

*Evaluation finale du Programme  
d'Appui à la Création d'opportunités  
d'Emplois Verts au Sénégal (PACEV),  
ID 00089465*



Décembre 2019

# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Acronymes et abréviations</b> .....	<b>4</b>
<b>Résumé Exécutif</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>9</b>
1.1. Portée et finalité de l'évaluation finale .....	9
1.2. Utilisateurs potentiels .....	9
1.3. Champ et objectifs de l'évaluation finale .....	10
1.4. Méthodologie .....	11
1.4.1. Préparation de la mission .....	11
1.4.2. Collecte des données et observations sur le terrain .....	12
1.4.3. Analyse des données et rédaction du rapport .....	13
1.5. Limites de l'Evaluation finale .....	14
<b>2. Antécédents et contexte du projet</b> .....	<b>17</b>
2.1. Contexte spécifique et justification du projet .....	17
2.2. Enjeux et défis de l'emploi vert au Sénégal .....	18
2.3. Description du projet .....	21
2.3.1. Financement, durée et objectifs du projet .....	21
2.3.2. Approche du PACEV .....	21
2.3.3. Géographie et Ciblage .....	22
2.3.4. Composantes et effets attendus du projet .....	23
2.3.5. Exécution et mise en œuvre du projet .....	25
2.3.6. Théorie du Changement .....	26
<b>3. Evaluation finale du PACEV: principales constatations</b> .....	<b>28</b>
3.1. Dans quelle mesure le projet correspond t-il aux besoins du Sénégal et a été conçu pour atteindre les résultats prévus? .....	28
3.1.1. Politiques et Institutions nationales .....	28
3.1.2. Cohérence avec les cadres stratégiques du PNUD en matière de promotion d'emplois verts .....	30
3.1.3. Conception et préparation du projet .....	31
3.1.4. Niveau de réalisme du cadre des résultats et de la théorie du changement .....	32
3.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats attendus et selon quel rapport ressources, résultats. ....	35

3.2.1. Niveau de réalisation des effets.....	35
3.2.2. Niveau de réalisation des produits.....	40
3.3. Gestion réactive : .....	57
3.3.1. Qualité de la mise en œuvre du projet.....	57
3.3.2. Cofinancement du projet.....	59
3.3.3. Partenariat de projet et implication des parties prenantes .....	60
3.3.4. Communication et gestion des connaissances.....	60
3.3.5. Qualité globale et mise en œuvre du suivi-évaluation.....	61
3.4. Question : Dans quelle mesure les facteurs de durabilité sont-ils identifiés et pris en compte ?.....	61
<b>4. Conclusions and recommandations .....</b>	<b>63</b>
4.1. Conclusions.....	63
4.2. Recommandations.....	65
<b>5. Appendices .....</b>	<b>69</b>
5.1. Termes de référence de l'évaluation finale du PACEV.....	69
5.2. Annexe 2: Matrice d'évaluation finale du projet PACEV.....	74
5.3. Annexe 3 : Chaine de résultats du PACEV .....	78
5.4. Annexe 4 : Liste de personnes rencontrées.....	79
5.5. Annexe 5 : Tableau explicatif de la logique d'appréciation (cf. Orientations FEM ) ....	83
5.6. Annexe 6 : Tableau de cofinancement .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5.7. Tableau x de suivi des objectifs financiers niveau effets et impact.....	85
5.8. Appendice 5 : Table. Progrès conformément au cadre logique reconstitué .....	87
5.9. Annexe 9 : Liste des documents consultés (A compléter).....	106
5.10. Annexe 10 : Produits documentaires du PACEV que l'EF n'a pas consulter.....	107

## Remerciements

La consultante chargée de l'évaluation finale de ce programme souhaite vivement remercier toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement du processus de l'évaluation. L'exercice a été réalisé avec l'appui du personnel en charge du projet au niveau du PNUD et de la Direction des Financements Verts et des Partenariats (DFVP). Ils ont mis en place les moyens nécessaires à la réalisation de la mission.

La Consultante remercie tout particulièrement Ndeye Fatou Diaw GUENE, Team Leader du Programme Environnement - PNUD Sénégal, pour les orientations et attentes exprimées vis à vis de la mission. Elle remercie également Mme Charlotte SOW et Monsieur Pape FALL du PNUD pour le soutien administratif et logistique apporté à la mission.

L'ensemble de la DFVP est remercié à travers Monsieur Zoubeirou GUEYE et son Directeur El Hassane DIOP qui en dépit de la prise en charge récente de la coordination du PACEV, a assisté la mission.

Ses remerciements s'étendent également à Messieurs Baba DRAME et Mame Thierno GUEYE en leur qualité de responsables sortant de l'unité de gestion du PACEV pour leur disponibilité et les informations essentielles qu'ils nous ont fournies.

Elle adresse également sa reconnaissance et ses vifs remerciements aux partenaires du projet, les acteurs de développement, fournisseurs, les organisations communautaires et toutes les personnes ressources qui ont répondu à nos sollicitations pendant la mission. Partout où l'équipe s'est rendue, elle a bénéficié de l'accueil et du soutien de l'autorité publique notamment les autorités communales rencontrées. L'équipe leur dit également merci.

La Consultante Internationale en charge de cette évaluation, Anne Nathalie MANGA est Ingénieur Agro-économiste avec des certifications dans l'évaluation des politiques publiques et programmes de développement. Dans le cadre de son engagement au sein de SenEval (l'Association Sénégalaise d'évaluation) et pour soutenir son programme de mentorat, elle a souhaité associer à l'exercice un évaluateur émergent ; Bassembo Auguste BADJI, économètre, économiste du développement. Il a participé aux entretiens sur le terrain, partagé ses notes et contribué à l'analyse et l'interprétation des données collectées en partageant sa perspective.

## Acronymes et abréviations

AGR	Activités génératrices de revenus
ANA	Agence Nationale de l'Aquaculture
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ARD	Agence Régionale de Développement
ARED	Association de Recherche et Education pour le Développement
CCNUCC	Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CIFRES	Centre International de Formation et de Recherche en Energie Solaire
CPP	Cadre de Programmation Pays
CRETEF	Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin
CST	Comité de Suivi Technique
CTP	Comité de Pilotage
DAP	Document d'Appui au Programme
DEEC	Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
DER	Délégation Générale à l'Entreprenariat Rapide
DFVP	Direction des Financements Verts et du Partenariat
DINFEL	Directoire National des Femmes en Elevage
DIREL	Direction de l'Elevage
DISEC	Dispositif de Suivi Evaluation Contrôle
EE	Entité d'Exécution
ENES	Enquête Nationale sur l'Emploi des Jeunes
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIJ	Fonds Insertion des Jeunes
FNAE	Fédération Nationale des Auto-Entrepreneurs
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	Coopération Internationale Allemande
IED	Innovation Environnement Développement
KMS	Kiosques Mobiles Solaires
LPD-SEDD	Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Environnement et du Développement Durable
LPDSJ	Lettre de Politique de Développement du Secteur de la Jeunesse
LVIA	Association Internationale des Volontaires Laïques
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement Rural
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
MEDD	Ministère de l'environnement et du développement durable

MFB	Ministère des Finances et du Budget
MEPC	Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération
NPNE	Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONFP	Office National de Formation Professionnelle
ONU DI	Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel
PACEV	Programme d'Appui à la Création d'Opportunités d'Emplois Verts
PAFA	Projet d'Appui aux Filières Agricoles
PAGE	Partenariat pour l'Action en Faveur d'une Economie Verte
PAPEJF	Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes
PNGD	Programme National de Gestion des Déchets
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PADAER	Projet d'Appui au Développement Agricole et à l'Entreprenariat Rural
PARFA	Projet d'Appui à la Résilience des Chaines de Valeurs Agricoles
PDCEJ	Projet d'Appui au Développement des Compétences et de l'Entreprenariat des Jeunes
PERACOD	Programme pour la Promotion des Energies Renouvelables de l'Electrification Rurale et l'Approvisionnement Durable en Combustibles Domestiques
PIB	Produit Intérieur Brut
PNFL	Produits Forestiers Non Ligneux
PPEV	Projet de Promotion des Emplois Verts
PRCA	Programme de Renforcement et de Consolidation des Acquis
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTA	Plan de Travail Annuel
REEV	Rapport Exploratoire sur l'Economie Verte
RA	Rapport d'Activité
SNPEV	Stratégie Nationale pour la Promotion des Emplois Verts
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
TDR	Termes de Référence
UCP	Unité de Coordination du Programme
UNEG	Groupe des Nations-Unies pour l'Evaluation

## Résumé Exécutif

Le PACEV (Programme d'Appui à la Création d'Opportunités d'Emplois Verts au Sénégal) devait sur un budget prévisionnel de 5 millions USD (environ 2,5 milliards de FCFA) et sur la période 2015-2020 soutenir neuf (09) filières pour renforcer leur potentiel d'emploi verts.

Les filières en question sont catégorisées en nouvelles filières à promouvoir (5) filières, essentiellement du secteur énergétique regroupées dans une première composante. Pour les quatre (4) autres filières mieux maîtrisées de la Composante 2, il s'agit de renforcer leur potentiel de création d'emplois verts.

