	21
Monitoring et évaluation jointes du projet et résultats.....	22
4. Etat d'avancement.....	25
Résultats quantitatifs et qualitatifs	25
5. Conclusions	28
Les constats	28
Le « modus operandi » de la coopération luxembourgeoise	29
La localisation.....	32
Approche projets / approche programme	33
Les acteurs : l'Etat, la Société Civile, les agences des Nations Unies	33
Le temps.....	36
Les décaissements / les réalisations	36
La capacité de la partie nationale.....	37
Les recommandations	38
Leçons apprises : bonnes et mauvaises pratiques.....	41
Valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise.....	41
ANNEXES.....	42
Annexe 1: Liste des personnes rencontrées.....	43
Annexe 2: Outils méthodologiques	47
Annexe 3: Liste des documents consultés.....	51
Annexe 4: Tableaux synthèse sur l'état d'avancement.....	53

RAPPORTS SECTORIELS :

- A. Formation Professionnelle**
- B. Eau et Assainissement**
- C. Santé**

1. Introduction

Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de cette présente évaluation à mi-parcours sont:

- d'évaluer l'impact et la contribution de la coopération Luxembourgeoise, via son Programme Indicatif de Coopération (PIC), dans l'implémentation du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).
- de développer des recommandations ciblant
 - a. l'amélioration des résultats liés aux interventions futures,
 - b. une coopération renforcée avec les partenaires de développement dans le cadre de la coopération bilatérale, multilatérale, multi-bilatérale et l'assistance technique,
 - c. une correspondance entre les futures stratégies du PIC avec les enjeux futurs de développement en termes sectoriels.

Méthodologie de l'évaluation

La revue à mi-parcours du PIC 2007-2011 s'est effectuée sur base de :

- collecte et revue documentaire: exploitation de rapports d'activités, comptes-rendus de réunion, rapports d'étude, document de stratégie nationale sectorielle, notes, etc.,
- entretien avec les différents acteurs sur base d'un guide d'entretien reprenant les thématiques abordées dans les termes de référence,
- validation auprès de certains acteurs des informations collectées et des données issues de la revue documentaire et des entretiens,
- visites de terrain auprès des bénéficiaires afin de mesurer leur appréciation des impacts des différents programmes ainsi que leur degré d'implication dans toutes les étapes du processus d'implémentation de ces dits programmes,
- Exploitation et synthèse des résultats en vue de la production du rapport d'évaluation des différents programmes.

Brève présentation des secteurs et des programmes associés

Identification des acteurs

L'équipe de consultants a adopté une approche pragmatique pour identifier et collecter des informations (directement et via des questionnaires) à partir de groupes d'intervenants bien informés, incluant notamment:

- Les différents responsables du bureau local de la Coopération luxembourgeoise (Dakar) ainsi que de l'antenne locale de Lux-Development (Dakar, Saint-Louis),
- Les autorités nationales (Ministères, Directions) et régionales impliquées¹ dans la mise en œuvre et le suivi des programmes,
- les bénéficiaires directs des programmes de coopération au développement,
- les représentants de la société civile au travers du Forum Civil, du Mouvement Citoyen et du CREPA,
- les organisations internationales et les autres donateurs actifs dans les mêmes domaines ou connexes.

Principaux objectifs

Suite au succès du premier Programme Indicatif de Coopération² et sur base du partenariat solide établi entre les deux parties luxembourgeoise et sénégalaise, il a été convenu de pérenniser les résultats acquis lors de cette première expérience via l'implémentation d'un second PIC plus ambitieux³ et dont la ratification a été officialisée en date du 26 janvier 2007. Les objectifs stratégiques du PIC II sont les suivants³:

Objectif global :	<i>Eradiquer la pauvreté et favoriser le développement durable</i>
Objectif spécifique I :	<i>Appuyer le développement socio-économique équitable au Sénégal, notamment dans les secteurs de la santé, de l'hydraulique villageoise, de l'éducation, de l'enseignement technique, de la formation professionnelle, de l'insertion socioprofessionnelle, du développement local et de la bonne Gouvernance.</i>
Objectif spécifique II :	<i>Maximiser l'impact de l'aide par une meilleure coordination et harmonisation de</i>

¹ Celles-ci comprennent entre autre la Direction de la Coopération Economique et Financière (Ministère de l'Economie et des Finances), le bureau du PNDL (Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales), le Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, le Ministère de l'Education, le Ministère de la Santé, les Autorités Régionales de Louga, les Autorités communales de la ville de Louga, les Agences Régionales de Développement (Saint-Louis, Louga), etc.

² PIC I, période 2002-2006, enveloppe indicative : 34,5 millions EUR.

³ PIC II, période 2007-2011, enveloppe indicative : 53,3 millions EUR, soit une augmentation de 54% par rapport au précédent programme.

l'aide et une utilisation plus efficace des fonds du programme.

Les cibles prioritaires pour l'atteinte des objectifs de ce programme sont :

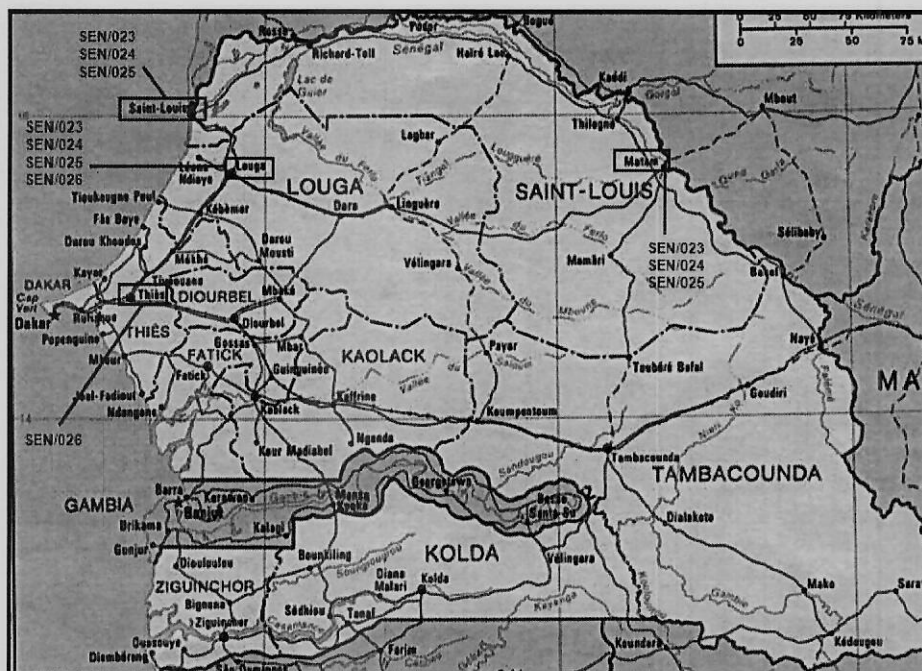
- la lutte contre le chômage des jeunes par la formation et l'insertion professionnelle
- la réduction de la mortalité et morbidité materno-infanto-juvénile,
- l'accès à l'eau potable et à l'assainissement
- la bonne gouvernance.

Pour ce faire, deux programmes quinquennaux sectoriels (santé et formation professionnelle) ainsi qu'une composante d'accompagnement des programmes et dite de « bonne gouvernance locale et promotion du genre » ont été implémentés:

- La composante accompagnement (**SEN/023**, budget indicatif : 2.000.000 EUR), où
 - la bonne gouvernance locale est prise en compte dans le programme de santé par l'accent mis à la préparation des acteurs impliqués à la gestion effective des compétences transférées et à la promotion du contrôle citoyen.
 - le genre est mis en avant dans le programme de formation professionnelle des jeunes et des groupes vulnérables
 - le renforcement de la participation citoyenne et des processus de décentralisation sont appuyés.
 - L'appui à la Médiature de la République est pris en compte dans l'optique d'une plus grande participation citoyenne.
- Le programme de Formation professionnelle (**SEN/024**, budget indicatif : 15.000.000 EUR) vise à fournir la main d'œuvre qualifiée conformément aux besoins de l'économie renaissante par la mise en place d'un réseau d'ateliers-écoles.
- Le programme de Santé (**SEN/025**, budget indicatif : 12.000.000 EUR) vise à réduire le taux de mortalité maternelle due à un contact tardif du patient avec les services de santé et/ou une pénible évacuation sanitaire effectuée dans des conditions inappropriées. Ce programme est fondé sur le principe de la mobilisation communautaire en vue de faire émerger une demande de services au niveau du premier contact avec le système de santé.
- Un sous-programme dédié à l'eau et l'assainissement (**SEN/026**, budget indicatif : 15.000.000 EUR) est également implémenté en vue d'épauler le programme de santé.

Zones géographiques concernées

Les interventions du PIC se focalisent dans une zone dite « de concentration », constituée de quatre régions (Thiès, Louga, Saint-Louis et Matam). Ces dernières ont été choisies car elles furent identifiées comme « étant pauvres et faiblement pourvues en service sociaux de base ayant une incidence déterminante sur la sortie de la précarité »⁴.



Cartographie des champs d'action des programmes relatifs au PIC II Luxembourg-Sénégal

Le choix de cette zone peut s'expliquer par de multiples raisons :

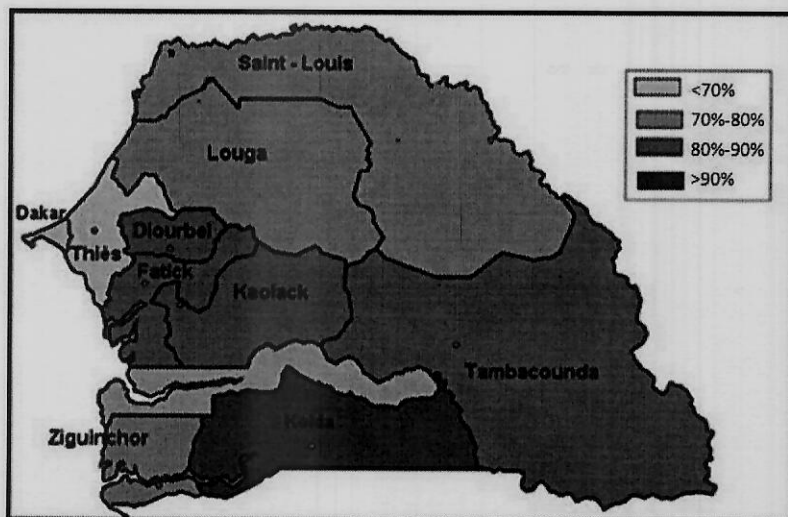
- Ce constat de pauvreté étant également valable pour la zone opérationnelle du CCA/UNDAF⁵ comprenant les régions de Tambacounda et de Bakel (limitrophes à la région de Matam), il en ressort néanmoins selon le rapport d'identification que la zone de concentration telle que définie au travers du PIC est « celle qui a le plus de potentialité à s'enrichir si la main d'œuvre qualifiée est disponible »⁶, d'où une nécessité d'investir dans la formation professionnelle.

⁴ Rapport d'identification des programmes du PIC 2007-2011 au Sénégal, Hamadou Konaté, Mars 2006.

⁵ CCA/UNDAF : Common Country Assessment/United Nations Development Assistance Framework
(Bilan Commun de Pays/du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement)

⁶ Rapport d'identification des programmes du PIC 2007-2011 au Sénégal, Hamadou Konaté, Mars 2006.

- La coopération Luxembourgeoise se concentre sur des régions du Nord du pays qui ne bénéficient qu'en partie de l'aide internationale, plus focalisée dans les régions du Sud. Grâce à une solide présence sur place, elle participe pleinement à l'essor de cette zone, en complément des autres aides existantes dans le pays.



Cartographie de la pauvreté multidimensionnelle⁷

- La zone sélectionnée prend en compte les différences en termes de densité de population. Si l'axe Thiès – Louga – Saint-Louis longeant la côte est fortement peuplé, il en va différemment pour le reste de la zone. De ce fait, le PIC considère l'importance de toucher également par ses actions les communautés rurales isolées en terme économique, administratif et de prestations de services publics (éducation, santé, eau potable).

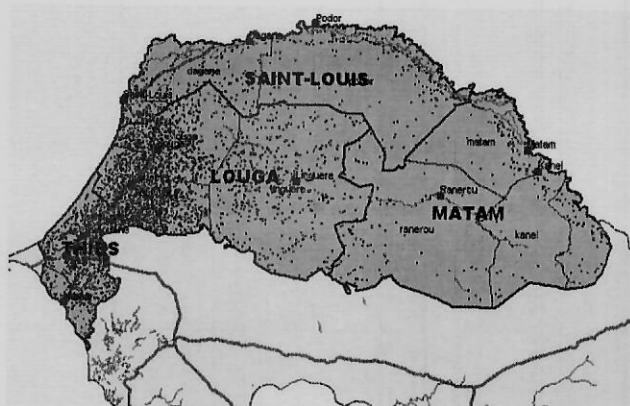
Tableau de densité	Louga	Matam	Saint-Louis	Thiès
Population en 2006	745.177	496.207	788.006	1.413.448
Superficie (km2)	25.254	29.041	19.241	6.670
Densité au km2	30	17	41	212

Tableau de densité de population⁸

⁷ Analysis of Multidimensional Poverty: Theory and Case Studies, Case Study #1 Multidimensional Poverty in Senegal, article de Jean Bosco Ki, Salimata Faye et Bocar Faye, Journal vol. n°7 : Economic Studies in Inequality, Social Exclusion and Well-Being, Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), ed. Springer, 2009.

Cet article fut élaboré entre autre sur base du Rapport ESAM II (deuxième Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages, 2005), dirigée par la Direction de la Prévision et de la Statistique (DSP) du Ministère Sénégalais de l'Economie et des Finances.

⁸ Rapport d'identification des programmes du PIC 2007-2011 au Sénégal, Hamadou Konaté, Mars 2006.



Zone de concentration et densité de population⁹

Le partenariat qui caractérise les relations de coopération entre les deux pays (dans les activités d'identification, formulation et mise en œuvre) ainsi que la concentration de la zone d'activité permet d'aborder l'ensemble des actions à mener sous l'angle du développement local intégré.

Groupes bénéficiaires et sous-secteurs cibles

Les bénéficiaires du programme tels que spécifiés dans le PIC II peuvent être synthétisés à l'aide du tableau suivant :

Secteur	Bénéficiaires directs	Bénéficiaires indirects	Bénéficiaires transverses
Enseignement technique	• Population défavorisée économiquement	• Gestionnaires des écoles, professeurs • Autorités scolaires de collectivités territoriales	• Femmes • Minorités ethniques
Santé	• Population défavorisée en termes de services de santé • Femmes enceintes • Adolescents (reproduction)	• Services de santé (district et région) • Comités de gestion des structures sanitaires • Associations mutuelles	

⁹ Rapport d'identification des programmes du PIC 2007-2011 au Sénégal, Hamadou Konaté, Mars 2006.

Secteur	Bénéficiaires directs	Bénéficiaires indirects	Bénéficiaires transverses
Hydraulique et assainissement	• Villages défavorisés en termes d'approvisionnement eau et gestion des eaux usées	• Groupes communautaires de gestion • Municipalités	
Bonne gouvernance	• Société civile • Organisations communautaires • Elus locaux	• Administration décentralisée • Services techniques (ARD)	

Tableau des bénéficiaires

2. Analyse des relations entre le PIC et les stratégies du pays partenaire

Par rapport aux objectifs du PIC

Objectif global de réduction de pauvreté

La deuxième version du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) du Sénégal met l'accent sur différents éléments que vient compléter la stratégie de croissance accélérée (SCA). Le postulat est qu'une croissance accélérée doit permettre de lutter efficacement contre la pauvreté.

Les différents éléments du DSRP sont les suivants :

- Création de richesses : pour une croissance pro pauvre
- Accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base dans les secteurs suivants :
 - Education - formation
 - Santé et nutrition
 - Accès à l'eau potable
 - Accès à l'assainissement
 - Capital naturel, habitat et cadre de vie
- Protection sociale, Prévention et gestion des risques et catastrophes
- Bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif, plus particulièrement dans les secteurs suivants :
 - Amélioration de la qualité du service public et gouvernance économique
 - Développement local et décentralisation
 - Développement des pôles secondaires

Par rapport à ces différents secteurs qui se traduisent dans les programmes nationaux du Sénégal, le PIC s'inscrit parfaitement dans les priorités, plus particulièrement ses programmes de formation professionnelle centrés sur la création d'emploi, le programme de santé, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Le seul secteur qui n'est pas mis en avant en tant que tel est celui du capital naturel, de l'habitat et du cadre de vie.

L'axe « Protection sociale, Prévention et gestion des risques et catastrophes » n'est pas appuyé dans le cadre du PIC.

Par contre l'axe « Bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif » est bien pris en compte et constitue un des sous-programmes du PIC et cadre avec l'orientation de développement local et décentralisation, par le financement des Agences Régionales de Développement (ARD), l'implication de la société civile et l'appui au Plan National du Développement Local (PNDL).

Priorités sectorielles : synergies entre secteurs

Les secteurs appuyés par le PIC II sont la formation professionnelle, la santé de base avec son annexe eau et assainissement ainsi que la bonne gouvernance et l'action de la société civile.

On ne constate pas de synergie particulière entre ces différents secteurs dans la mise en œuvre du PIC. Au niveau de l'implantation géographique, le secteur de la formation professionnelle couvre une aire géographique qui va au-delà de la zone de concentration. Les formations professionnelles ne sont pas conçues comme des appuis aux secteurs de la santé ou de la décentralisation ou encore de la société civile par la formation de travailleurs sociaux par exemple. Le projet d'éducation relatif au Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREF/ETFP) est toutefois cohérent dans sa démarche visant à la décentralisation des services de formation professionnelle.

Si l'évolution du DSRP a mis l'accent sur la croissance économique accélérée, il pourrait être souhaitable que les secteurs prioritaires du PIC II, correspondant aux priorités de la SRP prennent en compte les dynamiques de développement économique de la région. En identifiant les secteurs de pointe de la croissance économique de la zone de concentration, on pourrait imaginer investir dans les secteurs de la santé et de la formation professionnelle et donner aux travailleurs de ces secteurs de meilleures conditions au niveau santé. La formation professionnelle, en ligne avec les demandes du marché, pourrait fournir une main d'œuvre plus qualifiée et contribuer ainsi au développement économique de la zone. Cela implique que le postulat fondateur de la lutte contre la pauvreté, dans cette conception, est que le développement économique va entraîner, nécessairement, dans sa foulée les populations les plus pauvres qui, en attendant de pouvoir bénéficier de ces effets, peuvent être assistées par des programmes sociaux de l'Etat qui trouvera les moyens de le faire en injectant des ressources en provenance de la coopération mais également d'une meilleure perception de l'impôt. Une augmentation de la richesse nationale par une croissance économique accélérée sans redistribution n'a que peu de chance d'aboutir à une véritable réduction de la pauvreté.

Les secteurs d'intervention de la coopération luxembourgeoise font partie des secteurs dans lesquels des plans de développement nationaux existent et peuvent être mis en œuvre et en concordance avec les OMD et les stratégies de lutte contre la pauvreté.

La coopération luxembourgeoise, dans le cadre du PIC, intervient dans trois secteurs, ceux de la formation professionnelle, de la santé et de l'eau et assainissement. Dans le cadre des recommandations au niveau international, plus particulièrement le code de conduite européen, les coopérations sont invitées à concentrer leurs activités dans deux secteurs prioritaires. Dans le cas du Luxembourg au Sénégal, son expertise et son « cœur de métier » se situent dans le secteur de la formation professionnelle où ses compétences et son approche sont unanimement reconnues. Dans le cadre des évolutions visant à la

concentration à deux secteurs, la Belgique a proposé de déléguer la mise en œuvre de ce secteur de sa coopération au Luxembourg. Le Luxembourg, à son tour pourrait déléguer un de ses secteurs à la Belgique. Dans l'hypothèse où le Luxembourg déléguerait le secteur de l'eau et assainissement à la Belgique, le Luxembourg pourrait se concentrer sur les secteurs de la santé, de la bonne gouvernance et de la formation professionnelle, dans une conception plus large qu'à l'heure actuelle. En effet, la coopération luxembourgeoise ayant des actions importantes dans la région de l'UEMOA dans le secteur de la microfinance, une réflexion pourrait être menée visant à unifier et consolider un secteur qui couvrirait la formation professionnelle et l'enseignement technique, la création d'emploi en lien avec le marché de l'emploi dans des secteurs connectés aux actions en cours (par exemple dans le domaine de la santé) ainsi que la mise à disposition de lignes de crédit par l'intermédiaire d'Institutions de Microfinance (IMF) identifiées au Sénégal capables de dynamiser des secteurs économiques dans la zone de concentration actuelle du PIC.

Cette approche permettrait d'intégrer le secteur de la microfinance et l'AFR/017 dans le cadre du PIC et concentrer et cibler les activités de la coopération luxembourgeoise au Sénégal. Cette réflexion pourrait également être menée dans les autres pays de la région UEMOA dans lesquels la coopération luxembourgeoise est présente que ce soit le Mali, le Burkina Faso ou le Niger.

Thèmes transversaux

Genre

Si le thème transversal « genre » est généralement pris en considération formellement, au niveau des documents, l'attention qu'il reçoit dans la pratique est légère. Les femmes ne font pas l'objet d'une attention particulière dans les programmes de formation professionnelle, ni dans ceux liés à l'hydraulique même si elles en sont les principales bénéficiaires car c'est avant tout leur travail qui sera soulagé. Même si les programmes prévoient formellement de permettre une égalité théorique entre les hommes et les femmes, il n'y a pas de réflexion en profondeur menée sur cette thématique de même qu'il n'y a pas de ressources spécifiques dédiées au niveau de la mise en œuvre. La pratique montrera comment les réalisations du programme auront été effectivement valorisées au profit des femmes y compris pour le programme santé et l'affectation de ses investissements. Les attentes sont importantes au niveau des acteurs de la société civile dans leur travail d'organisation et de structuration des associations, entre autres celles des femmes.

La question du genre et des relations entre les hommes et les femmes est une problématique au contenu culturel très fort. Elle ne peut être abordée que sur le long terme par des activités spécifiques qui permettent aux femmes d'acquérir leur autonomie financière, préalable à leur autonomie réelle et à leur droit de parole.

Environnement

La thématique de l'environnement ne reçoit pas d'attention particulière, plus particulièrement en ce qui concerne le programme hydraulique et les forages qui ne font pas l'objet d'une étude d'impact environnemental préalable. Les préoccupations environnementales restent marginales et ne sont pas

centrales dans la mise en œuvre du volet eau et assainissement du PIC. Les implantations et investissements au niveau du programme santé ne font pas non plus l'objet d'une attention spécifique en ce qui concerne l'environnement. La gestion des ordures ménagères ne reçoit pas toute l'attention requise et les moyens mis en œuvre pour aborder cette question ne sont pas à la hauteur des objectifs affirmés. Il en va de même pour le programme formation professionnelle.

Bonne gouvernance

Le Sénégal a mis en place un Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) dont les principales composantes sont les suivantes :

- Composante « amélioration de la qualité du service public » : *Dans ce domaine, les objectifs poursuivis tournent autour d'un cadre organisationnel de l'administration publique rationalisé et d'une gestion modernisée et efficiente de ressources humaines motivées dans la fonction publique.*
- Composante « gouvernance locale » : *Dans ce volet, il s'agit d'approfondir l'expérience sénégalaise en matière de décentralisation et de gouvernance locale, tout en levant les contraintes inhérentes à la mise en œuvre des réformes entreprises jusqu'ici.*
- Composante « gouvernance économique » : *L'objectif de cette composante est de créer un cadre propice au développement économique et social du pays afin que les finances publiques soient gérées de façon rationnelle, efficiente et transparente.*
- Composante « gouvernance judiciaire » : *Dans cette composante, l'objectif est de renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire, de permettre un accès facile et moins coûteux aux différentes instances judiciaires et d'assurer l'efficacité et l'application des décisions judiciaires.*
- Composante « amélioration de la qualité du travail parlementaire » : *L'objectif poursuivi à travers les activités de cette composante est de renforcer les capacités opérationnelles et techniques de l'institution parlementaire, pour lui permettre d'assumer pleinement ses missions en matière budgétaire et de contrôle de l'action gouvernementale et de contribuer ainsi à la consolidation du processus démocratique.*
- Composante « développement des NTIC » : *Dans ce secteur à caractère transversal, les objectifs poursuivis tournent autour de l'amélioration de la productivité du service public et l'instauration d'une communication moderne.*

La coopération luxembourgeoise travaille plus particulièrement sur les deux premiers axes, l'amélioration de la qualité du service public et la gouvernance locale.

Dans le PIC, la bonne gouvernance est présentée comme intention et pratique de mise en œuvre. Toutefois, dans le cadre de la gouvernance, se pose également la question des « per diem » versés dans le cadre de la coopération. En effet, des niveaux de « per diem » différents selon les coopérations, et en ne respectant pas le cadre national prévu en la matière, posent problèmes au regard de la concurrence entre projets et programmes, et pourraient conduire la puissance publique à favoriser ou au contraire, à remettre à plus tard, la mise en place de certains services et infrastructures en fonction du niveau de défraiement. Cette

problématique qui dépasse la coopération luxembourgeoise, devra être discutée de concert par le gouvernement et les PTF en présence, pour trouver une solution en adéquation avec les préceptes de la bonne gouvernance.

D'autres exemples illustrent également des déviations induites par le système de la coopération comme celui de la délégation et des transferts réalisés au bénéfice de l'Agence pour l'Exécution des Travaux d'Intérêt Public (AGETIP) qui a reçu en un seul versement les budgets destinés aux infrastructures alors que la nature même des activités plaiderait pour une certaine prudence et un échelonnement des décaissements de manière à pouvoir bénéficier de marges de manœuvre de contrôle sur les réalisations, la conformité des infrastructures et les garanties spécifiques à tous travaux de construction.

La bonne gouvernance est également souvent vue comme le respect des processus électoraux, le bon fonctionnement des instances de contrôles, élues ou administratives et constitue une garantie démocratique pour les coopérations dans le respect de la déclaration de Paris.

Cette bonne gouvernance « démocratique » (Parlement démocratiquement élu, société civile respectée dans son espace citoyen, liberté d'entreprendre) permet aux coopérations de respecter la lettre des accords internationaux tout en égratignant l'esprit en mettant en place des mécanismes visant à garantir la bonne utilisation de leurs budgets spécifiques, soit en logeant, à l'intérieur des structures du Ministère national de l'Economie et des Finances (au sein de la Direction de la Coopération économique et financière - DCEF) des unités spécifiques de gestion des fonds de leur coopération, en respectant formellement la modalité de l'appui budgétaire, soit en ayant recours, avec l'accord de la contrepartie nationale, à leurs propres mécanismes et procédures.

Démocratie participative

La démocratie participative est un thème présent dans le PIC et devrait se développer lors de la mise en œuvre du SEN/023 par les différentes organisations de la société civile impliquées aux différents niveaux, que ce soit le Forum Civil, le Mouvement Citoyen ou encore les Centres Régionaux pour l'Eau Potable et l'Assainissement (CREPA) en tant qu'organismes des usagers de l'eau.

Décentralisation

Les secteurs du PIC ne se situent pas tous dans le cadre des politiques de décentralisation. Au Sénégal, le secteur de l'hydraulique n'est pas décentralisé. Il s'agit d'une exécution nationale.

La problématique de la décentralisation / déconcentration est centrale dans la mise en œuvre des politiques de développement national dans le cadre de la Stratégie de Lutte Contre la Pauvreté (SLCP). La réussite de ce défi majeur sera un facteur déterminant dans le cadre de la poursuite des objectifs de développement du pays car la décentralisation signifie l'appropriation effective des priorités du développement au niveau local par les représentants élus des populations. Comme dans la plupart des pays de la région il existe de fortes tensions entre la décentralisation (niveau électif) et la déconcentration (niveau administratif). Alors que la première ne pose généralement pas de problèmes majeurs de mise en œuvre, la seconde tarde à se mettre en place, tant au niveau de la mise à disposition des ressources humaines que des budgets

nécessaires. Quand bien même ces budgets existent, ils sont souvent trop limités et surtout dépendant des structures centralisées ou de leurs délégations aux niveaux régional (Gouverneur) ou local (Préfets, sous-préfets).

La consolidation des dynamiques de décentralisation / déconcentration fait partie des objectifs du PIC II, entre autres par le soutien aux ARD, le renforcement des capacités des acteurs locaux et régionaux, l'appui à la société civile dans ses actions de structuration des populations, le soutien aux dynamiques d'harmonisation des intervenants tant en ce qui concerne l'implantation géographique des acteurs dans une même zone qu'en ce qui concerne les approches méthodologiques.

Si les intentions du PIC II sont en phase avec les orientations générales du pays sur cette problématique, la mise en œuvre se heurte à différents obstacles ou freins qui sont de nature à remettre en cause l'atteinte des résultats tels que définis dans les documents et accords signés. Certains de ces obstacles ou freins sont imputables directement aux modalités de mise en œuvre de la coopération luxembourgeoise, d'autres le sont aux dynamiques propres du pays. Il en va de même pour les avancées des dynamiques de décentralisation / déconcentration, résultats marquants de la coopération luxembourgeoise :

- Dans la zone de concentration, la coopération luxembourgeoise a permis de faire avancer de manière significative l'harmonisation des interventions des acteurs du développement en permettant l'organisation des réunions d'harmonisation au niveau régional (Réunions tenues sous la Présidence du Gouverneur à Louga, Saint-Louis et devant se tenir à Matam). La tenue de ces réunions est prévue dans la loi mais n'avait jamais été mise en œuvre, dans aucune région du Sénégal. La coopération luxembourgeoise a permis une avancée historique sur ce dossier.
- La mise en place des ARD et leur soutien / renforcement des capacités dans les différentes régions de concentration contribue à mettre à la disposition des élus un instrument de développement dont l'efficacité se vérifiera aux résultats qu'il aura contribué à atteindre sur la durée du PIC II. L'articulation du PIC II avec le PNDL et les Maisons du Développement Local au niveau local contribue également à renforcer cette dynamique.
- La lenteur dans la mise en œuvre des outils de déconcentration et la persistance d'une culture centralisatrice au niveau administratif, le Gouverneur agissant sous mandat du pouvoir central, contribuent au manque d'appropriation de la décentralisation par les populations qui, par rapport à l'immédiateté et à l'énormité des besoins, ne voient pas de résultats tangibles atteints par les mandataires qu'elles ont élus. La sanction est donc immédiate au scrutin suivant qui porte au pouvoir de nouvelles têtes dont la formation devra être assurée en repartant de zéro. Les enjeux électoraux nationaux détournent les populations des enjeux de développement local, les dernières élections au niveau local ayant plus signifié une sanction des pratiques du gouvernement national qu'une adhésion à des objectifs et un programme d'actions de développement local.
- Il importe également de prendre en considération des éléments exogènes à l'action des PTF dont l'occurrence constitue un risque à la bonne réalisation d'une coopération bipartite. C'est ainsi que la question de la captation et de la gestion des revenus au niveau local est centrale, dans la mesure où elle constitue un des éléments clé de la viabilité de la décentralisation, une faible captation des

ressources propres issues de l'activité économique au niveau local ou régional compromettant le financement des activités déconcentrées, indépendamment des transferts du niveau national. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un élément sur lequel ait prise la coopération luxembourgeoise, les interventions de la coopération comportent un risque de démotivation de la part des acteurs locaux nationaux dans la recherche de ressources financières propres alors que ce sont elles qui doivent contribuer de manière significative à la pérennisation des activités. Entre l'argent du pouvoir central (qui n'arrive pas ou très tardivement et en faible quantité) et celui de la coopération (qui arrive vite et en quantité), pourquoi l'autorité locale chercherait-elle des ressources propres non indispensables et de nature à susciter le mécontentement... électoral ?

- La question des ressources humaines aux niveaux régional et local est déterminante. Quel que soit le secteur d'activités, il n'est en effet pas aisé de trouver des ressources humaines compétentes qui acceptent de travailler loin de la capitale pour des salaires qui ne sont pas valorisants, avec les conséquences que cette situation génère sur la « corruptibilité » des agents. La grande rotation des élus confronte également les différents acteurs de développement à l'incessante répétition des formations des élus pour qu'ils puissent au mieux exercer leurs mandats électifs.

Citoyenneté

Le thème de la citoyenneté est central dans le PIC II et s'articule autour des concepts de bonne gouvernance, de participation et de décentralisation. La mise en œuvre des activités se fait en collaboration avec les associations de la société civiles qui jouent un rôle tout à la fois d'exécution d'activités identifiées et formulées dans la phase d'élaboration du PIC et un rôle de mobilisation et dénonciation (fonction watchdog) par rapport aux pratiques de mauvaise gouvernance des pouvoirs publics.

Certains diront que la coopération luxembourgeoise a mis le loup dans la bergerie, d'autres que le loup est devenu un bon chien de berger, c'est selon.

Il n'en reste pas moins que l'acteur le plus pointu, le mieux au fait des questions de gouvernance reste l'acteur société civile. Autant ces acteurs doivent veiller à maintenir le cap de leurs objectifs et de leur représentation citoyenne par une dynamique participative et ne pas perdre leur âme, autant la collaboration dans le cadre d'un programme de coopération intergouvernemental bilatéral constitue un défi majeur, un chemin parsemé d'embûches sur lequel les crocs-en-jambes seront nombreux. La coopération luxembourgeoise joue pleinement son rôle d'innovation en étant une des premières si pas la première coopération à mettre en œuvre cet axe fondamental des accords internationaux relatifs à la coopération internationale.

Par rapport au positionnement du programme en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et le code de conduite européen

Depuis 2005, la Déclaration de Paris (DP) oriente les modalités de mise en œuvre des coopérations au développement.

Les cinq principaux points du Programme d'Action d'Accra viendront compléter cette déclaration en septembre 2008, à savoir la prévisibilité de l'aide, l'utilisation prioritaire des systèmes nationaux dans l'acheminement de l'aide, la conditionnalité basée sur les objectifs de développement du pays bénéficiaires et le déliement de l'aide.

L'intentionnalité d'application de la DP est présente à toutes les étapes du PIC II. La réalité est plus nuancée et dépend des processus et dynamiques en cours dans les relations entre les acteurs institutionnels ainsi que des perceptions des uns et des autres des rapports de forces induits ou réels.

Appropriation et alignement

Il importe de distinguer ici les deux composantes de la coopération luxembourgeoise bilatérale, le pilier politique représenté par le Bureau de Coopération Luxembourgeois (BCL) et le pilier technique représenté par Lux-Development.

Au niveau politique, l'appropriation et la maîtrise des politiques et des stratégies par le gouvernement sénégalais et les Ministères concernés par le PIC II ne posent pas de problème. Les négociations sont menées par deux parties sur pied d'égalité et les accords de partenariat reflètent une réelle autonomie de la partie sénégalaise.

La récente crise financière du Sénégal et ses conséquences sur les « ponctions » au niveau du budget national ainsi que certains faits de corruption sont de nature à soulever des questions qui constituent autant de freins pour le développement du potentiel existant de partenariat constructif entre les deux pays.

Le fait que la coopération luxembourgeoise concentre ses actions entre autres dans la formation professionnelle, c'est-à-dire dans une niche bien circonscrite dans le cadre des priorités nationales, du DSRP 2 et de la SCA, confère à celle-ci une visibilité assortie d'une grande responsabilité dans la mise en œuvre concrète des relations de partenariat.

Les enjeux sont d'autant plus importants que le Luxembourg est leader des PTF dans ce secteur et s'est vu proposer par la Belgique de travailler par délégation dans ce secteur particulier.

La capacité de réponse politique du côté sénégalais est donc primordiale. L'appui à la structuration des cadres politiques du secteur est indispensable pour que les bases d'échanges réels au niveau politique puissent exister et donc garantir l'appropriation progressive et réelle des programmes.

Le diagnostic des faiblesses de la partie sénégalaise au niveau de la gestion des Directions nationales concernées ainsi que des différentes unités opérationnelles devra permettre de proposer des réponses structurées de mise à niveau et de renforcement des capacités de ces acteurs. C'est en effet la condition pour que la partie sénégalaise puisse assumer son rôle de coordination du secteur et gérer de manière totalement autonome les ressources qui sont mises à sa disposition, non seulement par la coopération mais également par le budget national. Cela suppose une administration publique intègre dont le niveau de rémunération constitue une motivation réelle pour se dédier pleinement à la réalisation des objectifs définis par les responsables politiques du secteur.

Dans le domaine de la santé, les responsables politiques assument pleinement la coordination des ressources mises à sa disposition dans le cadre des politiques définies.

Les conditions d'une réelle appropriation par la contrepartie nationale sont plus difficiles à réunir lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre des budgets. Cette responsabilité incombe à l'autre pilier de la coopération luxembourgeoise, l'agence d'exécution Lux-Development. En tant que responsable de la bonne utilisation des fonds vis-à-vis du Ministère luxembourgeois des Affaires Etrangères (MAE), elle est contrainte de prendre toutes les mesures nécessaires pour que les fonds soient effectivement utilisés dans le cadre des programmes définis. Il existe donc des freins compréhensibles vers le passage aux procédures nationales car celles-ci rendent naturellement opaque, pendant un temps, la circulation de l'argent vis-à-vis de la partie luxembourgeoise et font perdre un certain contrôle à la partie luxembourgeoise sur la mise en œuvre des activités concrètes. C'est par ailleurs souvent la partie sénégalaise qui pousse à l'utilisation des procédures luxembourgeoises dans la mesure où celles-ci garantissent le rythme des activités telles qu'elles ont été programmées. Des mécanismes intermédiaires permettent par ailleurs de garantir aux deux parties le respect de leur autonomie respective dans le cadre des accords passés, dans l'esprit de la dynamique de la Déclaration de Paris. On pourrait comparer cela à un jeu de dupes où personne n'est dupe. D'un côté les PTF réclament le respect de la Déclaration de Paris et du Code de conduite européen mais n'osent pas, dans des contextes spécifiques tel que le contexte sénégalais, faire de l'appui budgétaire intégral; de l'autre côté le gouvernement sénégalais accepte de maintenir des modalités de mise en œuvre et des procédures spécifiques aux différents PTF en étant informé des engagements à court, moyen et long terme de ceux-ci ainsi que du rythme des décaissements. Le véritable partenariat se situe peut-être dans cette zone intermédiaire entre l'appui budgétaire intégral et le contrôle absolu des budgets par les PTF.

Harmonisation

Les actions des donneurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective

Dans la mesure où le Luxembourg est leader parmi les PTF dans le secteur de la formation professionnelle, son intervention dans le cadre du PIC II implique nécessairement l'harmonisation de ses actions avec celles des autres PTF.

La récente proposition de coopération déléguée faite par la Belgique précisément pour le secteur de la formation professionnelle renforce cette dynamique d'harmonisation.

Le Luxembourg devrait pouvoir investir de manière significative dans ce secteur au niveau de la capitalisation d'expériences, tant au niveau de sa politique qu'au niveau d'autres expériences de formation professionnelle dans le monde pour conforter sa position de leader dans ce secteur dans une vision qui ne soit pas limité au Sénégal mais qui inclut l'ensemble des pays de concentration de sa coopération.

Cette affirmation pourrait lui permettre de capter à l'avenir d'autres délégations de coopérations ce qui renforcerait les moyens mis à la disposition de la contrepartie nationale. Cette approche présuppose une vision politique à long terme qui ne soit pas limitée aux seules réalisations d'activités dans un temps déterminé.