Cette intervention en modalité NEX avec la Direction du Financement Vert et des Partenariats (DFVP) du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) comme entité d'Exécution (EE) devait intégrer des partenariats diversifiés au niveau public, privé comme des organisations non-gouvernementales. Aussi une partie importante de son financement (40%) devait être mobilisée dans le cadre de la mise en œuvre.

Avec une intervention dans les 9 filières suivantes, le PACEV a été cohérent avec un certain nombre de politiques et stratégies nationales dont le PSE<sup>1</sup>:

1. Une filière semi-industrielle de fabrication, de distribution et de maintenance de véhicules mobiles à panneaux solaires ou KMS (Kiosques Mobiles Solaires)
2. Une filière semi-industrielle de fabrication, de distribution et de maintenance triporteurs isothermes
3. Une filière semi-industrielle de dessalement d'eau de mer en eau potable sous énergie solaire
4. Une filière d'équipements solaires pour l'utilisation des énergies solaires en milieu rural par les groupements de femmes
5. Une filière de recyclage des lampes à économie d'énergie
6. La filière recyclage des déchets plastiques
7. Les filières aquacole, pisciculture et ostréicole
8. La filière écotourisme
9. La filière agroalimentaire et transformation des produits forestiers et ligneux.

Le nombre de filières, le caractère nouveau de certaines filières (les cinq premières notamment), la faible sécurisation du financement du

---

<sup>1</sup> Voir la [section 3.1.1](#) sur les politiques, lois et interventions publiques en cohérence avec le PACEV

programme, les concertations préalables restreintes et accélérées n'ont pas favorisé une bonne conception du programme.

En effet en dépit d'une ambition élevée reflétée dans la vision et les filières, les cibles d'effets et d'impact ainsi que les volumes de cofinancement pressentis, la théorie du changement n'a pu être déclinée en cadre d'actions programmatiques axé sur la performance dans le document d'appui du programme (DAP) et après.

Le PACEV a démarré donc en 2016 sa mise en œuvre avec une unité de gestion de 2 staffs et une EE dont le soutien ne semble pas tout le temps constructif. Le cofinancement (40%) n'a pas été concrétisé immédiatement et même sur les 60% restants, le 1/3 (soit 20%) du budget du programme attendu du Fonds Mondial pour l'Environnement (FEM) n'était en réalité pas sécurisé donc finalement non mobilisé.

Au finish, le PACEV a été financé quasi-exclusivement sur les ressources BCI du Gouvernement du Sénégal et celles TRAC du PNUD. Un cofinancement du PAGE, (Partnership for Green Economy) à hauteur de 68.000 USD a été noté<sup>2</sup>, portant le financement total à 600 millions FCFA. La capacité financière du PACEV s'est donc retrouvée de facto réduite avec juste le ¼ du financement prévisionnel. Cette limite budgétaire ne s'est toutefois pas accompagnée par une gestion réactive articulée et adaptée: par exemple un choix raisonné de quelques filières à abandonner et/ou la revue de l'approche du programme. En réalité le désengagement observé dans certaines filières comme celles de la potabilisation de l'eau et du recyclage des lampes à économie d'énergie est plutôt réactif que proactif. En même temps les volumes investis dans la composante 4, gestion du programme ; la moitié des dépenses du programme en dépassement même de la prévision initiale entachent également l'efficacité du programme.

En terme d'atteinte des résultats d'effets et d'impact (emplois verts créés ou consolidés) le bilan est mitigé. Pour les nouvelles filières à promouvoir, seules la première (production de Kiosques Mobiles Solaires) et la quatrième (équipements solaires pour les groupements de femmes pour l'utilisation des énergies solaires en milieu rural) ont pris du contenu susceptible de constituer des segments de filières. Pour les 4 autres filières traditionnelles, le redimensionnement évoqué plus haut ayant manqué, les critères d'efficacité et d'efficacité ne sont également pas concluants.

La durabilité et la probabilité d'impact du PACEV sont donc assez incertaines et dépendent largement de comment certaines des expériences

---

<sup>2</sup> PTA de 2019



pilotes faites dans les filières pourront-être capitalisées et reconsidérées dans de futures interventions. Cela d'autant plus que toutes les filières que le PACEV a cherché à promouvoir demeurent pertinentes dans le contexte sénégalais de transition verte et de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes.

## **1. Introduction**

### **1.1. Portée et finalité de l'évaluation finale**

La présente évaluation finale concerne le projet « Programme d'Appui à la Création d'Opportunités d'Emplois Verts au Sénégal (PACEV) ». Avec un financement prévisionnel par le Gouvernement du Sénégal, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) d'un montant global de 5 millions USD, le PACEV couvre une période de 5 ans (2015-2020). Le projet a été exécuté selon la modalité NEX<sup>3</sup>, avec la Direction des Financements Verts et des Partenariats DFVP/MEDD comme Entité d'Exécution (EE).

L'évaluation finale entre dans le processus de clôture du projet. Une évaluation externe à mi-parcours n'ayant pas été entreprise ; cette évaluation finale externe était nécessaire.

L'évaluation finale doit permettre de faire une analyse approfondie de la conception du projet, de sa mise en œuvre, de ses résultats. Ce faisant, il s'agit de fournir des facteurs de compréhension des succès et défis intervenus.

La finalité de cette évaluation est d'informer les décideurs politiques, l'entité d'exécution, le comité de pilotage, les partenaires de la mise en œuvre, les bénéficiaires, les partenaires au développement et toutes les autres parties intéressées sur les résultats, notamment en lien avec l'ambition de départ. Elle fournit des leçons à apprendre ainsi que des orientations à donner pour de futures interventions similaires afin d'augmenter leurs chances de réussite. Elle a donc une visée double : l'apprentissage et la redevabilité.

Les constats de l'évaluation finale sont accompagnés de recommandations formulées de manière à aider dans (i) la clôture du projet ainsi qu'à (ii) l'apprentissage dans la conception et la mise en œuvre de processus similaires futurs.

### **1.2. Utilisateurs potentiels**

Les résultats de cette évaluation finale sont destinés à l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet. Ils s'adressent particulièrement :

- Au MEDD notamment la DFVP pour apprécier la performance du projet dans la réalisation des résultats attendus, tirer les leçons et

---

<sup>3</sup> Dire quelque chose dessus

mieux orienter les futurs appuis dans une thématique - l'emploi vert- que le MEDD promeut.

- Au PNUD pour apprécier et améliorer la qualité de son appui et de son intervention dans le domaine de la création d'opportunités pour l'emploi vert et la promotion de l'emploi des jeunes.
- Au Comité de pilotage et à la DFVP pour apprécier la conception du projet, la performance de gestion et de mise en œuvre du projet et en apprendre pour le futur.
- Aux partenaires de mise en œuvre y compris les partenaires privés qui ont été impliqués, cette évaluation fournit des éléments pour apprécier la valeur ajoutée de leur appui et identifier des points d'ajustement futurs.
- Au Gouvernement du Sénégal qui veut faire face aux enjeux de la promotion de l'emploi, l'emploi des jeunes et des femmes en particulier avec un intérêt exprimé pour l'emploi vert.
- Les (potentiels) auto-entrepreneurs ainsi que leurs regroupements et associations qui bénéficient de plus en plus de l'attention publique et ont conscience des opportunités offertes par l'agro-écologie, et l'emploi par la promotion de l'environnement en général.

### **1.3. Champ et objectifs de l'évaluation finale**

L'EF couvre la période allant de Juin 2015 à Décembre 2019 et s'intéresse à l'ensemble des composantes, zones d'intervention et parties prenantes du projet.

L'objectif de l'évaluation finale est de réaliser un examen critique du projet au niveau de sa conception, de sa stratégie de mise en œuvre et du niveau de réalisation des objectifs initiaux.

L'EF fait également un focus singulier sur les conditions de durabilité.

Les constats permettront d'apprécier les écarts intervenus entre d'une part l'idée et la stratégie initiales du projet et d'autre part les constatations en fin de projet. Il a été important d'apprécier les facteurs de succès comme ceux d'échec du projet en tirant des leçons et les ajustements à envisager pour les interventions similaires.

L'analyse s'appuie sur les critères du DAC<sup>4</sup> (pertinence, efficacité, cohérence, impact et durabilité) et qui ont fait l'objet en Décembre 2019 d'une adaptation. L'évaluation a également été basée sur les orientations PNUD-FEM en matière d'évaluation finale de projets ainsi que sur le Guide d'Evaluation du PNUD revu en 2019. Une série de questions a été développée pour mieux définir les objectifs de l'évaluation (

---

<sup>4</sup> Centre d'Aide au Développement au sein de l'OCDE

Encadré 1).

### **Encadré 1 : Principales questions de l'évaluation finale**

Evaluer la durabilité : Quels sont les conditions de durabilité observées et dans quelle mesure les facteurs de durabilité et les risques identifiés ont-ils été pris en compte, mis à jour et gérés ?

Evaluer la stratégie du projet : La conception et la pertinence de la stratégie du projet sont-elles adaptées aux priorités du pays, à l'appropriation nationale et au meilleur moyen d'atteindre les résultats escomptés ?

Evaluer l'effectivité du Projet : Quels sont les résultats ? Dans quelle mesure les réalisations et les objectifs escomptés du projet ont-ils été atteints ?

Evaluer l'efficacité et la gestion réactive : le projet a-t-il été mis en œuvre avec efficacité et dans un bon rapport coût-efficacité ? Dans quelle mesure les mécanismes de mise en œuvre et de gestion du projet (mécanismes de gestion, planification des activités, financement et cofinancement, systèmes de suivi et d'évaluation au niveau des projets, participation des parties prenantes, communication de données et communication) ont-ils accru ou réduit l'efficacité et l'efficacité du projet<sup>5</sup> ?

## **1.4. Méthodologie**

Le processus de l'évaluation finale a donc été guidé par les normes et standards d'évaluation évoqués (PNUD, Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG), FEM), basé sur les critères DAC/OCDE et les Termes de Référence (TDR) de l'EF.

### **1.4.1. Préparation de la mission**

La phase préparatoire s'est déroulée entre le 02 et le 06 Décembre 2019. Au cours de cette phase, des réunions ont été organisées en vue de préciser les objectifs de la mission, établir la liste de la documentation, de discuter la méthodologie de l'évaluation finale et planifier la phase d'enquête sur le terrain. Pendant cette phase préparatoire, l'équipe a réalisé la revue documentaire principalement sur la base de la recherche internet et de l'auto-documentation, la finalisation des outils d'enquête ainsi que les matrices et cadres d'analyse. Ce travail a permis d'élaborer la note méthodologique avec une revue préliminaire de la théorie du changement du projet (**Figure 1**), la précision des questions d'évaluation et le renseignement de la matrice d'évaluation comprenant les questions spécifiques qui ont

---

<sup>5</sup> L'évaluation s'appuiera sur une échelle à 6 niveaux (voir Encadré 5)

alimenté l'observation sur le terrain ainsi que les entretiens et les discussions avec les acteurs interviewés (Annexe ).

#### **1.4.2. Collecte des données et observations sur le terrain**

La phase d'enquête s'est déroulée du 10 au 21 Décembre 2019 à Dakar et dans les régions de Thiès, Fatick, Kaolack et Tambacounda. Du fait de l'indisponibilité d'acteurs institutionnels majeurs, quatre entretiens supplémentaires ont été entrepris en Janvier 2020.

Le choix des sites à visiter s'est fait selon un principe d'échantillonnage qualitatif raisonné. L'objectif a été de visiter au moins une réalisation planifiée (concrétisée ou non) pour chacune des (09) filières que le projet devait soutenir. La mission a également tenté de visiter d'autres intervenants pour éventuellement établir des benchmarks. Le planning de la mission, les sites à visiter et les acteurs à rencontrer ont été discutés avec le partenaire d'exécution DFVP. Ce faisant les critères supplémentaires suivants ont prévalu : accessibilité du site ; distance entre les sites à visiter au cours d'une même journée ; présence/disponibilité des personnes ressources.

Au cours des visites de terrain, les autorités publiques communales ont été systématiquement contactées et lorsqu'elles étaient disponibles, l'équipe les a rencontrées. Dans les sites visités, les entretiens individuels ou groupés ont été réalisés suivant leur pertinence avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre et les bénéficiaires du projet (Annexe ). Cette phase de terrain a également permis d'appréhender les réalités (atouts et contraintes) du contexte d'intervention du projet et de faire des observations directes en touchant du doigt sur le terrain la réalisation ou non.

**Tableau 1 : Catégories d'acteurs rencontrés<sup>6</sup>**

Type d'acteurs	Nb. Pers.	Institutions
Gouvernements locaux	10	Commune de Mbam, Commune de Mont Rolland, Commune de Mékhé, Commune de Sokhone
Partenaires	11	CIFRES, Daaba Services, ANPEJ, ANA, Diama Technologies
Programme	11	Ministère de l'Environnement, DFVP, DODP/MFB, UGC/PACEV, PAGE

---

<sup>6</sup> Voir liste détaillée des personnes rencontrées dans l'Annexe

Communautés /Eco-entrepreneurs	29	GIE Palette, GIE FEN, habitants de Mbam, habitants de Sokone, DINFEL, APHO, ECOBAG, AJADS
Autres	6	Kaoplast, SENOP

### **1.4.3. Analyse des données et rédaction du rapport**

La phase d'analyse des données et de rédaction du rapport a démarré en cours de la mission sur le terrain suite aux premiers entretiens et observations hors de Dakar. Certaines personnes ressources ont pu partager de la documentation, même si la plus grande partie de la documentation n'a pu être collectée que sur le dernier quart de la mission. Les données et observations de terrain ainsi que les données secondaires tirées de la revue documentaire ont été analysées en s'appuyant sur les critères traditionnels d'évaluation OCDE/DAC (pertinence, efficience, efficacité/impact, et durabilité). L'analyse s'est organisée autour de quatre (04) points correspondant aux questions d'évaluation : (i) pertinence et stratégie du projet ; (ii) niveau de réalisation des résultats (ou efficacité) ; (iii) mise en œuvre du projet ; (iv) durabilité.

Les principes de l'approche filière (chaîne de valeur) ont également été mis à contribution dans les grilles d'analyse et les recommandations.

L'analyse de la stratégie du projet s'est focalisée sur la pertinence du projet, la qualité de conception du projet, et la qualité du cadre des résultats et de la théorie du changement. La qualité de la conception a été estimée en appréciant simultanément le degré de pertinence du problème ciblé par le projet, l'alignement du projet sur les priorités du pays, le réalisme des hypothèses de base formulées, l'analyse préalable des risques, le réalisme des interventions/activités prévues par rapport aux résultats escomptés, la qualité des acteurs impliqués et des processus décisionnels et de gestion mis en place.

L'analyse du niveau de réalisation des résultats s'est faite en confrontant les informations obtenues sur le terrain avec les objectifs et modalités indiqués dans les documents du projet (DAP ou Prodoc et PTAs rapports d'activités notamment). Le contexte du projet a exigé une adaptation des modalités d'appréciation qui s'est d'abord inspirée de l'échelle de notation à six niveaux proposés par le GEF/PNUD : Très satisfaisant (HS), satisfaisant (S), marginalement satisfaisant (MS),

modérément insatisfaisant (MU), insatisfaisant (U) et très insatisfaisant (HU) (cf. annexe 5.5).

Ce faisant, le narratif sur les objectifs et les modalités de départ et les mutations intervenues en cours de route sont mis en évidence : le cadre donné par le document d'appui au programme (DAP) est rappelé avec une appréciation du niveau de réalisation de ses cibles initiales.

Enfin, pour tenir en compte la gestion réactive intervenue, les réalisations annuelles sur les quatre ans et demi sont appréciées à l'aune du PTA de l'année en question et de la consolidation des 4 PTA.

L'analyse de la mise en œuvre du projet et la gestion réactive s'est faite en appréciant l'efficacité des mécanismes de gestion, la qualité de la planification des activités y compris le respect ou non des délais (efficacité) et leurs causes, l'application du cadre de résultats comme outil de gestion, la disponibilité des ressources y compris le financement et cofinancement, la gestion financière du projet y compris le rapport coût-efficacité des interventions, l'efficacité du système de suivi et d'évaluation, la participation des parties prenantes directes et indirectes, la communication des données et la communication avec les parties prenantes.

L'analyse de la durabilité s'est faite en appréciant la qualité des infrastructures et des process en fin de projet, les conditions (financières, socio-économiques, environnementales, institutionnelles et de gouvernance) mises en place ou nécessaires pour garantir l'adoption et l'appropriation des innovations testées ou proposées. Une échelle à 4 niveaux a été utilisée pour qualifier cette durabilité : Probable (L), Assez probable (ML), Assez improbable (MU), et Improbable (U). Comme pour les autres critères d'évaluation, celui de l'efficacité notamment l'approche filière (chaîne de valeur) supporte l'examen.

L'ensemble de l'information issue de cette analyse a été utilisé pour élaborer le rapport de l'évaluation finale qui met en évidence les résultats finaux, les points forts et points faibles du projet, les conclusions de l'évaluation finale et les recommandations pratiques à l'intention des parties prenantes concernées.

### **1.5. Limites de l'Evaluation finale**

Le timing de la mission (02 Décembre 2019 - 27 Décembre 2019) a été un facteur limitatif tant dans sa courte durée que dans la période de fin

d'année<sup>7</sup>. Cela s'est traduit par la difficulté à rencontrer certains acteurs dans les délais impartis. Certains entretiens ont été reportés plusieurs fois faute d'un agenda convenable aux deux parties, d'autres ont été tenus de manière séquentielle car les informateurs clés avaient des engagements. Une solution a été de faire certains entretiens au téléphone ou par WhatsApp.

La mise à disposition retardée de la documentation (seulement disponible sur le dernier quart de la mission et de façon incomplète) a aussi été un facteur bloquant pour cette évaluation finale. L'appréciation des réalisations a été discontinuée par moment du fait d'informations manquantes ou non disponibles en temps voulu. La solution a été de mettre sous réserve certains énoncés et de les revoir continuellement en tenant compte des nouvelles informations disponibles.