La dynamique d'harmonisation présuppose l'élargissement de la couverture géographique qui ne pourrait à l'avenir que se concevoir au niveau national. Elle ne pourrait pas rester confinée à la seule zone de concentration actuelle, même élargie à la zone où la coopération belge est présente actuellement.

L'harmonisation présuppose également l'ouverture du champ sectoriel et sa mise en relation effective avec le marché de l'emploi, non pas conçu comme un réservoir supposé de demandes mais bien comme une dynamique permanente de création d'emplois. C'est dans cette mesure qu'une réflexion approfondie devrait être menée visant à la mobilisation des ressources de la microfinance, secteur dans lequel le Luxembourg est fortement impliqué dans la région. Il pourrait ainsi également mobiliser d'autres PTF et insuffler de la cohérence dans la perspective d'un développement économique du pays.

Gestion axée sur les résultats

Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats

Les mécanismes de concertation, de dialogue, de négociation et d'échanges mis en place dans le cadre du PIC II vont dans le sens d'amélioration du processus de décision en vue d'obtenir des résultats.

Toutefois les lourdeurs et la multiplication des niveaux de discussion et de concertation constituent des freins importants à la réalisation des activités prévues. Si ces dynamiques de participation poussées à l'extrême sont aisément supportables par la coopération luxembourgeoise et plus particulièrement par Lux-Development, il n'en va pas de même de la contrepartie nationale qui n'est pas capable de suivre ce rythme d'autant plus qu'elle est confrontée à de multiples bailleurs qui ont chacun leurs propres mécanismes et dynamiques de concertation.

Le management du PIC II et le développement d'outils de gestion est plus orienté vers le suivi, le contrôle et la reddition des comptes que vers l'élaboration et la mise en œuvre de politiques / programmes / actions basées sur un ensemble d'éléments objectivables.

Cette prédominance du suivi évaluation en termes de rendements peut de plus biaiser les appréciations des résultats dans la mesure où leur évaluation se fait en termes de réalisation (suivi – rendement) et non d'impact (politiques – programmes). Si le résultat est de tenir une réunion avec un ensemble d'acteurs, le résultat sera la tenue effective de la réunion et le nombre de participants. Le contenu, ce que les acteurs en auront retiré, les impacts et conséquences sur les dynamiques du programme passent au second plan.

Responsabilité mutuelle

Les donneurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

Ce point est problématique dans la mesure où les évolutions dans la conception de la mise en œuvre de la coopération, plus particulièrement le passage d'une approche projet à une approche programme et la plus grande responsabilisation de la contrepartie nationale dans la gestion et la mise en œuvre des activités a pour effet une certaine déresponsabilisation des responsables de la coopération qui mettent à la disposition de la contrepartie nationale un certain nombre de moyens financiers, des appuis-conseils à charge pour la contrepartie nationale de mettre en œuvre et donc d'être responsable des résultats.

Quand il s'agissait de la réalisation d'un projet sous l'entière responsabilité de la coopération, l'investissement était plus net et il y avait bien souvent une émulation entre les différentes coopérations pour montrer ce dont elles étaient capables de réaliser. Aujourd'hui que l'ensemble des financements de la coopération convergent vers un seul pot commun sectoriel ou national et où c'est la contrepartie nationale qui idéalement est responsable de la mise en œuvre, cette motivation de montrer des résultats n'est plus présente et est remplacée par la notion de « grande humilité de service ». Cette notion est d'autant plus difficilement praticable par les agences de coopération qui ont été positionnées dans les dernières décennies comme des entités d'exécution qui devaient mesurer leur efficacité à l'aune des critères les plus sévères du secteur privé. La culture d'entreprise des agences de développement ainsi que de leurs cadres était plus proche des entreprises privées que des fonctionnaires publics.

3. Analyse du PIC et de sa mise en œuvre

Pertinence

Dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), de la deuxième DSRP et de la Stratégie de Croissance Accélérée, des Politiques de Développement National, le PIC II et ses différentes composantes sectorielles est pertinent.

- La fixation sur la niche sectorielle de la formation professionnelle est un plus important pour la Coopération luxembourgeoise qui doit pouvoir préciser et confirmer son engagement dans ce secteur dans le cadre de la réflexion sur le PIC III.
- Le secteur de la santé, principalement dans la zone de concentration est également pertinent. Il demande toutefois une plus grande proximité vis-à-vis des agences du Système des nations-Unies (SNU) et une plus grande attention dans sa mise en œuvre.
- La composante eau et assainissement est certes pertinente au regard des priorités nationales mais n'est pas pertinente du point de vue de sa localisation et de son ex-centrage par rapport à la zone de concentration. Elle offre toutefois l'avantage de l'exercice d'une plus grande délégation dans l'exécution à la contrepartie nationale tempérée du fait que ce secteur n'est pas déconcentré.
- Le choix du soutien à deux organisations de la société civile en particulier, le Forum Civil et le Mouvement Citoyen est probablement le plus pertinent dans l'ensemble du PIC dans la mesure où il cumule les orientations fondamentales du DRSP en matière de démocratie participative et appropriation par les populations avec le thème central de la construction d'une bonne gouvernance. Il s'agit d'un choix stratégique du PIC, validé par les deux gouvernements. Le défi de l'appui à ce secteur se situe dans les modalités de mise en œuvre étant donné que la nature de l'acteur société civile est différente de celles des acteurs que la coopération et plus particulièrement son agence d'exécution pratiquent habituellement.

Efficacité

L'état d'avancement du PIC II ne permet pas de commenter l'efficacité du programme dans la mesure où il est difficile de prévoir si les objectifs seront effectivement atteints au terme du calendrier prévu.

Les retards constatés dans la mise en œuvre laissent toutefois supposer que les objectifs fixés ne seront pas atteints au terme du calendrier initialement prévu, non pas tellement par les retards dans la programmation et exécution, estimés à maximum 7 %, mais dû au démarrage tardif du PIC (mai 2008).

Le PIC II tel qu'il est formulé offre les garanties suffisantes pour l'atteinte des objectifs dans les différents secteurs concernés.

Efficiences

L'analyse du PIC II à mi-parcours fait ressortir des éléments qui sont de nature à mettre en cause l'efficacité du programme, parmi lesquels :

- La lourdeur des procédures de suivi-évaluation et de l'instrument FastTrack® dont l'efficacité devrait pouvoir être évaluée de manière régulière.
- Les capacités de mise en œuvre de la contrepartie nationale et le respect du calendrier initialement élaboré.
- Les ressources humaines, leur compétence et leur mise à disposition (manque de Coordonateur Technique Principal (CTP) santé et d'un Coordonateur National de Programme (CNP) pour le SEN/023).
- La faiblesse de certains budgets au regard des objectifs, plus particulièrement pour la Gestion des ordures Ménagères (GOM) et les programmes mis en œuvre par les acteurs de la société civile, mais aussi pour la formation professionnelle si l'on considère les enjeux et perspectives futures.

Les aspects institutionnels internes à la coopération luxembourgeoise, plus particulièrement les relations entre ses deux composantes, le BCL et LD doivent également être pris en compte dans l'évaluation de l'efficacité, une bonne synergie étant de nature à amplifier l'efficacité de la coopération.

Impact

Comme les différents rapports sectoriels le montrent, il est encore trop tôt pour parler d'impact du PIC II. Tout au plus peut-on se risquer à quelques hypothèses qui découlent du document et qui tendent à confirmer que ce qui est recherché par le PIC II et la mise en œuvre de ses différentes composantes est un impact réel sur le développement du pays et la réduction des indicateurs de pauvreté.

On peut dès lors se poser la question de la nécessité d'une dispersion des efforts sur les différents secteurs. N'aurait-il pas mieux valu se concentrer sur un seul secteur, deux au maximum (La formation professionnelle et l'appui à la bonne gouvernance ou à la santé), ce qui permettrait une meilleure concentration de moyens, la diminution du nombre d'interlocuteurs, la possibilité de canaliser des ressources d'autres PTF pour Lux-Development, etc.

Le recentrage sectoriel et géographique ainsi que l'intégration au sein du PIC des financements existants hors PIC permettrait de mieux pouvoir garantir un impact réel des actions de la coopération luxembourgeoise.

Viabilité / Durabilité

La durabilité des actions soutenues par la coopération luxembourgeoise dépendra de la capacité de l'Etat sénégalais à prendre en charge dans la durée l'ensemble des secteurs qui font actuellement l'objet d'une aide. Il va sans dire que la génération de revenus propres directement induite par les activités d'un programme est de nature à lui assurer une certaine autonomie et viabilité. D'autres secteurs sont toujours, par nature, dépendant de budgets de l'Etat, chargé de redistribuer la richesse nationale produite.

Deux secteurs du PIC II contribuent de manière plus significative à cette durabilité :

- Le secteur de la formation professionnelle, dans la mesure où le lien avec la création d'emploi et la mise à disposition de microcrédits est renforcé.
- L'action de la société civile capable de créer des dynamiques de participation populaire seules capables de surveiller, contrôler les mandataires publics dans leur gestion de la « chose publique » au bénéfice de l'ensemble et de mobiliser les populations locales sur une grande échelle.

Cohérence des étapes dans le cycle de projet

Entre les objectifs et les résultats, activités, bénéficiaires et besoins identifiés

De manière générale le cycle du projet tel qu'il est présenté correspond à l'identification et traduit les préoccupations et objectifs de l'identification.

Entre les résultats et les activités

La phase de démarrage du PIC II a consommé pratiquement 50 % du capital temps. Les activités ont été principalement concentrées sur la phase préparatoire d'études, d'élaboration et signatures de conventions particulières (près de 20 conventions signées). Cela explique le peu de résultats concrets et visibles à mi-parcours, le pari étant que mieux la phase de préparation est réalisée, moins il y aura de problèmes dans la phase de réalisation. Si cette hypothèse se vérifiait, les activités et résultats seraient en parfaite cohérence.

Entre les activités et la population et ses besoins

La population bénéficiaire, du fait de la longueur de la phase préparatoire ne visualise pas encore les résultats potentiels de l'intervention du PIC II. Elle est très éloignée du programme.

Cette situation devrait rapidement évoluer quand les organisations de la société civile, tant le Forum Civil, le Mouvement Citoyen que le CREPA pourront entrer en matière avec des éléments concrets permettant d'organiser les populations bénéficiaires autour de réalisations concrètes visibles.

Une bonne préparation de cette étape est fondamentale. Or les relations entre les organisations de la société civile et l'agence Lux-Development ne laissent pas augurer d'une collaboration productive à ce niveau pour les populations, les organisations de la société civile étant bridées dans leurs espaces de travail et leurs méthodologies d'intervention. Les contraintes en termes d'utilisation d'instruments et de méthodologie d'une part, les réticences à travailler avec un acteur non gouvernemental d'autre part sont de nature à compromettre les attentes des résultats de l'intervention de cet acteur. Un peu comme si on attendait d'un rugbyman qu'il soit performant au football ou d'un pongiste au tennis.

Monitoring et évaluation jointes du projet et résultats

Le système de planification et de suivi mis en place par Lux-Development au Sénégal dans le cadre de ce PIC a fait l'objet d'une attention toute particulière en termes de conception et d'implémentation. Mis en place par le biais d'une cellule spécialement créée au sein de Lux-Development au niveau de la coordination générale des programmes, il se repose principalement sur deux axes :

- La mesure de la performance de chaque programme dans la mise en oeuvre des ses activités. Le reporting est assuré à ce niveau à l'aide du logiciel FastTrack®.
- L'appui aux systèmes nationaux (Ministères, ARD, etc.) par rapport à leur performance en ce domaine. Pour ce faire, le système de planification et de suivi développé par Lux-Development s'est basé sur une étude préalable nationale qui a été menée sur (i) le niveau des compétences nationales existantes en ce domaine et (ii) les outils existants de collecte, de traitement et de diffusion d'informations. Il en est ressorti des recommandations sur le renforcement des capacités nationales accompagnées d'un plan d'action. Cet appui est également apporté aux partenaires de la Société Civile.

Ce système assure trois niveaux de suivi, adaptés du cadre logique:

Cadre logique du programme	Niveau de suivi
Objectifs Généraux	Suivi des impacts/effets
Objectifs Spécifiques	
Résultats	Suivi des résultats
Tâches	Suivi opérationnel (ou d'exécution)
Activités	

Le **suivi opérationnel ou d'exécution** consiste à mesurer et réévaluer au quotidien la programmation, planification, indicateurs de tâches, etc. Il a pour principal objectif la gestion journalière administrative et financière des programmes et utilise pour cela le logiciel FastTrack®. Cependant, si le logiciel utilisé est puissant, il n'en reste pas moins qu'il pose des limites en termes de granularité de l'information. Pour pallier à ce problème, Lux-Development s'aide pour chaque infrastructure réalisée d'un fichier Excel® pour le suivi de la réalisation et du provisionnel en termes de coûts mais aussi de la prise en charge des parties nationales, du statut de mise en œuvre (avancement des travaux), etc.

Le **suivi des résultats** a pour objectif que ces derniers puissent concorder avec les indicateurs sectoriels tels que fixés par les programmes nationaux. Faisant le lien entre l'opérationnel et le stratégique, il fournit en fonction des résultats la possibilité de pouvoir réajuster les stratégies d'implémentation des programmes en conséquence.

Le **suivi des impacts/effets** permet d'analyser le rapport entre la situation générale attendue et la situation réelle. Il est principalement basé sur des enquêtes qui se font en trois temps :

- Une première enquête a lieu avant le démarrage du programme permettant ainsi de dresser l'état des lieux qui deviendra la ligne de référence pour les comparaisons futures.
- Une deuxième est effectuée à mi-parcours, permettant un réajustement possible du programme dans sa stratégie et son implémentation
- Une troisième est menée *a posteriori*, afin de mesurer l'impact final.

Ces enquêtes portent simultanément sur les zones de concentration concernées mais également sur des zones témoins situées en-dehors, permettant ainsi d'isoler les impacts des programmes et d'identifier les influences externes.

L'ensemble de ces niveaux contribuent à la consolidation des données de suivi qui seront présentées trimestriellement lors des Comités Techniques de Suivi et de Coordination (CTSC) sur une dimension plutôt axée sur l'opérationnel.

Parallèlement, un système d'auto-évaluation a été tout récemment mis en place et organise une fois par an des ateliers par composante sur des thématiques liées au processus de mise en œuvre de ce système de suivi/évaluation telles que la gestion des risques, le respect des procédures, la lourdeur administrative, etc.

La consolidation annuelle des CTSC trimestriels et de l'auto-évaluation permet d'établir un rapport annuel et un tableau de bord qui seront présentés au et discutés par le Comité de Pilotage qui selon les résultats pourra donner de nouvelles orientations à la mise en œuvre des programmes. Suit après la Revue annuelle dont la synthèse des résultats sera présentée lors de la Commission annuelle de Partenariat Luxembourg-Sénégal en vue de discussions stratégiques.

L'ensemble de ce système repose sur la démarche participative de tous les acteurs. Il suffit d'un seul qui fasse défaut et c'est toute la chaîne de remontée de l'information qui pose problème. C'est pourquoi, une

campagne de sensibilisation est menée pour pouvoir conscientiser tout les parties prenantes dans cette démarche.

Enfin, il est prévu très prochainement la constitution d'une base de données accessible sur Internet par toutes les parties prenantes au PIC II, reprenant l'ensemble des données propres au suivi de chacun des programmes mais dont l'accès serait différencié/adapté selon la nature de la personne et de l'information demandée.

4. Etat d'avancement

Résultats quantitatifs et qualitatifs

L'analyse des données fournies par Lux-Development a permis de dresser pour l'ensemble des programmes du PIC II une vision claire de ce que la mise en oeuvre du PIC II a apporté en termes de réalisation, de retard et de déboursements à son moyen-terme. Partant des informations disponibles dans les différents documents de projets ainsi que sur la base du programme de planification/suivi utilisé par Lux-Development, il nous a été permis effectivement d'extraire les trois données suivantes :

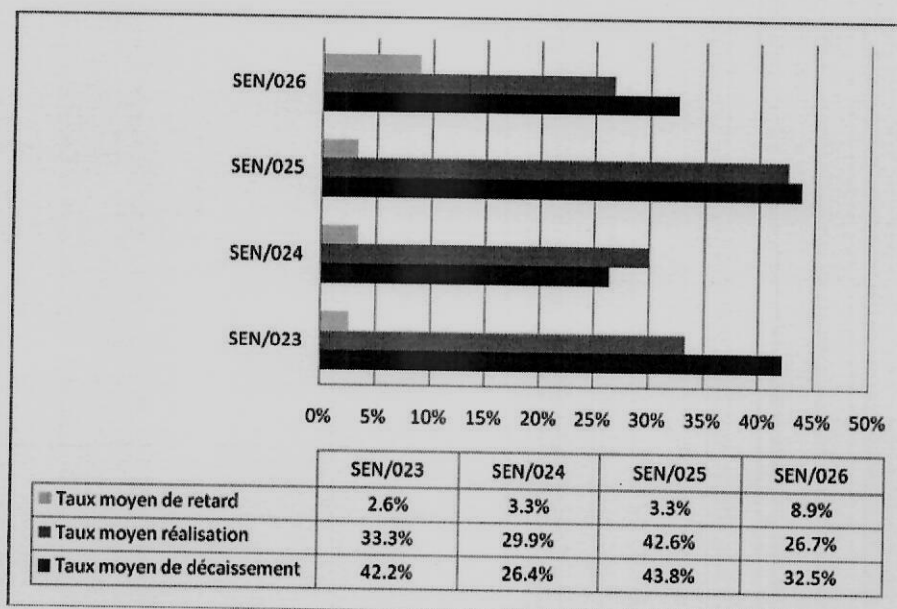
- un taux moyen de réalisation par programme. Celui-ci a été établi à partir de la moyenne pondérée¹⁰ des taux de réalisation directement extraits des données du fichier de suivi/évaluation et relatifs à chacune des tâches effectuées en vue de l'obtention des résultats attendus pour les dits programmes,
- un taux moyen du retard accumulé par programme. Celui-ci a été établi, de la même manière, à partir de la moyenne pondérée des ratio « délai /durée d'implémentation» calculés¹¹.
- un taux de déboursement par programme. Celui-ci a été établi par simple calcul du ratio des déboursements effectués sur le budget total planifié pour chacun des dits programmes (frais d'organisation et de gestion inclus).

¹⁰ La pondération de cette moyenne s'est faite sur la base du budget alloué (après révision) de chacune des tâches relatives à un même résultat sur le budget total alloué de l'ensemble des tâches associées à ce résultat. Une fois la moyenne calculée pour chacun des résultats, nous avons appliqué le même exercice sur l'ensemble des résultats constituant chacun des programmes pour aboutir au taux moyen de retard accumulé par programme. Cette pondération par les budgets alloués permet d'accentuer l'importance des activités en termes de moyens à dégager.

¹¹ Ce ratio est calculé sur base du délai additionnel et de la durée d'implémentation.

Le calcul du délai est fondé sur la différence entre la date réelle du commencement de l'implémentation de la tâche étudiée et la date du début de mise en oeuvre telle que définie dans le document de projet. Le délai représente le nombre de jours entre ces deux dates. Si le résultat est positif, il s'agit d'un retard, s'il est négatif il s'agit d'une avance. La durée, quant à elle, est calculée sur base du nombre de jours prévus entre les dates réelles de début et de fin de la mise en oeuvre de la tâche étudiée. S'il n'y a pas de dates réelles de fin spécifiées (autrement dit s'il n'y a pas eu de report d'échéance finale), le calcul considère dès lors la date initiale de fin de mise en oeuvre. Cette façon de procéder permet d'accentuer l'importance des situations où l'on se retrouve, tout en gardant la même échéance, avec un nombre restreint de jours pour effectuer une initiative suite à un retard de démarrage (durée d'implémentation raccourcie, d'où un retard plus important). Cette situation est en effet bien plus embarrassante que celle où il a été procédé à un report de l'échéance finale.

Les résultats de la revue à moyen terme de la mise en œuvre du PIC II sont synthétisés ci –après :



Au vu de ces résultats, il en ressort que :

- L'ensemble des programmes affiche un faible taux moyen de retard, excepté le programme dédié à l'eau et l'assainissement (SEN/026). Celui-ci accuse en effet un plus grand retard dans sa mise en œuvre (7% de la durée réelle d'implémentation). Ceci est principalement dû au retard accumulé dans la réalisation des infrastructures d'alimentation en eau potable. Cette activité, représentant plus de 40% du budget alloué à ce programme, est en effet affecté par un retard de 7 mois sur sa date initiale de lancement (01/10/2008). Le faible taux de réalisation qui lui est associé (26.7%) est entre autre aussi expliqué par ce phénomène.
- Le programme de formation professionnelle (SEN/024) est celui qui présente le meilleur taux de réalisation/déboursement (supérieur à 1), ce qui tend à démontrer une efficacité dans la gestion de la mise en œuvre du programme et des déboursement associés, et ce en termes de moyens, planification, exécution et suivi. A l'inverse, la composante d'accompagnement (SEN/023) est celle qui présente le plus faible ratio, reflétant ici la difficulté que Lux-Development a éprouvée pour démarrer concrètement son implémentation¹², sans accumuler pour autant un retard important (2.6%), tendant à dire que la mobilisation de Lux-Development fut particulièrement forte à ce sujet.

¹² Cfr. chapitre suivant pour plus d'informations.

- Le programme de santé (SEN/025) est celui qui affiche le meilleur rythme de croisière (faible taux moyen de retard, taux de réalisation proche de la moitié avec un taux de décaissement suivant la même tendance). Cependant si le taux moyen de retard est faible, c'est qu'il n'est que le reflet consolidé pondéré des retards accusés par les différentes tâches du programme. En effet, la réalité au niveau inférieur est différente dans ce sens où un cinquième de l'ensemble des activités du programme accuse un retard supérieur à 15% (certains affichent un retard de 37% dans la mise en place d'un système de prise en charge solidaire des coûts de prestations de santé, voire 45% dans l'identification des besoins des populations du Ferlo (régions de Matam et de Louga)). Si certes les montants alloués à ces activités ne représentent qu'une faible part du budget du programme, ces cas n'en sont pas moins préoccupants.

Les données complètes¹³ ainsi que les calculs sont donnés en Annexe 4.

RMQ : Nous tenons à noter qu'en premier lieu cette analyse porte uniquement sur l'aspect quantitatif des différents projets. De ce fait, les résultats observés ici doivent être relativisés car ils ne prennent en compte les différents facteurs dynamiques que peuvent être les contraintes ou la complexité du terrain dans l'implémentation des différentes activités. Pour une information plus détaillée à ce propos, l'état d'avancement est également donnée en Annexe 4.

En second lieu, l'analyse effectuée s'est faite sur les périodes planifiées par activités en terme de réalisation programmée. Si certaines échéances ont dû être reportées, elles restent néanmoins inscrites dans la durée générale de mise en œuvre du PIC, à savoir 48 mois à compter de la signature des protocoles entre le Sénégal et le Grand-Duché de Luxembourg. A ce stade, il est donc difficile de statuer sur un retard éventuel dans la mise en œuvre globale du PIC mais il est important de considérer que les retards constatés au niveau des activités, même s'ils sont encore inscrits dans la période de mise en œuvre, peuvent entraîner des retards plus importants qui pourraient être sujets à débordement sur cette même période. Une vigilance sur cet aspect est par conséquent de mise.

¹³ Il est à noter que les données financières utilisées ont été obtenues en clôture de l'année 2009, ce qui a pour conséquence qu'il n'y a plus de distinctions entre les dépenses payées et engagées puisqu'elles sont les mêmes. De ce fait, les décaissements reflètent bien les paiements effectués.

5. Conclusions

Les constats

La revue à mi-parcours du PIC II au Sénégal a pu constater que le PIC est cohérent avec les stratégies nationales de réduction de la pauvreté ainsi qu'avec les stratégies sectorielles.

- Les différentes phases de sa mise en œuvre, de l'identification à l'exécution concrète se fait dans le respect des grandes lignes de la Déclaration de Paris. Cette mise en œuvre est progressive et connaît différents freins, tant au niveau de la partie sénégalaise qu'au niveau de l'agence Lux-Development. Les deux partenaires trouvent toutefois des modalités opérationnelles qui permettent de respecter les grands principes de la Déclaration de Paris tout en maintenant le rythme et l'autonomie de chacun. Les difficultés dans le passage aux modalités de l'exécution nationale trouvent ainsi des solutions qui garantissent la bonne exécution des activités.

Dans la mise en œuvre opérationnelle du PIC II, la revue à mi-parcours a constaté :

- Un niveau très élevé des compétences des ressources humaines affectées au PIC, que ce soient les CTP, les coordinateurs, les ENP ou les responsables des différents départements. Les compétences des ressources humaines aux niveaux décentralisés et déconcentrés sont moindres.
- Des postes prévus dans l'organigramme de mise en œuvre sont vacants, plus particulièrement les ENP des programmes SEN 025 et SEN 023, cette dernière fonction étant assumée temporairement par le Coordinateur National du programme.
- La réalisation des activités fait état de retards significatifs dans le déroulement du PIC II, principalement en raison d'une attention particulière portée à la création des conditions de succès du programmes (phases d'études et préparatoires importantes). Il est prématuré de discuter de l'efficacité de ces mesures. Néanmoins, force est de constater qu'elles hypothèquent l'atteinte des objectifs dans le calendrier prévu. A partir de 2010, la mise en œuvre du PIC II devrait connaître une accélération dont l'amplitude dépendra de la capacité des différents intervenants à réaliser les activités prévues.
- Le passage de la logique projet à la logique programme connaît un certain nombre de lenteurs qui peuvent s'expliquer par le maintien d'une répartition sectorielle des programmes et une approche de concentration géographique alors que la vision programmatique implique un niveau de réflexion stratégique au niveau national. Le découpage séquentiel propre au PIC freine également la mise en œuvre de l'approche programmatique.
- Les secteurs sont tous pertinents par rapport aux objectifs de développement du Sénégal. On note néanmoins que la synergie entre les secteurs pourrait être renforcée.

- La concentration géographique constitue un élément clé du PIC II par la mise en œuvre des activités dans la zone de concentration Nord. La mise en œuvre d'activités spécifiques dans d'autres zones, entre autres pour les secteurs de la formation professionnelle et de l'hydraulique font perdre de l'efficacité au PIC.
- L'organisation la représentation locale de Lux-Development au Sénégal est basée sur une structure pyramidale, comportant plusieurs niveaux (coordinateurs nationaux et CTP pour chaque secteurs). Cette organisation est également en place au Mali (second pays dépendant du bureau régional de Dakar). Il s'agit d'un mode d'organisation qui diffère des autres bureaux régionaux de Lux-Development.
- Le bureau régional a mis en place un outil de suivi innovant Fastrack®. Cet outil n'est pas considéré comme un outil de planification et prévision. Son utilisation suscite des commentaires mitigés (l'utilité de l'outil est reconnue par certains tandis que d'autres jugent l'instrument comme lourd, fastidieux et peu adapté au contexte particulier de travail de certains acteurs.
- Le Luxembourg est reconnu comme chef de file dans le secteur de la formation professionnelle. A ce titre, une discussion est en cours avec la Belgique pour réaliser une coopération déléguée. A ce stade des négociations, des questions restent encore ouvertes, relatives au calendrier, à la méthodologie, au champs géographique, à une possible contrepartie, etc.
- Dans la mise en œuvre du PIC pour l'ensemble des phases concernées, la revue à mi-parcours a pu constater une compréhension et une vision différentes sur certains aspects du PIC entre le BCL et Lux-Development, plus particulièrement sur la collaboration avec les acteurs de la société civile.

Le « modus operandi » de la coopération luxembourgeoise

La coopération luxembourgeoise au Sénégal s'articule autour du Bureau de Coopération (BCL) et de Lux-Development, agence d'exécution. Cette dernière dispose d'un bureau régional à Dakar qui chapeaute les bureaux locaux du Sénégal, basé à Saint-Louis et du Mali basé à Ségou.

Dans le cadre d'accords politiques passés entre les gouvernements du Sénégal et du Luxembourg, un programme est identifié par le BCL sur base duquel Lux-Development formule un ensemble de propositions dans les différents secteurs convenus entre les gouvernements qui sont inscrites dans un ensemble de documents de projets. Une fois ces propositions approuvées par le BCL, Lux-Development se charge de leur mise en œuvre.

La coopération luxembourgeoise repose donc sur deux piliers, l'un politique et l'autre technique.

Autant Lux-Development dispose d'un niveau important de ressources humaines, financières et d'infrastructures lui permettant de remplir sa mission, autant le BCL est en sous effectifs en ressources humaines et manque de moyens financiers pour réaliser de manière correcte sa mission, entre autres la phase d'identification du PIC, ce qui l'oblige à faire appel régulièrement aux conseils de Lux-Development. Cela a pour conséquence une situation où l'agence est présente à toutes les étapes, de l'identification à

l'exécution en passant par la formulation ce qui, malgré les mécanismes de contrôle mis en place, n'est pas de nature à garantir l'intégrité constante du processus du PIC.

Le fait qu'historiquement Lux-Development ait été présent au Sénégal avant le BCL rend difficile l'affirmation de ce dernier comme porte parole et représentant de la Coopération luxembourgeoise au Sénégal d'autant plus que la présence sur le terrain de Lux-Development affirme celle-ci comme le véritable acteur luxembourgeois en lui donnant une grande visibilité. Il existe de la part de certains interlocuteurs nationaux une confusion entre ces deux bras de la coopération luxembourgeoise. L'image projetée et perçue, entre autre par l'immeuble officiel de la coopération, ne correspond pas à la définition et aux rôles respectifs des deux composantes de celle-ci.

Le BCL étant en sous-effectifs, il doit également faire appel aux ressources de Lux-Development pour le représenter dans certaines réunions, ce qui contribue à accroître la confusion.

Les modalités d'exécution du PIC, entre autres la signature de conventions entre Lux-Development et les Ministères situe Lux-Development également dans le champ politique. Même s'il s'agit d'un niveau opérationnel, cela contribue à la confusion, Lux-Development étant amené à traiter avec certains Ministres en charge.

La gestion de ressources financières importantes par Lux-Development la positionne comme un acteur influent dans le champ politique en tant que détenteur du pouvoir de libérer les ressources.

La signature d'un ensemble de conventions avec les opérateurs des différents ministères, les agences telles que l'AGETIP ou des organisations comme le CREPA, permet d'un côté de définir avec précision le cadre de la collaboration, de l'autre, elle est susceptible de générer un sentiment d'excès de contrôle de la part de la contrepartie nationale ou paradoxalement de laxisme quand il s'agit de libérer des fonds importants en délégation comme dans le cas de l'AGETIP. L'intervention du siège de Lux-Development à Luxembourg dans la rédaction d'un nouveau modèle de convention a considérablement retardé la signature des conventions et donc la mise en œuvre du PIC. Il ne semble pas qu'il y ait eu des arguments valables pour les retards apportés à la signature de ces conventions, les anciens modèles auraient pu être utilisés pour accélérer le démarrage des activités et faire l'objet d'une adaptation ultérieurement.

Le management de Lux-Development est basé sur un bureau régional, deux coordinations nationales et un ensemble de programmes sectoriels. Au niveau des coordinations nationales, un coordinateur général et un coordinateur des opérations sont responsables de la mise en œuvre des programmes dans leur ensemble. Un CTP est responsable de chaque secteur. Dans le cas du Sénégal il s'agit du programme SEN024, appui à la réforme de l'ETFP, du programme SEN025, programme de santé de base, du programme SEN026, programme d'accès à l'eau potable et à l'assainissement et du programme SEN023, la composante d'accompagnement des programmes. Dans les différents Ministères responsables de ces programmes sectoriels, un coordinateur est responsable du suivi et est le correspondant du CTP. Dans le cadre du PIC, il n'y a pas de CTP pour le programme santé et il n'y a pas de coordinateur responsable de la composante accompagnement. Cette fonction est exercée par le coordinateur national du PIC au Ministère de l'Economie et des Finances, Direction de la Coopération économique et financière, qui a donc une double fonction. Ces deux situations devraient être rapidement solutionnées.

Quelle est la pertinence de l'existence d'un bureau régional ?

Le rôle du Bureau régional de Lux-Development à Dakar n'est pas toujours perçu par les interlocuteurs nationaux qui y voient une strate supplémentaire dont la valeur ajoutée n'est pas visible. Ses interventions / relais entre les coordinations « nationales » de Lux-Development au Mali et au Sénégal et le siège contribuent à alourdir la chaîne de décisions. Le cas des nouvelles conventions illustre bien cette situation. Sans doute la présence d'un Bureau régional venant en appui aux structures Lux-Development au Mali et au Sénégal se justifie-t-elle aussi par la mise au point et l'élaboration des nouvelles méthodologies. L'outil FastTrack® apparaît plus comme un instrument de contrôle et de reporting pour l'usage de Lux-Development que comme une aide à la gestion. De plus il est un important consommateur de temps pour les gestionnaires et demande des formations qui ne peuvent parfois pas être assimilées par les agents nationaux. Cette situation est renforcée également par la rotation élevée des responsables nationaux en charge des programmes. L'imposition de son utilisation, entre autres pour la mise en œuvre des actions par les acteurs de la société civile, est inadéquate par rapport à la nature de ces acteurs et celle des activités. Cet outil semble mis en place plus pour répondre aux besoins de l'agence qu'à ceux des acteurs institutionnels de la société civile. L'utilisation de l'outil de suivi FastTrack® est reconnue comme lourde et fastidieuse. FastTrack® n'est pas reconnu comme un outil de planification et prévision. Toutefois, certains départements techniques, entre autres l'hydraulique, apprécient celui-ci dans la mesure où il les aide à gérer, planifier et évaluer le suivi des activités.

L'organisation générale pour la mise en œuvre des programmes sectoriels basée sur l'existence d'une coordination générale et d'une coordination opérationnelle, cette dernière coordonnant la mise en œuvre des différents programmes, a été mise en place dans la perspective du passage d'une approche projet à une approche programme, les « anciennes » unités de gestion des projets étant remplacées par une coordination unique pour l'ensemble des programmes sectoriels inclus dans le PIC. Au Sénégal, s'il existe effectivement une consolidation au niveau de la coordination opérationnelle des différentes informations en provenance des programmes sectoriels, ce n'est pas le cas au Mali qui a gardé un modèle dans lequel chaque gestionnaire / CTP de programme sectoriel est responsable du suivi opérationnel de son secteur sans qu'il n'y ait de consolidation. L'unité de coordination ayant remplacé les anciennes unités de gestion est centrée sur le dialogue et la négociation avec la contrepartie nationale dans la perspective d'aboutir à la signature de conventions qui vont régir la mise en œuvre des activités des différents programmes sectoriels. Il s'agit donc d'un changement significatif de « métier » qui n'est pas aisé à assimiler par les personnes qui pour la plupart étaient présentes pour le PIC I et doivent donc s'adapter à ces changements. Des formations pourraient faciliter ces évolutions, entre autres à la négociation et à la gestion des conflits. Cela permettrait la facilitation de la délégation dans le respect et la responsabilisation de la contrepartie nationale et le passage au « faire – faire » tout en maintenant une fonction de contrôle.

Il apparaît donc que Lux-Development est fortement présent, non seulement au niveau opérationnel, avec les Ministères avec lesquels elle travaille, dans leur fonction de gestionnaire public, mais qu'elle ait également pénétré le champ politique qui est le champ réservé du BCL. Comme nous l'avons vu, cette

situation a une explication historique mais qui ne saurait justifier le maintien de cette confusion, dans l'intérêt de la coopération luxembourgeoise et de son image. Une clarification des rôles, des fonctions et des périmètres d'action s'impose.

Toutefois, la question du champ politique est complexe. On pourrait dire que celui-ci se limite aux grandes questions réservées à la diplomatie et aux questions des relations entre les deux pays au sens large. L'agence Lux-Development pourrait invoquer que le champ politique qui lui appartient est celui du développement et qu'elle n'agit pas seulement au niveau de la pure exécution d'orientations politiques générales données par le BCL. On pourrait également invoquer le fait que le technique est politique et que les outils orientent l'action politique. Dans cette mesure Lux-Development dispose d'un levier politique qui sont les budgets mis à sa disposition, qu'elle gère au quotidien et dont elle rend compte périodiquement. La (re)définition de la nature de l'agence Lux-Development en cours (Agence de coopération / exécution versus Agence de Développement) devrait s'accompagner d'une clarification des rôles et des fonctions des deux piliers de la coopération luxembourgeoise de manière à garantir la plus grande efficacité dans l'utilisation des fonds publics.

Le manque de moyens mis à la disposition du BCL pour réaliser la phase d'identification le met de facto dans une position de dépendance vis-à-vis de Lux-Development qui dispose d'une situation de monopole.

En ce qui concerne les procédures, le passage est progressif vers les procédures nationales.

La localisation

La dynamique de concentration sectorielle a pour conséquence le développement de compétences sectorielles pointues, le développement de méthodologies, de dynamiques d'échanges avec la contrepartie nationale visant l'appropriation et la formation des différents acteurs. Cette dynamique vise également le développement d'une seule approche nationale qui devrait constituer la base de l'intervention de l'ensemble des coopérations dans le pays. Or si la coopération luxembourgeoise se pose en leader sectoriel de la formation professionnelle liée au marché de l'emploi, le maintien dans une zone de concentration perd de son sens. Cela ne veut pas dire que la coopération luxembourgeoise, en tant que leader sectoriel, ne doit pas maintenir des zones d'expérimentation de manière à pouvoir dessiner des « success stories » mais son champ d'action deviendra inévitablement national au niveau du développement d'outils méthodologiques, d'expérimentation, de formations généralisées par la formation de formateurs et fondamentalement par un soutien important au renforcement des compétences et des capacités des administrations publiques en charge de ces différents aspects du secteur de la formation professionnelle, technique et de la création d'emploi, y compris via le secteur de la microfinance.

Dans le ou les secteurs où le Luxembourg serait leader au niveau des coopérations, la concentration géographique n'existerait plus. Il n'y aurait plus que le soutien à un programme national avec différentes composantes en fonction des impératifs et priorités des coopérations appuyant ce secteur.

Approche projets / approche programme

L'approche programme devient petit à petit une réalité tout au moins dans la réflexion sur la mise en œuvre et la conception des activités. Toutefois, il ne semble pas qu'il y ait de réflexion approfondie sur la notion de programme et d'approche programme. La conception programme est encore centrée sur une somme de projets, ayant chacun sa logique, son cadre, ses modes de fonctionnement et son budget. Le lieu où se visualise le changement est celui de la mise en œuvre opérationnelle qui est dorénavant concentrée dans les deux coordinations des programmes, coordination générale et coordination opérationnelle. La composante Accompagnement (SEN023) est le programme dans lequel a été logé l'ensemble des coûts de la coordination qui étaient autrefois répartis dans chaque programme sectoriel en particulier.

La difficulté pour passer à la pratique programmatique provient en partie du fait que les personnes en charge de la gestion des programmes sectoriels sont celles qui travaillaient dans le PICI avec une approche projet. Les secteurs sont donc toujours isolés les uns des autres et la vision globale en termes d'objectifs, de mise en œuvre de l'ensemble des ressources et de collaboration étroite avec la contrepartie nationale dans le cadre de la mise en œuvre du plan de développement national au niveau sectoriel reste globalement absente des perspectives du PIC II.