Les changements institutionnels importants intervenus dans la dernière année de mise en œuvre du projet (un changement de coordinateur en mars et un autre en septembre 2019) ainsi que la clôture anticipée du projet ont rendu difficile l'exercice. La transmission des informations sur toute la période du projet était fonction du temps d'exercice des interlocuteurs. Il a fallu organiser des entretiens avec certains acteurs institutionnels sous forme de focus groups afin de faire des recoupements et de trianguler les informations.

Le soutien logistique dans la programmation des entretiens n'était pas efficace. La liste des contacts des informateurs clés à rencontrer était incomplète et il arrivait qu'on tombe sur des acteurs ne détenant pas les informations voulues. Dans ce cas, la discussion avec ces derniers a permis d'identifier les véritables informateurs clés ; ce qui constituait parfois une perte de temps surtout avec les délais de cet exercice. La non disponibilité à temps d'une lettre d'introduction de la mission (disponible seulement le 14 Janvier 2020, lors des entretiens complémentaires) n'a pas permis d'interviewer certains acteurs qui ont opposé un refus en l'absence de ce papier.

Ces limites ont toutefois été atténuées par l'expertise de la consultante internationale, ressortissante sénégalaise qui dispose d'une expérience significative de l'évaluation de projets de cette nature dans le pays. La présence d'un évaluateur émergent a également soutenu la poursuite du rythme des visites, ainsi que leur organisation et suivi. La stratégie d'échantillonnage raisonnée des sites, la rencontre de toutes les catégories d'acteurs clés impliqués dans la

---

<sup>7</sup> A titre d'exemple, plusieurs personnes à interviewer participaient à la COP25 tenue du 2-14 Décembre 2019 à Madrid, Espagne



mise en œuvre, ainsi que le benchmark ont également aidé à cela. Enfin un travail plus important de reconstitution et triangulation des données éparses du suivi a également été nécessaire (voir annexe 5.7).

Avec les mesures de mitigation prises, les résultats de l'EF restent donc valables et valides.

## **2. Antécédents et contexte du projet**

### **2.1. Contexte spécifique et justification du projet**

La République du Sénégal est située à l'extrême ouest du continent africain, entre 12,5 et 16,5° de latitude Nord et couvre une superficie de 196,722 km<sup>2</sup>. Sa population estimée à 15,7 millions d'habitants en 2018, se caractérise par une croissance démographique de 2,5% avec une forte proportion de jeunes : 50% de la population a moins de 18 ans.

Le Sénégal s'est inscrit à partir de 2014 dans une nouvelle dynamique de croissance économique de l'ordre de 6,6% en moyenne annuelle (6,8% en 2018). Son PIB en 2018 a été de 13 407 (milliards de FCFA) avec un ratio par habitant estimé en 2017 à 2470 USD.

Cette hausse peut être imputée au Plan Sénégal Emergent (PSE) et elle est portée principalement par le secteur secondaire (23,7% du PIB) et le secteur tertiaire (59%).

Le secteur primaire qui a une croissance très volatile liée aux aléas climatiques, ne pèse que 17, 2 % du PIB sur la période 2014-2018 alors que l'Agriculture absorbe 45% du total de l'emploi au Sénégal<sup>8</sup>. Cette part du primaire dans le PIB est toutefois en évolution avec les performances soutenues enregistrées dans l'agriculture avec des tendances haussières pour les principales filières portant les échanges commerciaux.

Ces progrès néanmoins n'impactent pas proportionnellement les indicateurs socioéconomiques, notamment ceux relatifs à l'Emploi. Suivant les résultats définitifs de la première Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal (ENES) de novembre 2015, le taux de chômage de la population âgée de 15 ans et plus était en hausse et était de l'ordre de 15,7% en 2015 contre 10% en 2006. Il est plus accentué chez les femmes avec 22,9% contre 9,8% chez les hommes, dans les centres urbains, ce taux est de 19,7% contre 12,3% en milieu rural. Le taux de chômage chez les personnes sans diplôme avoisine les 39,9%.

Quand on ajoute le taux du sous-emploi à celui du chômage, on arrive à des proportions bien plus élevées de l'ordre de 31,5%.

---

<sup>8</sup> Plan d'Action Prioritaire (PAP) 2019-22 du Plan Sénégal Emergent (PSE)

Le secteur primaire accueille environ près de la moitié (49%) des jeunes en activité dont la plupart s'activent dans l'informel puisque ce secteur emploie plus de 90% des emplois jeunes au Sénégal<sup>9</sup>.

C'est dire l'importance des mesures de promotion de l'emploi, notamment ceux considérés comme verts. D'ailleurs le PACEV devait contribuer au Plan Sénégal Emergent (PSE).

## **2.2. Enjeux et défis de l'emploi vert au Sénégal**

Pendant que le pays aspire à l'émergence avec une productivité accrue y compris dans le secteur primaire, le contexte géographique et les systèmes de production pratiqués sont fortement affectés et en même temps exacerbent les effets du changement climatique (phénomènes extrêmes de sécheresse et/ou inondation, ensablement, etc. ...).

C'est ainsi que le Sénégal a entamé une réflexion pour promouvoir l'économie verte ; prenant à son compte les recommandations de la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable (Rio+20) en 2012 sur le rôle de l'économie verte comme levier du développement durable et de l'éradication de la pauvreté par la création d'emplois. Le Sénégal adhère en 2014 au Partenariat pour l'action en faveur d'une économie verte (PAGE)<sup>10</sup>, qui est une initiative de soutien à la mise en œuvre du document final de Rio+20.

Déjà en 2012, le Sénégal avec l'appui du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), avait élaboré son premier Rapport Exploratoire sur l'Economie Verte (REEV)<sup>11</sup>.

Le Sénégal a également soumis sa Contribution Prévue Déterminée au niveau National (CPDN)<sup>12</sup> en septembre 2015. Aussi, le Sénégal en est à sa troisième communication nationale à la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC)

La promotion de l'emploi vert se retrouve en filigrane dans les 4 programmes de la LPSEDD<sup>13</sup>. Le Sénégal dispose également depuis 2015 d'une Stratégie Nationale pour La Promotion Des Emplois Verts (SNPEV).

---

<sup>9</sup> Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE) 2015-2019

<sup>10</sup> La collaboration avec PAGE a notamment permis : (i) un document de plaidoyer en faveur de l'économie verte, (ii) une étude sur la cartographie des initiatives nationales sur l'économie verte ; (iii) une étude sur l'évaluation des opportunités de promotion d'une industrialisation verte; (iv) une étude sur le concept d'économie circulaire et ses enjeux au Sénégal mais aussi (v) une stratégie nationale de promotion des emplois verts.

<sup>11</sup> Le REEV 1 a été réactualisé, avec un REEV 2 en Aout 2019 pour intégrer le PSE.

<sup>12</sup> Ce document constituait une intention du pays à prendre part à l'effort global d'atténuation des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et d'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques

<sup>13</sup> Enoncer ces programmes

La SNPEV clarifie notamment la compréhension nationale du concept d'Emploi Vert.

**L'emploi vert au Sénégal : « toute activité humaine décente, individuelle ou collective, qui procure des revenus, préserve l'environnement et assure une utilisation rationnelle des ressources naturelles ». (SNPEV)**

Avec ces cadres politiques, le financement d'actions de promotion de l'emploi vert est devenu explicite. Le Programme de Renforcement et de Consolidation des Acquis (PRCA) financé par la Coopération néerlandaise comprenait un Projet de Promotion des Emplois Verts PPEV (2014 - 2017). Le PACEV devait amplifier les résultats du PPEV. En effet, les filières promues par le PACEV (recyclage des déchets, aquaculture, écotourisme et gestion des aires protégées et agroalimentaire/PNFL) intègrent à des degrés divers des aspects de promotion de filières avec un potentiel de création d'emplois verts pour les jeunes et les femmes.

Dans la période, les autres interventions dans le secteur sont avec pour certaines des synergies à créer évoquées dans le DAP :

- Le PROGEDE 2 (Projet De Gestion Durable Et Participative Des Energies Traditionnelles Et De Substitution) clôturé en 2018 ;
- Le PERACOD (Programme pour la promotion des énergies renouvelables, de l'électrification rurale et l'approvisionnement durable en combustibles domestiques) qui a été clôturé en 2017. En 2018, un autre programme « Réussir au Sénégal » devait consolider les acquis du PERACOD avec une porte d'entrée opportunités d'emploi des jeunes dans les filières des énergies renouvelables ;
- Le Projet d'appui à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes (PAPEJF) (2014-2018) visant la création d'emplois durables et décents en milieu rural et périurbain et le renforcement des capacités techniques et managériales des promoteurs ;
- Les Eco-villages avec notamment le Projet « Préservation participative de la biodiversité et développement faiblement émissif en carbone d'Eco-villages pilotes » ;
- Le Programme d'Appui au Développement Agricole et à l'Entreprenariat Rural (PADAER) dont l'objectif global est de contribuer à la réduction de la pauvreté rurale et stimuler la croissance économique dans les régions de Kédougou, Kolda, Matam et Tambacounda ;
- Le PAFA-Extension, Projet d'appui aux filières agricoles pour la sécurité alimentaire vise à contribuer à l'amélioration durable des moyens d'existence des exploitations familiales du Bassin Arachidier Centre et Nord et de la Zone Sylvopastorale Ouest. Le

PAFA a inspiré le nouveau Projet d'Appui à la Résilience des Chaînes de Valeurs Agricoles (PARFA) qui implique outre le FIDA, l'ONUDI ;

- Le nouveau Projet d'appui au développement des compétences et de l'entrepreneuriat des jeunes dans les secteurs porteurs (PDCEJ) vise à promouvoir la croissance et l'emploi à travers l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre, la compétitivité des entreprises et l'entrepreneuriat des jeunes dans les secteurs porteurs de l'industrie et de l'agriculture.