Les gestionnaires des programmes sectoriels (CTP) ont jusqu'à présent passé un temps considérable, ralenti par les lenteurs du siège dans l'élaboration d'un nouveau modèle de convention, à discuter et négocier des conventions dont le but apparaît comme étant plus le contrôle de la gestion et de la bonne utilisation des fonds que l'élaboration de véritables bases de collaboration programmatique.

Si on devait définir idéalement une approche programmatique sectorielle de la coopération luxembourgeoise, on pourrait dire, dans le cas concret de la formation professionnelle qu'il s'agirait d'un appui pluriannuel aux directions nationales en charge de ce secteur, tant en appui et renforcement des capacités des administrations publiques pour qu'elles soient en condition de mettre en œuvre leur politique nationale, avec des moyens financiers souples, libres d'affectation dans le cadre de lignes stratégiques dont les priorités auraient préalablement été discutées, négociées et approuvées.

Les acteurs : l'Etat, la Société Civile, les agences des Nations Unies

Les acteurs intervenant au niveau du PICII sont essentiellement les acteurs étatiques, tant luxembourgeois que sénégalais ainsi que la société civile sénégalaise sans oublier certains acteurs directement liés au marché. Ces trois sphères, étatique, société civile et marché ne sont pas étanches. Des relations étroites existent entre elles qui vont orienter la mise en œuvre des activités des programmes.

La sphère de l'Etat a partiellement été définie et caractérisée dans la partie relative à la bonne gouvernance. Il s'agit d'un système, en l'état, qui ne peut être changé. La coopération au développement fait partie de ce système et en assume l'ensemble des caractéristiques, tout en essayant d'en atténuer les conséquences

dans le cadre de la bonne utilisation des fonds publics. C'est ainsi que si la coopération luxembourgeoise essaie de respecter et tendre vers la mise en œuvre de la déclaration de Paris, elle doit de plus en plus déléguer à la contrepartie nationale la mise en œuvre tout en veillant à ce que celle-ci respecte, entre autres, la bonne gouvernance. Cette bonne gouvernance, comme nous l'avons vu, se concentre sur les questions démocratiques formelles et électives, sans aborder la question de la gestion budgétaire globale. Cette gestion des finances publiques par le Sénégal constitue un frein pour une plus grande délégation et induit la mise en œuvre de mécanismes de substitution et de contournement par les coopérations qui veulent garantir la bonne utilisation de leurs fonds. Cette responsabilité incombe le plus souvent aux agences d'exécution comme Lux-Development qui sont celles qui gèrent les fonds par délégation. On peut dès lors comprendre la difficulté dans laquelle ces agences se trouvent, coincées entre les obligations d'évolutions définies par de grands accords internationaux et la mise en œuvre concrète de programmes dans des contextes où elles seront *in fine* les seules à être jugées sur la gestion des fonds.

Quel que soit le niveau de développement d'un pays, l'acteur société civile est fondamental dans la mesure où il représente la dynamique associative spontanée, à des degrés divers de structuration, qui garantit une participation démocratique effective des citoyens. Ce rôle des sociétés civiles et de leurs différentes formes d'organisation est reconnu par l'ensemble des grandes organisations internationales et les coopérations au développement. Cette reconnaissance est toutefois modulée selon les approches qui peuvent varier considérablement.

C'est ainsi que la société civile peut être considérée de différentes manières :

- Comme un exécutant des politiques, souvent meilleur marché et plus efficace car plus en contact avec les bénéficiaires directs ou les populations.
- Comme « watchdog » de l'Etat et des gouvernements dans la mise en œuvre des politiques, pour la bonne gouvernance, le respect des droits de l'homme, etc. Cette fonction octroyée à la société civile permet aux Etats ou à la coopération de ne pas faire d'ingérence dans les affaires d'un autre Etat avec lequel il entretient des relations diplomatiques en positionnant un « filtre » intermédiaire.
- Comme acteur proactif de politiques basées sur des expériences mises en œuvre au niveau du terrain, de la base, avec de faibles moyens mais qui constituent autant de réalisations pilotes dont les leçons peuvent être tirées à un niveau plus large et constituer un potentiel important selon les secteurs. De nombreuses politiques sectorielles nationales ont été initiées par de petites ONG ou associations avec de faibles moyens. Le secteur de la microfinance est un exemple à cet égard.
- Comme acteur revendicatif, de type syndical, regroupant des secteurs de population pour la revendication de droits lésés.
- Comme acteur économique et financier.

Le secteur de la société civile (SEN023) est un bel exemple qui illustre les conceptions différentes qui peuvent habiter le BCL et Lux-Development.

Le BCL, en proposant d'insérer dans le PIC II un appui significatif à la société civile, prend un pari osé et affirme clairement une option politique, celle d'intégrer deux associations qui ont pignon sur rue au Sénégal et qui constituent des amplificateurs importants d'une position citoyenne critique à l'égard du pouvoir politique en place. Le succès « diplomatique » du Luxembourg est d'avoir précisément intégré ce volet dans le PIC et avoir obtenu la signature du gouvernement sénégalais sur cet aspect. Il s'agit donc d'un appui partagé par les deux partenaires et non pas une démarche isolée et « discrète » d'une coopération ou d'une ONG. Le corollaire de cette insertion de ce volet au sein du PIC II est que sa mise en œuvre s'intègre, comme les autres volets, au programme de Lux-Development, formulation et exécution. La vision de la société civile de la part du BCL se rapproche de celle de « watchdog », acteur proactif ou participant à l'exécution.

Lux-Development quant à elle, habituée à travailler avec les administrations publiques, semble avoir quelque difficulté à saisir la nature et la spécificité de cet acteur, plus particulièrement des deux associations Mouvement Citoyen et Forum Civil qui peuvent à certains moments lui apparaître comme des associations revendicatives, sans capacités et sans ressources. Cette vision serait cohérente avec l'approche d'acteur exécutant de parties d'un programme et donc redevable de résultats sur base d'un calendrier avec budgets, activités et indicateurs objectivement vérifiables (IOV). Lux-Development travaillant dans le cadre du PIC avec ces deux acteurs, va utiliser ses outils, comme pour les autres acteurs, en ne tenant pas suffisamment compte de la nature de ces associations et de l'inadéquation entre l'outil FastTrack® et la réalité de ces associations, ce qui est de nature à générer des problèmes importants dans la mise en œuvre de ce volet du programme.

Le PIC II collabore également dans le cadre des options stratégiques définies lors de l'identification avec un certain nombre d'organisations du système des Nations Unies. C'est ainsi que pour le programme de formation professionnelle, il collabore avec la plateforme des onusiens : BIT/GERME, ONUDI, PAREP/PNUD. LE PAREF/ETFP veut s'appuyer sur les agences du système onusien plus expérimentées dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes sortant des centres de formation et ainsi profiter de leur réseau d'acteurs et de leurs outils pour maximiser les possibilités de création d'entreprise et donc d'emploi.

Dans le secteur de la santé, la synergie et la complémentarité de certaines interventions du programme SEN 025 avec des agences du système des Nations Unies comme le FNUAP, l'UNICEF et l'OMS est une expérience à valoriser, à renforcer et à transposer dans d'autres zones.

Le temps

Le calendrier du PIC est un élément important à prendre en compte ou plutôt l'adéquation des calendriers des uns et des autres.

Le calendrier des autorités publiques locales s'oriente par rapport aux stratégies nationales de développement et de lutte contre la pauvreté. Toutefois le calendrier électoral interfère dans ce calendrier de référence. Il y a ainsi des conséquences importantes sur le jeu de chaise musicale dans les affectations de postes au sein de cabinets ministériels ou d'administration. Ce calendrier a également des conséquences sur les interlocuteurs de la coopération, leur niveau de compréhension des procédures, etc. En découleront des formations de mises à niveau et généralement un travail de relation publique important.

D'un point de vue général le calendrier d'un Etat par rapport aux enjeux de développement se calcule sur plusieurs génération et va jusqu'à prendre en compte les générations futures.

Le calendrier de la coopération, d'un point de vue politique va se calquer sur celui de l'agenda politique de la contrepartie nationale et donc sur les calendriers électoraux. Généralement les durées des PIC sont calculées sur celles d'un mandat électif. L'arrivée au pouvoir d'autres responsables politique peut faire en effet courir le risque de changements importants dans les orientations. Cette limitation est de nature à brider la réflexion politique sur le long terme de même que la créativité et l'innovation indispensables pour penser des politiques qui dépassent les intérêts et enjeux électoraux par définition limités face aux réels enjeux du développement et aux besoins des populations. Dans cette mesure le déficit d'une pensée plus globale sur le long terme permettant les innovations nécessaires, corolaire de l'efficacité et de l'efficience, se fait sentir. La coopération luxembourgeoise devrait pouvoir se libérer du carcan du rythme quinquennal, tout au moins dans la phase de réflexion du PIC III qui ne devrait être qu'une partie d'un programme de coopération pensé dans la durée.

Le calendrier des entités d'exécution et de mise en œuvre qu'elles soient nationales ou Lux-Development est de nature toute différente et s'inscrit dans une planification rigide délimitée par le cycle du projet et gouvernée par le FastTrack®.

Il est donc indispensable de mettre en adéquation ces différents calendriers en respectant leur poids respectifs par rapport au rôle de chacun des acteurs. C'est ainsi que pour l'acteur politique, perdre une bataille (ne pas réaliser une activité par exemple) aura un poids relatif car il a en vue de gagner la guerre (du développement) alors que pour un autre acteur en charge de l'activité, celle-ci, en soi, est une guerre.

Les décaissements / les réalisations

Le rythme du PIC est également déterminé par les contraintes du décaissement, ultime étape de la séquence du financement de la coopération qui débute par le vote du budget de la coopération par le Parlement luxembourgeois.

Les décaissements sont un des indicateurs de la mise en œuvre de la coopération mais ne donne pas d'indication quant aux réalisations concrètes encore moins quant à la qualité et à l'impact de ces réalisations.

Dans les circuits financiers, l'argent peut rester « bloqué » pour des périodes plus ou moins longues à différents niveaux : celui des transferts entre le MAE et Lux-Development, celui de Lux-Development vers la contrepartie nationale ou les fournisseurs. C'est ainsi qu'entrera dans le volume des décaissements les transferts effectués au bénéfice de l'AGETIP qui prendra encore du temps avant elle-même de décaisser pour financer les activités pour lesquelles elle s'est engagée.

Il arrive que des fonds restent non dépensés en fin d'année. Ces fonds sont affectés, dans le cadre des objectifs du PIC aux agences des Nations Unies qui collaborent dans le cadre du PIC.

La coopération luxembourgeoise pourrait penser à la mise en place d'un « fonds tampon » qui serait logé dans une institution de laquelle le Luxembourg ferait partie et donc pourrait orienter l'affectation de ces fonds. Cela offrirait l'avantage de résoudre le problème du décaissement et des fonds non utilisés en fin d'exercice tout en garantissant leur utilisation dans le cadre des priorités définies par le PIC. La création ou la participation à un fonds d'initiative à la création d'emploi ou au capital d'une institution de microfinance pourrait être pensée.

La capacité de la partie nationale

La capacité de gestion et de mise en œuvre du PIC par la contrepartie nationale est également un enjeu majeur de la coopération entre les deux pays.

Il ne s'agit pas uniquement d'une question générale de compétences des ressources humaines mais également du nombre de personnes affectées aux différents secteurs du PIC ainsi que la gouvernance générale qui régit la mise en œuvre du PIC. La rotation du personnel est également un facteur important qui produit des ralentissements dans l'exécution et oblige des mises à niveau régulières.

Cette question n'est pas spécifique au PIC Luxembourg puisqu'elle concerne l'ensemble de l'administration publique. C'est dans cette mesure où des programmes de renforcement des capacités systématiques devraient pouvoir être mis en place à l'avenir pour les administrations publiques concernées par les secteurs du PIC, ce qui aurait des répercussions positives sur l'ensemble des coopérations.

Les recommandations

Dans le cadre du PIC II

- Il serait souhaitable de prévoir une prolongation de la durée du PIC II en fonction de l'état d'avancement et des perspectives de mise en œuvre réalistes. Le cadre logique, le calendrier et les priorités pourraient être revus en mettant à profit l'évaluation programmée par Lux-Development.
- Les postes vacants dans l'organigramme de mise en œuvre ENP SEN 025 et SEN 023 devraient être pourvus.
- Il serait souhaitable d'approfondir l'approche programme et ainsi permettre de recentrer un certain nombre d'activités sur les appuis stratégiques. Cette approche pourrait prioriser l'appui au renforcement des capacités de la contrepartie nationale, non seulement pour la mise en œuvre des activités prévues mais pour l'analyse, la conception et l'élaboration de stratégies spécifiques aux différents secteurs concernés. Pour ce qui concerne les acteurs de la société civile, cette approche programmatique pourrait prévoir une méthodologie adaptée au champ d'activités et aux modalités d'intervention de cet acteur. Lux-Development pourrait renforcer ses ressources humaines ayant une maîtrise de la société civile pour pouvoir relever cet important défi dans le cadre du PIC II.
- Les capacités et compétences de l'administration nationale, principalement aux niveaux déconcentrés devraient être renforcées. Il s'agit d'une priorité dans le cadre de l'appropriation et du passage à l'exécution nationale.
- Au niveau du développement économique, il y aurait lieu de renforcer les adéquations entre les conditions réelles du marché de l'emploi, de l'économie, du potentiel de développement économique et des besoins en main d'œuvre qualifiée. C'est ainsi que la réponse de formation tant au niveau de l'éducation formelle que de la formation continue, les mises à niveau, réorientations professionnelles, etc. pourraient s'articuler avec les différents segments du marché de l'emploi en étant capable de les alimenter. Le programme pourrait proposer le développement des capacités de proposition, aux différents niveaux décentralisés, de création de dynamiques économiques au niveau local par la mise à disposition des agents économiques de lignes de crédits accessibles en se branchant sur le secteur de la microfinance dans lequel le Luxembourg est présent de manière significative dans la zone de l' Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).
- La limitation des zones d'intervention à la zone de concentration convenue par le PIC dans le cadre d'une intervention géographiquement définie pourrait être revue. Pour les secteurs de concentration tel que la formation professionnelle, il ne devrait plus à l'avenir y avoir de contrainte géographique au niveau de la concentration dans la mesure où l'appui se situerait au niveau de l'élaboration des stratégies par un renforcement des capacités de la contrepartie nationale. Dans l'hypothèse où le secteur de l'hydraulique pourrait faire l'objet d'une coopération déléguée, la question de son ex-centrage ne se poserait plus.

- Il y aurait lieu de renforcer les budgets prévus pour la gestion des ordures ménagères qui sont apparus comme nettement insuffisants par rapport aux objectifs affichés pour ce secteur.
- En ce qui concerne la question des « per diem », la coopération luxembourgeoise pourrait prendre l'initiative de susciter une démarche conjointe avec d'autres PTF de manière à pouvoir proposer aux autorités publiques sénégalaises la mise en concordance de « per diem » avec les préceptes de la bonne gouvernance dans le respect du cadre national.
- Les questions de visions différentes entre le BCL et Lux-Development en ce qui concerne l'appui aux acteurs de la société civile devrait pouvoir être clarifiées de manière à pouvoir garantir la bonne mise en œuvre de ce volet du PIC II.

En ce qui concerne les modalités de la coopération :

- Les capacités du BCL à Dakar, tant en ressources humaines qu'en ressources financières devraient pouvoir être renforcées de manière à pouvoir garantir le bon accomplissement de la mission qui lui est confiée dans le cadre de la coopération luxembourgeoise.
- La question des fonds non dépensés dans l'année budgétaire devrait pouvoir faire l'objet de propositions visant à son utilisation optimale.
 - a. Dans le cadre du renforcement de la collaboration et de la coordination avec les agences des Nations Unies.
 - b. Par la mise en place d'un fonds permanent géré par une institution ad hoc à créer dans laquelle siègeraient un ou des représentants du gouvernement luxembourgeois. Il pourrait s'agir d'un fonds pour la création d'emplois, la mise à disposition de microcrédits, etc. Dans la mesure où le secteur formation professionnelle – création d'emplois – microcrédits deviendrait un secteur de concentration au niveau régional, une telle institution pourrait, elle aussi être pensée au niveau de la sous-région.

Dans le cadre du PIC III

L'évolution vers une plus grande autonomie et exécution par la partie nationale devrait permettre progressivement de penser les PIC sur une période plus longue, en termes d'orientation stratégique. Dès que les secteurs prioritaires de concentration seront définis, ils ne devraient pas évoluer sur moins d'une décennie.

En ce qui concerne les secteurs, la coopération luxembourgeoise, dans le respect des recommandations d'Accra, devrait pouvoir se concentrer sur deux secteurs, le secteur de la formation professionnelle étant incontournable, dans l'approche décrite intégrant la création d'emploi et la microfinance. Resteraient deux options pour le second secteur : la santé ou la bonne gouvernance. Le secteur de l'hydraulique étant hors zone de concentration et non déconcentré devrait pouvoir être proposé à la Belgique dans le cadre de la coopération déléguée.

Cette concentration impliquerait également la disparition de la concentration géographique, celle-ci ne subsistant éventuellement que comme laboratoire pour des initiatives innovantes avec des partenaires privilégiés.

Un des axes prioritaires pour la coopération luxembourgeoise pourrait être celui du renforcement des administrations publiques de ces secteurs.

Le prochain PIC devrait prendre en considération le développement du Bureau de la Coopération Luxembourgeoise à Dakar qui est déjà en sous-effectif et avec trop peu de ressources financières par rapport aux ambitions de son programme.

Plus concrètement les recommandations pour un futur PIC III seraient les suivantes :

1. La concentration sectorielle sur le secteur de la formation professionnelle en lien avec la création d'emplois et le secteur de la microfinance.

- En collaboration avec les agences des Nations Unies, plus particulièrement le BIT et L'ONUDI
- En développant la coopération déléguée et la concertation, / coordination / dialogue avec les autres coopérations dans ce secteur
 - a. Par la mise en place de mécanismes de concertation ad hoc
 - b. Par la mise en place de mécanismes de gestion financière transparents entre les coopérations et la contrepartie nationale dans le cadre de l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation.
- En priorisant les programmes pour les femmes et l'emploi féminin.

2. La concentration sectorielle dans le secteur de la bonne gouvernance et l'appui à la société civile. Ce secteur deviendrait le second secteur de concentration de la coopération luxembourgeoise.

3. La délégation à d'autres coopérations des secteurs de la santé et de l'hydraulique. La logique voudrait qu'un de ces deux secteurs soit délégué à la coopération belge.

4. Dans les deux futurs secteurs de concentration, priorité aux actions de renforcement des capacités de la contrepartie sénégalaise :

- Au niveau des ressources humaines : un programme de formation des élus et des fonctionnaires déconcentrés devrait être mis en place, dans le cadre de l'axe bonne gouvernance et / ou formation professionnelle
- Au niveau des moyens mis à la disposition des administrations (infrastructures, équipements, etc.)
- Au niveau de la déconcentration et de la décentralisation
- Au niveau du renforcement des associations de la société civile dans le respect de leur spécificité et de leur nature.

5. Développer les apports nationaux au programme, entre autres par les collaborations avec le secteur privé.

Leçons apprises : bonnes et mauvaises pratiques

L'ensemble du rapport est parcouru de l'analyse des bonnes et/ou mauvaises pratiques qui ne se mesurent que dans des contextes particuliers qui évoluent constamment.

Les enjeux identifiés, que ce soit le « modus operandi » de la coopération, la décentralisation, etc. ont permis de mettre en avant les secteurs, les espaces où la coopération luxembourgeoise a mis en place des mécanismes qui sont reconnus par l'ensemble des opérateurs.

Sans doute le rapport n'a-t-il pas développé suffisamment les points positifs de cette coopération. C'est la question des trains qui sont à l'heure et dont on ne parle jamais ; on ne parle que des trains retardés ou des accidents ! C'est aussi en approfondissant et en essayant d'analyser les raisons de ces retards et accidents que plus de 90 % des trains roulent à l'heure !

Valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise

La plus grande valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise constatée dans la mise en œuvre du PIC II est double :

- La grande capacité de dialogue et d'ouverture avec l'ensemble des partenaires.
- La capacité d'innovation, de questionnement et de remise en question.

C'est sans doute cette double valeur ajoutée qui garantit la qualité de cette coopération et qui fait que les problèmes sont rarement vus comme des problèmes mais des défis à relever et dépasser positivement. C'est probablement ces deux éléments qui permettront le débat entre les acteurs pour apporter les modifications éventuelles au PIC II à mi-parcours et prépareront un PIC III à la hauteur des ambitions de cette coopération.

ANNEXES

Rapport Consolidé

Annexe 1: Liste des personnes rencontrées

Institution	Personne	Fonction	Téléphone	Email
1 Administration communale de Louga	Aminata Mbengue Ndiaye	Maire		
2 Administration régionale de Louga	Fodé Fall	Adjoint du gouverneur, en charge du développement		
3 Administration régionale de Louga	Mamadou Yériba Ba	Secrétaire général du Conseil régional de Louga		
4 Administration régionale de Louga	Mme Fama Toure	Adjoint au Directeur de l'ARD de Louga		ard-louga@orange.sn
5 Administration régionale de Louga	Khaly Mbengue War	Président de la Chambre de Métiers de Louga		
6 Administration régionale de Louga	Dr Mouhamadou Traore	Médecin-Chef de la Région Médicale de LOUGA		
7 Administration régionale de Matam	Dr Mamadou Dia	Médecin-Chef de la Région Médicale de MATAM		
8 Administration régionale de Saint-Louis	Amath Dia	Secrétaire général du Conseil régional de Saint-Louis		
9 Administration régionale de Saint-Louis	Serigne Abdou Ndar Fall	Inspecteur d'Académie de Saint-Louis		
10 Administration régionale de Saint-Louis	Dahirou Kane	Secrétaire général de la Chambre de Métiers de Saint-Louis		
11 Administration régionale de Saint-Louis	Bouna War	Directeur de l'ARD de Saint-Louis	+221.33.961.83.99	ard-sl@orange.sn
12 Administration régionale de Saint-Louis	Dr Mamadou Diop	Médecin-Chef de la Région Médicale de SAINT LOUIS		
13 Agence belge de Coopération (CTB)	Guy Castadot	Représentant		
14 Ambassade de Belgique	Marc De Feyter	Ministre-Conseiller à la Coopération	+221.889.43.95	Marc.DeFeyter@diplomatie.fed.be
15 ARD Louga	Momar Lô	Directeur		ard-louga@orange.sn
16 ARD Saint-Louis	Alioune Badara Fall	Responsable suivi/évaluation, point focal Lux-Développement	+221.33.961.83.99	ard-sl@orange.sn
17 BIT	Eric Sylvestre	Expert BIT		
18 Bureau de Coopération	Jacques Flies	Chargé d'Affaires	+221.33.869.59.59	jacques.flies@mae.etat.lu
19 Bureau de Coopération	Hamadou Konate	Chef adjoint, chargé des programmes	+221.33.869.59.59	hamadou.konate@mae.etat.lu
20 CREPA	Fodé Abou Kamara	Représentant		
21 CREPA	Mme Ndèye Rokhaya Sourang Sy	Représentant		

Institution	Personne	Fonction	Téléphone	Email
22 CREPA	Alassane Dabo	Représentant		
23 DCEF	Mamour Ousmane Ba	Chef de la Division de Coopération, Coordonateur SEN/023	+221.33.842.02.34	bamamour@lycos.fr
24 DEM	Daouda Gningue	Ingénieur		
25 DGPRE	Saliou Ngom	Chef de division hydrogéologie		
26 DHR	Diène Faye	Directeur		
27 DHR	Mounirou Berthe	Consultant		
28 DHR	Moussa Gueye	Technicien		
29 DHR	Mor Talla Seye	Assistant au coordonateur PEPAM-Luxembourg SEN/026	+221.77.643.54.46	mtseye@yahoo.fr
30 DHR	Fodé Gueye	Ingénieur intérimaire, Directeur Assainissement		
31 DHR	Alassane Tairou Ndiaye	Coordonnateur projet PEPAM - Luxembourg SEN/026	+221.33.832.56.93	fatim.ndiaye@orange.sn
32 DPRE	Mamadou Cisse	Représentant		
33 DR	Moundor Madione	Chef DR DEM Mékhé		
34 FNUAP	Dr Adama Ndoeye	Point Focal PIC 2007-2011/FNUAP		
35 FORPROFEM	Mme Fatou Kane Diallo	Coordonnatrice du FORPROFEM		
36 Forum Civil	Mouhamoudou Mbodj	Coordonateur Général	+221.77.638.88.60	forumcivil@orange.sn
37 Lux-Development (Bureau Régional de Dakar)	Igor Wajnszok	Représentant Régional - Sénégal / Mali	+221.33.820.87.98	igor.wajnszok@Lux-Development.lu
38 Lux-Development (Bureau Régional de Dakar)	Marinette Piret	Chargé de programmes Mali-Sénégal		marinette.piret@Lux-Development.lu
39 Lux-Development (Bureau Régional de Dakar)	Pierre-Henri Dohogne	Chargé de programmes Mali-Sénégal		dohogne@lux-development.lu
40 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Jean-Paul Goor	Coordonateur Général	+221.33.938.26.50	jeanpaul.goor@Lux-Development.lu
41 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Quentin Bourdeaux	Coordonateur Opérations	+221.33.938.26.50	bourdeaux@lux-development.lu
42 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Denis Bérubé	Coordonateur Administratif et Financier	+221.33.938.26.50	denis.berube@Lux-Development.lu
43 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Mouhamadou Moustapha Ane	Responsable Suivi-Evaluation	+221.33.938.26.50	mouhamadou.ane@Lux-Development.lu
44 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Djibril Ndiaye	Chef Comptable	+221.33.938.26.50	djibril.ndiaye@Lux-Development.lu

Institution	Personne	Fonction	Téléphone	Email
2011)				
45 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Dr Fatoumata Diawara	Conseillère Technique Principale SEN/025	+221.33.938.26.64	khadissatou.alainchar@Lux-Development.lu
46 Lux-Development (PIC Sénégal-Luxembourg 2007-2011)	Makha Diakho	Conseiller Technique Principal SEN/023	+221.33.938.26.63	makha.diakho@Lux-Development.lu
47 Lux-Development (Siège Luxembourg)	François Bary	Directeur, Expertise et Qualité	+352.29.58.58.224	francois.bary@Lux-Development.lu
48 Lux-Development (Siège Luxembourg)	Alice Risch	Chef de Département, Expertise et Qualité	+352.29.58.58.233	alice.risch@Lux-Development.lu
49 METFP	Djibril Wague	Directeur de Cabinet du METFP		
50 METFP	Mame Limamoulaye Seck	Directeur de l'Apprentissage		
51 METFP	Massamba Mbow	Directeur des Examens et Concours		
52 METFP	Saliou Diouf	Directeur de la Formation professionnelle et technique		
53 METFP	Mame Moor Diarra Ndiaye	Directeur de la Planification et des Ressources humaines		
54 METFP	Moustapha Fall	Conseiller APC au MTEFP, membre de la Task force		
55 METFP/USPC	Patrick Dujardin	Conseiller technique du coordonnateur de l'USCP/METFP		
56 Mouvement citoyen	Penda Mbow	Présidente	+221.864.13.89	movcitoyen@sentoosn
57 Mouvement citoyen	Mbaye Anta Mbow	Responsable national	+221.864.13.89	movcitoyen@sentoosn
58 OMS	Dr Cheikh Ndiaye	Point Focal PIC 2007-2011/OMS		
59 ONUDI	Edme Koffi	Représentant ONUDI à Dakar		
60 ONUDI	Djibril Coulibaly	Expert ONUDI		
61 PCR	Mouhamed Dia	Responsable PCR Thieppe		
62 PEPAM	Amadou Diallo	Assistant du coordinateur		
63 PNDS	Dr Mandiaye Loume	Coordonnateur de la CAS/PNDS		
64 PNDL	Dienaba Wane Ndiaye	Spécialiste de la Planification et du Partenariat avec les projets	+221.33.889.50.67	dienaba@pndl.org
65 PNDL	Ababacar Boye	Responsable des Opérations et du Renforcement des Capacités	+221.33.889.50.68	boye@pndl.org
66 PRP/PNUD	Ousmane Ka	Coordinateur national PRP/PNUD		

Revue à mi-parcours du Programme Indicatif de Coopération entre le Luxembourg et le SENEGAL
Rapport consolidé – Version Draft

Institution	Personne	Fonction	Téléphone	Email
67 PRP/PNUD	Awa Wade Saw	Coordonnatrice	+221.33.981.87.83	awadesaw@yahoo.fr
68 UNICEF	Dr Diariétou Sow Sall	Point Focal PIC 2007-2011/UNICEF		
69 n.a.	Les bénéficiaires de Thieppe, Ndiompy et Loukane Ngom (Mékhé)			

Annexe 2: Outils méthodologiques

Revue à moyen-terme du Programme Indicatif de Coopération (PIC) Luxembourgeois

Questionnaire pour les acteurs au niveau projet

1. Détails du projet

N° et titre Projet

2. Veuillez indiquer les zones géographiques, les groupes bénéficiaires ou les sous-secteurs ciblés par le projet.

Zone(s) géographique(s)	Groupes bénéficiaires	Sous-secteurs

3. Veuillez effectuer votre évaluation personnelle sur la performance globale du projet sur les critères suivants

Critères	Code*
Focalisation sur la réduction de la pauvreté	
Alignement avec les priorités du secteur/nationaux	
Participation des bénéficiaires dans l'étude du projet et son implémentation	
Coordination/coopération avec d'autres partenaires de développement	
Efficacité de l'aide du Luxembourg (efficience si peu de ressources sont gaspillées)	
Efficacité de l'aide du Luxembourg (effective if project achieved planned outcomes)	
Atteinte des objectifs initiaux	
Impacts sur les bénéficiaires	
Monitoring et évaluation jointes du projet et résultats	
Pérennité des interventions	

*Code: 1= pas bien; 2 = Ok 3 = bien;
4 = Excellent; 5 = Ne sais pas 6 = pas applicable

4. Quelles études furent menées sur l'impact du projet sur la vie des bénéficiaires finaux (à toutes les étapes du cycle du projet)? Quels indicateurs de base furent établis (s'il y en a)?

5. Veuillez indiquer les composantes du projet (s'il y en a) qui se concentrent sur la réduction de la pauvreté et décrivez brièvement comment ces composants ciblent la réduction de la pauvreté.

Composante Projet	Comment cette composante aide à la réduction de la pauvreté (logique de l'approche et indicateurs)	Commentaires sur la pertinence (soundness) de la logique utilisée

6. Quels groupes vulnérables (s'il y en a) sont ciblés par le projet? Comment ? Quel est le niveau de succès associé ?

Groupe vulnérable	Manière don le groupe est ciblé	Niveau de succès*
Femmes		
Enfants/Jeunes		
Population rurale		
Minorités ethniques		
Autre _____		

* Code: 1 = très satisfaisant 2 = satisfaisant 3 = marginal
 4 = pas satisfaisant 5 = impact négatif 6 = pas
 applicable

7. Est-ce que la future coopération au développement devrait donner plus d'emphasis sur:

Aire	Code*
Développement des capacités des agences centrales en vue de délivrer de meilleurs services au niveau national	
Collaboration avec des agences régionales pour renforcer la prestation des services rendus	
Collaboration avec des autres partenaires de développement pour améliorer la prestation d'assistance au développement	
Résultats/impacts positifs/améliorations bases sur le monitoring (suivi des projets)	
Pérennité des interventions liées aux projets	
Focalisation/ciblage plus directe sur les groupes de personnes les plus pauvres	
Focalisation/ciblage d'une croissance des initiatives pour enracer/renforcer la réduction de la pauvreté	
Autre (veuillez spécifier)	
Autre (veuillez spécifier)	

Code: 1 = plus d'effort 2 = l'effort actuel est suffisant 3 = moins d'effort 4 = pas relevant

8. Indiquez brièvement les secteurs (s'il y en a) où la coopération luxembourgeoise fournit une valeur ajoutée par rapport à l'aide fournie par d'autres bailleurs de fonds (par exemple, le Luxembourg est particulièrement bon pour fournir de l'aide au développement en comparaison avec l'assistance des autres pays). Veuillez indiquer également pourquoi l'aide luxembourgeoise est particulièrement efficace dans ces secteurs.

9. Listez tout exemple où le projet peut être assimilé comme un modèle/exemple à étudier par le gouvernement ou d'autres bailleurs de fonds pour possible réplique et/ou les cas où les ressources/moyens du projet furent utilisés pour supporter d'autres initiatives de développement.

10. Mettez brièvement en lumière des exemples concrets d'initiatives prises pour s'assurer de la synergie avec les autres initiatives luxembourgeoises de coopération au Sénégal et/ou au Mali.

11. Mettez brièvement en lumière les initiatives clés prises en vue de coopérer avec les autres bailleurs de fonds, gouvernements ou acteurs – dans le même secteur, sous-secteur ou zone géographique ?

12. Pourriez-vous fournir des suggestions d'amélioration en vue de la planification du prochain programme indicatif de coopération Luxembourgeois au Sénégal?

13. Identifiez 1 à 3 leçons apprises ou bonnes pratiques identifiées durant l'implémentation du projet (si il y a).

Description de la leçon	Quelles sont les conditions nécessaires pour la répllication/repetition?

14. Donnez des exemples clés d'efforts fournis pour faire face aux différents problèmes transversaux (s'il y en a) et des leçons tirées de ces efforts.

Exemples	Leçons apprises	Conditions nécessaires au succès
Genre		
Environnement		
Gouvernance, participation citoyenne, décentralisation.		
Transfert de savoir-faire et de compétences		

Annexe 3: Liste des documents consultés

Documentation PIC

- Termes de référence
- Offre de service PricewaterhouseCoopers
- Document d'identification du PIC I Sénégal
- Document d'identification du PIC II Sénégal
- Document de Programme (Prodoc) SEN/023, SEN/024, SEN/025, SEN/026
- Convention de partenariat Coopération Luxembourgeoise/UNICEF
- Convention de partenariat Coopération Luxembourgeoise/FNUAP
- Convention de partenariat Coopération Luxembourgeoise/OMS

Documentation politique

- DSRP Sénégal (2007 -2011) : Document officiel de présentation
- PNDS 2009-2018 : Document officiel de présentation
- PDEF : Document officiel de présentation
- CREPA : Document officiel sur la stratégie de mise en œuvre
- DGPRE : Document officiel de présentation
- SCA (Stratégie de Croissance accélérée) : Document officiel de présentation
- PAREF/ETFP : Rapport annuel 2009
- PEPAM : Revue annuelle conjointe 2009- Rapport de présentation
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide au Développement
- Programme d'Action ACCRA sur l'efficacité de l'Aide au Développement
- Document de Stratégie pour la réalisation à l'horizon 2015 des objectifs du Millénaire pour le développement volume2 : sous-programme « rural », version définitive.

Documentation de suivi

- Rapports d'activité et financiers des Programmes SEN/023, SEN/024, SEN/025, SEN/026

- Rapports et Minutes CTSC Septembre 2009, janvier 2010
- Rapport trimestriel d'activités Juillet- Août- Septembre 2009, Direction de la Maintenance (DEM)
- Rapport d'avancement Septembre 2009- PEPAM
- Rapport trimestriel Juillet-Aout-Septembre 2009, DA
- Rapport trimestriel d'activités Juillet- Août- Septembre 2009, DHR
- Rapport trimestriel d'activités Janvier- Février- Mars 2009, DA
- Rapport Consolidé DA- CREPA
- Revue tripartite de la Plateforme des Onusiens, « Éducation, Insertion professionnelle », 5 novembre 2009
- Rapport de la Formation des techniciens et des maçons (DA)
- Rapport de la Formation de relais et animateurs (DA)
- Rapport trimestriel préparé par DHR période Octobre Novembre Décembre 2009
- Lux-Development, Note de cadrage sur le renforcement du suivi – Evaluation dans les régions de Thiès et Louga
- Rapport suivi des nappes, (zones) Projet SEN/ 026, Juin 2009
- Rapport de la formation du 1^{er} groupe de relais du département de Kébémér, Région de Louga

Annexe 4: Tableaux synthèse sur l'état d'avancement

SEN/023 (Source : Lux-Development, Janvier 2010)

RT/ A	Resultats / Tâches / Activités	Budget Protoc	Total révisé	Solde disponible révisé	Date Début	Date Fin	Durée (Days)	Date Début Réelle	Date Fin Réelle	Réalisation (%)	Délai (Days)	Délai/Durée (%)	Taux moyen réalisation	Taux moyen retard
R1	Les dispositifs et les mécanismes de concertation, de coordination et de S/E au niveau régional et local sont renforcés													
T1	Tenue de conférences d'harmonisation	33,000	31,941	1,059	24/11/2008	31/03/2012	1,224.00	25/11/2008		41%	1	0%	38%	1%
T2	Redynamisation / création d'instances de concertation et de coordination	70,000	69,056	944	22/12/2008	31/03/2012	1,195.33	22/12/2008		23%	0	0%	0.0308	0.0001
T3	Mise en place et/ou renforcement des fonctions et des systèmes de S/E sur le développement local et régional	80,000	80,000	0	22/12/2008	31/03/2012	1,196.00	22/12/2008		37%	0	0%	0.0373	0.0000
T4	Echanges et études sur des projets de gestion et de préservation des ressources naturelles	60,000	52,594	7,406	22/12/2008	31/03/2012	1,195.33	22/12/2008		28%	0	0%	0.0695	0.0000
T5	Accompagnement et renforcement des capacités des instances de gouvernance à la base	50,000	49,545	455	01/10/2008	31/03/2012	1,277.00	22/12/2008		14%	82	7%	0.0346	0.0000
T6	Renforcement des capacités d'intervention et de l'expertise des ARD	160,000	142,704	17,296	18/07/2008	31/03/2012	1,353.00	23/07/2008		52%	5	0%	0.0163	0.0080
R2	Les capacités des collectivités locales et des citoyens sont renforcées pour une bonne gouvernance locale effective													
T7	Elaboration d'un plan d'action opérationnel détaillé	2,000	4,993	-2,993	09/06/2008	15/08/2008	66.96	18/06/2008	24/12/2008	100%	9	5%	20%	0%
T8	Renforcement des capacités de gestion des collectivités locales de la ZCO	180,000	175,000	5,000	04/12/2008	30/03/2012	1,212.67	01/12/2008		24%	-3	0%	0.0117	0.0006
T9	Educations des jeunes à leur rôle de citoyen actif	175,000	170,002	4,998	04/12/2008	30/03/2012	1,212.67	01/12/2008		18%	-3	0%	0.0988	-0.0010
T10	Restitution et diffusion des rapports sectoriels du FC relatifs à la gestion des RN et environnementales et à la santé	75,000	75,000	0	01/12/2008	31/03/2012	1,217.00	04/12/2008		9%	3	0%	0.0720	-0.0010
R3	Les capacités et les services de la Médiation de la République sont renforcés et mieux connus des citoyens													
T11	Mise en place d'un système d'information au sein de la Médiation	70,000	57,060	12,940	15/08/2008	15/02/2010	550	15/08/2008		86%	0	0%	51%	15%
T12	Renforcement des capacités des agents de la Médiation	100,000	89,830	10,170	01/04/2008	05/02/2012	1,406.00	10/10/2008		25%	192	16%	0.2023	0.0000
T13	Renforcement des moyens d'action de la Médiation	83,500	95,620	-12,120	01/04/2008	31/12/2010	1,005.00	01/10/2008		54%	183	22%	0.0926	0.0586
													0.2129	0.0879

Revue à mi-parcours du Programme Indicatif de Coopération entre le Luxembourg et le SENEGAL
Rapport consolidé – Version Draft

R/T/ A	Resultats / Tâches / Activités	Budget Prodac	Total révisé	Solde disponibl e révisé	Date Début	Date Fin	Durée (Days)	Date Début Réelle	Date Fin Réelle	Réalisation (%)	Délai (Days)	Délai/Duré e (%)	Taux moyen réalisatio n	Taux moyen retard
R4	Les groupes vulnérables, et plus particulièrement les femmes, participent de manière effective au développement local												34%	0%
T14	Réalisation d'une étude sur la problématique de l'exclusion dans les trois régions de la ZCO	22,000	21,107	893	27/07/2008	28/11/2008	125	28/07/2008	05/06/2009	100%	1	0%	0.0510	0.0002
T15	Mise en place d'un système d'appui et d'accompagnement ayant comme principal objectif la lutte contre l'exclusion et l'égalité des chances	200,000	190,802	9,198	06/10/2008	31/01/2012	1,212.67	06/10/2008		30%	0	0%	0.1382	0.0000
T16	Mise en place d'espaces et de services d'information et de communication destinés aux organisations de la société civile	117,500	117,500	0	04/12/2008	31/01/2012	1,153.67	04/12/2008		13%	0	0%	0.0369	0.0000
T17	Elaboration et expérimentation de systèmes de S/E participatifs	15,000	15,000	0	04/12/2008	23/01/2012	1,144.67	04/12/2008		17%	0	0%	0.0062	0.0000
T18	Appui à la recherche et à la réflexion stratégique sur l'exclusion, les inégalités et le genre	30,000	30,000	0	04/12/2008	23/01/2012	1,144.67	04/12/2008		15%	0	0%	0.0109	0.0000
T19	Appui institutionnel au Mouvement Citoyen	40,000	39,751	249	09/06/2008	31/08/2009	447.96	09/06/2008	29/05/2009	100%	0	0%	0.0960	0.0000

Note: retard = Date début réelle - date début

Total Budget Révisé
1,507,505

Taux moyen réalisatio n GLOBAL	Taux moyen retard GLOBAL
33%	3%

SEN/023: Programmation	Années précédentes	CIP 2009	Engagé 2009	Payé 2009	2010	2011	2012	Totaux	% déboursé
Budgétaire	645,907	535,310	535,310	535,310	654,121	606,288	241,132	2,682,758	44%
Résultats du Programme									
R1 Les dispositifs et les mécanismes de concertation, de coordination et de S/E au niveau régional et local	183,450	62,307	62,307	62,307	88,624	83,016	8,748	426,144	58%
R2 Les capacités des collectivités locales et des citoyens sont renforcées pour une bonne gouvernance locale effective	12,615	117,667	117,667	117,667	126,888	126,884	45,381	429,436	30%
R3 Les capacités et les services de la Médiation de la République sont renforcés et mieux connus des citoyens	17,639	86,032	86,032	86,032	78,603	35,268	18,491	236,033	44%
R4 Les groupes vulnérables, et plus particulièrement les femmes, participent de manière effective au développement local	27,529	82,521	82,521	82,521	160,068	106,116	42,698	418,931	26%
Totaux (EUR)	887,141	883,836	883,836	883,836	1,108,303	957,572	356,450	4,193,302	42%

Source : Lux-Development, janvier 2010

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R1	La couverture passive du système de santé des régions de Matam, Saint-Louis et Louga est renforcée				
T1	Infrastructures/constructions établissements de sanitaires...	24%	1. Taux de réalisation des infrastructures sanitaires		Les études techniques relatives aux sites retenus au titre de la tranche 1 ont été réalisées par les maîtres d'œuvre. Les plans architecturaux ont été validés, tant par les acteurs de terrain (directeurs d'hôpitaux, médecins, infirmiers et ARD) que par les spécialistes universitaires. Trois visites de terrain ont été effectuées en 2008. L'AGETIP a entamé le processus de sélection des maîtres d'œuvre et des bureaux de contrôle pour les sites retenus au titre de la tranche 2.
T2	Equipement établissements sanitaires...	13%	1. Proportion des infrastructures construites effectivement équipées		La constitution des lots d'équipements est en cours par la DEM. Les TDR pour la mobilisation d'une AT chargée de suivre le processus d'acquisition et d'installation des équipements sont élaborés et validés.
T3	Etude technique partenariat public/privé...	46%	1. Etude sur le PPP pour l'hôpital de Richard Toll réalisée et validée par les parties prenantes		La consultation pour le recrutement d'un bureau d'études chargé de réaliser l'étude technique PPP, dans le cadre de la construction et de la gestion de l'hôpital de Richard-Toll, a été lancée. L'évaluation des offres a été réalisée et le marché attribué. Le démarrage de l'étude est prévu pour janvier 2010.
T4	AT (santé publique et infrastructures)...	20%	1. Missions d'appui technique réalisées		Les TDR pour le recrutement d'une AT chargée du suivi des travaux de génie civil (contrôle du dispositif mis en œuvre par l'AGETIP) sont élaborés et validés. Le processus d'acquisition de services est en cours.
R2	Les besoins des populations du Ferlo (régions de Matam et de Louga) sont mieux cernés et mieux couverts				
T5	Etude sociologique...	77%	1. Etude sociologique sur le Ferlo réalisée et validée par les parties prenantes 2. Taux de réalisation des activités du plan opérationnel spécifique Ferlo	1. Etude sociologique sur le Ferlo en cours de finalisation 2. Plan opérationnel en cours d'élaboration	L'atelier de restitution et de validation de l'étude a été organisé le 8 octobre 2009. Plusieurs recommandations ont été faites à l'adresse du Bureau d'études chargé de réaliser cette étude. Le rapport final, intégrant un plan d'action et un plan de communication, devait être soumis avant la fin de l'année 2009.
T6	Equipement (y compris matériel roulant)...	0%	1. Proportion d'équipements mis en place		Les équipements du Ferlo seront intégrés aux lots à constituer par la DEM, en tenant compte des spécificités techniques identifiées par l'étude sociologique.
T7	Appui à la maintenance...	20%	1. Plan de maintenance élaboré, validé et mis en œuvre 2. Proportion d'ambulances mises en place, fonctionnelles et entretenues		Les TDR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de maintenance sont élaborés et validés.
T9	AT (santé publique et sociologie)...	29%	1. Missions d'appui technique réalisées		Les TDR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer la mise en œuvre du plan d'actions Ferlo sont élaborés et validés.

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R3	Le système de référence et de contre-référence est organisé, opérationnel et efficace dans les régions de Matam, Louga et Saint-Louis				
T10	Renforcement des services d'accueil et d'urgences et des maternités des hôpitaux de Ndioum, Ourosogui et Saint-Louis (y compris ambulances et création de points phone)...	37%	1. Indice de rotation des lits dans les SAU et les maternités des hôpitaux		Les maîtres d'œuvre ont élaboré des plans architecturaux avec les acteurs locaux du système de santé, ainsi que les représentants des ARD. Une réunion regroupant les acteurs locaux et plusieurs spécialistes universitaires a permis de corriger et de valider ces plans. Concernant le volet équipement, le SAMU national, en collaboration avec la Chaire de Chirurgie et la DEM, a élaboré la liste des équipements et défini les spécifications techniques. La quantité et le type d'ambulances ont été identifiés suite à la réalisation de l'étude sur la mise en place de systèmes de référence contre-référence. Pour la téléphonie, un cadre de partenariat est initié avec l'Agence Infranet Gouvernementale. Cette initiative servira de projet pilote pour les autres régions du UN projet de modules et fiches de prise en charge des urgences est élaboré et partagé avec les enseignants de la faculté de médecine. Un atelier d'élaboration des modules est prévu dans les prochaines semaines. Les TOR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer à la mise en œuvre de ce volet sont élaborés et validés. Les TOR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer à la mise en œuvre de ce volet sont élaborés et validés.
T12	Formation des prestataires ...	0%	1. Proportion d'agents formés aux différents modules de prise en charge des urgences		
T13	Appui aux activités IEC/CCC...	25%	1. Taux d'exécution financière des fonds alloués aux activités IEC/CCC		
T14	Mise en place d'un système A/Q (R/CR)...	0%	1. Délai entre l'admission et la prise en charge des référés		
T15	AT santé publique...	71%	1. Etude pour la réalisation d'un système de référence et de contre-référence opérationnel dans la ZCO, réalisée et validée 2. Missions d'appui technique réalisées	1. Etude pour la réalisation d'un système de référence et de contre-référence opérationnel dans la ZCO, réalisée et validée	Le rapport d'étude sur la réalisation d'un système de référence contre-référence dans la ZCO a servi de base pour l'élaboration des plans régionaux de référence et de contre-référence, ainsi que des plans de suivi par les services nationaux. Une convention de suivi liant LD, la faculté de médecine de l'université CAD et le Ministère de la Santé est en cours d'élaboration.

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R4	Les stratégies de santé maternelle et infantile et de la reproduction (SONU, PCIME, SRAJ) sont développées dans les régions de Matam, Louga et Saint-Louis				
T16	Renforcement en équipements et logistique des PS...	13%	1. Proportion de PS disposant d'un kit complet d'équipements (motos, frigo, pirogues, ambulances)		L'inventaire des équipements réalisé par la DEM, combiné aux besoins identifiés à travers l'ensemble des études techniques menées depuis le démarrage du programme, a permis d'établir une liste exhaustive des besoins en équipements. Les TDR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer à la mise en oeuvre de ce volet sont élaborés et validés. Les TDR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer l'élaboration et la mise en oeuvre du plan A/Q sont élaborés et validés. Les activités seront suivies par une Task Force constituée, sous la responsabilité de la Division des Soins de Santé Primaires. Trois visites de terrain ont à ce jour été effectuées. Les plans architecturaux ont été élaborés et validés par le Médecin-chef de Région, les responsables du centre des jeunes de Matam et le représentant de l'ARD. Les résultats de l'étude sur le développement des stratégies complémentaires SMNI ont été partagés avec le comité technique et tous les médecins-chef de région et des districts de la ZCO, et l'étude validée. Un atelier de partage avec les partenaires du SNU intervenant dans la mise en oeuvre du PIC II, a permis d'éviter les doublons et de corriger des incohérences.
T17	Compléter les interventions IEC/CCC...	33%	1. Taux de réalisation du plan d'action relatif aux activités IEC/CCC complémentaires		
T19	Mise en place d'un système d'A/Q (BONC)...	22%	1. Besoins en soins obstétricaux non couverts		
T20	Construction et équipement d'un centre conseil ado/jeunes (Matam)...	29%	1. Taux de réalisation du OCA		
T22	AT santé publique...	69%	1. Etude pour le développement de stratégies de santé maternelle et infantile et de la reproduction, dans les 3 régions de la ZCO, réalisée et validée 2. Plan d'action validé et mis en oeuvre 3. Missions d'appui technique réalisées	1. Etude pour le développement de stratégies de santé maternelle et infantile et de la reproduction dans les 3 régions de la ZCO, réalisée et validée 2. Plan d'action validé	

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R5	Des systèmes de prise en charge solidaire des coûts de prestations de santé sont mis en place dans la ZCO				
T23	Etude de faisabilité pour les systèmes de solidarité (conjointement avec l'étude sur la mise en place du fonds de solidarité)...	100%	1. Etude de faisabilité technique et financière pour la mise en place de systèmes de solidarité dans les 3 régions de la ZCO, réalisée et validée par les parties prenantes	1. Etude de faisabilité technique et financière pour la mise en place de systèmes de solidarité dans les 3 régions de la ZCO, ainsi que la constitution d'un Fonds régional à Matam, réalisés et validés	L'étude de faisabilité a été réalisée et validée par les parties prenantes. Le comité technique mis en place dans le cadre de cette étude a porté son choix sur un Fonds régional de Solidarité comme dispositif d'appui aux mutuelles, avec un schéma de financement de type contributif. Les TDR pour la mobilisation d'une expertise externe chargée d'identifier et d'organiser les mutuelles, et de les rendre fonctionnelles lorsqu'elles existent, et/ou de capaciter une ONG locale pour la mise en place de systèmes solidaires, sont élaborés et validés. Voir T23 ci-dessus.
T25	Etude de faisabilité/constitution fonds régional à Matam ...	50%	1. Plan de constitution d'un fonds régional à Matam mis en place		
T26	AT santé publique (spécialiste mutuelles de santé)...	29%	1. Missions d'appui technique réalisées		Les TDR pour la mobilisation d'une AT destinée à appuyer à la mise en oeuvre de ce volet sont élaborés et validés.
R6	La formation des personnels de santé est renforcée en adéquation avec leurs missions				
T27	Elaboration d'un plan de formation...	100%	1. Taux d'exécution des activités des plans régionaux de formation	1. Plan interrégional de formation continue en cours de finalisation	Le rapport d'étude sur l'élaboration d'un plan de formation et de renforcement de capacités des régions médicales est validé. Les plans d'actions de formation et de renforcement de capacités, élaborés par toutes les équipes régionales et de district, ont intégré l'ensemble des besoins identifiés au niveau national (PRONALIN, SNIS). Les régions médicales ont fait le choix de mettre en place un pool de formateurs interrégional. Des arbitrages sur le plan financier doivent être opérés avant la phase de mise en oeuvre, du fait de la contrainte budgétaire.
R7	Le système d'encadrement (Matam, Saint-Louis, Linguère) est renforcé				
T29	Etude des besoins en renforcement des capacités des régions médicales ...	100%	1. Taux d'exécution des activités du plan de renforcement des capacités des RM et des DS	1. Plan de renforcement de capacités des équipes régionales d'encadrement élaboré.	Voir T27 ci-dessus.

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R8	5 centres urbains de la ZCO disposent d'un système de collecte, d'évacuation et de traitement des ordures ménagères				
T31	Création d'un fonds d'investissement et d'appui aux collectivités locales ...	34%	1. Taux d'exécution financière du fonds d'investissement et d'appui aux collectivités locales 2. 5 systèmes de GOM mis en place et fonctionnels 3. Proportion de la contribution des collectivités locales à la GOM	1. Fonds d'investissement et d'appui défini et en cours de mise en oeuvre 2. 5 systèmes de GOM en cours de mise en place	Les premiers contrats d'acquisition de la logistique lourde ont été dénombrés suite à la défaillance des fournisseurs attributaires des marchés. Les contrats ont finalement été signés après deux relances de la procédure. Les véhicules destinés aux 5 sous-brigades d'hygiène ciblées ont été réceptionnés. Les tracteurs, bennes et tomes à lisiers, devraient être livrés avant la fin de l'année. Sur le plan des infrastructures, le maître d'oeuvre a élaboré le dossier de consultation destiné aux entreprises de travaux, qui a été validé par la contrepartie nationale. La procédure de lancement du DAO est en cours. La solution, mais pourrait retarder le lancement des travaux. La question du financement du gap financier sur les infrastructures GOM est toujours d'actualité et a fait l'objet d'une note discutée lors de la Revue annuelle du programme. En ce qui concerne les volets formation et sensibilisation, les accords de mise en oeuvre ont été signés entre les 5 collectivités locales cibles et LD. Les premiers fonds ont été mis à disposition des bénéficiaires en juillet 2008. Les activités de formation des collecteurs et des gardiens de centres de transfert, ainsi que de sensibilisation des populations par les relais, ont connu un début de mise en oeuvre. La mission de l'AT hygiène et assainissement est en cours de réalisation.
T32	AT hygiène et assainissement...	75%	1. Un AT hygiène assainissement est recruté et accompagne le programme de gestion des OM	1. Un AT hygiène assainissement est recruté et accompagne le programme de gestion des OM	
R9	Un système de suivi-évaluation au niveau national améliore l'efficacité du programme				
T33	Conception et mise en place d'un système S&E (y inclus l'organisation des réunions du CTSC et des journées d'études) ...	38%	1. Système de pilotage inter-régional et inter-agences fonctionnel 2. Système de S&E défini et fonctionnel 3. Journées d'études et de capitalisation organisées	1. Système de S&E défini et en cours de mise en oeuvre	Les troisième et quatrième CTSC ont été organisés respectivement à Louga (en mai) et à Saint-Louis (en septembre). Le premier Comité de Pilotage SEN025 a quant à lui été organisé à Saint-Louis, en février 2009. Les indicateurs de tâches et de résultats ont été stabilisés et validés avec la contrepartie.
T34	Création d'un fonds d'étude...	19%	1. Etudes sur le programme réalisées	1. Etude de référence (de base) en cours de finalisation	Le draft de rapport sur l'étude de référence du programme (étude de base) menée par l'UGB est disponible.

SEN/026 (Source : Lux-Development, Janvier 2010)

R/T/ A	Resultats / Tâches / Activités	Budget Prodoc	Total révisé	Solde disponible révisé	Date Début	Date Fin	Durée (Days)	Date Début Réelle	Date Fin Réelle	Réalisation (%)	Délai (Days)	Délai/Durée (%)	Taux moyen réalisation / résultats	Taux moyen retard / résultats
R1	10 nouvelles adductions d'eau multi-villages sont construites													
T1	Appels d'offres et consultation	6,500	1,985	4,515	01/04/2008	24/03/2010	723.00	01/04/2008		50%	0	0%	0.0002	0.0000
T2	Réalisation des infrastructures d'AEP	5,913,320	5,054,318	859,002	01/10/2008	27/02/2012	1,243.67	05/05/2009		24%	216	21%	0.2263	0.1981
T3	Contrôle et supervision des travaux	363,000	303,904	59,096	01/04/2008	30/03/2012	1,459.67	01/04/2008		38%	0	0%	0.0215	0.0000
R2	27 sites ruraux multi-villages sont équipés de systèmes autonomes individuels et publics d'assainissement													
T4	Réalisation des ouvrages assainissement	3,600,000	3,595,798	4,202	03/06/2008	30/03/2012	1,397.00	03/06/2008		22%	0	0%	0.2096	0.0000
T5	Contrôle et supervision des travaux d'assainissement	173,500	178,341	-4,841	01/04/2008	30/03/2012	1,459.67	01/04/2008		41%	0	0%	0.0194	0.0000
R3	Le cadre unifié d'interventions du PEPAM est renforcé													
T6	Renforcement des capacités d'exécution des services techniques de hydraulique et de l'assainissement	904,680	846,437	58,243	01/04/2008	30/03/2012	1,460.00	01/04/2008		50%	0	0%	0.1409	0.0000
T7	Renforcement des capacités d'exécution des collectivités locales et des communautés de base	483,500	429,638	53,862	04/08/2008	31/03/2012	1,336.00	15/09/2008		19%	42	3%	0.0272	0.0046
T8	Renforcement des capacités d'exécution du secteur privé - transfert de la maintenance	1,290,500	1,320,249	-29,749	01/04/2008	30/03/2012	1,460.00	01/04/2008		33%	0	0%	0.1450	0.0000
T9	Renforcement des capacités de gestion	50,000	50,000	0	19/05/2009	04/06/2010	381.33			0%	0	0%	0.0000	0.0000
T10	Appui au suivi & évaluation	300,000	300,402	-402	01/07/2008	31/03/2012	1,369.67	01/07/2008		26%	0	0%	0.0260	0.0000
T11	Fonds d'études	120,000	57,980	62,020	14/01/2009	31/03/2012	1,172.33	14/01/2009		59%	0	0%	0.0114	0.0000

Note: retard = Date début réelle - date début

Total Budget Révisé
12,139,052

Taux moyen réalisation GLOBAL	Taux moyen retard GLOBAL
27%	9%

SEN/026: Programmation Budgétaire		Années précédentes	CIP 2009	Engagé 2009	Payé 2009	2010	2011	2012	Totaux	% déboursé
Organisation et Gestion de Projet		359,043	143,851	143,851	143,851	177,905	159,705	49,944	890,449	56%
Résultats du Programme										
R1	10 nouvelles adductions d'eau multi-villages sont construites	132,283	1,932,739	1,932,739	1,932,739	2,486,690	807,247	-	5,358,959	39%
R2	27 sites ruraux multi-villages sont équipés de systèmes autonomes individuels et publics d'assainissement	313,876	524,221	524,221	524,221	1,008,345	1,551,517	380,382	3,778,341	22%
R3	Le cadre unifié d'interventions du PEPAM est renforcé	379,790	457,059	472,228	457,059	1,437,320	580,336	158,704	3,013,209	28%
Totaux (EUR)		1,184,993	3,057,870	3,073,039	3,057,870	5,110,261	3,098,805	589,029	13,040,958	33%

Source : Lux-Development, Janvier 2010

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R1	10 nouvelles adductions d'eau multi-villages sont construites				
T1	Appels d'offres et consultation...	50%	1. Deux entreprises de travaux et un fournisseur d'équipements sont choisis pour la réalisation des travaux	1) Deux entreprises de travaux sont choisies pour la réalisation des travaux de forages et de génie civil	Les marchés travaux de forages et de génie civil ont été notifiés aux attributaires le 26 mars 2009. Le DAO relatif au matériel d'exhaure est terminé et validé en interne par la cellule de coordination du projet. Le processus d'approbation est suspendu en attendant les résultats de l'étude sur l'option d'équiper les forages en système hybride solaire thermique suivant les recommandations du siège de LD (adaptation aux changements climatiques). Les travaux de forages se poursuivent sur le terrain avec 3 forages réceptionnés et 2 en cours. Cependant, à Thiourang, un forage a été abandonné à une profondeur de 110 m suite au blocage du train de tige dans les terrains mameux. Le niveau d'avancement est de 33 %. On compte 3 chantiers de génie civil ouverts avec 3 châteaux d'eau, 3 BF en cours et près de 102 500 m de canalisation posés, soit 30 % d'avancement. En outre, les rapports des levés topographiques des 10 systèmes d'AEP sont validés. Le consultant externe (Pascal Tordeur, SHER) a effectué sa première mission de supervision au courant du mois de novembre 2009, en appui à l'équipe de la cellule AEP de la DHR qui assure le contrôle des travaux de forage et de génie civil in situ, ainsi que la gestion administrative et financière du projet. Cette mission d'appui a permis de valider les plans et les rapports relatifs au volet génie civil.
T2	Réalisation des infrastructures d'AEP...	19%	1. 10 forages sont réalisés 2. 10 châteaux d'eau sont réalisés 3. 311 233 ml de canalisation, 289 BF et 23 abreuvoirs sont réalisés 4. 10 équipements d'exhaure sont installés	1) 3 forages réalisés et réceptionnés	
T3	Contrôle et supervision des travaux...	33%	1. 9 missions d'assistance technique ont été effectuées, en rapport avec les membres de la Cellule AEP 2. 12 rapports trimestriels sur le suivi et le contrôle permanent des travaux assurés par les membres de la Cellule AEP	1) Une mission d'assistance technique effectuée 2) 3 rapports trimestriels sur le suivi et le contrôle des travaux sont établis	
R2	27 sites ruraux multi-villages sont équipés de systèmes autonomes individuels et publics				
T4	Réalisation des ouvrages assainissement...	20%	1. 3.490 ouvrages d'assainissement individuel (latrines familiales de type VIP ou TCM) sont réalisés 2. 3.490 lave-mains sont réalisés 3. 3.500 lavoirs-puisards sont réalisés 4. 3.800 douches sont réalisées 5. 60 latrines scolaires sont réalisées 6. 80 structures d'entretien et de maintenance des latrines sont mises en place et formées	1) 581 ouvrages d'assainissement individuels (22 VIP et 559 TCM) sont réalisés 2) 581 lave-mains sont réalisés 3) 261 lavoirs-puisards sont réalisés 4) 572 douches sont réalisées	1.995 ouvrages ont été réalisés et 1.641 en cours de réalisation, soit un taux d'exécution de 14 %. La contribution financière des bénéficiaires s'élève à 25.354.000 FCFA (soit 38.651 EUR). D'une manière générale, le rythme d'avancement de réalisation des ouvrages reste faible par rapport à la moyenne annuelle de 3.500 ouvrages. Le CREPA devra renforcer ses équipes et moyens d'intervention pour le respect des objectifs fixés.
T5	Contrôle et supervision des travaux d'assainissement...	42%	1. Le suivi et le contrôle permanent des travaux sont assurés par le CREPA-Sénégal et les membres de la Cellule Assainissement	1) 3 rapports de suivi et de contrôle des travaux fournis	Les membres de la Cellule Assainissement, en rapport avec les services déconcentrés de l'assainissement, assurent les activités de contrôle et de supervision des travaux sur le terrain.

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
R3	Le cadre unifié d'interventions du PEPAM est renforcé				
T6	Renforcement des capacités d'exécution des services techniques de l'hydraulique et de l'assainissement...	47%	1. Les moyens logistiques sont fournis 2. Le matériel scientifique est fourni 3. Le plan de formation du staff des directions techniques partenaires du SEN026 est élaboré et mis en oeuvre 4. 4 piézomètres sont réalisés 5. 12 campagnes au moins de suivi des nappes sont assurées	1) Les moyens logistiques sont fournis 2) Le matériel scientifique est en cours d'acquisition 3) Le rapport final sur le plan de formation est disponible. Deux formations sont assurées au titre du renforcement des capacités 4) 3 piézomètres sont réalisés et réceptionnés 5) 3 campagnes de suivi de la qualité des nappes sont réalisées	Le premier lot du matériel scientifique a été livré et réceptionné. Le second lot est en cours d'acquisition (spécifications techniques transmises à LD). Les trois premiers piézomètres sont terminés et réceptionnés, avec des résultats techniques satisfaisants. On note toutefois une suspension des travaux en septembre & octobre 2009, en raison des fortes pluies. Trois campagnes de mission de suivi des nappes sont effectuées. Le rapport sur le plan de formation des ressources humaines des différentes cellules de projet est validé et mis en oeuvre. Au titre du renforcement des capacités, deux formations ont été organisées sur la passation des marchés publics et sur l'utilisation du logiciel de planification FastTrack.
T7	Renforcement des capacités d'exécution des collectivités locales et des communautés de base...	17%	1. 10 ASUFOR sont installées 2. Les acteurs (10 conducteurs, 10 gérants, 90 membres) sont formés 3. 342 réunions villageoises sont organisées (comités locaux de pilotage) 4. 108 maçons sont formés 5. 60 relais sont formés 6. 26 PLHA sont réalisés 7. Un inventaire et une cartographie de tous les ouvrages Eau & Assainissement des projets financés par la Coopération luxembourgeoise sont réalisés	3) 105 comités locaux de pilotage installés 4) 82 maçons sont formés 5) 52 relais sont formés, ainsi que 4 animateurs	Au titre du volet IEC Eau potable, les membres de la cellule IEC/Transfert et de l'UAT de la DEM ont informé et sensibilisé les autorités administratives et les collectivités locales des 10 nouvelles sites d'AEP. Le dossier relatif au recrutement d'une assistance technique externe destinée à appuyer la DEM dans la mise en place des 10 ASUFOR est en cours de validation au niveau de LD. Au titre du volet IEC Assainissement, 105 comités locaux installés et 82 maçons formés par le CREPA-Sénégal.

R/T/A	Resultats / Tâches / Activités	% Réalisation	Indicateurs opérations	Suivi des indicateurs opérations	Rapport d'avancement
T8	Renforcement des capacités d'exécution du secteur privé - transfert de la maintenance ...	33%	1. 160 ASUFOR sont mises en place et/ou redynamisées 2. Un inventaire détaillé et exhaustif du patrimoine (ouvrages hydrauliques) de la zone nord est réalisé 3. Une étude d'optimisation des systèmes AEP est réalisée dans les régions de la zone centre 4. Le plan d'affaires pour l'opérateur privé de la zone nord est actualisé sur la base des actions de mise à niveau 5. Les instruments contractuels (DAO, contrats, licences) pour le transfert de la maintenance dans la zone nord sont finalisés 6. 100% des points de production et de distribution (BF) sont équipés de compteurs volumétriques dans la zone centre 7. La Cellule IEC/transfert assure la coordination et le suivi des activités		Le DAO pour l'installation des compteurs de production et de distribution a été lancé et les offres sont en cours d'évaluation. Concernant les consultations relatives à la réalisation de l'inventaire du patrimoine des forages motorisés dans la ZCO, au recrutement de l'expert juriste et à la constitution/redynamisation d'ASUFOR, les dossiers sont actuellement en cours de validation au sein de la Cellule de Gestion et de Coordination du programme.
T10	Appui au suivi & évaluation...	26%	1. Deux plateformes régionales de concertation et de S/E (PRSE) sont fonctionnelles 2. Six sessions thématiques de formation sont organisées pour les membres des PRSE 3. Un Web SIG sur la gestion des réseaux d'AEP est fonctionnel		Le processus d'acquisition d'équipements destinés aux plateformes régionales de concertation est en cours, pour permettre aux acteurs régionaux d'être opérationnels en 2010 en matière de suivi-évaluation des programmes eau et assainissement. Pour faciliter la diffusion des résultats du programme SEN/026, la seconde version du portail internet du PEPAM est en cours d'élaboration et intégrera une page réservée au programme SEN/026, ce qui permettra de suivre en temps réel l'état d'avancement des activités. La mise en place du Web SIG est en cours.
T11	Fonds d'études...	45%	1. Une matrice des études du programme SEN/026 est réalisée et mise en oeuvre 2. Le cadre de gestion environnementale et sociale du programme SEN/026 est évalué 3. 8 PLHA sont réalisés	1. La matrice des études est validée par les cellules de projet. Une étude est en cours. 2. Le cadre de gestion environnementale et sociale est en cours d'évaluation	Quatre études ont été retenues en priorité, commanditées l'UC-PEPAM (2), la DEM (1) et la DA (1). Seules les études mises en oeuvre par l'UC-PEPAM ont connu une réelle évolution. En effet, un consultant a été recruté pour l'élaboration du cadre de gestion environnementale et sociale du projet SEN/026, le rapport provisoire ayant été déposé et en cours de validation. Concernant la réalisation de 8 PLHA, le marché d'acquisition est en cours d'approbation.

Rapport Sectoriel - Sénégal

A - Formation Professionnelle

Version Draft

Préparé en vue de la restitution qui se tiendra le 09 mars 2010, à Dakar.

03 Mars 2010



Copyright © 2010 PricewaterhouseCoopers S.à r.l. "PricewaterhouseCoopers" réfère à la firme luxembourgeoise PricewaterhouseCoopers ou, si le contexte le requiert, au réseau des firmes membres PricewaterhouseCoopers International Limited, chacune d'entre elles étant une entité légale séparée et indépendante.

GLOSSAIRE

Acronyme	Définition
(N)TIC	(Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication
ACDI	Agence de Coopération pour le Développement international (Canada)
AFD	Agence française de Développement
APC	Approche par les compétences
APE	Association des Parents d'Élèves
ARD	Agence régionale de Développement
BEP	Brevet d'Études professionnelles
BIT	Bureau international du Travail
BM	Banque mondiale
BT	Brevet de Technicien
BTS	Brevet de Technicien supérieur
CA	Composante d'accompagnement
CAP	Certificat d'Aptitude professionnelle
CCIA	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture
CDFP	Centre départemental de Formation professionnelle
CEDT	Centre d'entrepreneuriat et de développement technique
CETF	Centre d'Enseignement technique féminin
CFAM	Centre de Formation et d'Appui aux Métiers (Louga)
CFPT	Centre de Formation professionnelle et technique
CFPTSJ	Centre de Formation professionnelle et technique Sénégal-Japon
CGC	Cahier général des Charges relatif aux marchés de travaux (CGC)
CL	Collectivités locales
CM	Chambre des Métiers
CNOSP	Centre national de l'orientation scolaire et professionnelle
CNQP	Centre national de qualification professionnelle
CONSEF	Conseil National Supérieur de l'Éducation et de la Formation
CP/PIC	Comité de Pilotage de l'ensemble des composantes du PIC 2007-2011
CREJ	Centre de Ressources pour l'Emploi des Jeunes
CRETf	Centre régional d'Enseignement technique féminin
CRFP	Centre régional de Formation professionnelle
CROSP	Commission régionale d'orientation scolaire et professionnelle
CSE	Comité de Suivi & Évaluation
CSS	Compagnie sucrière sénégalaise
CTSC	Comité technique de Suivi et de Coordination
DA	Direction de l'Apprentissage / METFP
DAGE	Direction de l'Administration générale et de l'Équipement

Acronyme	Définition
DCEF	Direction de la Coopération économique et financière
DEST	Direction de l'Enseignement secondaire technique
DFP	Direction de la Formation professionnelle
DFPT	Direction de la Formation professionnelle et technique / METFP
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
DSRP	Document stratégique de Réduction de la Pauvreté
ENFEFS	École nationale de formation en économie familiale et sociale
ENSETP	École normale supérieure de l'Enseignement technique et professionnel
ETFP	Enseignement technique et Formation professionnelle
FCFA	Franc de la Communauté financière d'Afrique
FONDEF	Fonds de Développement et l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
FPGL	Fondation Paul-Gérin-Lajoie
FPT	Formation professionnelle et technique
FR	Fonds régionaux
GERME	Gérer mieux son entreprise (BIT)
IA	Inspection d'Académie
LD	Lux-Development
LETFP	Lycée d'Enseignement technique et de Formation professionnelle
LG	Louga
MCA	Millenium Challenge Account
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
METFP	Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation Professionnelle
MFPOP	Ministère de la Fonction publique, du Travail et des Organisations Professionnelles
MT	Matam
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement économique de l'Afrique
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONFP	Office national de Formation professionnelle
ONG/NGO	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le Développement industriel
PADMIR	Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu rural
PAFPNA	Projet d'appui à la Formation professionnelle des Néo-alphabètes
PAREP	Projet d'Appui à la Réduction de la Pauvreté
PDEF	Programme décennal de l'Éducation et de la Formation
PDER	Promotion de l'Entrepreneuriat régional
PDL	Plan de Développement local
PDM	Plan détaillé de Monitoring
PEJU	Projet Emploi Jeunes en milieu urbain
PEPAM	Programme d'Eau potable et d'Assainissement du Millénaire
PIC	Programme indicatif de Coopération

Acronyme	Définition
PNBG	Programme national de bonne Gouvernance
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNEC	Programme national d'Éducation à la Citoyenneté en Milieu scolaire
PNUD	Programme des Nations-unies pour le Développement
PRDE	Plan régional de Développement de l'Éducation
PRDI	Programme régional de Développement intégré
PTF	Partenaire technique et financier
ROF	Regional office (Lux-Development)
RR	Représentant régional de Lux-Development
S&E	Suivi et Evaluation
SCA	Stratégie de Croissance accélérée
SCODA	Service de la Communication, de la Documentation et des Archives
SEN	Sénégal
SENELEC	Société nationale d'Électricité du Sénégal
SL	Saint-Louis
SNIS	Système National d'Informations Sanitaires
SNU	Système des Nations unies
SOCAS	Société de Conserves alimentaires
SODISA	Société pour le Développement industriel de Saint-Louis
SPIA	Société de Produits industriels et agricoles
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
TdR	Termes de Références
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNDAF	Plan cadre des Nations unies pour l'Assistance au Développement
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement international
ZCO	Zone de Concentration opérationnelle

TABLE DES MATIERES

1. Introduction.....	1
Rappel des objectifs et résultats attendus du PAREF/ETFP.....	2
Les objectifs du PAREF/ETFP :	2
Les résultats attendus du PAREF/ETFP :	2
Objectifs de l'évaluation à mi-parcours.....	3
Méthodologie de l'évaluation.....	4
Brève présentation du secteur et du programme associé.....	5
Présentation du secteur.....	5
Identification des acteurs.....	6
Zones Géographiques concernés.....	7
Groupes bénéficiaires et sous-secteur cibles	8
2. Analyse stratégique des relations entre le PAREF/ETFP et le Pays Partenaire.....	9
Par rapport au PIC	9
Relations entre les objectifs du PIC II et la réduction de la pauvreté au Sénégal.....	9
Priorités sectorielles et synergies entre secteurs.....	11
Les thèmes transversaux	12
Positionnement du PAREF/ETFP en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et du Code de Conduite Européen	13
Appropriation	13
Alignement	14
Harmonisation	14
Responsabilité mutuelle et Gestion axée sur les résultats	15
3. Analyse du PAREF/ETFP et de sa mise en œuvre.....	16
Pertinence	16
Efficacité.....	16
Efficience.....	17
Impact	17

Viabilité / Durabilité.....	18
Cohérence des étapes dans le cycle de projet.....	18
4. Etat d'avancement.....	19
Résultats qualitatifs et quantitatifs.....	19
Le dispositif de Suivi & Évaluation	21
5. Acteurs et relations entre acteurs.....	22
La Mission de Coopération.....	22
L'agence d'exécution du programme	22
6. Conclusions	24
Principaux constats de la mission	24
Les leçons apprises.....	24
La valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise	25
Suggestions, orientations, pistes.....	25
ANNEXES.....	27
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées.....	28
Annexe 2: Outils méthodologiques.....	29
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	38
Annexe 4 : Tableau synthétique	39
Annexe 5 : Note synthétique sur la coopération déléguée Luxembourg-Belgique dans le domaine de la Formation professionnelle	49

1. Introduction

Initiée depuis 1986, la coopération entre le Sénégal et le Grand-Duché du Luxembourg a permis la réalisation de plusieurs projets bilatéraux pour appuyer les efforts du gouvernement sénégalais dans la lutte contre la pauvreté, en particulier dans quatre secteurs : la santé, l'hydraulique villageoise et l'assainissement, l'éducation et la coopération avec la société civile. L'approfondissement de cette coopération au cours des années 90 a donné lieu à un premier PIC 2002-2006 dont les interventions dans le domaine de l'ETFP seront particulièrement importantes pour l'amélioration de la qualité et de l'accès à la formation professionnelle grâce à la construction, la réhabilitation, l'équipement des structures de formation (Centres d'enseignement technique féminin des régions de Louga, Saint-Louis, Matam, lycée technique de Thiès), ainsi que la révision des programmes selon l'Approche par compétences (APC).

Sur la base de ces acquis dont l'impact sur le système de formation professionnelle est particulièrement appréciable, la coopération entre le Sénégal et le Luxembourg a permis de formuler un PIC II qui, dans une approche programmatique, s'est donné un cadre de référence politique et stratégique à travers les OMD et les orientations macro économiques et sociales du Sénégal formulées dans le DSRP, la SCA, le PDEF et axées sur la production de richesses, la croissance pro pauvre, le développement des ressources humaines, l'accès aux services sociaux de base articulés à la bonne gouvernance, au genre, au respect de l'environnement et à l'exercice d'une citoyenneté active. Ainsi, le PIC II s'inscrit dans une perspective de développement durable du Sénégal.

D'un point de vue opérationnel, le PIC 2007-2011 se compose de deux programmes quinquennaux ainsi que d'une composante d'accompagnement :

- Un programme de santé de base SEN /025 (avec un sous-programme d'accès à l'eau potable et à l'assainissement, SEN/026) ;
- Un programme d'enseignement technique, de formation professionnelle et d'insertion socioprofessionnelle, SEN/024 ou PAREF/ETFP ;
- Une composante d'accompagnement incluant les concepts de bonne gouvernance et la promotion des questions de genre, SEN/023 ou CAPPIC.