Ces projets et programmes mis en œuvre soutiennent plus ou moins la promotion de « filières vertes ». Ils devaient constituer une opportunité pour accroître la portée du PACEV (mobilisation de fonds additionnels, influence thématique sectorielle, etc.) par le moyen de collaborations.

Cependant en matière d'emploi vert, d'emploi des jeunes et d'emploi de façon générale, de nombreux écueils limitent l'efficacité des interventions depuis plusieurs années. En effet, les faiblesses subsistent tant au niveau de la conception que de la mise en œuvre des interventions et concernent principalement: (i) la faible intégration dans les programmes et projets relatifs aux secteurs agricoles et pastoraux d'une sensibilité environnementale ; (ii) la faible cohérence entre les politiques d'emploi et les politiques de croissance et de développement, (iii) les insuffisances relatives au cadre réglementaire et institutionnel et de faibles synergies entre acteurs, (iv) un système d'information sur le marché du travail embryonnaire, (v) la coordination insuffisante entre les programmes/projets ; (vi) la faible connaissance et le partage limité des meilleures pratiques et des données; (vii) le faible financement de programmes dédiés à l'emploi, etc.

Les faiblesses sus-évoquées limitent l'efficacité et l'efficacités des interventions avec des progrès mitigés en termes de création d'emplois durables en général et vert en particulier.

Plusieurs actions prioritaires s'imposent donc au Gouvernement du Sénégal, à savoir :

- Accroître les possibilités d'emploi au profit des jeunes et des femmes notamment dans le secteur novateur des emplois verts ;
- Soutenir le développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes par les dispositifs d'accompagnement et de financement adéquats et innovants (incubation, formation-insertion, mentorat, ...) ;

- Améliorer l'information sur le secteur en facilitant les approches et une action fondée sur la donnée et la preuve et utilisant les innovations technologiques ;
- Encourager l'initiative privée et l'innovation en améliorant l'environnement des affaires et promouvant le secteur privé moderne, notamment les entreprises plus vertes dans la création d'emplois ;
- Améliorer la gouvernance et le leadership du secteur ;
- Renforcer l'ambition et les mesures pour mieux concilier la création de richesses et la croissance d'avec le respect de l'intégrité environnementale.

## **2.3. Description du projet**

### **2.3.1. Financement, durée et objectifs du projet**

La Conférence des Nations Unies de 2012 sur le Développement Durable (Rio+20), met l'accent sur le rôle de l'économie verte emmenant le Sénégal à adhérer au PAGE et à élaborer une SNPEV. Le PACEV s'inscrit dans la mise en œuvre de ces engagements. Son objectif global est de promouvoir la création d'emplois verts pour contribuer à la lutte contre la pauvreté et la gestion durable de l'environnement.

Le programme vise l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les filières pourvoyeuses d'emplois verts ;
- Valoriser des opportunités de création d'emplois verts décents et renforcer les capacités pour résorber les gaps de compétence ;
- Développer des partenariats pour l'implication des acteurs ;
- Assurer le suivi et la consolidation des emplois verts créés.

**Durée :** 5 ans

**Période :** Juin 2015- Juin 2020

**Budget total :** 5 millions USD dont Gouvernement du Sénégal : 1 million USD ; PNUD (ressources TRAC) : 1 million USD ; FEM (Fonds pour l'Environnement Mondial) : 1 million USD et 2 millions USD à rechercher.

### **2.3.2. Approche du PACEV**

En termes d'approches ; le programme se devait de faire la promotion d'un entreprenariat inclusif qui intègre les jeunes et femmes à faible revenu dans la chaîne de valeur en tant que consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Realizing Africa's wealth. UNDP. 2013.

Une approche filière devait prévaloir avec l'identification à chaque niveau de la chaîne de valeur des potentialités en termes de création d'emplois et de richesses ; en particulier les niches d'emplois et d'entreprenariat des jeunes et des femmes.

Enfin, un accent particulier est à mettre sur l'innovation par (i) la promotion d'initiatives porteuses et nouvelles, (ii) l'incitation et l'investissement dans des secteurs créateurs d'emplois, respectueux de l'intégrité environnementale et n'ayant pas atteint un niveau de saturation (iii) la recherche de l'innovation « green » au niveau des centres de recherche, en rapport avec de petits entrepreneurs.

Pour ce faire, le PACEV devait axer son intervention sur quatre fonctions principales :

- **L'information** nécessaire, sous forme de sensibilisation, de connaissance, de technologie et de savoir-faire pour opérer dans les marchés porteurs,
- Les **incitations** nécessaires pour impulser l'engagement auprès des communautés à faible revenu, en récompensant les externalités positives et en réduisant le coût de mise en œuvre des affaires,
- Les **investissements** nécessaires aux entreprises pour se lancer dans des marchés porteurs ;
- **L'appui à la mise en œuvre** nécessaire en termes de logistique, de transaction, de marketing et communication, de services de micro-business qui permettent un entreprenariat inclusif qui fonctionne dans des environnements dynamiques et variés.

### **2.3.3. Géographie et Ciblage**

Conçu pour avoir une portée nationale, la mise en œuvre d'initiatives pilotes devait toutefois concerner plusieurs zones. C'est ainsi que l'intervention dans les filières a finalement touché les régions de Dakar, Thiès, Fatick, Kaolack, Tambacounda, St Louis, Kolda et Ziguinchor.

#### **2.3.4. Composantes et effets attendus du projet**

Les activités du projet ont été structurées en 4 composantes dont la mise en œuvre devait générer des produits qui vont à leur tour générer des effets tel que présentés ci-après.

- **Composante 1 : Promotion et développement de nouvelles filières porteuses d'emplois verts**

La promotion des nouvelles filières devait se focaliser sur des domaines porteurs de nouvelles opportunités d'affaires et à fort impact sur l'environnement. Cinq (5) filières, essentiellement du secteur énergétique ont été retenues avec une cible totale de création de 1300 emplois verts.

- Produit 1.1 Une filière semi-industrielle de fabrication, de distribution et de maintenance de véhicules mobiles à panneaux solaires et 300 emplois créés
- Produit 1.2 Une filière semi-industrielle de fabrication, de distribution et de maintenance triporteurs isothermes et 300 emplois créés
- Produit 1.3 Une filière semi-industrielle de dessalement d'eau de mer en eau potable sous énergie solaire et 100 emplois créés dans les îles du Saloum
- Produit 1.4 Une filière d'équipements solaires pour l'utilisation des énergies solaires en milieu rural par les groupements de femmes est promue et 200 emplois de GIE de femmes sont créés.
- Produit 1.5 La filière recyclage des lampes à économie d'énergie est développée et 400 emplois sont créés.

En effet, chacune des 5 filières retenues peut être considérée comme relativement nouvelle et à développer à travers : un conseil en affaires pour les éco-entrepreneurs (i) ; les installations techniques aux fins de démonstration pour les incubateurs habilités (ii), le financement aux entreprises ciblées pour faciliter le développement de produits, le prototypage et autres essais (iii) ; le développement d'un système d'information sur le marché (iv).

Les partenaires initialement envisagés sont les ARD, les ONG PRONATURA et Bioterre, Carboson, PROGEDE, PERACOD et BRADES.

- **Composante 2 : Renforcement et consolidation des filières existantes**

Dans cette composante les technologies et les services « verts » éprouvés et ayant déjà fait l'objet d'expériences à succès au Sénégal, seraient renforcés. Les filières seront organisées afin d'amplifier les



opportunités de création de richesses réelles et potentielles (cible totale de création de 2760 emplois verts). Les secteurs ciblés sont l'énergie, la valorisation des déchets urbains et ruraux, l'aquaculture, l'agriculture et la foresterie durables.

- Produit 2.1 : la filière recyclage des déchets plastiques est développée et 100 emplois sont créés ;
- Produit 2.2 : Les filières aquacole, pisciculture et ostréiculture sont renforcées à travers la mise en place de fermes piscicoles, de PME aquacoles, et pour les GIE de femmes ostréicoles et ont permis la création de 500 emplois directs sont créés ;
- Produit 2.3 : La filière écotourisme est renforcée à travers la mise en place de 5 campements éco touristiques (campements touristiques communautaires), la promotion de l'Eco surveillance et la création de 160 emplois ;
- Produit 2.4 : La Création de 2000 emplois femmes au niveau de leur GPF pour augmenter la production agroalimentaire et la transformation des produits forestiers et ligneux.