La zone de concentration géographique du PIC II est constituée des régions de Louga, Matam, Saint-Louis, avec une extension à la région de Thiès rendue nécessaire par la consolidation des acquis du PIC I au Lycée technique de Thiès.

La présent rapport d'évaluation à mi parcours porte sur le Programme d'Appui à la à la Mise en Œuvre de la Réforme de l'ETFP, PAREF/ETFP.

Rappel des objectifs et résultats attendus du PAREF/ETFP

Les objectifs du PAREF/ETFP :

Le PAREF/ETFP a pour objectif global de contribuer à la réduction de la pauvreté dans la zone de concentration nord du PIC II : régions de Louga, Matam, Saint-Louis.

L'objectif spécifique du PAREF/ETFP est de contribuer à la mise en œuvre de la réforme du secteur de l'ETFP dans ses axes fondamentaux :

- L'élargissement de l'accès à la formation des jeunes, femmes et adultes intégrant l'apprentissage traditionnel ;
- L'amélioration de la qualité de la formation ;
- L'amélioration de la gestion du système de formation professionnelle.

Le PAREF/ETFP accompagne ainsi la mise en œuvre des politiques nationales d'enseignement technique professionnel et de formation professionnelle en cohérence avec le processus de décentralisation en vue de l'émergence de dispositifs régionaux de formation professionnelle et technique apte à produire des ressources humaines qualifiées répondant à la fois aux besoins de l'économie locale et à la demande d'emploi des jeunes et des femmes de la zone de concentration nord.

Les ressources du PAREF/ETFP qui s'élèvent à 18 millions d'euro dont 15 du Luxembourg, sont concentrées sur : (i) le renforcement des capacités des institutions chargées de la formation technique et professionnelle, (ii) la promotion des innovations en matière d'ingénierie de la formation, notamment la consolidation et l'élargissement de l'Approche par compétences (APC), (iii) l'intégration de l'apprentissage dans le dispositif global de formation professionnelle, (iv) l'amélioration de l'accès à la formation professionnelle et technique, (v) l'appui à l'insertion socioprofessionnelle et l'amélioration des conditions d'apprentissage, (vi) la mise en place d'un système de gestion concertée de l'ETFP fondé sur le partenariat public-privé, (vii) la conception d'un cadre juridique approprié.

Les résultats attendus du PAREF/ETFP :

Résultat 1 : Le système de gestion de la FPT est renforcé

Tâches liées au Résultats 1 :

- T1 : Appui à la mise en place d'un cadre réglementaire et administratif ;
- T2 : Accompagnement de la gestion centrale de la formation ;
- T3 : Gestion du développement des programmes de formation ;
- T4 : Mise en œuvre du système de gestion local et régional de la FPT ;
- T5 : Accompagnement du LETFP de Thiès ;
- T6 : Appui et accompagnement du pilotage de l'ETFP.

Résultat 2 : La qualité de la formation et de l'insertion est améliorée

Tâches liées au Résultat 2 :

T7 : Renforcement des capacités des ressources humaines et des acteurs de la FPT ;

T8 : Élaboration d'outils et de méthodes selon l'APC ;

T9 : Communication : Marketing.

Résultat 3 : L'accès à la FPT est renforcé

Tâches liées au Résultat 3 :

T10 : Construction et réhabilitation d'établissements de FPT ;

T11 : Équipement d'établissements de FPT ;

T12 : Mise en place de dispositifs de formation par apprentissage ;

T13 : Appui aux initiatives locales innovantes.

Résultat 4 : une stratégie globale d'insertion socioprofessionnelle est développée et mise en œuvre avec les agences des Nations-Unies

Tâches liées au Résultat 4 :

T14 : Élaboration d'une cartographie des parcours d'insertion ;

T15 : Conception et mise en place d'un dispositif d'appui et de suivi de l'insertion socioprofessionnelle ;

T16 : Implantation et coordination du dispositif d'appui et de suivi de l'insertion socioprofessionnelle.

Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

La présente évaluation se justifie par le souci d'identifier, suite aux informations issues du terrain de la mise en œuvre de SEN/024, les acquis enregistrés, les processus et approches qui ont permis de les produire, les difficultés qui expliquent les lenteurs et retards notés dans l'exécution des activités planifiées. Orientée surtout vers l'approfondissement de la coopération entre les deux États, l'évaluation devra aussi permettre d'esquisser contours et contenus du PIC III.

Il s'agit donc d'apprécier sur la base du Document de programme et de son cadre logique, la conformité de la mise en œuvre du PAREF/ETFP avec les orientations politiques partagées par les deux États, les résultats obtenus en rapport avec les objectifs fixés les ressources (humaines, financières,

organisationnelles) mobilisées et la planification arrêtée ainsi que les processus et stratégies de réalisation des activités programmées.

Pour atteindre ses objectifs, l'évaluation devra se dérouler selon une démarche participative susceptible de libérer les énergies des acteurs et partenaires convaincus de la pertinence de l'exercice qui n'est rien d'autre qu'une construction collective de la performance dans une perspective de réussite du PAREF/ETFP.

Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation s'articule autour des problématiques soulevées dans les termes de référence de la mission. Elle combine les approches généralement admises dans ce domaine ainsi que les outils qui les accompagnent.

- **Revue documentaire** : étude des documents de projets, des rapports d'études mis en œuvre dans le cadre des projets, des rapports de démarrage, des rapports d'activités, du compte rendu de la réunion du comité de pilotage, et accords de mise en œuvre.
- **Entretiens guidés avec les acteurs et partenaires clés du PAREF/ETFP** :
 - Le Coordonateur Général ;
 - Le CTP/ETFP ;
 - Le Coordonateur des Opérations ;
 - Le Directeur de Cabinet du METFP ;
 - Le Directeur de la Formation professionnelle et technique ;
 - Le Directeur des Examens et Concours professionnels ;
 - Le Directeur de l'Apprentissage ;
 - Le Directeur de la Planification et des Ressources humaines du METFP ;
 - Le Conseiller technique du coordonnateur de l'USCP ;
 - L'Expert conseiller en APC du METFP ;
 - Les membres de la Task force ;
 - La Coordinatrice du FORPROFEM (Coopération belge) ;
 - Le Directeur de l'Agence régionale de Développement de Saint-Louis ;
 - Le Secrétaire général du Conseil régional de Saint-Louis ;
 - L'Inspecteur d'Académie de Saint-Louis ;
 - Le Secrétaire général de la Chambre de Métiers de Saint-Louis ;

- L'Adjointe au Directeur de l'Agence régionale de Développement de Louga ;
 - Le Secrétaire général du Conseil régional de Louga ;
 - Le Président de la Chambre de Métiers de Louga ;
 - Le Coordinateur du PAREP/PNUD ;
 - L'Expert du BIT chargé de l'insertion ;
 - L'Expert de l'ONUDI chargé de l'insertion.
- **Visites de terrain** : Les nombreuses rencontres effectuées ne nous ont pas permis de faire des visites sur le terrain.
 - **Briefing et débriefing** avec le CTP/ETFP.

Brève présentation du secteur et du programme associé

Présentation du secteur

Le secteur de l'éducation et de la formation au Sénégal est en pleine mutation depuis le vote de la Loi d'Orientation de l'Éducation le 16 février 1991 suivi de la mise en œuvre d'un Programme décennal de Développement de l'Éducation et de la Formation (PDEF). La mise en œuvre du PDEF en adéquation avec la politique de décentralisation qui transfère aux collectivités locales les compétences en matière d'éducation et de formation, a permis de noter des progrès importants dans chacun des trois axes fondamentaux ciblés par la réforme : amélioration de l'accès à l'éducation, amélioration de la qualité des apprentissages, amélioration de la gestion du système éducatif. Ainsi, avec la déconcentration des services de l'éducation, l'implication des collectivités locales et l'encadrement de proximité des enseignants, le taux brut de scolarisation a permis de passer de 70% en 2001 à 82,5 % en 2005.

Dans la continuité du PDEF, le Sénégal s'est engagé à réformer le secteur de l'ETFP, élevé au rang de seconde priorité après l'enseignement fondamental. Le secteur de l'ETFP est caractérisé par : (i) la faiblesse de l'offre de formation tant publique que privée, (ii) l'insuffisance des ressources allouées, (iii) le déséquilibre entre les filières de formation, (iv) l'inadéquation entre la formation et l'emploi, (v) l'absence d'une réelle politique d'insertion, (vi) le sous-équipement des centres de formation, (vii) l'absence d'autonomie de gestion des centres de formation, (viii) le déséquilibre dans la répartition géographique de l'offre de formation, (ix) la non prise en charge de l'apprentissage traditionnel.

La politique sectorielle de l'ETFP distingue tout en les articulant, l'Enseignement technique de la Formation professionnelle au regard de leurs spécificités respectives. Aussi, l'objectif général de l'Enseignement technique est-il de faire acquérir aux élèves des capacités pratiques, des aptitudes d'analyse se traduisant par l'étude et la résolution de problèmes d'ordre technologique, économique et social et notamment (i) de promouvoir une production nationale performante et compétitive, (ii) d'accroître le niveau technologique de la société, (iii) de s'approprier les progrès technologiques, (iv) d'améliorer l'environnement économique et social. Concernant la Formation professionnelle, l'objectif général est d'améliorer la qualité des ressources

humaines, ainsi que la production et la productivité dans les secteurs formel et informel. Les objectifs spécifiques sont de (i) satisfaire les besoins du marché du travail en main-d'œuvre qualifiée, (ii) de favoriser l'insertion professionnelle des actifs en milieu rural et urbain, (iii) d'assurer la formation permanente (tout au long de la vie) de la communauté, (iv) de consolider et de développer la formation professionnelle par apprentissage.

Identification des acteurs

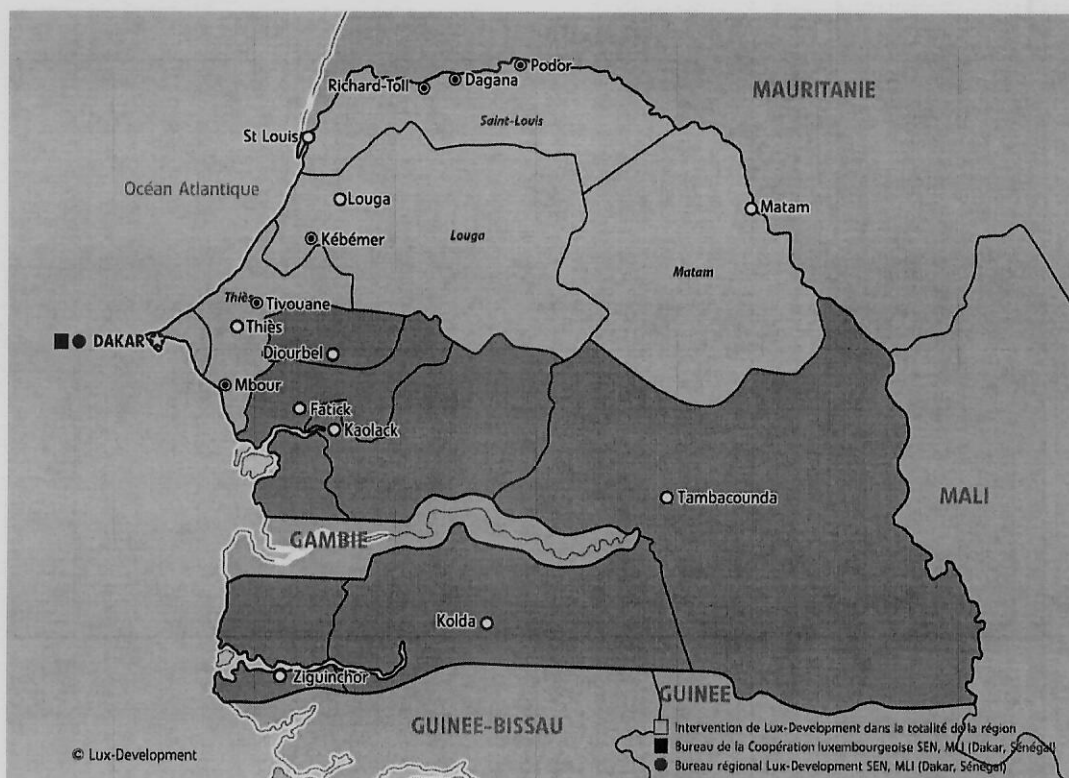
Conformément à l'approche programme retenue dans la mise en œuvre du PIC II, le PAREF/ETFP s'appuiera sur :

- Les acteurs centraux, les agences d'exécution et les directions techniques qui leur sont rattachées
 - Le Ministère de l'Économie et des Finances ;
 - La Direction de la Coopération économique et financière (DCEF) : le MEF, la tutelle du PIC II.
- Les ministères suivants assurent la maîtrise d'ouvrage dans les activités relevant de leurs compétences respectives :
 - Le Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle : La Direction de la Planification et des Ressources humaines assurant la coordination du SEN/024 ;
 - Les établissements publics et privés de formation professionnelle de compétence nationale.
- Les acteurs régionaux et locaux :
 - Les Collectivités locales : spécifiquement les Conseils régionaux Louga, Saint-Louis, Matam et Thiès ;
 - Les services déconcentrés : Agences régionales de Développement de la ZCO, les Inspections d'Académie ;
 - Les organisations professionnelles et consulaires : les Chambres de Métiers, les chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de la ZCO ;
 - Les établissements publics et privés de formation professionnelle de compétence régionale.
- Les acteurs onusiens et les autres programmes bis- et multilatéraux :
 - Autres programmes du PIC II : SEN/025 : santé de base ; SEN/026 : eau potable et assainissement ;
 - Le caractère transversal de la formation professionnelle présente selon des proportions différentes dans chacun des programmes du PIC II, permet de bâtir des synergies propres à élargir en le densifiant leur impact collectif sur le milieu grâce à une meilleure qualification des ressources humaines de la région ;

- La plateforme des onusiens : BIT/GERME, ONUDI, PAREP/PNUD : le PAREP/ETFP veut s'appuyer sur les agences du système onusien plus expérimentées dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes sortants des centres de formation et ainsi profiter de leur réseau d'acteurs et de leurs outils pour maximiser les possibilités de création d'entreprises et donc d'emploi ;
- Les autres programmes du secteur de l'ETFP : les choix politiques du Sénégal pour le secteur de l'ETFP a suscité un intérêt grandissant de la part des PTF qui se sont engagés à accompagner la réforme : PAO/sfp financé par l'AFD, le FORPROFEM appuyé par la Coopération belge, le PEJU/GTZ, l'EPE de la Coopération canadienne. Un début d'harmonisation de ces interventions est en cours afin de renforcer leur efficacité collective et individuelle.

Zones Géographiques concernées

La ZCO nord comprend les régions de Louga, Saint-Louis, Matam, avec une extension sur la région de Thiès.



La ZCO nord est essentiellement marquée par les activités sylvo-pastorales, agricoles et halieutiques. On y note des activités industrielles de transformation des produits agricoles et un début d'exploitation de phosphates. Avec les projets d'aménagement en cours dans la vallée du fleuve Sénégal, on peut s'attendre au développement de l'agro-business tourné à la fois vers l'auto suffisance alimentaire et l'exportation.

Groupes bénéficiaires et sous-secteur cibles

On peut distinguer plusieurs catégories de bénéficiaires :

- Les bénéficiaires directs : les élèves des établissements de formation professionnelle et technique, les jeunes et les femmes formés et insérés, les maîtres artisans, les organisations professionnelles et consulaires d'artisans, les formateurs des centres de formation ;
- Les bénéficiaires indirects : les centres de formation publics et privés, les services techniques régionaux et locaux, les entreprises locales.

2. Analyse stratégique des relations entre le PAREF/ETFP et le Pays Partenaire

Par rapport au PIC

Relations entre les objectifs du PIC II et la réduction de la pauvreté au Sénégal

« L'objectif global du PAREF/ETFP est de contribuer à la croissance économique pour réduire la pauvreté dans la zone de concentration nord du PIC II. »

Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2) décline les options fondamentales du Sénégal pour l'atteinte des OMD. Le PIC II s'alignant sur ce cadrage macro-économique répond à travers les objectifs qui lui sont assignés à certains de ces axes clés que sont le développement de l'accès aux services sociaux de base (éducation, formation, santé, eau potable) et la promotion de l'emploi des jeunes. La mise en œuvre de ces options stratégiques a nécessité l'élaboration et/la réactualisation de plans et programmes sectoriels tels que le Programme Décennal de Développement de l'Éducation et de la Formation (PDEF),

La Formation professionnelle et technique est bien présente dans le DSRP II à différents niveaux :

Dans l'axe I : *Création de richesses pour une croissance pro pauvre.*

La Stratégie de Croissance accélérée (SCA) adoptée par le Gouvernement du Sénégal et positionnée comme une composante du DSRP II, suppose en son sein une importante contribution de la Formation professionnelle et technique tant dans la démarche globale retenue de promotion de l'investissement direct domestique ou étranger que celle ciblée de promotion de groupe de grappes intéressant des secteurs à effet d'entraînement au regard des réponses à offrir aux contraintes en ressources humaines qualifiées. La formation professionnelle est bien positionnée dans tous les documents des cinq grappes :

- Agriculture et agro-industries ;
- Produits de la mer et aquaculture ;
- Tourisme, industries culturelles et artisanat d'art ;
- Textile et habillement ;
- TIC et télé services.

Le DSRP II retient dans les mesures d'accompagnement à la création de richesse, la formation professionnelle dans le cadre du renforcement des capacités du secteur privé. Il est à rappeler que ce

renforcement de capacités du secteur privé est décliné dans la stratégie de développement du secteur privé définie en 1999 et mise à jour en 2002 ;

La formation professionnelle et technique est évoquée dans la DSRP II dans la politique de l'emploi en appui à la création de richesses où l'une des raisons évoquées pour expliquer la faiblesse des résultats en matière d'emploi est l'inadéquation de l'emploi et de la formation.

Dans l'axe II : *Accélération de la promotion de l'accès au service sociaux de base.*

Pour l'éducation et la formation, le DSRP II a intégré le PDEF comme l'instrument d'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base. Dans sa deuxième phase le PDEF retient la promotion et l'orientation de la formation professionnelle vers le marché du travail. Les stratégies retenues pour réaliser ces résultats sont essentiellement :

- La révision en profondeur de l'offre de formation et la mise en place d'une nouvelle carte des filières ;
- L'élaboration et la révision des programmes selon l'approche par compétences ;
- La promotion d'un partenariat dynamique avec le privé ;
- L'organisation du système d'apprentissage ;
- La réduction des inégalités et la résorption des disparités par la promotion des jeunes filles.
-

Ces axes stratégiques de promotion et de l'orientation de la Formation professionnelle et technique vers le marché du travail sont systématisés et structurés dans la Lettre de Politique sectorielle de l'ETFP dont les axes stratégiques sont :

- La rationalisation et optimisation des structures ;
- La dynamisation de la formation des formateurs ;
- La valorisation de l'offre de formation ;
- L'organisation de l'apprentissage et de l'insertion des jeunes ;
- La restructuration du cadre de gestion et de financement ;
- L'amélioration de l'accès et du maintien des filles ;
- Le développement de la coopération et de l'intégration régionale.

En résumé, l'objectif spécifique du PAREF/ETFP « d'appuyer la mise en œuvre de la réforme de l'ETFP » en vue de faire de la formation professionnelle et technique un instrument essentiel pour la croissance et la compétitivité de l'économie, s'articule aussi bien avec la stratégie de lutte contre la pauvreté reposant sur le développement des services sociaux de base, qu'avec la stratégie de croissance économique en vue d'accroître la richesse nationale, l'emploi des jeunes et les revenus des ménages. À une échelle plus large,

cet objectif s'inscrit dans la dynamique de développement du capital humain tel que envisagé dans le NEPAD.

Priorités sectorielles et synergies entre secteurs

En s'articulant à la décentralisation, le SEN/024 semble avoir pris la juste mesure du développement local et des exigences qui en découle. En effet, le PRODOC définit clairement les secteurs clés où l'intervention de SEN/024 peut être pertinente et productive en termes de formation et d'emploi : choix des filières et des métiers, mise en synergie des acteurs de la ZCO (Conseil régional, ARD, IA, chambres consulaires, agences onusiennes). Les études prévues pour la mise en place de schémas et de plans régionaux de développement de la formation professionnelle devraient permettre de disposer d'instruments d'orientation des politiques locales en matière de formation et d'emploi articulées aux plans régionaux de développement. De tels instruments pourraient aider à réorienter l'offre de formation trop déséquilibrée au profit des filières services à faible potentiel d'emplois dans la ZCO comme en atteste le faible taux d'insertion des sortants des CETF et CRETF qui représentent la plus grande partie de l'offre de formation publique régionale.

De même, il est nécessaire d'identifier les liens possibles de entre les autres programmes du PIC II (assainissement, hydraulique, santé) et SEN/024 au regard du caractère transversal de la formation professionnelle et de la nécessité d'élargir l'impact de la coopération luxembourgeoise en terme d'économie durable dans la ZCO.

Enfin, l'intervention des autres PTF belge, canadien, français, allemand dans le reste du pays (Dakar et zone centre) devrait plutôt conduire à une harmonisation plus fine permettant d'éviter les doublons dans le développement des filières de formation, des approches pédagogiques ainsi que des programmes de formation. Le Luxembourg qui a été choisi comme tête de file du sous-groupe des PTF de l'ETFP, a un grand rôle à jouer dans ce sens.

Recommandations

Les potentialités économiques de la ZCO nord méritent d'être cernées en toute objectivité afin de bien identifier les métiers et compétences que nécessitera leur exploitation. Les politiques locales de formation et d'emploi ne sauraient trouver un autre fondement que les besoins de qualifications de l'économie régionale. Dans ce sens, il est nécessaire de prêter une attention particulière aux métiers ruraux toujours dominants et qui pourraient être impactés par l'évolution de l'agro business et de l'industrialisation dans la ZCO. Dans ce cadre, l'ARD doit louer pleinement son rôle de mise en cohérence des politiques sectorielles et de mobilisation des acteurs autour de thèmes partagés du développement local. Ainsi, les services régionaux de l'Agriculture, de l'Élevage, de l'Environnement, de la Pêche devraient être fortement impliqués dans la mise en œuvre du PAREF/ETFP en vue d'une plus grande adéquation entre la formation professionnelle et les besoins du marché régional de l'emploi.

L'harmonisation des interventions est perçue par les PTF comme par le partenaire sénégalais comme une condition essentielle pour atteindre les objectifs des programmes de coopération et pérenniser les acquis. Il convient donc de consolider les mécanismes de coordination entre PTF, au niveau de l'ARD et au niveau

de la Coordination générale du PIC II pour permettre à chaque programme de s'ouvrir aux autres et de participer à des dynamiques de recherche de l'efficacité collective.

Le SEN/023 est très attendu dans la mise en place et l'animation de ces partenariats.

Les thèmes transversaux

La prise en compte du Genre dans le PAREF/ETFP

Au plan conceptuel le genre est bien pris en compte dans la formulation du PAREF/ETFP dans le sens où deux des principales catégories du genre à savoir les femmes et les jeunes de 15 à 25 ans sont retenus comme les bénéficiaires du Programme. Il est envisagé la diversification de l'offre de formation en direction des femmes pour éviter leur cloisonnement dans des métiers tels que la restauration, la couture ou la coiffure. Les métiers comme la mécanique, l'électronique, le froid- climatisation seront ouverts aux jeunes filles. Dans la même logique les collectivités locales devront travailler à orienter les filles dans les filières de l'apprentissage. A terme, la parité est visée dans l'accès à la formation professionnelle.

Environnement

Les questions liées à la protection de l'environnement sont prises en compte à différents niveaux de la mise en œuvre du SEN/024 depuis la réalisation des infrastructures jusqu'à la conception des programmes de formation, en passant par la gestion des ordures dans l'espace scolaire et professionnel. Des synergies sont possibles entre le Programme SEN/025, SEN/026 et le PAREF/ETFP en termes de sensibilisation environnementale et de construction de latrines dans les écoles.

La bonne gouvernance et démocratie participative

L'état actuel de la mise en œuvre du PAREF/ETFP permet de constater l'ancrage du programme dans la politique de décentralisation. Les rôles et compétences des Collectivités locales sont réaffirmés et respectés. Elles orientent et planifient la mise en œuvre des actions qui leur sont dévolues, en même temps qu'elles participent à toutes les instances de pilotage au niveau régional et local : CNP, Comité technique de suivi. C'est ainsi que le PAREF/ETFP peut contribuer à l'instauration d'une véritable démocratie participative dans sa zone de concentration. La faiblesse du niveau des acteurs et leur non maîtrise des procédures de gestion ne devraient pas constituer un handicap à la responsabilisation. Ce sont plutôt des défis à relever grâce à une réelle politique de renforcement des capacités des acteurs à la base qui en sont encore à la phase d'apprentissage de la décentralisation.

Il est cependant nécessaire de veiller à une répartition rationnelle des compétences des structures et à la motivation conséquente des acteurs pour leur permettre de mieux jouer leur rôle.

Recommandations

L'inscription de thèmes transversaux procède d'une vision globale du développement humain que la coopération luxembourgeoise voudrait prendre en compte. C'est assurément un élément important de la valeur ajoutée. Il est donc nécessaire de concevoir des indicateurs adaptés pour évaluer la mise en œuvre de ces thèmes.

Positionnement du PAREF/ETFP en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et du Code de Conduite Européen

Appropriation

Les organes mis en place par le Sénégal pour le pilotage, l'orientation et la coordination des activités du PAREF/ETFP tant au niveau national, régional que local témoignent d'une bonne compréhension des enjeux et objectifs du Programme. Il reste toutefois une plus grande familiarisation avec les procédures de Lux-Development qui doivent cohabiter avec celles du Sénégal dans le cadre de la mise en œuvre.

Cependant l'appropriation ne saurait se réduire aux seules procédures et mesures techniques. Elle est aussi un engagement à jouer pleinement son rôle dans tous les aspects de la mise en œuvre du PAREF/ETFP. Si au niveau local les dynamiques d'appropriation commencent à prendre forme avec l'implication des différents responsables, au niveau central par contre, il convient d'attirer l'attention d'une part sur le manque de réactivité des Directions techniques du METFP dans l'exercice de leurs responsabilités : lenteurs d'exécution, retards dans les correspondances et dans la mise en œuvre des activités planifiées, tâtonnements. D'autre part, l'attribution des responsabilités dans la mise en œuvre du SEN/024, telle que formulée dans le PRODOC n'obéit pas à une logique d'alignement aux prérogatives et compétences propres à chaque direction technique. Par exemple, la DPRH qui assure la coordination du PAREF/ETFP, est en même temps maître d'ouvrage de plusieurs activités aux dépens de la DFPT et la DEC. La mise en place par le DPRH d'une Task Force ne saurait régler le déséquilibre dans la répartition des attributions entre les directions techniques, ni mettre fin aux frustrations paralysantes et autres batailles de positionnement qui pourraient en découler. La Task force pourrait mieux jouer son rôle d'appui aux directions techniques et d'outil de pérennisation des acquis si sa mise en place n'était pas perçue par nombre de responsables comme une usurpation des missions qui leur sont dévolues.

De même, la faiblesse tant au plan qualitatif que quantitatif des ressources humaines des directions techniques chargées de conduire des activités importantes du Programme constitue une grave limite à l'appropriation. Par exemple, la Direction de l'Apprentissage dont le rôle stratégique se confirme de jour en jour, ne compte que 5 agents en plus de son Directeur, tous obligés de se déployer dans une multitude de projets qui les débordent. Dans ces conditions, il devient difficile de parler de performance.

Enfin, la planification des activités et le rythme d'exécution que les responsables du PAREF/ETFP veulent lui donner, souvent dans un style de management assez directif, semblent être au-delà des capacités

réelles des directions techniques et de leurs ressources humaines en raison des faiblesses évoquées mais aussi des habitudes plus ou moins violemment bousculées par une approche programme et un mode de gestion non encore maîtrisés. L'importance des ressources financières mobilisées devait également aggraver la perturbation du système par des batailles de positionnement sans arbitrage conséquent.

Malgré tout, on peut admettre qu'en dehors de certaines considérations subjectives liées aux tempéraments individuels qui doivent être traités intelligemment, il est bien possible de renforcer la dynamique d'appropriation, au niveau central notamment par une redéfinition des tâches de chaque direction technique dans le PAREF/ETFP, conformément à ses attributions régaliennes et redimensionner la part de la DPRH à qui le rôle de coordination et de planification donc de projection devrait largement suffire.

C'est seulement dans ces conditions que la Task force pourrait s'affirmer parce acceptée par tous, comme un appui déterminant aux directions techniques et un cadre précieux de capitalisation et de pérennisation des acquis du SEN/024 ainsi que des programmes similaires.

Alignement

Le PAREF/ETFP s'inscrit dans les politiques macro-économiques du Sénégal et vient en appui au secteur de la formation professionnelle retenue comme seconde priorité après le secteur de l'enseignement élémentaire. Quant à l'alignement sur les procédures nationales, elle n'est pas encore effective car Lux-Development est l'agence d'exécution qui gère les ressources du PAREF/ETFP selon des procédures qui lui sont propres tout en travaillant à rendre les agences nationales d'exécution aptes à assumer leur rôle. C'est ainsi que LD a signé des conventions de partenariat d'une part avec la DDI et la DPRH pour la mise en place de ressources pour le financement des activités du METFP et d'autre part avec l'AGETIP pour la construction et la réhabilitation des établissements de formation. Cette forme d'alignement progressif ne semble pas gêner les responsables sénégalais qui, par souci d'efficacité, craignent qu'un alignement mécanique aux procédures nationales puisse engendrer des retards importants du fait des lourdeurs administratives.

Harmonisation

La validation du cadre méthodologique de l'APC, en même temps qu'elle renforce le processus d'appropriation su SEN/024 par les acteurs, est une grande avancée dans la démarche d'harmonisation des interventions des PTF de l'ETFP qui permet à la fois de structurer l'échange d'informations et d'expériences mais aussi de guider la l'élaboration de programmes de formation suivant une démarche partagée.

De même, le partenariat entre le PAREF/ETFP et les agences onusiennes a abouti à la mise en place de dispositifs financiers et techniques pour accompagner l'insertion professionnelle des sortants de 14 centres de formation de la ZCO. Le Comité d'orientation mis en place, en sa session du 28 janvier 2010, a validé et soumis pour financement à la BRS, gestionnaire du fonds d'insertion, 27 plans d'affaires de sortants de centres en 2008. Mais en l'absence de mesures du METFP pour opérationnaliser les cellules d'insertion dans les établissements et valider les programmes et supports de formation conçus par les partenaires

onusiens, la dynamique d'harmonisation des démarches d'insertion risque de marquer le pas. Pour aider à la mise en œuvre coordonnée et cohérente du volet insertion, la plateforme des onusiens a souhaité sa participation à l'instance sectorielle de suivi et de coordination (CTSC).

Responsabilité mutuelle et Gestion axée sur les résultats

La stratégie de mise en œuvre du PAREF/ETFP repose sur le faire-faire et la contractualisation. Le niveau actuel de la mise en œuvre ne permet pas de constater des résultats atteints, en dehors des études réalisées pour cerner les problématiques liées à la mise en œuvre. La plupart des activités lourdes, la première tranche des constructions en particulier, seront réalisées en 2010.

3. Analyse du PAREF/ETFP et de sa mise en œuvre

Pertinence

Au regard de son ancrage dans les politiques nationales et régionales, et des attentes exprimées dans la ZCO, le PAREF/ETFP est une réponse pertinente pour le développement local que saluent tous les acteurs que nous avons rencontrés.

Efficacité

Le retard observé dans la mise en œuvre de certaines activités n'est généralement pas imputable à la Coordination du Programme mais au manque de réactivité du partenaire. Malgré ces retards, les résultats obtenus sont qualitativement appréciables qui témoignent d'une efficacité relative du SEN/024, après 20 mois d'activité depuis son démarrage. En effet, les activités menées en 2009 constituent des préalables nécessaires à une bonne mise en œuvre de SEN/024. Les études réalisées en 2009 ont ainsi permis (i) d'élaborer des plans d'actions opérationnels, (ii) d'accompagner le METFP du niveau central dans une logique dynamique d'appropriation du programme, et (iii) de produire les documents de base régissant la mise en place de la réforme curriculaire selon l'APC et le fonctionnement des organes de gestion et de pilotage du système de FPT.

Cependant, dans la mise en œuvre des activités en 2009, la CC SEN/024 a été confrontée aux problèmes récurrents suivants au niveau du METFP, qui pourraient avoir, à terme, un impact négatif sur le déroulement du programme et l'atteinte des résultats :

- Une faible implication et une appropriation insuffisante du projet par certaines directions du METFP qui devraient pourtant jouer un rôle majeur dans le pilotage central ;
- Une coordination interne encore insuffisante entre les différentes directions du METFP dans la mise en œuvre de leurs activités. La fixation des agendas et la planification des activités sont en effet continuellement reportées ;
- Une faible capacité d'exécution qui impacte négativement sur la mise en œuvre des plans d'action ;
- Un manque criard et quasi permanent de préparation des activités, et des retards accusés dans l'envoi des convocations ;
- Une lenteur de réaction des différentes directions du METFP dans l'appréciation des études réalisées à leur demande ;

- Au niveau de la Cellule de gestion du SEN/024, on peut relever l'insuffisance des ressources humaines qui contraint le CTP à jouer plus le rôle d'agent terrain que conseiller du Programme. Les faiblesses notées chez le partenaire ne font que renforcer cette tendance palliative des dysfonctionnements opérationnels au détriment de la coordination stratégique. À terme, l'efficacité du programme peut en pâtir, si des mesures de recrutement de ressources humaines additionnelles ne sont pas prises pour permettre au CTP de jouer son vrai rôle.

Efficienne

La programmation financière 2009, élaborée et proposée en début d'année, était de 4 350 115 EUR (hors Tâche 0). La programmation finalisée par LDHQ pour 2009 était de 4 030 820 EUR. À la date du 30 novembre 2009, les déboursements effectifs ont atteint la somme 384 555 EUR (hors T0), soit 9,54 % de la programmation initiale. Ce taux est cependant peu représentatif de ce que seront les résultats finaux 2009 étant donné que des décaissements importants sont programmés pour exécution en décembre. À titre d'exemple, un décaissement de 1 656 051 EUR au bénéfice de l'AGETIP doit intervenir incessamment. Le décaissement final devrait atteindre les 2 105 000 EUR, soit un taux de décaissement d'environ 50%.

Les principales actions menées au cours de l'année 2009 ont essentiellement concerné la réalisation d'études (étude sur l'état des lieux de l'apprentissage, étude sectorielle dans la ZCO, élaboration d'un plan d'action communication / marketing, etc.), activités à faible taux de décaissement. Nombre de ces études sont terminées ou en phase de l'être, alors que d'autres ont été initiées en cette fin d'année. Plusieurs plans d'actions sont en cours de mise en œuvre, mais l'impréparation de nombreux acteurs chargés de leur mise en œuvre a eu des conséquences directes, et dans certains cas très importantes, sur le niveau de déboursement 2009. Par exemple, le plan de communication du METFP au niveau national, disponible depuis le mois de mai 2009, n'a connu qu'un début de mise en œuvre extrêmement timide de la part du SCODA, diminuant considérablement la programmation financière retenue pour 2009. Les retards enregistrés dans la mise en œuvre du volet infrastructures ont également eu un impact sur le niveau de déboursement attendu.

En tenant compte des raisons évoquées, on peut avancer que la Cellule de Coordination du SEN/024 a bien conscience du critère d'efficience même si les résultats obtenus à ce niveau restent mitigés.

Impact

L'état actuel de la mise en œuvre ne permet pas de d'évaluer l'impact du PAREF/ETFP.

Viabilité / Durabilité

Les conditions d'une viabilité du PAREF/ETFP existent : la volonté politique des décideurs, la disponibilité des PTF d'accompagner le Sénégal dans le processus de réalisation des OMD, notamment dans le développement des ressources humaines pour lutter contre la pauvreté, l'engagement des acteurs et bénéficiaires du PAREF/ETFP.

Cohérence des étapes dans le cycle de projet

Le PAREF/ETFP dont le démarrage initialement prévu en janvier 2008, a réellement eu lieu en mai 2008, a mis du temps pour de temps pour s'installer. Ces retards aggravés par les changements intervenus à la tête de deux directions techniques clés (DFPT et DPRH) pourront difficilement être résorbés en raison du volume des activités en cours et à venir notamment sur l'année 2010 et de la faiblesse des ressources internes du Programme et des dysfonctionnements notés plus haut chez le partenaire. 2010 devrait être l'année de la mise en œuvre effective du PAREF/ETFP en termes d'activités clés, en particulier la construction, l'équipement des centres et des ateliers, la mobilisation sociale pour le démarrage des formations, la réalisation des instruments stratégiques d'orientation, de pilotage et de gestion du dispositif de formation professionnelle (Schéma régional, Plan régional de formation professionnelle). Compte tenu des retards et de leur impact possible sur le déroulement des opérations, une prolongation conséquente du Programme pourrait être envisagée pour éviter une exécution à mi parcours au 31 décembre 2011, terme initialement retenu et encore en vigueur. Dans tous les cas, des correctifs devraient être apportés au niveau central pour une meilleure implication des directions techniques, en plus des mesures de recrutement de ressources humaines pour la cellule de gestion ;

Recommandations

Les principes de la Déclaration de Paris fixent en termes pertinents le cadre et les conditions d'une efficacité optimale de la coopération internationale. Toutefois, par leur nouveauté et du fait des ruptures qu'ils entraînent dans la prise en charge responsable du partenariat, il convient d'aller progressivement dans leur application quand on sait les lenteurs des réformes que les pays bénéficiaires seront amenés à prendre pour tirer tous les profits de la coopération. C'est le cas pour le principe de l'alignement sous son aspect procédural. Pour le cas du Sénégal, le niveau de décentralisation et déconcentration administrative permet d'aller assez rapidement à l'alignement aux procédures sans nuire à l'efficacité et à l'efficience recherchées dans la mise en œuvre du Programme.

D'autre part, il est nécessaire que la Mission de coopération du Luxembourg s'implique pour aider à la résolution des dysfonctionnements notés chez le partenaire et qui pourraient requérir des solutions plus politiques que techniques.

4. Etat d'avancement

Le PAREF/ETFP est dirigé par une Cellule de Coordination sectorielle composée du CTP et de son homologue nommé par le METFP.

La Cellule travaille dans des conditions matérielles correctes et est dotée de moyens logistiques adéquats.

Cette équipe s'appuie sur les ressources transversales de la Coordination générale : Comptabilité, Procurement, Communication, Suivi & Evaluation.

Mais manifestement, elle reste très limitée du fait face à l'ampleur des tâches à effectuer tant au niveau de la ZCO que du Centre stratégique malgré tout assez éloigné. Ainsi, la Cellule dans sa composition actuelle a besoin d'appui plus conséquent pour être en mesure de remplir sa mission, surtout, réduire les effets des retards notés dans la mise en œuvre. En effet, même si le CTP et son homologue sont des cadres de très haut niveau, ils leur est difficiles de constituer une équipe du fait de la diversité et de l'ampleur des tâches, aggravées par la faiblesse des capacités des acteurs et partenaires.

Tous ces facteurs peuvent expliquer les retards dans la mise en œuvre du PAREF/ETFP qui n'est pas encore entré dans sa phase active même si tout semble prêt pour le démarrage des activités en 2010.

Résultats qualitatifs et quantitatifs

Le volet renforcement du système de gestion de la FPT

- Le METFP s'approprie de plus en plus le programme SEN/024 comme en atteste :
 - La bonne tenue du dernier Comité Technique de Suivi et de Coordination (CTSC) en fin septembre 2009 et du Comité de Pilotage du 10 février 2010 à Saint-Louis ;
 - Une plus grande prise en charge de l'harmonisation des interventions des différents PTF ;
 - Sa responsabilité mieux assumée de maître d'œuvre dans la définition, la planification, et le soutien au développement du système de FPT.
- Le METFP dispose à présent de moyens logistiques suffisants et de moyens financiers appropriés pour assurer en toute autonomie le pilotage et le suivi régulier de la mise en œuvre des activités du programme SEN/024. Depuis que la gestion de son propre budget de suivi lui a été confiée, le METFP est plus attentif à l'utilisation efficiente de ses ressources financières.
- L'installation des instances partenariales de pilotage et de gestion du système de FPT (CNCFT, CPP & CPC), dont la mise en place en urgence avait été recommandée aux assises de la FPT de 2001, constitue une avancée majeure. Le secteur de la FPT devrait gagner en cohérence et stabilité. Elles regroupent tous les ministères techniques concernés par la FPT, les partenaires sociaux, les représentants de la présidence, de la primature et du parlement. Elles constituent un cadre approprié d'orientation et de soutien au système de FPT au niveau national.

- Une démarche harmonisée d'élaboration et d'implantation de programmes selon l'APC a été stabilisée et validée sur les plans techniques et politique par toutes les parties prenantes du système de FPT. Le Sénégal dispose ainsi de sa propre démarche. Les différents partenaires intervenant dans l'implantation de programmes selon l'APC sont désormais tenus de l'adopter. Cette démarche consensuelle va contribuer fortement au renforcement de la gestion centrale de la formation.
- Au niveau local, l'appui en équipement et en fonctionnement des IS de la ZCO permet un encadrement rapproché des formateurs et des centres, et contribue ainsi au renforcement de la qualité des apprentissages. L'élaboration des plans régionaux de développement de la FPT, outils majeurs de pilotage de la FPT au niveau local, contribue au renforcement la gestion locale de la FPT. Le rôle pilote de la région dans la structuration des dispositifs de formation au niveau régional et dans l'animation régionale du dialogue entre toutes les parties, est confirmé.

Volet amélioration de la qualité de la FPT et de l'insertion

- Le volet communication a permis à de nombreux acteurs, principalement aux parties prenantes primaires de la réforme (chefs d'établissement, formateurs, inspecteurs, conseillers d'orientation, autorités locales, parents d'élèves), de découvrir toutes les facettes de la réforme de la FPT et les différentes implications de la refonte du système. Tous ont pris conscience des nouvelles responsabilités qui leur sont dévolues. Les CRD ont également été des moments forts de partage entre les acteurs précités et les autorités administratives et locales au niveau déconcentré. Ces différentes activités vont contribuer à préparer la mobilisation nécessaire pour un portage adéquat de la réforme, aussi bien au niveau local qu'au niveau national.

Volet renforcement de l'accès à la FPT

- L'atelier de partage organisé début 2009 avec les différents acteurs et bénéficiaires, avait pour objectif de fixer les rôles et responsabilités de chaque partie et de définir les modalités de suivi des travaux. Il a permis de poser les bases d'un suivi participatif de tous les bénéficiaires. Les plans des infrastructures retenues au titre de la première tranche ont été validés dans cette logique. Les bénéficiaires considèrent cette démarche participative comme une première et comme l'assurance de disposer à terme d'infrastructures répondant à leurs besoins.
- La mobilisation des acteurs au niveau régional a été forte en 2009 en ce qui concerne le volet apprentissage. A travers les actions financées par le programme SEN/024, les artisans se considèrent de plus en plus comme véritable partie prenante du système de FPT.

Volet développement et mise en œuvre d'une stratégie globale d'insertion socioprofessionnelle

- En partenariat avec les trois agences du SNU, une démarche de recherche action a été initiée pour l'élaboration d'une stratégie régionale d'insertion socioprofessionnelle. Des rencontres zonales de

concertation sur le dispositif d'insertion ont été organisées pour recueillir les contributions des différentes parties prenantes. La capitalisation de ces différentes productions devrait permettre de disposer à très court terme de dispositifs régionaux qui se chargeront (i) de l'information des jeunes, (ii) de leur orientation et (iii) de leur accompagnement tout au long du cycle de formation, jusqu'à la recherche d'emploi à son terme. Par ailleurs, le METFP s'est engagé à prendre des mesures favorisant l'institutionnalisation de la prise en charge de l'insertion, aussi bien au niveau des établissements qu'au niveau central.

Le dispositif de Suivi & Évaluation

Le PIC II a un dispositif de SE global animé par un AT. Cette fonction est mutualisée entre les différents programmes.

Recommandations

La formulation du PAREF/ETFP semble avoir surestimé les capacités réelles des partenaires et acteurs. Cela se traduit aujourd'hui par la surcharge de travail du CTP et de son équipe obligés de faire leur travail et celui de leurs partenaires peu préparés à assumer ce genre de responsabilités. Il convient donc de mener des actions de renforcement de capacités pour les partenaires et de recruter des AT avec des compétences en ingénierie de formation dans la Cellule de coordination sectorielle.

5. Acteurs et relations entre acteurs

Le PIC II est élaboré, mis en œuvre et évalué conjointement par les deux Gouvernements à travers les entités chargées de la Coopération au Développement. Il s'agit plus particulièrement :

- Pour le Sénégal, du Ministère des de l'Économie et des Finances à travers sa Direction de Coopération économique et financière ;
- Pour le Luxembourg, du Ministère des Affaires étrangères et de l'Immigration (MAE), à travers sa Direction de la Coopération au Développement (DCD).

Ces Directions sont chargées de la coordination et du suivi du PIC et s'appuient, pour sa mise en œuvre, sur les services administratifs et techniques compétents.

La tutelle du PIC II est assurée par le MEF qui appuie les Agences d'exécution des différents programmes. Le PIC II fait l'objet d'un examen annuel de bilan et de programmation qui a lieu lors de la réunion de la Commission de partenariat.

La Mission de Coopération

La Mission du Grand-Duché du Luxembourg à Dakar assure la tutelle politique de la coopération internationale pour le compte du MAE.

L'agence d'exécution du programme

Lux-Development (LD) est l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement. En tant qu'agence officielle d'exécution du programme bilatéral de coopération, elle agit sur mandat du MAE. LD est l'agence d'exécution de l'ensemble des composantes bilatérales en zone de concentration Nord du PIC II pour la partie luxembourgeoise. IL est mandaté par le MAE pour exécuter l'ensemble des composantes. À ce titre, LD gère les ressources et exécute, en collaboration avec les agences nationales partenaires, les activités via une Cellule de Coordination de différents programmes, qui disposent de Conseillers techniques principaux (CTP) et d'une Unité de Coordination générale (UCG) dont l'objectif est de réunir en un seul lieu les divers services d'appui et compétences nécessaires à l'exécution des différents programmes du PIC II, tels que les finances, l'administration, le monitoring général, le suivi /évaluation, la communication etc. Tout le personnel de l'UCG est recruté par Lux-Development.

Lux-Development a son siège à Saint-Louis. La conduite des activités est effectuée sous responsabilité d'un Coordinateur général et les procédures utilisées sont celles de Lux-Development.

Le Coordinateur général, la coordinatrice administrative et financière, la coordinateur des opérations, et trois des CTP sont tous personnel expatrié. Deux CTP sont des nationaux. Chaque CTP travaille avec une équipe d'assistants techniques nationaux. Les responsables aux niveaux du siège et les CTP n'ont entre

eux que des relations fonctionnelles, il n'y a pas de relations hiérarchiques ni de subordination entre les différents niveaux. Les missions de chacun sont bien définies et les procédures appliquées sont celles de LD. L'institution est entièrement autonome et travaille sur la **base de conventions signées avec les agences nationales d'exécution**. C'est un cadre intégré de coordination, de suivi / évaluation et de pilotage devant faciliter l'exécution des actions sectorielles dans le cadre de la décentralisation et de la bonne gouvernance.

La coordination et le suivi des différents programmes sont partagés entre le siège et les CTP. Les projets proposent et le siège entérine en vérifiant la conformité avec les règles et procédures de LD.

La gestion courante du programme FPT & Insertion est assumée par la Cellule de coordination SEN/024, avec le soutien du dispositif général d'appui. Celui-ci, basé à Saint-Louis, comprend les compétences administratives et financières en charge du contrôle de l'exécution des programmes ainsi que les compétences techniques nécessaires (conseiller technique principal et assistance technique). Le dispositif d'appui met également à la disposition des composantes sectorielles des compétences dans les domaines de la communication et du suivi-évaluation.

La Cellule de coordination se compose d'un Conseiller Technique Principal (CTP) recruté par Lux-Development, avec l'accord du METFP ainsi que d'un expert national principal (ENP) nommé par le METFP. Ce dernier rend compte au Coordonnateur national, Président du CTSC. Cette cellule de coordination peut s'appuyer sur :

- L'unité administrative et financière du dispositif d'appui général ;
- De l'assistance technique spécialisée (recrutée à travers un contrat cadre) sur les volets opérationnels (APC, insertion, apprentissage, gestion, qualité, etc.)

La Cellule de coordination assure la gestion au quotidien du programme FPT & Insertion et peut organiser en son sein des réunions de suivi opérationnel régulières. La Cellule de coordination prépare la programmation annuelle qui est soumise au CTSC pour validation. Enfin, à travers son ENP, la Cellule de coordination assure le lien entre le niveau opérationnel et le niveau politique. La Cellule de coordination rend compte au CTSC qui assure la coordination et le suivi opérationnel au niveau national.

Recommandations

Les partenaires Sénégalais distinguent plus clairement la coopération luxembourgeoise représentée par la Mission / Ambassade de Lux-Development qui en est l'agence d'exécution. Le passage de l'approche projet à l'approche programme a certes été difficile mais les partenaires commencent à mieux comprendre leur rôle pour participer à un processus de construction d'un partenariat qui les valorise. Cette dynamique devrait être encouragée par une responsabilisation accrue des acteurs locaux ainsi que par la prise de mesures d'organisation pour une attribution pertinente des missions et responsabilités entre les directions techniques nationales dont les capacités doivent aussi être renforcées en particulier dans le domaine du management organisationnel et de la gestion de projets.

6. Conclusions

Principaux constats de la mission

La mission a permis de constater :

- La conformité de la mise en œuvre du PAREF/ETFP dans sa phase actuelle avec les dispositions du PRODOC et aux objectifs de réduction de la pauvreté dans la zone de concentration opérationnelle nord ;
- L'engagement des partenaires sénégalais à mener et à gagner la lutte contre la pauvreté dans la zone de concentration par le biais de la formation et de l'insertion professionnelles et sous l'éclairage des politiques macro-économiques ;
- La détermination de Lux-Development à mettre en œuvre le PAREF/ETFP en conformité avec les accords politiques régissant la coopération entre les deux pays et consacrés par le PIC II ;
- L'implication des institutions décentralisées dans la mise en œuvre du PAREF/ETFP témoignant d'une bonne tendance à une appropriation effective du Programme ;
- Les retards importants notés dans la mise en œuvre pouvant impacter négativement sur le reste du processus ;
- Des retards liés à des facteurs internes à la Cellule de coordination : l'insuffisance des RH de la Cellule de Coordination ;
- Des retards liés à la faiblesse des capacités des partenaires et acteurs sénégalais à assumer leur rôle dans un processus de construction d'un partenariat innovant (niveau des RH des services techniques déconcentrés et instabilité institutionnelles) ;
- Des incompréhensions dans la gestion du partenariat entre Lux-Development et certaines directions techniques DFPT, DEC et la concentration de plusieurs missions au sein de la DPRH sont de nature à aggraver les retards.

Les leçons apprises

- L'approche multisectorielle du PIC II vise à bâtir des synergies suffisamment fortes entre les différents acteurs pour réaliser un but commun : construire les bases d'un développement harmonieux dans la zone de concentration. Ainsi tous les programmes du PIC II, sont des cadres privilégiés de dialogue social, d'apprentissage et d'exercice de la bonne gouvernance pour l'émergence d'une citoyenneté à la hauteur des exigences et des défis du développement.
- Le PAREF/ETFP en particulier occupe un segment important dans le PIC II qui le place au centre des politiques socio- économiques devant être portées par une diversité d'acteurs qui, malgré leurs

capacités encore faibles, n'en demeurent pas moins assez réceptifs et engagés pour jouer le rôle attendu d'eux. Si la mise en place des structures partenariales qui témoigne de la disponibilité des acteurs et partenaires a été une réussite, le défi le plus urgent est la capacitation conséquente de ces organes pour leur fonctionnement effectif bien articulé à l'agenda du PAREF/ETFP. Il est certain que le bon fonctionnement des cadres partenariaux pourrait atténuer les effets de l'instabilité institutionnelle sur le déroulement du Programme.

- Le caractère transversal du PAREF/ETFP est assez bien perçu par les acteurs et partenaires. La mise en œuvre résolue du plan de communication sectoriel découlant du Plan de communication global du PIC II devrait permettre d'accompagner les acteurs et de rendre plus visible leurs activités.

La valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise

La valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise réside d'abord dans son approche systémique du développement qui intègre un ensemble de secteurs jugés prioritaires par le pays bénéficiaire lui-même. C'est là un premier niveau d'alignement de la coopération luxembourgeoise qui se complète par des modalités de mises en œuvre épousant les contours de la décentralisation pour une atteinte effective des objectifs avec les collectivités au profit des populations à la base.

Ensuite, le niveau d'engagement financier du Grand Duché du Luxembourg permet au Sénégal, pays bénéficiaire de disposer de ressources additionnelles très importantes pour financer ses politiques de développement. Les infrastructures et les réformes du système de formation professionnelle qui seront réalisées dans le cadre du PAREF/ETFP auront sans nul doute un effet durable et profond en termes de ressources humaines qualifiées mobilisables pour le développement, ce qui constitue un des leviers majeurs de l'emploi, de la production de richesses et donc de la réduction de la pauvreté.

Enfin, la contribution du Luxembourg au processus participatif d'apprentissage et de renforcement des capacités des acteurs locaux de plus en appelés à concevoir, planifier et gérer le développement local, est un aspect significatif de sa coopération avec le Sénégal.

Suggestions, orientations, pistes

Le PIC II ne suffira certainement pas pour résoudre l'ensemble des problèmes identifiés au cours de sa formulation. Cela souligne d'une part toute l'urgence qu'il y a de maximiser les performances en vue d'atteindre les objectifs clés et d'autre part la nécessité d'envisager un PIC III ciblant les axes où les retards et autres dysfonctionnements n'ont pas permis d'arriver aux résultats attendus. La formation professionnelle pourrait d'ores et déjà retenir l'attention, vu sa position dans le PDEF mais aussi sur le secteur économique en général.

La mutualisation des ressources financières et des expériences par l'harmonisation des démarches entre PTF devraient permettre une plus grande efficacité et une efficience réelle pour que soit encouragée la coopération déléguée entre pays donateurs selon les spécificités, sensibilités et savoir-faire de chacun.

Une lecture intelligente de la Déclaration de Paris pourrait amener à une appropriation profonde et à une application méthodique par le pays bénéficiaire qui ne bouleverse pas brutalement ses habitudes au point de susciter des résistances inutiles et des situations improductives.

ANNEXES

Formation Professionnelle

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Prénom & Nom	Fonction
Jean-Paul GOOR	Coordinateur Général
Quentin BOURDEAUX	Coordinateur des Opérations
Maleye Ahmadou DIAGNE	CTP SEN/024
Djibril WAGUE	Directeur de Cabinet du METFP
Mame Limamoulaye SECK	Directeur de l'Apprentissage du METFP
Massamba MBOW	Directeur des Examens et Concours du MEFTP
Saliou DIOUF	Directeur de la Formation professionnelle et technique
Mame Moor Diarra NDIAYE	Directeur de la Planification et des Ressources humaines du MEFTP
Patrick DUJARDIN	Conseiller technique du coordonnateur de l'USCP/METFP
Mousatpha FALL	Conseiller APC au MTEFP, membre de la Task force
Mme Fatou Kane DIALLO	Coordonnatrice du FORPROFEM
M. Amadou Bécaye DIOP	CTB, Chargé administration et finances du FORPROFEM
Amath DIA	Secrétaire général du Conseil régional de Saint-Louis
Serigne Abdou Ndar FALL	Inspecteur d'Académie de Saint-Louis
Dahirou KANE	Secrétaire général de la Chambre de Métiers de Saint-Louis
Bouna WAR	Directeur de l'ARD de Saint-Louis
Mamadou Yériba BA	Secrétaire général du Conseil régional de Louga
Mme Fama TOURE	Adjoint au Directeur de l'ARD de Louga
Khaly Mbengue WAR	Président de la Chambre de Métiers de Louga
Edme KOFFI	Représentant ONUDI à Dakar
Djibril COULIBALY	Expert ONUDI
Eric SYLVESTRE	Expert BIT/GERME
Ousmane KA	Coordinateur national PRP/PNUD

Annexe 2: Outils méthodologique

Revue à moyen-terme du Programme Indicatif de Coopération (PIC) Luxembourgeois

Questionnaire pour les acteurs au niveau projet

1. Détails du projet

N° et titre Projet

2. Veuillez indiquer les zones géographiques, les groupes bénéficiaires ou les sous-secteurs ciblés par le projet.

Zone(s) géographique(s)	Groupes bénéficiaires	Sous-secteurs

3. Veuillez effectuer votre évaluation personnelle sur la performance globale du projet sur les critères suivants

Critères	Code*
Focalisation sur la réduction de la pauvreté	
Alignement avec les priorités du secteur/nationaux	
Participation des bénéficiaires dans l'étude du projet et son implémentation	
Coordination/coopération avec d'autres partenaires de développement	
Efficacité de l'aide du Luxembourg (efficience si peu de ressources sont gaspillées)	
Efficacité de l'aide du Luxembourg (effective if project achieved planned outcomes)	
Atteinte des objectifs initiaux	
Impacts sur les bénéficiaires	
Monitoring et évaluation jointes du projet et résultats	
Pérennité des interventions	

*Code: 1= pas bien; 2 = Ok 3 = bien;
4 = Excellent; 5 = Ne sais pas 6 = pas applicable

4. Quelles études furent menées sur l'impact du projet sur la vie des bénéficiaires finaux (à toutes les étapes du cycle du projet)? Quels indicateurs de base furent établis (s'il y en a)?

5. Veuillez indiquer les composantes du projet (s'il y en a) qui se concentrent sur la réduction de la pauvreté et décrivez brièvement comment ces composants ciblent la réduction de la pauvreté.

Composante Projet	Comment cette composante aide à la réduction de la pauvreté (logique de l'approche et indicateurs)	Commentaires sur la pertinence (soundness) de la logique utilisée

6. Quels groupes vulnérables (s'il y en a) sont ciblés par le projet? Comment? Quel est le niveau de succès associé?

Groupe vulnérable	Manière don le groupe est ciblé	Niveau de succès*
Femmes		
Enfants/Jeunes		
Population rurale		
Minorités ethniques		
Autre _____		

* Code: 1 = très satisfaisant 2 = satisfaisant 3 = marginal
 4 = pas satisfaisant 5 = impact négatif 6 = pas applicable

7. Est-ce que la future coopération au développement devrait donner plus d'emphasis sur:

Aire	Code*
Développement des capacités des agences centrales en vue de délivrer de meilleurs services au niveau national	

Aire	Code*
Collaboration avec des agences régionales pour renforcer la prestation des services rendus	
Collaboration avec des autres partenaires de développement pour améliorer la prestation d'assistance au développement	
Résultats/impacts positifs/améliorations bases sur le monitoring (suivi des projets)	
Pérennité des interventions liées aux projets	
Focalisation/ciblage plus directe sur les groupes de personnes les plus pauvres	
Focalisation/ciblage d'une croissance des initiatives pour enraciner/renforcer la réduction de la pauvreté	
Autre (veuillez spécifier)	
Autre (veuillez spécifier)	

Code: 1 = plus d'effort 2 = l'effort actuel est suffisant 3 = moins d'effort 4 = pas relevant

8. Indiquez brièvement les secteurs (s'il y en a) où la coopération luxembourgeoise fournit une valeur ajoutée par rapport à l'aide fournie par d'autres bailleurs de fonds (par exemple, le Luxembourg est particulièrement bon pour fournir de l'aide au développement en comparaison avec l'assistance des autres pays). Veuillez indiquer également pourquoi l'aide luxembourgeoise est particulièrement efficace dans ces secteurs.

9. Listez tout exemple où le projet peut être assimilé comme un modèle/exemple à étudier par le gouvernement ou d'autres bailleurs de fonds pour possible réplcation et/ou les cas où les ressources/moyens du projet furent utilisés pour supporter d'autres initiatives de développement.

10. Mettez brièvement en lumière des exemples concrets d'initiatives prises pour s'assurer de la synergie avec les autres initiatives luxembourgeoises de coopération au Sénégal et/ou au Mali.

11. Mettez brièvement en lumière les initiatives clés prises en vue de coopérer avec les autres bailleurs de fonds, gouvernements ou acteurs – dans le même secteur, sous-secteur ou zone géographique ?

12. Pourriez-vous fournir des suggestions d'amélioration en vue de la planification du prochain programme indicatif de coopération Luxembourgeois au Sénégal?

13. Identifiez 1 à 3 leçons apprises ou bonnes pratiques identifiées durant l'implémentation du projet (si il y a).

<i>Description de la leçon</i>	<i>Quelles sont les conditions nécessaires pour la réplication/repetition?</i>

14. Donnez des exemples clés d'efforts fournis pour faire face aux différents problèmes transversaux (s'il y en a) et des leçons tirées de ces efforts.

<i>Exemples</i>	<i>Leçons apprises</i>	<i>Conditions nécessaires au succès</i>
Genre		
Environnement		
Gouvernance, participation citoyenne, décentralisation.		
Transfert de savoir-faire et de compétences		

Guide d'entretien

Partie prenante	Points clés
Directeur de la Coopération économique et financière	• Présentation PIC avec le Luxembourg ; • Pertinence des programmes par rapport aux orientations du Gouvernement dans les secteurs concernés ; • Efficacité de l'aide du Luxembourg ; • Niveau d'implication des partenaires du Programme : publics et privés ; • Niveau d'harmonisation des démarches des PTF intervenant dans les mêmes secteurs ; • Appréciations sur le pilotage ; • Appréciations sur l'exécution du /des Projets ; • Contraintes identifiées ; • Mesures prises ; • Acquis majeurs notés ; • Recommandations.
Gouverneur de la Région	• Perception du Projet : objectif général, objectif spécifique ; • Pertinence du Projet par rapport aux orientations du Gouvernement dans les secteurs concernés au niveau régional ; • Effets attendus dans la région : au plan économique, social ; • Appréciations sur le pilotage ; • Appréciations sur l'exécution du Projet ; • Contraintes identifiées ; • Mesures prises ; • Acquis majeurs notés ; • Recommandations.
Président du Conseil régional	• Perception du Projet ; • Pertinence du Projet par rapport aux orientations du Gouvernement dans les secteurs concernés au niveau régional ; • Appréciations sur le pilotage : CNP, CROCS AD, CTT ; • Alignement du Projet sur la politique de décentralisation : Orientation, Maîtrise d'Ouvrage, Partage de responsabilités, délégation ; • Capacités des institutions décentralisées : RH, moyens financiers et logistiques ; • Appréciations sur l'exécution du Projet ; • Contraintes identifiées ; • Mesures prises ; • Acquis majeurs notés ;

Partie prenante	Points clés
	Recommandations.
Préfet	- Présentation du Projet : objectif général, objectif spécifique ; - Pertinence du Projet par rapport aux orientations du Gouvernement dans les secteurs concernés au niveau local ; - Effets attendus : au plan économique, social ; - Appréciations sur le pilotage ; - Appréciations sur l'exécution du Projet ; - Contraintes identifiées ; - Mesures prises ; - Acquis majeurs notés ; - Recommandations.
CTP/ETFP, CTP/OPERATIONS	1er round ; - Présentation générale Projet ; - Enjeux évaluation ; - Documentation ; 2ème round ; - Convergences avec la politique sectorielle du Gouvernement ; - Événements clés depuis le démarrage du Projet ; - Respect de la planification : Si retards, les causes ? effets sur les activités ? - Ressources humaines : Appréciation de la quantité ? Appréciation du niveau de compétence ? - Ressources financières : gestion, niveau et rythme de décaissement, niveau d'efficacité dans la gestion des ressources ; - Gestion administrative : partage des responsabilités, niveau de performance ; - Appréciation de la capacité des partenaires à assumer leur rôle dans le Projet : agents de l'Etat, agents des Collectivités territoriales ; - Acquis majeurs réalisés dans la première étape par rapport à l'objectif principal, par rapport aux objectifs spécifiques, par rapport aux 6 résultats déclinés ; - Obstacles /contraintes / difficultés ; - Points majeurs à améliorer ; - Les leçons apprises ou bonnes pratiques durant la mise en œuvre du Projet ; - Perspectives : qu'est-ce qui est utile et faisable d'ici la prochaine étape ? Dans quelles conditions ? - Relations avec les autres projets évoluant dans le même secteur ? Convergences ? Divergences ? initiatives pour l'harmonisation des démarches ? Effets de ces initiatives sur chaque projet ? Sur les projets dans leur ensemble ? Sur le secteur concerné ? - Rapportage narratif et financier 2009 (fréquence : avoir les versions électroniques) ; - Avoir les Comptes rendus des réunions du CNP et des instances partenariales

Partie prenante	Points clés
	- de gestion au niveau régional et/ou local (en version électronique) ; - Kit de communication et de sensibilisation (documents, fiches, supports...) ; - Autres points soulevés par Chef de Projet pour la suite.
	- ETFP dans le Programme de développement de l'Éducation et de la Formation ; - Quels signaux forts en matière d'ETFP ; - Partenariats stratégiques en la matière ; - Rôle dans le Projet ; - Pertinence du Projet par rapport à la politique sectorielle ; - Pertinence de la stratégie du Projet ; - Mécanismes de Coordination et de S/E ; - Quels acquis et contributions aux défis nationaux ; - Contraintes : déjà levées ? A lever ? initiatives prises ? Implication des services, engagements financiers, recherche de partenaires... ; - Quelles améliorations et directions nouvelles à prendre (temps, espace, stratégie, activités) ? - Quid de la Pérennité, de la capitalisation et du partage ? - Les leçons apprises ou bonnes pratiques durant la mise en œuvre du Projet.
Directeur national de la Formation professionnelle	- FP dans le Programme de développement de l'Education et de la Formation ; - Quels signaux forts en matière d'FP ; - Partenariats stratégiques en la matière ; - Rôle dans le Projet ; - Pertinence du Projet par rapport à la politique sectorielle ; - Pertinence de la stratégie du Projet ; - Mécanismes de Coordination et de S/E ; - Quels acquis et contributions aux défis nationaux ; - Contraintes : déjà levées ? A lever ? initiatives prises ? Implication des services, engagements financiers, recherche de partenaires... ; - Quelles améliorations et directions nouvelles à prendre (temps, espace, stratégie, activités) ? - Quid de la Pérennité, de la capitalisation et du partage ? - Les leçons apprises ou bonnes pratiques durant la mise en œuvre du Projet.
Union européenne /PTF: Point focal Formation professionnelle	- Appréciation globale du Projet ; - Harmonisation des démarches de PTF dans le secteur: Acquis, Points à améliorer ; - Recommandations, Axes de réflexion.
Inspecteurs d'Académie	- Perception de la Formation professionnelle ; - Connaissance du Projet ; - Rôle dans le Projet ;

Partie prenante	Points clés
	• Quelles attentes au départ ? Quelles contributions envisagées ? Réalité ? • Quels acquis (sur les enfants, parents, formateurs, centres de formation, communauté)? • Quels points d'amélioration ? • Résistance au changement : qui résiste ? comment les vaincre ?
Directeur de centre : CED, CNR-ENF, IFP	• Perception de la Formation professionnelle ; • Connaissance du Projet ; • Rôle dans le Projet ; • Les changements attendus ? Quelles contributions du centre ? • Quels acquis (sur les enfants, parents, formateurs, centres de formation, communauté) ? • Quels points à améliorer ? • Résistance au changement : qui résiste ? Comment les vaincre ?
Formateurs de centre	• Connaissance du Projet (durée, objet) ; • Quelles attentes ? • Bénéfices du Projet, sur qui ? • Résistance au changement : qui résiste ? comment les vaincre ? • Points à améliorer ? • Recommandations.
Président APE	• Connaissance du Projet (durée, objet) ; • Attentes ; • Engagements ; • Résistance au changement : qui résiste ? Comment les vaincre ? • Points à améliorer ; • Recommandations.
Président de la Chambre de Métiers	• Connaissance du Projet ; • Niveau d'implication et Rôles dans le Projet ; • Attentes de l'institution consulaire ; • Acquis notés dans la première étape ; • Points à améliorer ; • Perspectives ; • Recommandations.
Président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie	• Connaissance du Projet ; • Niveau d'implication et Rôles dans le Projet ; • Attentes de l'institution consulaire ; • Acquis notés dans la première étape ; • Points à améliorer ;

Partie prenante	Points clés
	• Perspectives ; • Recommandations.
Président de l'Organisation patronale/secteur privé	• Connaissance du Projet ; • Niveau d'implication et Rôles dans le Projet ; • Attentes de l'Organisation patronale ; • Acquis notés dans la première étape ; • Points à améliorer ; • Résistance au changement : qui résiste ? comment les vaincre ? • Perspectives ; • Recommandations.

Annexe 3 : Liste des documents consultés

- Document Identification PIC I Sénégal ;
- Document d'identification du PIC II Sénégal ;
- Document de Programme du SEN/018/ PAREF/ETFP ;
- Rapport annuel 2009 PAREF/ETFP ;
- DSRP Sénégal (2007 -2011) ;
- Stratégie de Croissance accélérée, SCA ;
- PDEF ;
- Revue tripartite de la Plateforme des Onusiens, « Éducation, Insertion professionnelle », 5 novembre 2009 ;
- Termes de référence.

Annexe 4 : Tableau synthétique

Titre	OMD	Politique sectorielle ETFP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
MLI/019 PROGRAMME D'APPUI A LA FORMATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE, PAFIP, 2008-2011	OBJECTIF 1 : Réduire l'extrême pauvreté et la faim	Trois axes prioritaires du DSRP : • doubler le revenu par tête pour 2015 dans le cadre d'une croissance forte, équilibrée et mieux répartie ; • généraliser l'accès aux services sociaux essentiels en accélérant la mise en place d'infrastructures de base pour renforcer le capital humain avant 2010 ; • éradiquer toutes les formes d'exclusion au sein de la Nation et instaurer l'égalité des sexes en particulier dans les niveaux	Axes stratégiques : 1. la lutte contre le chômage des jeunes par la formation et l'insertion professionnelle 2. accroître la performance de l'économie nationale par la production d'une main d'œuvre qualifiée.	Objectif global : Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la formation professionnelle et technique et l'insertion socioprofessionnelle	La mise en œuvre du projet a débuté en mai 2008. Les structures de gestion du PAREP sont mises en place : Cellule de Coordination. Équipement des locaux et Logistique. Mise en place des organes de pilotage : Comité national de pilotage, Comité technique de Suivi et	Alignement : Le PAREP s'aligne sur les politiques nationales qu'il cherche à appuyer pour l'atteinte des OMD. Il épouse les contours de la politique de décentralisation et implique les institutions déconcentrées et décentralisées dans la zone de

Titre	OMD	Politique sectorielle EITP / PPDEF / DSCRPII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
		d'enseignement primaire et secondaire d'ici 2015. Stratégie de Croissance Accélérée : 6 grappes • agriculture et agro-industries ; • produits de la mer et aquaculture ; • tourisme, industries culturelles et artisanat d'art ; • textile et habillement ; • TIC et télé services LETRE DE POLITIQUE SECTORIELLE DE EITP, 2^{ème} priorité du PDEF après Education de base OBJECTIF PRINCIPAL : Accroître le taux de			de Coordination qui fonctionnent régulièrement. Négociations et signatures de conventions de partenariat avec les agences nationales d'exécution et agences du système onusien. Études préalables à la mise en œuvre.	concentration sud. L'arrimage aux Programmes régionaux de Développement (PRD) et aux organes décentralisés d'orientation, de planification et de gestion (ARD) et la mise en place des organes de pilotage au niveau national, régional et local renforcent la dynamique d'appropriation. n. La négociation et la signature

Titre	OMD	Politique sectorielle ETFP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
		qualification au sein de la population afin de répondre aux besoins de l'économie et du marché du travail en matière de main d'œuvre qualifiée et compétitive. Faire de la formation professionnelle et technique un instrument essentiel pour la compétitivité et la performance de l'économie.				de conventions de partenariat avec les agences nationales d'exécution respectent les dispositions du PRODOC et soulignent la volonté de la partie sénégalaise d'assumer son rôle dans le PAREP. L'alignement aux procédures nationales, la quasi unanimité des acteurs préconise une démarche prudente et

Titre	OMD	Politique sectorielle ETEP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
						progressive en raison des lourdeurs administratives.

Titre	OMD	Politique sectorielle ETFP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
	CIBLE 1B : Assurer le plein-emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif	OBJECTIFS SPECIFIQUES : Dans un contexte de décentralisation/déconcentration de la planification et de la gestion du système de l'éducation et de la formation : • rationaliser et optimiser les structures de formation ; • redynamiser la formation des formateurs ; • valoriser l'offre de formation ; • organiser le système d'apprentissage ; • restructurer le cadre de gestion et de financement de l'ETFP ; • développer l'accès des filles à l'ETFP ; • coopération et intégration régionale.	1. Innovation pédagogique en matière de formation initiale	Résultat 2 La qualité de la FPT et de l'insertion est améliorée Tâche 7 : Renforcement des capacités des ressources humaines et acteurs de la FPT Tâche 8 : Elaboration et adaptation d'outils et de méthodes selon l'APC Tâche 9 : Communication marketing Résultat 1 : Le système de gestion de la FPT est renforcé Tâche 3 : Gestion du développement des programmes de formation	Retard de 5 mois dans le démarrage du PAREF Elaboration d'un cadre méthodologique pour l'APC Mise en place des organes partenariaux de pilotage et de suivi de la réforme de l'ETFP Elaboration d'un plan de communication & marketing de l'ETFP Elaboration d'un plan de formation des agents des services centraux du METFP Elaboration d'un plan de formation d'experts en APC en vue de la formation des formateurs et de la réécriture des	Les retards sont généralement imputés à la fois au manque de réactivité des directions nationales, à la faiblesse des RH et à une répartition inadéquate des missions et responsabilités entre les directions Mise en place d'une Task Force pour appuyer les directions, assurer la pérennisation des acquis. recrutement d'un expert en management organisationnel pour appuyer le

Titre	OMD	Politique sectorielle ETPP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
			2. Intégration de l'apprentissage dans le dispositif national de FP moderniser l'apprentissage à travers la formation des maîtres artisans et une meilleure organisation des ateliers artisanaux (hygiène, sécurité)	Résultat 3 L'accès à la FPT est renforcé Tâche 12 : Mise en place de dispositifs de formation par Apprentissage Tâche 13 : Appui aux initiatives locales	Démarrage de la sélection des artisans et apprentis dans la ZCO nord Projet de Loi d'orientation et de décrets d'application finalisé et soumis à l'autorité pour validation	Implication des Chambres de Métiers de la ZCO
				Résultat 1 : Le système de gestion de la FPT est renforcé Tâche 1 : Appui à la mise en place du cadre réglementaire et administratif		

Titre	OMD	Politique sectorielle ETPP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
				Tâche 2 : <i>Accompagnement de la gestion centrale de la formation</i>		
	OBJECTIF 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous		3. Systématisation de la prise en compte de la dimension Genre et de la communication dans ETPP	Résultat 2 La qualité de la FPT et de l'insertion est améliorée	Plan de communication et marketing élaboré	Retard dans l'exécution du plan de communication : peu de réactivité du Service de la communication, de la documentation et des Archives (SCODA) du METFP
				Résultat 3 L'accès à la FPT est renforcé Tâche 13 : Appui aux initiatives locales		
	CIBLE 2.A		4. Systématisation de l'approche d'insertion profession	Résultat 4 Une stratégie globale d'insertion	Forte implication des onusiens dans la mise en place de	Le METFP n'a pas encore pris les mesures

Titre	OMD	Politique sectorielle ETFP / PPDEF / DSCRPII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
	D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.		nelle	socioprofessionnelle est développée et mise en œuvre en collaboration avec les agences NU Tâche 14 : Elaboration d'une cartographie des parcours d'insertion Tâche 15 : Conception et mise en place d'un dispositif d'appui et de suivi à l'insertion Socioprofessionnelle Tâche 16 : Implantation et coordination du dispositif d'appui et de suivi à l'insertion Socioprofessionnelle Résultat 1 :	cellule d'insertion dans les établissements de formation. Sélection de 27 projets de sortants à soumettre au financement de la Banque régionale de Solidarité (BRS) et de son réseau d'IMF de la ZCO	attendues pour doter les cellules d'insertion de ressources humaines et des moyens nécessaires à leur fonctionnement.

Titre	OMD	Politique sectorielle ETFP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
				Le système de gestion de la FPT est renforcé		
				Tâche 5 : Accompagnement du LETFP de Thiès		
				Résultat 3 L'accès à la FPT est renforcé		
	CIBLE 3. A Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement			Tâche 13 : Appui aux initiatives locales		
			5. Développement de l'infrastructure de formation	Résultat 3 L'accès à la FPT est renforcé	Le PAREF vise à instaurer la parité filles/garçons dans l'accès à la formation et l'insertion professionnelles	La sélection des cibles tiendra compte de cet objectif et des mesures d'incitations

Titre	OMD	Politique sectorielle ETEP / PPDEF / DSCRPIII/ SCA	PIC II		Commentaires
			Identification	Formulation	
	s primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.			Tâche 10 : Construction et réhabilitation d'établissements de FPT Tâche 11 : Equipement d'établissements de FPT	seront prises dans le sens de former un plus grand nombre de femmes dans les métiers retenus. L'exécution des projets de construction aura lieu courant 2010
				Signature d'une convention avec l'AGETIP pour la construction, réhabilitation des centres	

Annexe 5 : Note synthétique sur la coopération déléguée Luxembourg-Belgique dans le domaine de la Formation professionnelle

1. Brève présentation du projet :

Le Projet de coopération bilatérale directe FORPROFEM (Formation Professionnelle Féminine) entre le Sénégal et la Belgique est exécuté en cogestion par le Ministère de l'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle (METFP) et la Coopération Technique Belge (CTB). Déjà objet de négociations entre les deux Etats en 2001, il a été formulé en 2006, la convention spécifique fut signée le 27 novembre 2006 et la convention de mise en œuvre le 20 décembre 2007.