Les partenaires initialement envisagés sont les Communes, ADM, LVIA, Enda TM, ANA, ARD, ONG, DAMP, PAGENAS, WEAME, Caritas.

- **Composante 3 : Renforcement des capacités et formation des acteurs pour des emplois verts durables**

Cette composante est essentielle et doit soutenir les autres composantes. Il s'agit de plusieurs axes de renforcement de capacités et sensibilisation :

- Développement de la conscience et de la gestion environnementale ;
- Coopération et formation entre parties prenantes en charge de l'encadrement (structures décentralisées, des institutions de formation, des ONG et du secteur privé national. Il y a un réel besoin en capacitation des agents et acteurs locaux pour l'identification d'autres niches d'emplois verts ainsi que la formulation des projets, par leur méconnaissance des filières économiques génératrices d'emplois verts ;
- Maîtrise technique des systèmes énergétiques (solaire, biomasse, éolien, hydro, etc.) : sur les aspects de la biodiversité (flore, faune, etc.), sur la non maîtrise des technologies des filières de recyclage et de valorisation des déchets, la nécessité d'instaurer des modules de formation sur la transformation des produits forestiers non ligneux et des produits agricoles durables en ciblant surtout les femmes qui sont très dynamiques dans ce secteur ;

- Gestion participative du cycle de projets (de l'élaboration à l'évaluation) pour une appropriation correcte des priorités nationales ;
- L'amélioration de l'offre de formation aux métiers du développement durable, à travers des curricula spécifiques au niveau des écoles de formation régionales et départementales (CRETEF, CDH, Eaux et forêts).
- La nécessité d'accompagner les jeunes et les femmes pour la disponibilité des informations technique, économique et financière à travers des business plan ou spécimen de projet qui sont des outils d'aide à la décision.

Les partenaires initialement envisagés sont CRETEF, CDH, Eaux et Forêts, la Direction de l'Environnement.

Les principaux produits recherchés dans cette composante sont :

- Produit 3.1 : Les capacités des hommes et des femmes, surtout des jeunes, à réaliser des activités productives diversifiées et durables sont renforcées ;
- Produit 3.2 : Les capacités techniques opérationnelles et de gestion des éco-entrepreneurs sont renforcées ;
- Produit 3.3 : Des actions d'éducation et de sensibilisation environnementale sont menées sur la base de supports didactiques promouvant les emplois verts ;
- Produit 3.4 La disponibilité d'une banque de projets pour les filières identifiées, permettant aux jeunes et aux femmes de disposer des informations sur les filières de l'économie verte.

- **Composante 4 : Stratégie de gestions et de mise en œuvre**

L'objectif de cette composante est d'assurer un suivi axé sur les résultats et l'évaluation de l'avancement du projet. Il était question de mettre en place un dispositif de suivi évaluation et contrôle (DISEC), rendre opérationnel et maintenir les facteurs de performance du projet (Ressources financières, ressources humaines, processus financiers et comptables, suivi et évaluation, communication, pilotage et gestion, etc.).

### **2.3.5. Exécution et mise en œuvre du projet**

Le projet est exécuté en modalité NEX avec la DFVP comme entité d'exécution au sein du MEDD, ministère de coordination.

Pour la mise en œuvre, il y a un comité de pilotage (CP) qui est l'organe d'orientation, de supervision et de contrôle du projet. Il est présidé par la DFVP et se réunit au moins une fois par an.

Ensuite, un comité de suivi technique (CST) a en charge l'orientation technique du programme ; la périodicité de tenue de ses réunions est trimestrielle.

Finalement, il y a une Unité de Coordination du Programme (UCP) (Coordonnateur et AAF), chargée de coordonner, mettre en œuvre et suivre les opérations. L'UCP devait être dotée d'un coordonnateur national, d'un assistant de direction, d'un assistant administratif et financier avec en perspective le recrutement d'un chargé de suivi.

Des PTA annuels avec un principe de validation, décaissement et justification trimestrielle organisent les opérations.

Sur la base de lettres d'entente, protocoles d'accord, conventions de partenariat et contrats, l'UCP mobilise les partenaires de cofinancement, les institutions techniques et fournisseurs pour concrétiser les opérations sur le terrain.

Un Dispositif de Suivi, Evaluation Contrôle (DISEC) formalise la gestion axée sur les résultats (GAR) avec une évaluation indépendante à mi-parcours, une évaluation finale et des audits financiers annuels à entreprendre.

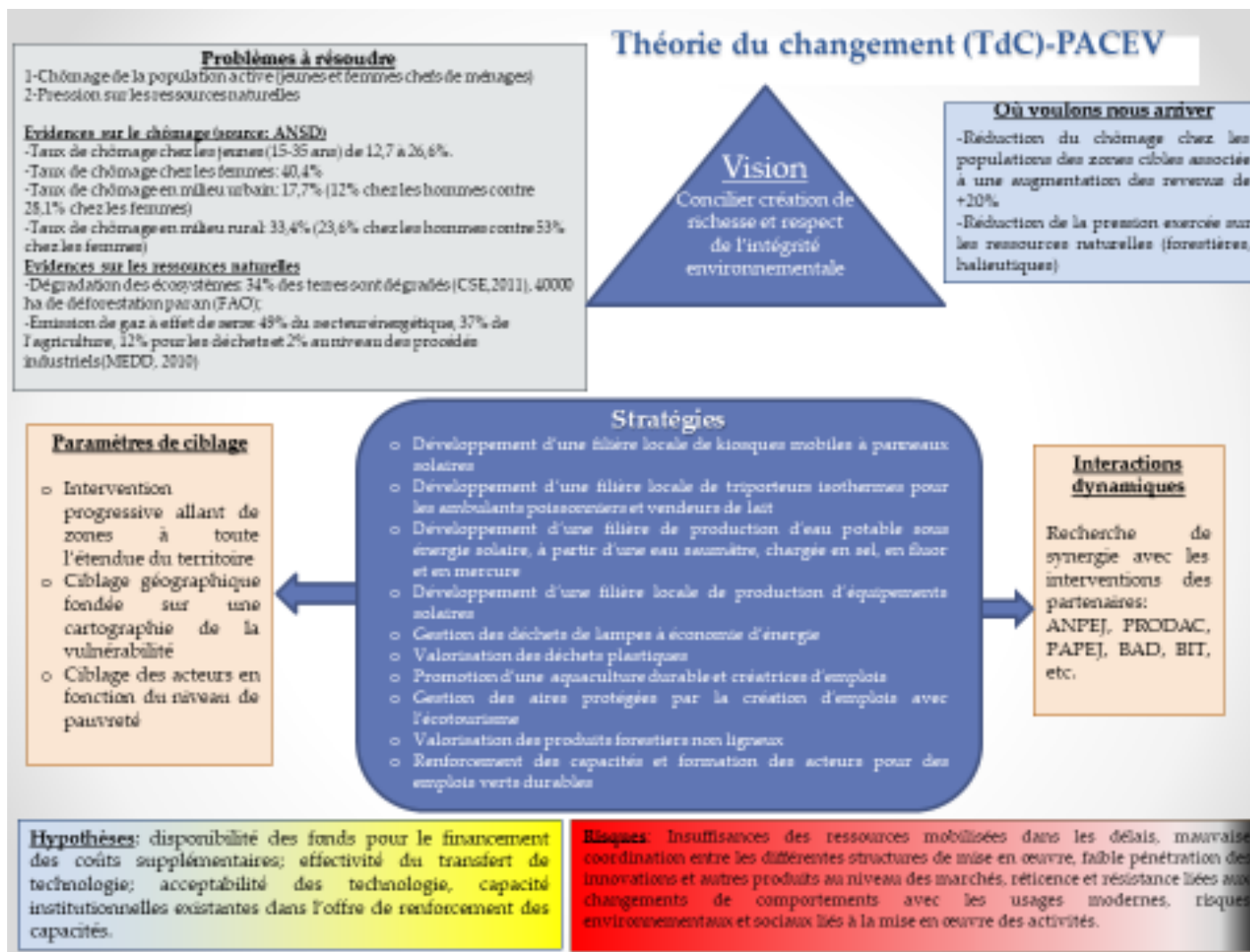
Enfin des mesures de mitigation ont été pensées, pour prendre en charge les risques identifiés.

### **2.3.6. Théorie du Changement**

La théorie du changement explicitée dans le document d'appui au programme (PAD) a été améliorée suite à la revue documentaire (fig. 1). Cette théorie repose sur une vision indiquant la nécessité de « Concilier création de richesses et respect de l'intégrité environnementale » quand il s'agit de régler les problématiques de l'emploi et la pression sur les ressources naturelles. Une approche de déploiement progressif, une stratégie de promotion de filières ( 09) à fort potentiel de création d'emplois verts, le développement d'interactions dynamiques et de synergies devaient générer des produits (13+) qui à leur tour allaient conduire à l'atteinte des effets attendus (3) et de l'impact : le projet recherchant la réduction du chômage dans la population active ciblée, l'augmentation de leurs

revenus d'au moins 20% ainsi que la réduction de la pression exercée sur les ressources naturelles (forestières et halieutiques). Ceci sous réserve qu'un ensemble de conditions (hypothèses) soient satisfaites en veillant à la non-survenue de risques identifiés ou plutôt leur mitigation.