Le FOPROFEM a officiellement démarré le 01 janvier 2008 avec une durée de vie de 3 ans (décembre 2010), mais n'aura effectivement démarré qu'en Avril 2010, soit un retard de quatre mois. L'un des départements de la région de Kaolack, Kaffrine, a été érigé en région en 2008. Le projet FORPROFEM couvre alors 4 régions au lieu de 3 comme initialement prévu dans le DTF. Il intervient désormais dans quatre régions du Bassin Arachidier.

Le FORPROFEM s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté conformément aux engagements du Sénégal pour la mise en œuvre des OMD tels que déclinés dans les politiques macro-économiques et sociales : le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, la Stratégie de Croissance Accélérée, le Plan Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) et la Lettre de politique sectorielle de l'ETFP.

L'objectif global du FORPROFEM est d' «Améliorer l'insertion professionnelle féminine des populations dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine ».

L'objectif spécifique: « améliorer les capacités de formation et d'accès à l'emploi des structures de formation professionnelle féminine des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack».

De cet objectif spécifique découle quatre résultats :

- Résultat 1 - Volet Orientation et Insertion : Mise en place de dispositifs d'accompagnement des sortantes vers l'emploi, l'auto emploi et une activité génératrice de revenus.
- Résultat 2 - Volet Profils Professionnels et Programmes de Formation : Adapter au mieux les programmes de formation existants aux besoins et potentialités du marché, grâce à leur orientation sur les compétences pratiques et transversales ainsi qu'une meilleure interaction avec la demande.
- Résultat 3 – Volet Gestion des Centres : il s'agit de rendre plus performants les centres de formation dans leur gestion, d'avoir une meilleure insertion des centres de formation dans leur environnement local et régional, de favoriser des collaborations multiples avec les autres CRETF et

CETF, les autorités, les Chambres des Métiers, du Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture, les Mutuelles d'épargne et de crédit et les associations et autres organisations de base.

- Résultat 4 – Volet Formation continue et mise à niveau permanente des intervenants : Rendre les personnels des centres plus compétents et actifs, grâce à l'instauration d'une culture d'actualisation et de formation continue permanente, ainsi que des échanges et apprentissages mutuels entre les personnels des centres.

Le FORPRFEM est géré par l'UGP, composée d'une responsable nationale, pour la partie belge d'un coresponsable, chargé de l'administration et des finances (RAF) et d'un expert national, chargé de l'insertion des formées. L'UGP est installée au centre du pays, dans la ville de Kaolack.

Le suivi est assuré par une SMCL, présidée par le Ministre du METFP, la structure de tutelle. De plus, un Comité de Coordination et de Suivi assure l'encadrement du projet dans les régions.

Actuellement 10 centres d'enseignement technique féminin (CRETf et CETF) sont impliqués dans ce projet de coopération avec plus de 800 élèves en formation. Le projet collabore avec une multitude d'acteurs et actrices relevant, aussi bien du secteur privé que du secteur public. Il s'agit des représentants et représentantes du METFP, les Inspections d'Académie (IA) et les Inspections départementales relevant du Ministère d'Education Nationale - IDEN, les autorités locales, les chambres consulaires, des corps professionnels et des entreprises dans plusieurs secteurs et enfin des méthodologues en Approche par Compétences - APC. De plus, des associations des parents, des élèves et pour la micro-finance le Crédit Mutuel du Sénégal sont des partenaires de choix. D'autres projets de développement apportent également des contributions importantes comme l'ONG de la Wallonie, Belgique, l'APEFE.

2. Intervention des PTF dans le secteur de l'ETFP :

L'appui au sous-secteur de l'ETFP continue d'être une des priorités du gouvernement du Sénégal.

Il bénéficie dans ce secteur de plusieurs coopérations internationales, dont l'ACDI, la coopération canadienne, dans le domaine de la qualité et de la gestion du système éducatif entre autre avec un appui budgétaire. Les interventions dans ce secteur touchent deux domaines prioritaires du PDEF l'éducation de base (formelle et non-formelle) et la formation technique et professionnelle. L'ACDI est le leader du Secteur Education.

La Coopération française, l'AFD contribue dans le domaine de l'amélioration des compétences et la validation des expériences pour l'apprentissage traditionnel et le renforcement des capacités dans certaines branches professionnelles et la construction des centres de formation: métiers portuaires, industrie agro-alimentaire, BTP, tourisme.

Des Organismes des Nations Unies : BIT, ONUDI et PNUD apportent des aides dans le domaine de l'insertion.

L'Allemagne, par le biais de la GTZ a renforcé, dans le « Programme Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain », l'apprentissage dans les filières BTP et électricité en milieu urbain à Dakar, et InWent (Agence allemande pour le renforcement des capacités) a appuyé le domaine du perfectionnement des professionnels et la formation des jeunes.

La coopération espagnole appuie des centres de formation à St. Louis et enfin la Coopération belge CTB avec le projet FORPROFEM et l'ONG wallonne APEFE dans les domaines de la formation initiale des maîtres et la formation des formateurs de formateurs

Le Grand-duché du Luxembourg, leader des PTF intervenant dans le sous-secteur ETFP, contribue à la mise en œuvre de la réforme du système à travers son important programme SEN024 exécuté dans la ZCO nord (Régions de Louga, Saint-Louis, Matam).

3. Etat d'avancement du FORPROFEM :

La mise en œuvre du FORPROFEM a permis de noter des avancées notables sur chacun des résultats attendus. Un taux d'exécution de 50% est globalement obtenu et les décaissements se situent autour de 52%.

4. Coopération déléguée :

4.1 Rappel

Suivant la note préparatoire pour le PIC 2010-2013 et dans le cadre de la Déclaration de Paris, la Belgique retiendra pour l'avenir que 2 secteurs de concentration (p. 35). Ceci est justifié par:

- « La Belgique ne présente pas d'avantage comparatif significatif au Sénégal dans le sous-secteur de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, du fait de son manque d'expérience et d'ancienneté dans ce secteur. Le projet FORPROFEM (2008-2010) est l'unique projet bilatéral d'enseignement depuis les 20 dernières années.
- Néanmoins, ce projet FORPROFEM a déjà suscité une grande satisfaction et surtout de nouvelles attentes de la part du Ministère de tutelle et des bénéficiaires sur le terrain et il serait utile de prévoir une deuxième phase de consolidation pour ce projet de trois années à peine.
- Lors de la concertation avec les autres bailleurs actifs dans le sous-secteur, et de la recherche éventuelle d'une coopération déléguée, le Luxembourg s'est déclaré intéressé par cette perspective, étant lui-même disposé à envisager une opération réciproque avec la Belgique concernant son appui à la Région de Thiès en matière d'hydraulique et d'assainissement.

4.2 Point de vue du partenaire sénégalais :

Le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle est informé du projet de coopération déléguée entre le Luxembourg et la Belgique. Mais les autorités ont exprimé deux craintes majeures :

- Le risque d'une réduction des ressources allouées au projet
- La remise en cause des procédures de gestion du projet dont l'efficacité a permis d'obtenir des résultats très satisfaisants.
- La dissolution de l'Unité de gestion du projet (UGP) dont la compétence est reconnue.

Aussi, les autorités rencontrées recommandent-elles que, dans le cadre de la phase de consolidation du projet, le maintien ou l'augmentation du niveau des ressources, le maintien des procédures de gestion dont la souplesse est saluée par tous les acteurs, et la reconduction des ressources humaines de l'UGP dont la connaissance du terrain et la qualité de ses relations avec les partenaires constituent de sérieux facteurs de réussite.

4.3 Point de vue des responsables du FORPROFEM :

Les responsables du projet expriment les mêmes craintes et recommandations que le METFP.

4.4 Point de vue de PTF du secteur :

Pour les PTF du sous-secteur de l'ETFP rencontrés, la formule de coopération déléguée peut permettre, si elle est bien exécutée, une meilleure harmonisation et une plus grande efficacité des interventions conformément à la déclaration de Paris.

5. Recommandations :

Pour la phase de consolidation du FORPROFEM qui devrait se dérouler dans le cadre de la coopération déléguée, les recommandations suivantes pourraient être proposées :

- Au niveau politique, formaliser l'accord sur la modalité de coopération déléguée entre les 3 pays impliqués (Belgique, Luxembourg, Sénégal).
- Définir les modalités de coopération déléguée (procédures administratives et financières au niveau du pays donateur – Belgique - et du pays bénéficiaire - Luxembourg).
- Mettre en place un comité de pilotage chargé d'orienter et de superviser la phase consolidation du projet selon la nouvelle modalité.
- Maintenir l'UGP et définir son mode de relation avec Lux-Development pour créer les synergies avec SEN024.
- Planifier les activités liées à la mise en œuvre de la coopération déléguée pour la phase de consolidation du FORPROFEM dès le premier trimestre 2010.
- Garder l'approche Projet (pas d'appui budgétaire)

- Maintenir l'approche participative et inclusive
- Garder la proximité entre le projet et les centres (UGP à Kaolack)
- Maintenir la cogestion du projet (METFP - bailleur de fonds)
- Renforcer des synergies avec d'autres acteurs de développement.

Rapport Sectoriel - Sénégal

B - Eau et Assainissement

Version draft

Préparé en prévision de la mission de restitution du 09 mars 2010 à Dakar

03 Mars 2010

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Copyright © 2010 PricewaterhouseCoopers S.à r.l. "PricewaterhouseCoopers" réfère à la firme luxembourgeoise PricewaterhouseCoopers ou, si le contexte le requiert, au réseau des firmes membres PricewaterhouseCoopers International Limited, chacune d'entre elles étant une entité légale séparée et indépendante.

GLOSSAIRE

Acronyme	Définition
AEP	Approvisionnement en Eau Potable
AEMV	Adduction d'Eau Multi-villages
APC	Approche Par les Compétences
ARD	Agence Régionale de Développement
ASUFOR	Association des Usagers de Forage
AT	Assistance Technique
BFP	Borne Fontaine Publique
BPF	Brigades des Puits et Forages
CR	Communauté Rurale (Commune Rurale)
CREPA	Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût
CSE	Cellule de Suivi & Evaluation
CTB	Coopération Technique Belge
CTSC	Comité Technique de Suivi et de Coordination
DA	Direction de l'Assainissement
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DDI	Direction de la Dette et de l'Investissement
DEM	Direction de l'Exploitation et de la Maintenance
DGPRE	Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau
DHR	Direction de l'Hydraulique Rurale
DRA	Division Régionale de l'Assainissement
DRH	Division Régionale de l'Hydraulique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENP	Expert National Principal
EUR	Euro
FCFA	Francs CFA, Devise du Sénégal
GIE	Groupement d'intérêt Economique
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
IEC	Information, Education et Communication
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
LD	Lux-Development
LETFP	Lycée d'Enseignement Technique et Formation Professionnelle
LM	Lave-mains
LP	Lavoir Puisard
MAE	Ministère des Affaires Etrangères et de l'Immigration (Luxembourg)
MCL	Mission de Coopération Luxembourgeoise
MO	Maître d'Œuvre
MOD	Maître d'Ouvrage Délégué

Acronyme	Définition
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement Economique de l'Afrique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PDM	Plan Détaillé de Monitoring
PEPAM	Programme Eau Potable et Assainissement du Millénaire
PHAST	Participatory Hygiene and Sanitation Transformation
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PLD	Plan Local de Développement
PLHA	Plan Local d'Hydraulique et d'Assainissement
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNIR	Programme National d'infrastructures Rurales
PPP	Partenariat Public-Privé
REGEFOR	Réforme du Système de Gestion des Forages Motorisés
ROF/DAK	Regional Office Dakar (Lux-Development)
SARAR	Self Esteem Strengths, Resourcefulness, Action, Responsibility- Confiance en soi, Force d'association, esprit d'initiative, planification de l'action et Responsabilité
SE	Suivi & Evaluation
SIG	Système d'Information Géographique
SOMH	Subdivision des Opérations et Maintenance Hydraulique
SRM	Subdivision Régionale de la Maintenance
SVTP	Sénégalaise de Voirie et de Travaux publics
TCM	Toilette à Chasse manuelle
UC-PEPAM	Unité de Coordination – Programme d'Eau Potable et d'Assainissement pour le Millénaire
VIP	Ventilated Improved Pit (Latrine améliorée à Fosse sèche)
CAP	Cellule d'Appui aux Projets et Programmes
UAT	Unité d'Appui au Transfert de la Maintenance
WSP	Water Sanitation program (Programme d'Eau et d'Assainissement)

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	1
Objectifs de l'évaluation.....	1
Méthodologie d'évaluation et acteurs-clés.....	1
Principaux objectifs du PIC and concentration géographique	2
Objectifs principaux.....	2
Zones géographiques	2
2. Brève présentation du secteur et du programme associé	3
Hydraulique rurale et assainissement rural	3
SEN/026	3
Concentration géographique du PIC en hydraulique rurale	4
Groupes bénéficiaires et sous-secteurs cibles.....	5
3. Analyse des relations entre le PIC et les stratégies nationales du pays partenaire et internationales...	6
Par rapport aux objectifs du PIC.....	6
Objectif global de réduction de la pauvreté.....	6
Priorités sectorielles et synergies entre secteurs	6
Thèmes transversaux	7
Par rapport au positionnement du programme en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et le code de conduite européen.....	8
Appropriation.....	8
Alignement.....	9
4. Analyse du PIC et de sa mise en œuvre – focus sur le projet SEN/026	10
Pertinence	10
Efficacité.....	10
Efficience.....	11
Impacts.....	11
Viabilité / Durabilité.....	11
Etat d'avancement.....	12

5. Acteurs et relations entre acteurs	13
6. Conclusions	14
Principaux constats	14
Leçons apprises : bonnes et mauvaises pratiques	15
Valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise.....	15
Suggestions, orientations, pistes	15
ANNEXES.....	17
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées	18
Annexe 2 : Outils méthodologique	19
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	23

1. Introduction

Objectifs de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est de :

- « apprécier la contribution du Luxembourg à la réalisation des stratégies de développement de ses pays partenaires et, par ce biais d'évaluer les interventions prévues et en cours du PIC par rapport à ces stratégies »¹
- examiner la stratégie sectorielle d'intervention et les activités engagées par rapport au programme d'accès à l'eau potable et à l'assainissement au Sénégal dans les Régions de Thiès et Louga²
- développer des recommandations visant à:
 - Améliorer les résultats des futures interventions
 - Assurer une coopération plus efficace avec tous les partenaires du développement au Sénégal
 - Assurer que les stratégies futures sont en ligne avec les défis en termes de développement rencontrés par le Sénégal

Méthodologie d'évaluation et acteurs-clés

En accord avec les termes de référence, la démarche suivante a été effectuée

- Examen et consultation critique des documents administratifs et techniques mis à notre disposition.
- Discussions préliminaires et générales avec le coordinateur du SEN/026 et son staff
- Différentes interviews avec les responsables des autres agences impliquées dans le programme (DHR, DA, DEM, DGPRE, PEPAM, CREPA) et discussions avec les bénéficiaires réels et finaux
- Visite de terrain de quelques chantiers eau et assainissement pour apprécier in situ le niveau de réalisation
- Analyse des réponses au cadre de questionnement
- Esquisse rapport d'évaluation sectoriel soumis au chef de mission.

La mission d'évaluation à mi parcours s'est déroulée au Sénégal du au cours du mois de décembre 2009.

¹ Cahier spécial des charges

² Projet SEN/026

Principaux objectifs du PIC and concentration géographique

Objectifs principaux

L'objectif majeur du Luxembourg inscrit dans tous les Programmes Indicatifs de Coopération est la réduction de la pauvreté. En sus de cet objectif global, le PIC s'articule autour de trois axes complémentaires :

- Les priorités sectorielles: concentration sectorielle et cohérence d'intervention
- La prise en compte des thèmes transversaux (i.e. le genre, l'environnement, la bonne gouvernance, la démocratie participative, la décentralisation, la citoyenneté et le transfert de savoir-faire)
- La réalisation d'une assistance externe plus efficace (e.g. par l'adoption et l'application des principes édictés dans la Déclaration de Paris)

Le PIC au Sénégal, qui couvre la période 2007-2011, dispose d'une enveloppe de 53.300.000 €. Le programme a pour objectif spécifique d'appuyer le développement socio-économique équitable dans les secteurs de la santé, de l'hydraulique villageoise, de l'éducation, de l'enseignement technique, de la formation professionnelle, de l'insertion socioprofessionnelle, du développement local et de la bonne Gouvernance.

L'une des cibles-clés de cette assistance est d'aider le Sénégal à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et plus particulièrement par leur application Sénégalaise, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Le PIC prévoyait que son programme d'hydraulique rurale consiste en l'opérationnalisation dans la zone de concentration géographique du PIC du Programme d'Eau Potable du Millénaire (PEPAM). L'accent est mis sur la pérennisation des réalisations en matière d'approvisionnement en eau potable (AEP) et sur la réduction des coûts de réalisation en vue d'approcher la moyenne nationale.

Zones géographiques

Les zones géographique d'intervention du PIC sont au nombre de quatre : Matam, Saint Louis et Louga d'une part et Thiès d'autre part. A noter que la région de Thiès connaît un niveau de développement plus avancé en comparaison du reste du pays.

En pratique, les projets bilatéraux d'hydraulique villageoise se sont concentrés sur les régions de Thiès et Louga. La région de Thiès est celle qui dispose des plus grandes réserves en eaux souterraines. La région de Louga dont la population est rurale à plus de 75 % se situe sur l'axe Dakar-Saint Louis. Toutefois, ces deux régions ne sont pas parmi les plus pauvres au Sénégal. Les populations des villages partenaires du projet sont pour la plupart des agriculteurs de culture « pluviale » localisés dans des zones assez enclavées par rapport aux axes routiers.

2. Brève présentation du secteur et du programme associé

Hydraulique rurale et assainissement rural

La population rurale du Sénégal est estimée à 6,25 millions d'habitants sur une population totale d'environ 12 millions d'habitants. Pour ce qui est de l'hydraulique rurale, les résultats relatifs à l'eau potable sont insuffisants. 36% des ménages ruraux ne disposent pas d'un accès « raisonnable » à l'eau. Les consommations spécifiques sont faibles, et atteignent à peine 20 l/j/habitant. Seuls 10% des ménages ruraux ont des consommations assez proches des normes OMS (35l/j/habitant). L'Adduction d'eau multi-village (un forage motorisé avec un château d'eau desservant plusieurs villages par des adductions) a été retenue comme option idoine. Par ailleurs, des facteurs structurels et organisationnels relatifs à la mise en place du mode de gestion, à la facturation de l'eau, à la vente et au recouvrement font peser un risque sur la pérennité des acquis et constituent des contraintes pour l'extension de la couverture à cause d'une maintenance préventive et curative quasi inexistante.

Toutefois, il faut noter que l'année 2015 est une référence pour l'atteinte des OMD. Les enjeux du sous secteur de l'hydraulique rurale sont liés pour l'avenir, à la nécessité d'augmenter le taux de desserte et par l'atteinte des normes OMS à savoir 35l/j/habitant, mais aussi, par une maintenance appropriée des ouvrages hydrauliques déjà réalisés. L'atout majeur reste la perspective d'une approche programme jugée meilleure par l'ensemble des acteurs du sous secteur.

Moins de 20% des ménages (selon le rapport Pays Sénégal) disposaient d'un système adéquat d'évacuation des excréments selon les normes OMS. Le taux d'accès des ménages ruraux accordés à l'assainissement est encore très faible. Les principales contraintes de développement du secteur sont liées à une absence de cadre de planification, le coût élevé des installations et l'absence voir l'insuffisance de la qualité de l'offre de services des maçons-tachérons. C'est ainsi que pour ce sous-secteur, les problèmes restent le faible taux de couverture et la faiblesse de la capacité d'intervention des ouvrages d'assainissement (potentiels bénéficiaires pauvres et dispersés géographiquement, insuffisances des offres des prestataires).

Dans la quasi-totalité des réalisations en milieu rural, il s'agissait de Projets ONG sans coordination efficace des interventions.

SEN/026

Les deux gouvernements partenaires se sont accordés sur la poursuite de leur coopération dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. A cet effet, le protocole d'accord sanctionnant le financement du SEN/026 a été signé entre les deux parties en Février 2008. Ledit programme capitalise l'expérience des programmes antérieurs et similaires SEN/011, SEN/012, SEN/921 (en cours), et adresse deux thématiques centrales de la pauvreté rurale : l'Eau et l'Assainissement.

Table 1: Programme SEN/026

N°	Nom du projet	Durée	Budget
SEN/026	Accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les zones rurales des régions de Thiès et Louga	2007-2011	14.220.000

Source : Fiche signalétique Sénégal - Décembre 2009, MAE

Conformément au programme d'investissement du sous-programme rural du PEPAM, le programme SEN/026 est structuré en trois grandes composantes : infrastructures « eau potable », infrastructures « assainissement », « cadre unifié d'intervention ».

Ce programme répond aux constants dressés au moment de l'élaboration du Document de Projet :

- L'environnement institutionnel et réglementaire n'est plus adapté au contexte actuel, car il n'a pas évolué depuis de nombreuses années ;
- L'insuffisance des moyens et de l'organisation interne des services techniques de l'Etat constitue des facteurs limitant à l'augmentation de la capacité d'absorption du sous-secteur ;
- La gestion des forages motorisés reste fragile en dépit des bons résultats de la réforme de la gestion des forages motorisés (REGEFOR) et, par conséquent des risques importants de rupture de la continuité du service continuent d'exister (pannes non réparées) ;
- Le suivi évaluation du secteur, outil indispensable tant pour la planification que pour la mesure des impacts, est embryonnaire ;
- L'âge moyen des ouvrages dont 10% ont plus de 30 ans, constitue un point de préoccupation majeure. Les capacités actuelles des entreprises de construction et de réhabilitation de forages sont insuffisantes.

Le Gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre est représenté par le ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement. A noter que récemment, le volet assainissement a été rattaché au Ministère de l'Assainissement et de l'hygiène Publique. La Direction de l'Hydraulique Rurale (DHR) assure le rôle d'agence nationale d'exécution pour la partie sénégalaise.

Les acteurs pour la mise en œuvre sont la DHR, la Direction de l'Exploitation et de la Maintenance (DEM), la Direction de l'Assainissement (DA) et l'Unité de Coordination du PEPAM (UC-PEPAM).

L'appui au Suivi Evaluation est assuré par l'UC-PEPAM qui est transversale sur toutes les composantes. C'est ainsi que la cellule de coordination du SEN/026 est logée à la DHR. Elle capitalise l'expérience de programmes antérieurs et dispose d'un coordinateur/expert national (ENP) appuyé d'un superviseur par Volet. La cellule de coordination est aussi appuyée à temps partiel par un Assistant Technique expatrié.

Concentration géographique du PIC en hydraulique rurale

Le « Programme d'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les zones rurales des régions de Louga et Thiès » se situe dans les zones géographiques de concentration du PIC. A noter que Thiès se trouve partiellement

dans la zone de concentration opérationnelle mais des interactions ont été identifiées avec les autres composantes (Accompagnement, application des APC pour quelques bénéficiaires en relation avec le SEN/024, renforcement des liens entre AEP, assainissement, hygiène et santé en relation avec le SEN/025.)

Groupes bénéficiaires et sous-secteurs cibles

Il y a différents groupes bénéficiaires identifiés aux divers niveaux et sous-secteurs cibles (voir table ci-dessous).

Table: Groupes bénéficiaires aux différents niveaux

Niveau	Groupes Bénéficiaires	SEN/026
Niveau institutionnel	Bénéficiaires principaux	
Niveau du projet	Bénéficiaires directs	62 000 hbts – 206 villages (adduction d'eau). Selon les chiffres du PEPAM, les villages sont au nombre de 296
		68 000 hbts – 342 villages (infrastructures d'assainissement)
	Bénéficiaires indirects	- des maçons formés dans le cadre de la composante Assainissement - des femmes relais formées pour le volet Assainissement - des femmes relais sensibilisées formées et (à) intégrer au sein des ASUFOR - Municipalités
Sous-secteurs cibles		- des bureaux des ASUFOR (10 nouveaux sites et 27 anciens) - des agents des directions techniques (6 agents DEM, 4 agents DA, 1 agent DGPPE, 7 agents DHR)
		Urbanisme, Assainissement et Hygiène Publique

3. Analyse des relations entre le PIC et les stratégies nationales du pays partenaire et internationales

Par rapport aux objectifs du PIC

Objectif global de réduction de la pauvreté

Les interventions de la Coopération au développement luxembourgeoise participent à l'objectif global de réduction de la pauvreté au Sénégal conformément au Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté. Par ailleurs, le Sénégal s'est engagé dans l'atteinte des OMD qui visent à réduire de moitié d'ici 2015 le niveau de la pauvreté. Dans ce sens, le PEPAM a été mis en place et retenu comme moyen opérationnel pour atteindre les OMD dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement. Le PICII a été mis sur pied avec une plus grande exigence de cohérence des politiques mais aussi sur l'atteinte des OMD.

Enfin, le PIC et les OMD ont les mêmes cibles (femmes, enfants, population défavorisée rurale, etc.).

Priorités sectorielles et synergies entre secteurs

Le PEPAM est en phase avec les orientations stratégiques définie par le Document de Stratégie de Réduction de La Pauvreté (DSRP) et par le NEPAD, ainsi que la GIRE. Pour ce qui est du SEN/026, il s'inscrit dans le cadre des Objectifs du PEPAM pour une desserte en eau potable et en assainissement en milieu urbain et rural.

Ainsi, le PEPAM est directement impliqué dans la gestion du Programme et la globalité des actions et opérations mises en œuvre, pour réellement influencer sur la lutte contre la pauvreté. D'ailleurs, si les tendances se confirment ; le Sénégal devrait être en mesure d'atteindre les objectifs fixés en 2015 pour l'eau potable (Il reste entendu que les renforcements de capacités des acteurs en matière de planification et d'appui conseil sont à augmenter)

Le SEN/026 implique dans sa mise en œuvre, des acteurs de Ministères différents ; Ministère de l'urbanisme, de l'habitat, de l'hydraulique et de l'assainissement et récemment, l'assainissement a été rattaché au ministère de l'Assainissement et de l'hygiène publique, une ONG ainsi que des bénéficiaires intermédiaires et finaux. C'est ainsi qu'une synergie existe et est concrétisée lors des réunions des comités de pilotage ou des Comités techniques de suivi et de coordination (CSTC). La désignation du PEPAM comme partie prenante du SEN/026 concourt au renforcement des synergies.

Le Gouvernement et plusieurs de ses partenaires au développement (BAD, IDA, BA-Belgique, UE ainsi que le Luxembourg se sont engagés à soutenir le PEPAM. A ce titre, la lettre de politique sectorielle de l'hydraulique et de l'assainissement en milieu urbain et rural a été mise à jour pour une efficacité plus accrue. Pour atteindre ces objectifs, le PEPAM a mis en place un cadre unifié d'interventions. Par rapport au SEN/026 la réforme sur « le transfert de la maintenance des forages ruraux au secteur privé » a été requise, ainsi que l'objectif relatif à la consommation 35 l/j/habitant pour toute consommation d'eau potable. Le respect de l'environnement et la gestion du rejet hygiénique des eaux usées implique l'intervention des Ministères de la Santé et de l'Environnement.

L'eau et l'assainissement ne sont pas des compétences transférées mais les Communautés Rurales participent à l'élaboration des Plans locaux d'Hydraulique et d'Assainissement (PLHA), ce qui plaide en faveur d'une meilleure appropriation des projets ruraux par les collectivités locales

Les secteurs de la formation professionnelle et de la santé pourraient idéalement faire converger leurs objectifs avec ceux du programme hydraulique.

Thèmes transversaux

Genre

Au Sénégal, la corvée d'eau (la recherche de l'eau, son puisage, son transport et son stockage sont des activités exclusivement réservées aux femmes) C'est une activité qui peut s'avérer très pénible compte tenu des distances à parcourir dans certains cas (> à de 2 km).

Une fois libérées de cette corvée, d'autres activités peuvent être menées par les femmes, en ce compris des activités génératrices de revenus. Par voie de conséquence, on peut dire que le programme SEN/026 participe à l'émancipation et à l'affranchissement des femmes rurales.

Par ailleurs, les femmes seront impliquées dans les ASUFOR et actuellement pour la composante Assainissement, les femmes relais ont été formées et sont pleinement impliquées, ce qui leur confère le rôle important qu'elles jouent aujourd'hui (constat fait lors de notre visite de terrain)

Environnement

Cette thématique n'est pas spécialement prise en compte. Les préoccupations environnementales restent marginales et ne sont pas centrales dans la mise en œuvre du volet eau et assainissement du PIC. Par exemple, les forages du programme hydraulique ne font pas l'objet d'une étude d'impact environnemental préalable de manière systématique.

Afin de favoriser l'ancrage des nouvelles pratiques, plusieurs séances d'information, d'éducation et de communication ont lieu dans les villages ciblés pour la gestion des eaux usées et des vannes domestiques. Toutefois une évaluation environnementale et stratégique du sous-programme a été réalisée par un consultant externe dont les conclusions devraient être validées prochainement. Ce rapport propose un ensemble de mesures pour atténuer les effets environnementaux du programme.

Bonne gouvernance

La gestion des ouvrages d'eau et d'assainissement nécessite une maintenance préventive et curative pour assurer durablement un accès à ces services. D'où une impérieuse nécessité de gestion organisée avec des responsabilités bien définies, une efficacité plus accrue et des règles connues et acceptées de tous. Dans le cas du SEN/026, les ASUFOR militent en faveur de cela. Pour ce qui est de l'assainissement, les Comités locaux de gestion et de pilotage œuvrent dans ce sens. Les résultats des contrôles des ASUFOR sont restitués lors des Assemblées générales.

Démocratie participative

La démocratie participative est un thème présent dans le PIC et devrait se développer lors de la mise en œuvre du SEN/023 par la société civile impliquée en tant qu'organismes des usagers de l'eau via le Centres Régionaux pour l'Eau Potable et l'Assainissement (CREPA).

Les PCR, les maires, les chefs de village et les populations bénéficiaires sont impliqués dans le programme.

Les PLHA sont élaborés dans ce sens (formulation faite par les bénéficiaires pour eux-mêmes). Le SEN/026 participe à la bonne information, à l'implication des bénéficiaires et aussi à la mise en place d'outils pour une plus grande transparence. Ces actions sont prises en charge à travers les fonds d'études.

Décentralisation

Les secteurs du PIC au Sénégal ne se situent pas tous dans le cadre des politiques de déconcentration. En ce qui touche l'Eau et Assainissement, le secteur n'est pas déconcentré et les compétences transférées. Il s'agit d'une exécution nationale. Cependant, le SEN/026 a bien impliqué les communautés et collectivités rurales via le CREPA.

Citoyenneté

Si la sensibilisation est bien faite, les comportements peuvent changer. Aussi, la nouvelle gestion avec les ASUFOR doit conduire à l'acceptation du fait que l'eau n'est pas une ressource inépuisable, pour une continuité du service, il faut penser aussi aux générations futures en évitant les gaspillages d'eau, d'où l'option pour une facturation au volume plutôt qu'au forfait.

Les écoles sont impliquées dans les processus par leur mise à disposition du village de ses ouvrages d'assainissement.

Par rapport au positionnement du programme en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et le code de conduite européen

Le Sénégal fait partie des pays pilotes pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et à ce titre les principes de la dite Déclaration sont connus et acceptés.

Appropriation

Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.

Le projet SEN/026 suit les orientations et les stratégies sectorielles de l'Etat Sénégalais et s'est aligné à la stratégie sectorielle du PEPAM.

Il intervient directement dans les dispositifs du PEPAM avec les objectifs chiffrés et des activités hiérarchisées s'adaptant aux réalités de la zone ciblée.

La mise en œuvre du programme sectoriel est confiée à la contrepartie sénégalaise, ce qui génère effectivement une réelle appropriation du programme.

Le rôle de Lux-Development est de participer à la coordination et au suivi des différentes étapes. L'utilisation de doubles procédures a généré un ensemble d'incompréhension dont la résolution progressive a généré un plus grand sentiment d'appropriation de même que les formations à l'utilisation de l'instrument de suivi fastrack.

Alignement

Les donneurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.

Des efforts doivent être faits en matière de passation de marchés.

Le processus d'attribution des marchés de travaux (forages et châteaux d'eau) a été anormalement long en raison des difficultés rencontrées lors de la séance d'ouverture des offres découlant de divergences d'interprétation de certains documents entre la partie sénégalaise et la partie luxembourgeoise.

Des dispositions pratiques devront être prises à l'avenir pour une meilleure harmonisation des principes et bonnes pratiques entre les deux parties.

L'utilisation de la double procédure (LuxDev et procédure nationale) a généré un ensemble de difficultés et incompréhensions qui se sont progressivement aplanies par la mise en œuvre de formations spécifiques des différents responsables.

4. Analyse du PIC et de sa mise en œuvre – focus sur le projet SEN/026

Pertinence

La composante hydraulique du PIC (actuellement représentée par le SEN/026) est certes pertinente au regard des priorités nationales mais n'est pas pertinente du point de vue de sa localisation et de son ex-centrage par rapport à la zone de concentration. Elle offre toutefois l'avantage de l'exercice d'une plus grande délégation dans l'exécution à la contrepartie nationale tempérée du fait que ce secteur n'est pas déconcentré.

La composante eau et assainissement répond à des besoins réels des populations rurales au Sénégal dans les régions de Thiès et Louga en matière d'accès à des services sociaux de base comme l'eau et/ou l'assainissement. Elle est en phase avec les orientations stratégiques définies par le DSRP (I et II) et le PEPAM

La logique d'intervention consistant à s'appuyer sur le PEPAM renforce encore la pertinence du projet. La qualité d'exécution est appuyée par le fait que le SEN/026 est une continuité de programmes similaires. Les IOV au niveau de la matrice du cadre logique ne sont pas chiffrés

Les actions en cours de réalisation sont cohérentes avec les objectifs réels du Programme PIC II.

La pertinence et la conception du projet sont globalement satisfaisantes en matière de politique d'eau et d'assainissement en milieu rural. Le Projet est logé à la DHR et les équipes sont composées par des ingénieurs et techniciens locaux appuyés ponctuellement par un AT expatrié (dispositif organisationnel fonctionnant bien).

Efficacité

Les bénéficiaires réels et finaux sont connus.

Pour ce qui est des résultats planifiés :

- La composante eau : Compte tenu de l'âge du projet, le Résultat 1 n'est pas encore atteint. Toutefois les équipes sont en place et fonctionnent correctement. Les sites pour les forages et les châteaux ont été identifiés et les travaux avancent en tenant compte de l'échéance finale du SEN/026.
- La composante Assainissement : les populations ont commencé à bénéficier des ouvrages terminés mais leur nombre est encore insuffisant pour parler de l'atteinte du Résultat 2. Les maçons et relais formés exercent leurs activités comme prévu et la mise en place des CLP se poursuit.
- Le cadre unifié d'intervention du PEPAM : ce volet accuse un retard et par conséquent n'a pas eu un démarrage significatif des tâches pour l'atteinte du R3

Monitoring et évaluation jointes du projet et résultats	17
4. Etat d'avancement.....	19
Volet Infrastructures/Equipements.....	19
Autres volets du programme.....	19
Résultats quantitatifs	20
Résultats qualitatifs.....	20
5. Acteurs et relations entre acteurs.....	21
L'ambassade de Luxembourg	21
Le bureau régional de Lux Development.....	21
La contrepartie nationale	21
La société civile	22
6. Conclusions	23
Principaux constats de la mission.....	23
Leçons apprises	23
Bonnes pratiques	23
Mauvaises pratiques	24
Valeur ajoutée de la coopération luxembourgeoise.....	24
Suggestions, orientations, pistes	25
ANNEXES	26
Annexe 1: Liste des personnes rencontrées	27
Annexe 2: Outils méthodologique	28
Annexe 3 : Liste des documents consultés	32
Annexe 4 : Tableau de synthèse.....	33

1. Introduction

Le gouvernement du Luxembourg, dans sa politique de coopération au développement avec le Sénégal, a opté pour une approche programme, traduite par la mise en œuvre d'un Programme Indicatif de Coopération (PIC) qui couvre la période 2007-2011.

Les interventions du PIC 2007-2011 sont concentrées dans des secteurs sociaux comme la santé, à travers le programme SEN/025 : Santé de base, en termes d'appui pour une bonne prise en charge de la santé du couple mère-enfant, en adéquation avec les OMD liés à la santé.

L'une des spécificités du programme SEN/025 : santé de base, est la prise en compte de certaines thématiques liées à la réduction de la fracture sociale concernant l'accès de certaines couches défavorisées aux soins de santé (populations rurales et groupes vulnérables) ainsi que la préparation des bénéficiaires dans l'appropriation des réalisations, par l'apprentissage à la gestion des compétences décentralisées, le contrôle citoyen des structures de santé, la préservation de l'environnement, l'apprentissage à la bonne gouvernance locale.

A mi-parcours du PIC 2007-2011, une évaluation de la mise en œuvre du programme SEN/025 : Santé de base permettra de mesurer les impacts de la coopération luxembourgeoise au Sénégal dans le domaine de la santé.

Les résultats issus de la revue à mi-parcours permettront de réorienter et/ou de renforcer les interventions de la coopération luxembourgeoise dans le domaine de la santé au Sénégal.

Objectifs de l'évaluation

- Faire un bilan intermédiaire de la mise en œuvre du programme SEN/025 en cours d'exécution, afin de mesurer comment les interventions sont en phase avec les stratégies du Sénégal en matière de lutte contre la pauvreté telles que définies dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, Phase II (DSRP 2006-2010),
- Apprécier l'adéquation des interventions du programme SEN/025, par rapport aux priorités sanitaires du Sénégal en matière de prise en charge de la santé du couple mère-enfant, telles que définies dans le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2009-2018),
- Mesurer le degré d'implication et de participation des acteurs et bénéficiaires dans la mise en œuvre du programme SEN/025 et le niveau d'harmonisation avec les interventions des structures décentralisées de l'état du Sénégal chargées de la mise en œuvre du PNDS 2009-2018,
- Evaluer la coordination et l'harmonisation des interventions du programme SEN/025 par rapport aux interventions des autres partenaires du Sénégal intervenant dans la prise en charge de la santé du couple mère-enfant,

- Mesurer le niveau d'exécution du programme SEN/025 afin d'évaluer l'atteinte des objectifs initiaux, les niveaux d'exécution des tâches planifiées, les obstacles, blocages et lourdeurs à lever, les premiers impacts sur les bénéficiaires ultimes,
- Apprécier globalement l'efficacité de la coopération luxembourgeoise en matière d'aide au développement dans le domaine de la santé et la situer par rapport aux grands principes édictés par la déclaration de PARIS sur l'efficacité de l'aide au développement, le code de conduite européen et le programme d'action ACCRA.

Méthodologie de l'évaluation

La revue à mi-parcours du PIC 2007-2011, à travers la composante santé de base : programme SEN/025 a été conduite selon la méthodologie suivante :

- Revue documentaire : exploitation de rapports d'activités, compte rendus de réunions (comités de suivi et de coordination, comités de pilotage du programme SEN/025), rapports d'études, stratégies pays en matière de santé de base, diverses notes,
- Entretien avec les acteurs (Lux-Development, Acteurs étatiques, Bénéficiaires, Agences du système des Nations Unies : FNUAP, UNICEF, OMS, Société Civile) sur la base d'un guide d'entretien reprenant les principales questions des termes de référence,
- Validation auprès de certains acteurs des informations collectées et des données issues de la revue documentaire et des entretiens,
- Visites de terrain auprès des bénéficiaires afin de mesurer leur degré d'implication dans toutes les étapes du processus et leur appréciation des impacts du programme SEN/025 sur la prise en charge de la santé du couple mère-enfant,
- Exploitation des informations et données en vue de la production du rapport d'évaluation du programme SEN/025 : santé de base du PIC 2007-2011.

Brève présentation du secteur et du programme associé

Identification des acteurs

Le Sénégal a adopté son deuxième Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSRP-2) pour la période 2006-2010. Le secteur de la santé y occupe une place de choix du fait de son rôle de premier plan dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2009-2018) consacre une rupture dans la façon d'aborder le développement sanitaire. Ainsi, la priorité est accordée à la répartition équitable de l'offre de

services et au financement de la demande en santé. Le plan repose, en effet, sur une vision d'un Sénégal où tous les individus, tous les ménages et toutes les collectivités bénéficient d'un accès universel à des services de santé promotionnels, préventifs et curatifs de qualité, sans aucune forme d'exclusion.

Concernant la politique de santé, le Sénégal s'est engagé, depuis les années 1990, à mettre en œuvre de nouvelles orientations dans sa stratégie en matière de santé, en optant pour l'approche programme dans ses différentes interventions dans le secteur de la santé. Cela s'est traduit par la mise en place de plans nationaux de développement sanitaire (PNDS 1998-2004, PNDS 2004-2008 et PNDS 2009-2018), aboutissement d'un long processus de discussions entre le Sénégal et ses différents partenaires au développement (Agences du système des Nations Unies et Partenaires Techniques et Financiers).

Selon les derniers résultats enregistrés par le PNDS 2004-2008, concernant la santé materno-infanto-juvénile, le taux de mortalité maternelle est passé de 510/100 000 naissances vivantes en 1992 à 401/100 000 naissances vivantes en 2005; le taux de mortalité infanto-juvénile est passé de 150‰ en 1997 à 121‰ en 2005; le taux de mortalité infantile de 70,1‰ en 1997 à 61‰ en 2005. L'indice synthétique de fécondité est passé de 6,0 en 1992 à 5,3 en 2005.

Tous ces indicateurs connaissent des disparités régionales et selon le milieu de résidence, ce qui témoigne de l'inégal accès aux soins. La mortalité maternelle est de 309 pour 100.000 naissances vivantes en milieu urbain contre 472 en milieu rural et la mortalité infanto juvénile est de 91 pour mille en zone urbaine et 160 pour mille en zone rurale selon la dernière enquête démographique et de santé réalisée en 2005.

Le système de santé du Sénégal est caractérisé par une organisation pyramidale à trois (03) niveaux avec des compétences différentes à chaque niveau :

- L'ECHELON CENTRAL où nous retrouvons le Ministère de la Santé et de la Prévention comprenant le Cabinet, le Secrétariat Général et les Directions et Services rattachés. Les Directions de la Santé, des Etablissements de Santé, de la Prévention sont les chevilles ouvrières de la mise en œuvre de la politique sanitaire au niveau national. La Direction de la Santé a sous sa tutelle les Régions Médicales et la Direction des Etablissements de Santé a sous sa tutelle les Centres Hospitaliers Universitaires, Hôpitaux Nationaux, Régionaux et Départementaux: niveaux I, II, III.
- L'ECHELON REGIONAL comprend les Régions Médicales, les Services Régionaux de Santé et les Hôpitaux Régionaux de niveau II. La région médicale manage la gestion administrative et technique au niveau régional de la politique sanitaire et a sous sa tutelle les Districts Sanitaires.
- L'ECHELON PERIPHERIQUE comprenant les Districts Sanitaires, les Hôpitaux de niveau I, les Postes de Santé, les Cases de Santé et les Maternités Rurales. Le District Sanitaire est la structure opérationnelle de l'application de la politique sanitaire et a sous sa tutelle les Centres de Santé, les Postes de Santé, les Cases de Santé et les Maternités Rurales.

Le gouvernement du Luxembourg, dans sa politique de coopération au développement avec le gouvernement du Sénégal, a décidé de mettre en œuvre un programme de coopération bilatérale qui cible des secteurs sociaux comme la santé de base. Cela s'est traduit par l'élaboration d'un programme SEN/025 : santé de base après des étapes préalables d'identification des problèmes, besoins et priorités en matière d'accessibilité aux soins de santé de base pour certains groupes vulnérables comme les femmes et les enfants.

L'objectif global du programme SEN/025 est de participer à la réduction de la morbidité et de la mortalité materno-infanto-juvénile. Cet objectif est également celui du Plan National de Développement Sanitaire 2009-2018.

L'objectif spécifique est de participer au développement et au renforcement du système de santé dans les régions Nord (Louga, Saint-Louis, Matam) qui sont des régions très lésées en matière de couverture sanitaire.

Principaux objectifs

Un des objectifs majeurs visés par le PNDS 2009-2018 tourne essentiellement autour de la lutte contre la mortalité et la morbidité maternelle et infanto-juvénile et la maîtrise de la fécondité, en adéquation avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement et le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP II), document cadre de l'Etat du Sénégal en matière de lutte contre la pauvreté d'ici 2015.

Les orientations du PNDS 2009-2018 font ressortir clairement la nécessité de la prise en charge correcte des besoins de santé du couple mère-enfant à tous les niveaux de la pyramide sanitaire. La réduction de la morbidité et de la mortalité maternelles, néonatales et infanto juvéniles, en raison de son impact sur le développement du pays, constitue le défi majeur dans le présent PNDS. Dans cette perspective, l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité du paquet intégré d'interventions de qualité pour le couple mère/enfant passera par un accroissement de la couverture sanitaire notamment en zone rurale.

Parmi les activités et stratégies planifiées dans le PNDS 2009-2018, figurent en bonne place l'amélioration de l'accessibilité géographique des services de santé par la réhabilitation de structures existantes et la construction de nouvelles structures plus proches de populations les plus éloignées, le développement des ressources humaines en matière de management et de gestion, la mobilisation de moyens financiers pour financer le système de santé et la rationalisation de l'utilisation des ressources financières mises à la disposition de la santé.

Zones géographiques concernées par le SEN/025

La zone de concentration opérationnelle du programme SEN/025 est constituée des régions de LOUGA, MATAM et SAINT LOUIS. Ce choix s'explique par le fait que la région Nord (particulièrement la région de MATAM) est l'une des plus défavorisées sur le plan de la couverture sanitaire.

Groupes bénéficiaires et sous-secteurs cibles

Le programme SEN/025 cible 385 000 enfants âgés de 0 à 5 ans, 70 000 femmes enceintes et le personnel médical dans sa composante santé de base et 165 000 habitants dans 5 villes pour le sous-secteur gestion des ordures ménagères.

A la date du 30 Juin 2009, les principales actions menées au cours du premier semestre 2009 ont essentiellement concerné la réalisation d'études (étude sur la santé materno-infantile, étude sociologique sur le Ferlo, élaboration d'un plan de formation et de renforcement des capacités des régions médicales, étude sur la mise en place de systèmes de référence contre référence, etc.), activités à faible taux de décaissement.

Le budget global du programme SEN/025 est arrêté à la somme de 22 650 000 Euros (contribution luxembourgeoise à hauteur de 12 000 000 Euros). La programmation budgétaire au 1^{er} Janvier 2009 était de 1 263 425 Euros et 118 043 Euros a été réellement dépensé au 1^{er} Juillet 2009.

La programmation initiale du programme SEN/025 n'a pas été respectée à cause de retards considérables dans la mise en œuvre des activités, particulièrement celles liées au volet génie civil et la coordination du programme mise sur l'année 2010 pour accélérer la mise en œuvre.

2. Analyse des relations entre le PIC et les stratégies du pays partenaire

Par rapport aux objectifs du PIC

Objectif global de réduction de la pauvreté

Le PIC 2007-2011, dans sa composante santé de base (programme SEN/025), est en parfaite cohérence avec les stratégies du Sénégal en matière de lutte contre la pauvreté, telles que décrites dans le DSRP 2006-2010 et inscrites dans les priorités du PNDS 2009-2018.

Les objectifs retenus dans le programme SEN/025 s'alignent sur les stratégies du Sénégal pour l'amélioration des indicateurs socio-sanitaires en direction des populations les plus pauvres et les plus éloignées.

En effet, le PIC 2007-2011 participe, à travers les activités planifiées, à l'amélioration de l'accessibilité aux services socio-sanitaires, aux services médicaux de base ciblés sur le couple mère-enfant, aux services sanitaires à base communautaire, à l'amélioration des conditions d'hygiène et d'assainissement en zone rurale et périurbaine.

Priorités sectorielles : synergies entre secteurs

Les quatre secteurs prioritaires choisis dans le PIC 2007-2011 sont en cohérence avec les OMD en ce qui concerne l'amélioration des indicateurs de la santé materno-infanto-juvénile (OMD 1, 4 & 5), le développement des ressources humaines (OMD 2 & 3), la préservation d'un environnement durable et l'éducation à la bonne gouvernance locale et à la citoyenneté (OMD 7 & 8).

Les interventions des différents programmes vont permettre de relever certains indicateurs sociaux comme l'accès universel aux soins de santé par les populations les plus vulnérables et les plus démunies, l'accès à une alimentation en eau potable de qualité et à un assainissement durable, le renforcement des compétences en matière d'enseignement technique et de formation professionnelle et l'éducation des populations à la citoyenneté et à la bonne gouvernance locale.

Les quatre secteurs prioritaires choisis vont participer à la lutte contre la pauvreté et favoriser le développement durable dans le plus de participer au développement socio-économique du Sénégal d'ici l'horizon 2015.

Il y a une réelle synergie entre les quatre secteurs prioritaires du PIC 2007-2011 du fait que trois composantes clés du développement durable sont pris en compte : le développement économique à travers le renforcement des compétences des ressources humaines, le développement social à travers

l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et la préservation de l'environnement, le développement local à travers l'éducation à la culture citoyenne, à la décentralisation et à la bonne gouvernance locale.

Thèmes transversaux

Genre

Les questions de genre sont bien prises en compte dans les stratégies du Sénégal en matière de réduction de la pauvreté et dans les planifications du programme SEN/025, à travers l'amélioration de la santé de la reproduction chez les femmes, la prise en charge des besoins obstétricaux non couverts et la promotion de la planification familiale.

Le DSRP 2006-2010 et le PNDS 2009-2018 prennent en compte l'importance des questions de genre dans les stratégies de réduction de la pauvreté et la composante SEN/023 du PIC 2007-2011, qui vient en appui au programme SEN/025, attache une importance particulière aux questions de genre afin que les femmes soient plus dotées de compétences dans la gestion des affaires publiques au niveau central et au niveau local.

Environnement

Le résultat attendu n°8 du programme SEN/025 et les objectifs ciblés pour l'amélioration de la gestion des ordures ménagères dans cinq villes pilotes intègrent la problématique de la question environnementale sous ses aspects hygiène et assainissement.

Ces aspects cités ci-après font l'objet d'une attention particulière de la part des autorités du Sénégal. Cependant, la gestion des ordures ménagères demeure un problème complexe et n'a pas été très bien prise en compte par le programme SEN/025, en terme de budgétisation, de dotation en ressources et il manque une réelle coordination entre les différents intervenants (Etat, partenaires, bailleurs).

Bonne gouvernance

Les dispositifs d'identification, de formulation, de mise en œuvre, de pilotage, de suivi-évaluation du programme SEN/025 font clairement ressortir la nécessité d'instaurer et de pérenniser les questions de bonne gouvernance à tous les échelons (local, régional, interrégional et national) par l'implication de la société civile pour le contrôle citoyen et la préparation des futurs bénéficiaires à la gestion décentralisée des structures de santé.

L'implication de tous les acteurs (étatiques et non étatiques) dans les différentes composantes du programme SEN/025 garantit une parfaite convergence et une transparence dans les interventions.

L'implication de la société civile (Forum civil et Mouvement Citoyen), dans le processus de mise en œuvre du programme SEN/025, par des conventions de partenariat avec Lux Development, est un gage

supplémentaire de transparence et de bonne gouvernance, dès lors qu'elle apporte un jugement critique et objectif sur les stratégies qui seront déployées en direction des cibles retenues dans le PIC 2007-2011.

Démocratie participative

L'implication des structures décentralisées au niveau local (Collectivités Locales) et régional (Agences Régionales de Développement) tout au long de la vie du programme SEN/025 et dans les comités de gestion des structures à réaliser (santé et hygiène) démontre l'importance de la gestion concertée et participative.

Les comités de suivi et de coordination, les comités de pilotage et les réunions d'harmonisation au niveau local participent à renforcer la démocratie participative. L'implication des acteurs institutionnels, de la société civile et des bénéficiaires ultimes tout au long du processus du programme SEN/025 permet de faire participer l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre et dans l'appropriation des réalisations. La mise en œuvre du programme SEN/025 présente donc une transversalité qui fait que les acteurs sont suffisamment imprégnés des défis à relever et des objectifs à atteindre en termes de réduction de la pauvreté et d'amélioration des indicateurs sociaux.

Décentralisation

La prise en compte de la dimension décentralisation passe par l'appropriation par les bénéficiaires ultimes des réalisations du programme SEN/025 en les préparant à exercer des responsabilités de management et de gestion des services déconcentrés de l'Etat, issus des réalisations du programme SEN/025, par les équipes cadres des régions médicales et les équipes cadres des districts sanitaires.

La formation des acteurs locaux (Elus locaux, Organisations Communautaires de Base) à la gestion des compétences transférées, à la gestion concertée des structures socio-sanitaires de base (Comités de gestion de structures de santé, Unités de gestion des ordures ménagères), le renforcement des capacités des administrations déconcentrées dans la mobilisation et la gestion des ressources financières participent à cette volonté de préparer les bénéficiaires à un transfert de savoir-faire.

Citoyenneté

La volonté du PIC 2007-2011 de préparer les bénéficiaires ultimes des réalisations du programme SEN/025 à la gestion des compétences transférées, en coordination avec la société civile locale (Forum Civil et Mouvement Citoyen), est matérialisée par l'éducation à la gestion démocratique de la chose publique et au contrôle citoyen de la gouvernance locale par la frange de la population composée des adultes actifs dans la gestion des compétences transférées et les jeunes écoliers. Une expérience est entrain d'être menée dans deux établissements scolaires pour sensibiliser les jeunes écoliers et des actions de sensibilisation en direction des adultes sont prévues.

La société civile locale (Forum Civil et Mouvement Citoyen) joue un rôle extrêmement important dans ce processus de préparation des acteurs à la culture citoyenne et à l'appropriation pleine et entière de cette

citoyenneté par les bénéficiaires ultimes des réalisations du programme SEN/025, par la mise en œuvre de plans d'actions à dérouler sur le terrain en collaboration avec les agences régionales de développement et la coordination générale du programme SEN.025.

Par rapport au positionnement du programme en relation aux principes de la « Déclaration de Paris » et le code de conduite européen

Appropriation

Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement

Le programme SEN/025 s'aligne sur les priorités du Sénégal en termes de stratégies globale et sectorielle de lutte contre la pauvreté, particulièrement l'amélioration des indicateurs sanitaires concernant le couple mère-enfant.

Le Sénégal, pays bénéficiaire du programme a décliné, conformément aux principes de la déclaration de PARIS et du programme d'action d'ACCRA, sa stratégie globale en matière de santé d'ici l'horizon 2015, à travers le PNDS 2009-2018.

Il assure la coordination des processus de pilotage, de mise en œuvre et de l'appui des bailleurs et partenaires en termes d'aide au développement, conformément à l'indicateur de performance n°1 sur l'efficacité de l'aide : traduction des stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats intégrant une hiérarchisation des priorités, tels qu'exprimés dans les cadres de dépenses de moyen terme et les budgets annuels et assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donateurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé.

Alignement

Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.

Les donateurs utilisent des systèmes nationaux consolidés

Le Sénégal s'appuie sur ses propres systèmes et institutions pour la mise en œuvre des stratégies globale et sectorielle de lutte contre la pauvreté tout au long des processus d'identification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

La mise en œuvre du programme SEN/025 s'inscrit dans cette dynamique, avec le rôle stratégique joué par la Direction de la Coopération Economique et Financière du Ministère de l'Economie et des Finances pour la gestion de l'aide au développement et de la Cellule d'Appui et de Suivi du PNDS du Ministère de la Santé et de la Prévention pour la gestion des aspects opérationnels des interventions du Sénégal et celle des partenaires et bailleurs en matière de santé.

Les pays partenaires renforcent leurs propres capacités de développement ; capacités de gestion des finances publiques ; les systèmes nationaux de passation des marchés

Le Sénégal a fait des avancées significatives en termes de réformes institutionnelles dont la finalité est de créer un environnement propice à la gestion de l'aide au développement.

Avec l'appui des partenaires au développement, des procédures rigoureuses et éprouvées sont entrain d'être mises en place pour corriger certains dérapages et restaurer une orthodoxie dans la gestion des finances publiques et la passation des marchés publics.

Le nouveau code des marchés publics et l'autorité nationale de régulation des marchés publics en sont une parfaite illustration. Cependant, il faudra apporter des améliorations en termes de contrôle de l'exécution des budgets par le parlement, via le vote de lois et règlements.

En termes d'exécution du programme SEN/025, un des principes essentiels de la déclaration de PARIS sur l'efficacité de l'aide au développement (mise en place, dans les pays partenaires, des dispositifs communs pour la planification, le financement, les versements, le suivi, l'évaluation et la notification aux pouvoirs publics de leurs activités et apports d'aide, un recours plus grand aux modalités d'acheminement de l'aide fondées sur les programmes peut contribuer à cet effort), n'est pas respecté du fait de retards dans la mise en œuvre des activités sur le terrain.

A deux ans de la clôture du PIC 2007-2011, de sérieuses menaces pèsent sur l'exécution à terme des différentes stratégies retenues dans le programme SEN/025 du fait d'une lenteur non justifiée, imputable aux différentes parties prenantes, aussi bien l'Etat du Sénégal concernant l'exécution de la contrepartie nationale par le biais de l'expérimentation de la décentralisation du budget consolidé d'investissement que Lux-Development concernant les activités planifiées et les tâches à réaliser.

Harmonisation:

Les actions des donneurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective

Dispositifs communs et simplifient leurs procédures : complémentarité

Le programme SEN/025, dans quelques unes de ses composantes, gagnerait plus d'efficacité en renforçant sa collaboration avec d'autres partenaires et bailleurs (FNUAP, UNICEF, OMS) très présents dans des secteurs clés, pour éviter des chevauchements et redondances dans les interventions. C'est le cas de la santé maternelle avec les programmes du FNUAP et d'INTRAHEALTH INTERNATIONAL à Louga, de la

santé infantile (PCIME Communautaire) avec les programmes de l'UNICEF et de PLAN INTERNATIONAL à Louga.

Les interventions communes avec les agences du système des nations unies devraient être plus complémentaires et les procédures moins lourdes dans la mise en œuvre des interventions.

Les actions des donateurs devraient être mieux harmonisées par la mise en œuvre de programmes complémentaires, et rapidement opérationnels afin d'accélérer les mises en œuvre et l'appropriation par les bénéficiaires ultimes.

Renforcer l'efficacité de l'aide dans les États fragiles

Le Sénégal dispose d'un ensemble de dispositifs institutionnels comme la Direction de la Coopération Economique et Financière, en matière de gestion de l'aide au développement pour un meilleur accès aux services sociaux de base.

Cependant, l'appui des partenaires au développement doit être mieux organisé par les pays bénéficiaires, plus efficace et plus rapide dans sa mise en œuvre. Des réunions d'harmonisation devraient régulièrement se tenir pour optimiser l'utilisation des ressources et rendre efficaces les mises en œuvre.

Encourager une approche harmonisée des évaluations environnementales

Dans la mise en œuvre des stratégies du pays partenaire et des activités du programme SEN/025, pour les questions liées au volet hygiène et assainissement, à travers le plaidoyer pour la gestion des ordures ménagères, les questions des études d'impact sur l'environnement sont bien prises en compte.

En effet, pour la construction des sites de transfert des ordures ménagères, des études d'impact environnemental sont fortement recommandées par le code de l'environnement sénégalais pour mesurer les effets à long terme sur les écosystèmes.

Gestion axée sur les résultats

Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats.

Le PIC 2007-2011 s'appuie sur des indicateurs de performance vérifiables, mesurables et alignées sur le système national de suivi-évaluation des stratégies globale et sectorielle.

A toutes les étapes du processus de mise en œuvre du programme SEN/025, le suivi des indicateurs permet de mesurer la performance des interventions, de répertorier les anomalies, de corriger les imperfections et réorienter la phase d'exécution.

Les indicateurs du programme SEN/025 s'alignent sur ceux du PNDS 2009-2018 en matière de gestion axée sur les résultats, ce qui permet un bon suivi des réalisations.

Responsabilité mutuelle

Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

Dans la stratégie de mise en œuvre du programme SEN/025, il y a une réelle volonté de transparence de l'allocation des ressources et l'utilisation efficiente de l'aide au développement.

Des cadres de partenariats et de concertation mutuels sont mis en place pour une gestion conjointe de l'exécution des différentes composantes du programme SEN/025 afin de maximiser l'atteinte des objectifs initiaux et l'appropriation des résultats obtenus par les bénéficiaires.

3. Analyse du PIC et de sa mise en œuvre

Pertinence

Le programme SEN/025, composante santé de base du PIC 2007-2011, prend en compte les grands enjeux liés à la lutte contre la pauvreté dans une zone très affectée sur le plan de la prise en charge des besoins sociaux de base des populations.

L'état de pauvreté inquiétant, l'insuffisance des services sociaux de base, la précarité du système sanitaire et la faiblesse de la couverture sanitaire justifient amplement le choix de la zone de concentration opérationnelle du programme SEN/025.

Les objectifs du programme sont en phase avec les priorités et stratégies du Sénégal dans l'amélioration de l'accessibilité géographique et financière aux prestations sociales de base permettant une meilleure prise en charge de la santé des groupes les plus vulnérables et les plus démunis socialement.

Cependant, beaucoup d'incohérences et de cafouillages notés dans la mise en œuvre du programme SEN/025 remettent en cause la pertinence de certaines interventions. Il manque une réelle coordination entre les activités retenues dans le programme dont l'exécution est de la responsabilité de Lux-Development et celles relevant de la contrepartie nationale.

Certains choix retenus dans le programme SEN/025, comme les investissements prévus à l'hôpital de OUROSSOGUI ne nous semblent pas opportuns, dès l'instant où l'Etat du SENEGAL prévoit de construire à MATAM, chef lieu de région et distant de OUROSSOGUI de 5 km, un hôpital complet de niveau II, avec un SAU (Service d'Accueil et d'Urgence) prévu dans le programme SEN/025 pour OUROSSOGUI.

Il y a une certaine incohérence entre ce qui a été retenu comme cible privilégiée du programme SEN/025 (santé maternelle et infanto-juvénile) et les activités concernant la gestion des ordures ménagères. Ce volet du programme revêt une importance telle qu'il faudrait un programme pluriannuel. La gestion des ordures ménagères nécessite des moyens conséquents et une prise en charge adéquate.

Efficacité

Dans les grands principes du programme SEN/025, les activités planifiées permettront à terme de réduire la fracture sociale en matière d'accès équitable aux soins de santé de base pour les populations de la zone de concentration opérationnelle, bien qu'il existe une certaine cacophonie dans les interventions des différents partenaires du Sénégal en matière de constructions sanitaires.

Il serait difficile de juger de l'efficacité des interventions du programme SEN/025, étant donné qu'à mi-parcours du PIC 2007-2011, aucune réalisation n'est effectuée et le constat sur le terrain est qu'il y a un

prolongement démesuré de la phase de démarrage à cause des nombreuses études commanditées en phase opérationnelle du programme alors que l'on pourrait les réaliser pendant la phase de formulation.

L'exécution des réalisations du programme SEN/025 en vue de résorber les déséquilibres dans la prise en charge des problèmes de santé maternelle et infanto-juvénile risque d'être retardée par les lenteurs et hésitations de la contrepartie sénégalaise concernant les volets infrastructures, équipements et recrutement en ressources humaines.

Il manque une certaine coordination des interventions entre Lux-Development et la contrepartie nationale de sorte qu'il y a risque de voir des bâtiments construits et réceptionnés, non équipés ou sous-équipés et sans les ressources humaines adéquates pour les faire fonctionner.

La lourdeur et la complexité des procédures, les avis discordants des différents intervenants sur certains aspects du programme risquent d'impacter sur l'efficacité des interventions et sont la cause de cet énorme retard dans l'exécution des tâches, à deux ans de la fin du PIC 2007-2011.

Efficiences

Les nombreuses études effectuées et les différentes prises en charge de certaines activités dans la zone de concentration opérationnelle, alors que le programme tarde encore à entrer dans sa phase active, ne militent pas en faveur d'une utilisation efficiente des fonds alloués par la coopération luxembourgeoise.

A deux ans de la clôture du PIC 2007-2011, il y a un retard considérable dans le démarrage des activités de génie civil, d'appui en équipements et de renforcement des capacités et compétences des ressources humaines. Il serait beaucoup plus opportun d'associer les privés dans le volet génie civil pour une meilleure implication de l'expertise locale dans la réalisation des infrastructures et une accélération de la mise en œuvre, au lieu de réserver l'exclusivité de la maîtrise d'ouvrage déléguée à l'AGETIP, agence d'exécution des travaux d'intérêt public, mis en place avec l'appui de la banque mondiale, maître d'ouvrage délégué dans le programme SEN/025 concernant le volet génie civil et choix de l'Etat du Sénégal en matière de constructions de bâtiments sanitaires.

Les retards notés dans les interventions de la contrepartie nationale en termes de génie civil, d'appui en équipements biomédicaux et hospitaliers et de dotation en compétences SOU (Soins Obstétricaux d'Urgence) des futures réalisations, celles du programme SEN/025 comprises, ne donnent aucune garantie quant à l'atteinte des objectifs du programme en termes d'efficience.

L'expérimentation de l'exécution des budgets consolidés d'investissement par les collectivités locales pour le volet infrastructures sanitaires du programme SEN/025 que la contrepartie nationale doit prendre en charge, tarde à se matérialiser et risque d'impacter négativement sur le chronogramme d'appropriation des réalisations par les bénéficiaires.

Certaines interventions (appui en infrastructures dans certaines zones de la ZCO) prévues dans le programme SEN/025 ne se justifient pas et sont pour la plupart des doublons par rapport aux interventions

d'autres partenaires ou bailleurs (projet FDL/PNUD) présents dans la zone de concentration opérationnelle et ayant déjà une certaine expertise et une expérience dans la mise en œuvre de thématiques spécifiques.

Impact

Les réalisations du programme SEN/025 permettront d'avoir des impacts sur certains déterminants de la pauvreté tels que décrits dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2006-2010) de l'Etat du Sénégal, comme une meilleure prise en charge de la santé maternelle, de la santé infanto-juvénile, un meilleur accès aux services sociaux de base, la vulgarisation des soins de santé à base communautaire et la fonctionnalité d'un paquet d'activités de soins à tous les étages de la pyramide sanitaire.

L'obtention de ces impacts positifs est conditionnée par le fonctionnement de tout un ensemble de dispositifs complémentaires, indispensables à la fonctionnalité des réalisations à faire, prévus dans le programme SEN/025 et dont la mise en œuvre est fondamentale pour la pérennité des interventions.

La pérennité des impacts du programme SEN/025 est conditionnée par un ensemble de procédures permettant d'entretenir et de consolider les acquis en termes d'entretien des locaux nouvellement construits, la maintenance des équipements, la qualité de la prise en charge de la santé maternelle et infanto-juvénile, l'approche qualité dans le management et la gestion des structures et activités sanitaires.

A l'état actuel de la mise en œuvre du programme, il y a de sérieuses réserves à émettre sur la fonctionnalité effective du paquet de réalisations issues de l'appui de la coopération luxembourgeoise à la clôture du PIC 2007-2011, du fait des lenteurs constatées dans la phase de mise en œuvre et de la complexité des procédures d'exécution des activités.

La mise en œuvre de la composante hygiène et assainissement du programme SEN/025 devrait avoir des impacts bénéfiques sur la problématique de la gestion des ordures ménagères par les différentes communes ciblées dans le programme. Cependant, le retard accusé dans la mise en œuvre et l'étroitesse des fonds alloués à la gestion des ordures ménagères par le PIC 2007-2011 menace l'efficacité des interventions et par conséquent, hypothèque l'obtention d'effets bénéfiques.

Viabilité / Durabilité

La durabilité des interventions du programme SEN/025 dépend en grande partie de l'appropriation des bonnes pratiques et plus-values par les autorités sanitaires au niveau central (Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale) et périphérique (Régions Médicales et Districts Sanitaires), et par les usagers de la santé, bénéficiaires ultimes.

Beaucoup de facteurs internes et externes peuvent impacter sur la fonctionnalité du paquet de réalisations du programme et la maîtrise de certains de ces facteurs n'est pas de la responsabilité de la coopération

Annexe 4 : Tableau de synthèse

Titre	OMD	Plan National Sectoriel	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
SEN/025	Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans : réduction de 2/3, entre 1990 et 2015, du taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans	Prévention, dépistage précoce et prise en charge des principaux problèmes de santé des enfants : -Stratégie PCIME, PEV, Moustiquaires imprégnées	Faiblesse de la couverture sanitaire pour les services de la santé infanto-juvénile	Renforcement des services de santé pour une meilleure prise en charge de la santé infanto-juvénile	A 2 ans de la clôture du PIC 2007-2011, aucune réalisation en termes d'infrastructures et d'appui en équipements n'est faite.	Au rythme du déroulement du programme SEN/025, il n'est pas sûr d'atteindre les objectifs à la clôture du PIC 2007-2011 et qu'il faudrait accélérer la mise en œuvre et renforcer le partenariat avec l'UNICEF dans la mise en œuvre de la stratégie PCIME, par la réplique de l'expérience réussie de l'UNICEF à MATAM, en matière de PCIME vers LOUGA et SAINT LOUIS
			Faiblesse de la qualité des services de la santé infanto-juvénile	Amélioration de la prise en charge de la santé infanto-juvénile	Les activités complémentaires à celles de l'UNICEF prévues dans la PCIME : pas de réalisation en génie civil et équipements/logistique et phase de finalisation pour les appuis en renforcement des capacités.	
			Faiblesse de la mise en œuvre de la PCIME clinique et communautaire, et du PEV	Partenariat avec l'UNICEF pour une bonne vulgarisation de la PCIME et du PEV		
	Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim : réduction de 1/2, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de faim	Promotion d'un régime alimentaire suffisant et varié comportant les micronutriments nécessaires	Impact élevé de la malnutrition sur le taux de mortalité infanto-juvénile, surtout en zone rurale	Amélioration du statut nutritionnel des enfants par une réduction du déficit pondéral		

Titre	OMD	Plan National Sectoriel	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
Améliorer la santé maternelle : réduction de ¾, entre 1990 et 2015, du taux de mortalité maternelle	Accroissement de la couverture sanitaire en zone rurale	Relance de la planification familiale	Faiblesse de la couverture sanitaire pour les services de la santé de la reproduction	Renforcement de la couverture sanitaire pour les services de la santé de la reproduction	A 2 ans de la clôture du PIC 2007-2011, aucune réalisation en termes d'infrastructures et d'appui en équipements n'est faite.	Il y a de sérieuses réserves à émettre concernant les réalisations programmées du fait de la lenteur dans la mise en œuvre du programme SEN/025 à deux ans de la clôture du PIC 2007-2011 Il faudrait aussi renforcer le partenariat entre le FNUAP concernant la prise en charge de la santé maternelle et s'approprier des expériences réussies dans la ZCO par les différents intervenants dans le domaine de la santé maternelle
		Couverture adéquate en consultation prénatale de qualité	Mauvaise couverture des besoins en santé de la reproduction	Extension des SONU au niveau des centres de santé périphériques	Les activités complémentaires à celles du FNUAP prévues dans la SONU : pas de réalisation en génie civil et équipements/logistique et phase de finalisation pour les appuis en renforcement des capacités en R/CR, suivi des BONC et les programmes de sensibilisation en IEC/CCC envers les bénéficiaires	
		Dépistage systématique du VIH/SIDA chez les femmes enceintes	Faiblesse de la qualité des services de la santé de la reproduction	Prise en charge adéquate et complète des BONC		
		Généralisation de l'assistance à l'accouchement par du personnel qualifié	Absence d'une approche préventive dans la prise en charge des maladies	Renforcement des interventions en IEC/CCC/FNUAP		
		Prophylaxie ARV systématique chez les femmes séropositives	Faiblesse de la disponibilité du personnel qualifié en compétence SOU	Renforcement des compétences du personnel de santé en SOU/FNUAP		
			Faiblesse de la qualité des services de la santé de la	Renforcement des interventions IEC/CCC		

Titre	OMD	Plan National Sectoriel	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
	Assurer un financement équitable et durable de la santé : promouvoir l'approche mutualiste en santé		reproduction			
		Renforcement des compétences pour la santé maternelle	Faiblesse de la disponibilité en compétence SOU	Vulgarisation des programmes de formation en R/CR		
		Amélioration des mécanismes de financement de la santé	Faiblesse de la mise en œuvre de la décentralisation dans le financement de la santé	Mise en œuvre des systèmes de prise en charge solidaire des coûts des prestations de santé	Un recensement et une évaluation de tous les systèmes de financement de la santé a été déjà fait et la recommandation est de mieux réorganiser les systèmes existants plutôt de que de leur doter de fonds, par un appui en technique et organisationnel pour un fonctionnement axé sur la qualité	Il faudrait d'avantage renforcer le partenariat avec l'OMS pour une meilleure prise en charge et une bonne mise en œuvre de l'approche mutuelle de santé et de la multisectorialité dans le financement des systèmes de santé des pays en voie de développement
		Amélioration de l'accès des couches défavorisées aux mutuelles de santé	Absence de coordination et d'harmonisation de la prise en charge solidaire des coûts des prestations de santé	Faisabilité d'un fonds régional de financement de la santé incluant les usagers des soins de santé		
		Amélioration des compétences des équipes cadres au financement de la santé	Problèmes de compétences en matière de financement de la santé	Renforcement des compétences des équipes cadres en financement de la santé		
		Plan de développement des ressources	Faiblesse de l'administration	Renforcement des capacités managériales	L'identification des thèmes de formation, l'expression des besoins et la validation des	

Titre	OMD	Plan National Sectoriel	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
Renforcer les ressources humaines en santé : promouvoir l'approche par compétences, la motivation et les capacités managériales		humaines en santé avec plan de carrière et motivations	sanitaire locale en termes de management et gestion	des équipes cadres de région et des équipes cadres de district	plans d'action ont été faites par les bénéficiaires et les recommandations ressorties durant les différents ateliers d'harmonisation des positions, sont les suivantes : laisser le soin à LUX-DEV la gestion des fonds de formation, créer un pool de formateurs interrégionaux et définir des modules de formation en phase avec l'approche par compétences et la gestion axée sur les résultats	Nous recommandons une meilleure coordination et une plus grande harmonisation des interventions des différents partenaires de la santé qui financent le renforcement des capacités des ressources humaines de la santé Un équilibre dans l'octroi de l'aide au renforcement des ressources humaines de la santé devrait être trouvé entre la formation initiale et la formation continue
		Amélioration de la gestion des ressources humaines au niveau national	Faiblesse des compétences en matière de planification décentralisée des services de santé	Mise en place d'un fond de formation interrégional pour renforcer les compétences du personnel de santé		
		Renforcement des écoles publiques de formation en santé et collaboration avec les écoles privées et l'Université	Faiblesse de la disponibilité en personnel médical et paramédical dans la zone de concentration opérationnelle	Optimisation et rationalisation de l'utilisation des ressources humaines et conventions avec les écoles privées		
		Développement de l'Approche par Compétences dans les programmes de formation initiale et continue	Carences dans les processus de mise en œuvre des composantes PMA/PCA au niveau de niveau de la pyramide sanitaire	Mise en place d'un plan de formation interrégional pour opérationnaliser l'approche par compétences		
		Définir des objectifs	Carences dans la	Elaboration d'objectifs	Un système de suivi-évaluation et un plan de	

Titre	OMD	Plan National Sectoriel	PIC II			Commentaires
			Identification	Formulation	Exécution	
Evaluation des progrès et suivi des résultats : promouvoir la mise en œuvre de systèmes d'informations sanitaires opérationnelles		sectoriels axés sur les OMD liés à la santé	définition d'objectifs sectoriels	global et spécifique de lutte contre la pauvreté	communication ont été déjà élaborés et la cellule suivi-évaluation et communication de LUX-DEV participe au comité de pilotage du PNDS et appui la mise niveau du Système National d'Informations Sanitaires	Le système de suivi-évaluation mis en place a été une réussite et il faudra veiller à une bonne mise en œuvre sur le terrain et un bon suivi afin de permettre sa pérennisation sur le long terme
		Mettre en œuvre des stratégies d'atteinte des objectifs fixés	Absence de cohérence dans la mise en œuvre des stratégies	Définition d'un paquet d'activités/tâches à exécuter	Certains gros équipements commencent à être réceptionnés, toutes les formations des acteurs ont été réalisées, toutes les études ont été faites.	
		Mise en place des indicateurs d'impact/d'effet et indicateurs de résultats	Faiblesse dans l'exploitation des indicateurs pour un bon système de suivi-évaluation	Mise en place d'un système opérationnel de suivi-évaluation et de communication envers les bénéficiaires	Le budget alloué à la GOM est insuffisant par rapport aux investissements prévus, il y a des problèmes de coordination entre l'Etat et LUX-DEV concernant le financement de certaines études (Etudes d'Impact Environnemental)	
Assurer un environnement durable : proportion de la population ayant accès à un système d'assainissement		Mise en œuvre du PRONALIN pour une meilleure prise en charge des problèmes environnementaux dans les établissements de santé	Absence d'une approche préventive conséquente permettant de réduire de manière appréciable certaines maladies endémiques épidémiques	Vulgarisation de l'expérience de Richard Toll en matière de gestion des ordures ménagères vers cinq communes comprises dans la zone de concentration opérationnelle	L'achat du petit matériel de pré-collecte accuse un certain retard du fait de la complexité des procédures de LUX-DEV concernant les achats avec les fabricants locaux (artisans)	La gestion des ordures ménagères revêt une importance capitale pour les collectivités locales, qu'il faudrait un programme pluriannuel pour sa mise en œuvre afin de régler définitivement cette problématique.

GLOSSAIRE :

PCIME : Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant

PEV : Programme Elargie de Vaccination

PIC : Programme Indicatif de Coopération

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la Population

SONU : Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence

SOU : Soins Obstétricaux d'Urgence

LUX-DEV : LUX-DEVELOPPEMENT

GOM : Gestion des Ordures Ménagères

PRONALIN : Programme National de Lutte contre les Infections Nosocomiales

PNDS : Plan National de Développement Sanitaire

BONC : Besoins Obstétricaux Non Couverts

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PMA/PCA : Paquet Minimum d'Activités/Paquet Complémentaire d'Activités

R/CR : Référence/Contre Référence

IEC/CCC : Information Education Communication/Conseils pour un Changement de Comportement

ARV : AntiRetroViraux