Figure 1 : Théorie du changement du projet



### **3. Evaluation finale du PACEV: principales constatations**

#### **3.1. Pertinence et conception**

Il s'est agi d'interroger comment le programme correspond aux besoins du Sénégal dans ces politiques, lois et interventions publiques actuelles ainsi qu'au besoin exprimé des bénéficiaires. Comment le PACEV s'inscrit dans le contexte programmatique du PNUD ? Ce critère analyse par ailleurs la qualité de la conception : Le PACEV a-t-il été conçu de façon à faciliter l'atteinte des résultats prévus ?

##### **3.1.1. Politiques et Institutions nationales**

Avec une cible de plus de 4.000 emplois directs et de 6000 emplois indirects verts à créer, le PACEV devait avoir une portée assez vaste avec des incidences transformationnelles pour contribuer au PSE ; axe 1 -Transformation Structurale de l'Economie et Croissance - et axe 2- Capital humain, Protection sociale et Développement Durable.

Dans son énoncé, le PACEV est singulièrement en phase avec la Lettre de Politique du Secteur de l'Environnement et du Développement Durable (LPD-SEDD) qui a pour objectif de créer une dynamique nationale pour l'amélioration de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles (i), l'intégration des principes du développement durable dans les politiques (ii) et le renforcement de la résilience des populations aux changements climatiques (iii) etc. Les instruments du secteur sont notamment les différents codes (forestier, de l'environnement<sup>15</sup>, de la chasse et de la protection de la faune, etc.).

Outre la LPD-SEDD, le MEDD supporte la SNPEV (Stratégie Nationale pour la Promotion des Emplois Verts). Le PACEV devait à bien des égards constituer l'intervention phare pour l'opérationnaliser.

Le PACEV dans le choix des 9 filières à promouvoir devait adresser d'autres cadres politiques et institutionnels. Par exemple, nous pouvons noter :

-En matière d'emploi des jeunes, la Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE) qui couvre la période 2015 - 2019. Ce plan s'inscrit, à moyen terme, dans une perspective de création d'un nombre d'emplois

---

<sup>15</sup> Le Code de l'environnement (loi n° 2001-01 du 15 janvier 2001) et particulièrement son Chapitre 3 Pollution et dégradation des sols et sous-sol qui dispose dans ses articles L82 et L83 que l'Etat et les collectivités locales ont l'obligation de protéger les sols et le sous-sol. Il régit la gestion des déchets à travers la « Prévention et lutte contre les pollutions et nuisances », la protection et la mise en valeur des milieux récepteurs, les sanctions et dispositions diverses.

(500.000 soit une moyenne annuelle de 100.000) modernes, productifs, durables et rémunérateurs permettant d'assurer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi ;

-La Lettre de politique de développement du secteur de la jeunesse (LPDSJ) qui renferme un important volet consacré à l'emploi et qui s'est beaucoup inspirée de la NPNE ;

-En ce qui concerne les structures d'accompagnement, de promotion, de placement et/ou de formation des jeunes, il s'agit notamment de l'ANPEJ, l'ANIDA, l'APDA, l'ANAMA, l'ADEPME, l'APIX, 3FPT, l'ONFP. Les principaux dispositifs sont : le FNAE, le FNPEF, le FIJ (fonds insertion des jeunes), la DER, le PAOPEJ, le Projet Ecole-Entreprise, le FPEC, le PAPEJF, etc. ;

-Relativement à la promotion de l'énergie solaire, le Sénégal à l'instar de plusieurs pays de la CEDEAO dispose d'un PANER Plan d'Actions National des Energies Renouvelables [2015-2020/2030]. Le PANER accorde une place de choix à la valorisation du potentiel solaire (éclairage public par voie solaire, production de froid ou de chaud par les énergies renouvelables, etc. (Composante 1). L'Agence Nationale pour les Énergies Renouvelables (ANER) tout comme L'Agence pour l'Économie et la Maîtrise de l'Énergie (AEME), chacune en ce qui la concerne sont chargées de la promotion d'énergies vertes, de la diversification et maîtrise de l'énergie ;

-Sur la filière production d'eau potable, le Plan de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PAGIRE phase 2) opérationnalise les orientations de la Lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) 2017-2025, aux exigences relatives à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD), à la gouvernance participative de l'eau, au Genre et aux changements climatiques ;

-En ce qui concerne la gestion des déchets ménagers dont le plastique représente une partie importante (9% du total des déchets)<sup>16</sup>, la Loi n° 2015-09 du 04 mai 2015 relative à l'interdiction de la production, de l'importation, de la détention, de la distribution, de l'utilisation de sachets plastiques de faible micronnage et à la gestion rationnelle des déchets plastiques encadre l'usage des sachets plastiques en sensibilisant sur le thème. Le PNGD (Programme National de Gestion des Déchets) a été lancé par le Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire pour accompagner les

---

<sup>16</sup> Le 2<sup>ème</sup> Rapport Exploratoire sur l'Economie Verte de 2019 estime à 7.000 tonnes la production journalière d'ordures ménagères.

collectivités locales dans l'amélioration du cadre de vie et la satisfaction de la demande sociale. Les collectivités ont justement un rôle majeur dans la gestion des déchets, que le PACEV a tenté de refléter dans son approche d'entrée par les collectivités. Il y a d'ailleurs lieu d'évoquer le code des collectivités locales ;<sup>17</sup>

-Le PSDA (Plan Stratégique de Développement de l'Aquaculture (2018-2022)) rappelle l'ambition du Sénégal en matière d'aquaculture positionnée dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) parmi les 6 secteurs prioritaires porteurs de croissance ;

Enfin, pour ce qui a trait à la formation professionnelle et technique (FPT), même si la FPT est sous la tutelle de plusieurs ministères selon une logique thématique, la MFPA en assure le pilotage. Cela se fait notamment à travers l'Office National de la Formation Professionnelle (ONFP), qui doit assister les organismes publics et privés dans la réalisation de leurs actions. Il y a également la loi d'orientation (n° 2015-1 du 6 janvier 2015) ainsi que le Plan de développement stratégique de la formation professionnelle et technique et de l'artisanat (PD-FPTA) 2016-2020 encadre la FPT.

En résumé, les 9 filières que le PACEV devait soutenir concernent différents secteurs. Elles disposent de cadres politiques spécifiques, avec des configurations institutionnelles et d'acteurs particulières. Pour les filières, mieux appréhendées par le MEDD comme la gestion des déchets, ou l'aquaculture la cohérence avec les besoins du secteur a pu être mieux établie. Pour les autres filières par contre (potabilisation de l'eau, la formation à l'emploi, ...), le PAD ainsi que les autres documents de référence de départ du programme ont manqué d'ajuster les idées du PACEV avec le cadre institutionnel notamment l'inclusion d'acteurs clés.

### **3.1.2. Cohérence avec les cadres stratégiques du PNUD en matière de promotion d'emplois verts**

L'action du PNUD au Sénégal s'inscrit notamment dans le PNUAD (Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement) et le CPD (programme de pays du PNUD).

---

<sup>17</sup> Selon notamment les dispositions de l'article 29 de la loi 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert des compétences à la commune en matière de gestion environnementale et modifié par la loi n° 2002.15 du 15 avril 2002, la commune a la charge de la « gestion des déchets, la lutte contre l'insalubrité et l'insécurité ». ».

Le PNUAD-Sénégal révisé 2012-2018 consignait comme priorité majeure l'alignement au PSE, aux ODD (Objectifs de Développement Durables), à la COP 21 et la CCNUCC.

Le Programme Pays (CPD) révisé 2012-2018 du PNUD, dans ses 3 axes programmatiques, notamment ceux 2 et 3 a compris un axe appui à la création d'opportunités économiques et d'emplois (jeunes et femmes) en milieu rural et péri urbain. Le PACEV était inscrit dans l'axe 3 comme mécanisme de mise en œuvre de politiques et programmes résilients aux changements climatiques.

Au niveau global, le PNUD se dotait pour la première fois d'une Stratégie pour la Jeunesse (2014-2017) portant notamment sur la résilience, le développement durable et humain.

D'autre part, Le PNUD rejoignait en Juin 2014, le partenariat des Nations Unies sur l'économie verte ainsi que les plateformes reliées. Ceci renforçait les opérations du PNUD qui en la matière développe des approches de soutien à :

- l'intégration de l'économie verte dans les cadres de programmation publique des pays,
- les cadres de régulations et définitions des standards,
- les approches basées sur le marché et les chaînes de valeurs,
- les emplois verts, les compétences et la génération de revenus
- La mobilisation du financement et les partenariats
- La gestion des savoirs et le développement des capacités.

Une intervention comme le PACEV devait soutenir la contribution du PNUD à l'ODD 8 Travail décent et croissance économique et incidemment aux ODDs 1 et 9 (Eradication de la pauvreté et Industrie, Innovation et Infrastructure).

### **3.1.3. Conception et préparation du projet**

Au regard du contexte des politiques précitées aussi bien au niveau national que pour la partie PNUD, le document de projet a manqué de clarifier et/ou détailler de nombreux aspects de mise en œuvre :

- clarté insuffisante dans les approches filières préconisées y compris dans les arrangements de mise en œuvre, les partenariats nécessaires, les ressources notamment financières, les points d'entrée, le ciblage ;
- Part importante du financement non disponible (40% à rechercher en plus des 20% non mobilisés en amont au niveau du FEM) ; en conséquence, l'équipe de base de l'UCP apparaissait insuffisante en



l'absence d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation notamment. Aussi, le DAP ne clarifie pas le mécanisme local/rapproché d'animation et de suivi des opérations sur le terrain. De fait, une dépendance de départ avec les ressources humaines de la DFVP a été tacite ;

- Un cadre de résultats très faible avec subséquemment des faiblesses de départ dans le dispositif de suivi des résultats et de la performance ;
- Une participation insuffisante des parties prenantes importantes dans le processus d'élaboration du PACEV dû notamment à la méconnaissance en amont des certaines filières. Le PACEV a fait l'expérience par la suite que les partenariats avec certains acteurs n'étaient pas si simples à mettre en place. Par ailleurs, le leadership et l'expertise institutionnelle de la DFVP dans certaines filières choisies paraissent faibles ;
- Aussi, bien que le projet cible les jeunes et les femmes, des analyses de genre pour sous-tendre une bonne conception ont manqué ; cela inclut l'absence d'indicateurs sexo-spécifiques.

#### **3.1.4. Niveau de réalisme du cadre des résultats et de la théorie du changement**

Même si une théorie du changement (TdC) est articulée, elle est assez ambitieuse avec 9 filières (dont 5 relativement novatrices pour lesquelles l'EE ne jouit pas encore d'une grande expérience. Il s'y ajoute les défis d'efficacité inhérents à la promotion de l'emploi, et l'emploi-jeunes en particulier pour des structures moins spécialisées comme la DFVP.

Pendant que la vision énoncée est élevée, les résultats préalables ainsi que les activités en amont ne sont que faiblement clarifiées voire pas du tout. En effet dans le document d'appui au programme, le cadre de résultats ne définit que les résultats d'impact (1) et les effets attendus (3) avec les indicateurs afférents. Les produits (12) sont par contre énoncés dans le plan d'action pluriannuel, paradoxalement sans proposition d'indicateurs. Ce même plan ne propose aucune activité/groupe d'activité à ce stade. Enfin une part importante du budget est positionnée sur les 3 premières années (2015-2017) (93%) et juste les frais de gestion du programme pour 2018 - 2020 (7%). L'estimation du temps nécessaire au développement de certaines filières a donc manqué de réalisme.

En termes de facteurs nécessaires à la réussite du PACEV et donc considérés comme des hypothèses importantes de la TdC, la qualité et le

processus de conception laissaient présager leur non-maitrise par le programme. La nature de ces hypothèses (par exemple la disponibilité des fonds alors que 60% des fonds prévisionnels n'étaient pas mobilisés ou alors des capacités institutionnelles suffisantes dans l'offre de renforcement de capacités) aurait exigé l'intégration de davantage de mesures d'accompagnement ainsi qu'une stratégie partenariale différente et/ou plus ouverte.

Toujours au titre des hypothèses, celles relatives à la technologie et son acceptation ; elles n'ont pas été préalablement informées par des études de marchés solides permettant de mieux comprendre certaines filières comme celles promues à Mékhé.

Ce travail d'anticipation aurait pu empêcher que les hypothèses se transforment en risques, que le programme n'a pu ni maitriser et même pas mitiger.

Pour ce qui est des risques mentionnés dans le PAD, ils sont bien appréhendés et certaines mesures de mitigation sont inclus dans le programme à la conception : exemple de la mise en place d'un système d'information sur le marché pour atténuer le risque de faible pénétration des innovations. Toutefois comme il sera développé plus tard, à la mise en œuvre, cette mesure n'a pas été effective.

En conclusion on peut dire que le cadre des résultats à la conception est faible. Les activités n'y sont pas définies et par conséquent aucun indicateur n'est noté à ce niveau, il en est de même pour les produits qui ont certes été déterminés, mais non assortis d'indicateurs explicites.

L'annexe 5.8 est donc une reconstitution par l'évaluation finale (EF) de ce qu'aurait pu être un cadre logique complété du PACEV. Il y est noté au moins 40 activités et autant d'indicateurs d'activités retenus pour la composante 1, 16 activités et autant d'indicateurs d'activités pour la composante 2, 6 activités et autant d'indicateurs d'activités pour la composante 3 et 8 activités et autant d'indicateurs d'activités pour la composante 4. Selon le même principe, l'EF a suggéré 62 indicateurs de produits soit 38 pour les produits et effets de la Composante 1, 13 produits et effets pour la Composante 2, 7 effets pour la composante 3 et 4 pour la Composante 4.

Enfin pour les indicateurs d'effets et d'impact, compte tenu du caractère pilote de l'intervention dans plusieurs filières, une temporalité plus longue pour concevoir, concrétiser et incuber

certaines initiatives aurait dû être de mise. Un manque de réalisme ou alors une certaine ambition ont caractérisé la fixation des cibles.

### **3.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats attendus et selon quel rapport ressources, résultats.**

Les objectifs avec les effets et cibles attendus à l'évaluation finale ne sont pas atteints. Par conséquent, la contribution du PACEV à l'impact - Réduction de l'incidence de la pauvreté auprès des jeunes et des femmes chefs de ménage ciblés par le programme et augmentation de 20% de leurs revenus - est improbable.

En matière d'efficience, les calculs de l'EF, donne un taux d'exécution financière originel (rapport entre la prévision du PRODOC et le cumul des réalisations financières<sup>18</sup>) de 26% soit juste un quart de mobilisation et exécution de l'enveloppe prévisionnelle initiale de 5 millions de dollars. En d'autres termes, moins de 600 millions de FCFA ont pu être engagés contre plus de 2 milliards FCFA de prévus. Quant au taux de d'exécution financière ajusté (rapport entre les prévisions annuelles du PTA et le cumul des réalisations financières<sup>19</sup>), l'EF le situe à 66%. Ceci veut dire que sur le total des montants convenus dans les différents PTA (856 millions de FCFA), leur effectivité (moins de 600 millions) est partielle.

La section suivante fournit un résumé du résultat de développement (effet) pour chacune des 3 composantes. Pour rappel, l'EF a opté pour une appréciation concomitante des critères efficacité et efficience pour faciliter une analyse par composante et surtout par filière. Enfin, là où des renoncements importants sont intervenus entre le DAP et les réalisations observées, ces changements sont mis en évidence.

#### **3.2.1. Niveau de réalisation des effets**

**Dans la composante 1**, il était question de développer 5 nouvelles filières porteuses d'emplois verts avec 1500 emplois directs créés dans le domaine des technologies vertes et un volume non précisé de financement complémentaire à mobiliser.

Cette composante devait par ailleurs mobiliser une grande part (65%) du budget initial soit environ 1,4 milliards CFA. En fin de projet seul un montant total de 130 millions FCFA est à comptabiliser pour cette composante soit 9% de l'ambition initiale et 23% des ressources finalement dépensées par le PACEV.

---

<sup>18</sup> Le calcul n'intègre pas les données financières de 2019 pour lesquelles l'EF n'a pas reçu de rapport

<sup>19</sup> Le calcul n'intègre pas les données financières de 2019 pour lesquelles l'EF n'a pas reçu de rapport

- La filière véhicules mobiles à panneaux solaires ou kiosques mobiles solaires (KMS), semble être celle qui a finalement mieux respecté la vision de départ avec notamment :
  - Une entreprise (Diama Technology) qui a été encouragée à se lancer dans 1 marché porteur : la conception et la fabrication de kiosques mobiles solaires (KMS) qui répondent au cahier des charges et comportent des innovations porteuses ;
  - Des éco-entrepreneurs et consommateurs demandeurs des services liées aux KMS ;
  - Le fonctionnement partiel d'un éco-entrepreneur (dans le Gouloumbou) qui a permis le test du service sur le terrain.

Pour la partie financière, en fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 24,5 millions contre 34 millions inscrits dans les PTAs soit 69% de réalisation ajustée contre 7% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP.

- Une filière de fabrication, distribution et maintenance de triporteurs isothermes : L'idée de fabrication des triporteurs isothermes (300) partant d'un benchmark au Maroc sur la production de caissons de charge utile de 350 kg pour un coût de moins de 700 mille FCFA a été abandonnée. Le PACEV a finalement acquis onze (11) triporteurs isothermes disponibles sur le marché (charge utile de 1400 kg pour un cout d'environ deux (02) millions le triporteur). Le DINFEL a été le principal bénéficiaire de cette activité.

En fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 40 millions contre 38 millions inscrits dans les PTAs soit 105% de réalisation ajustée contre 20% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP.

- Une filière de dessalement de l'eau de mer en eau potable : après une étude de la filière robuste qui aurait permis une mise en œuvre facilitée, le projet et le partenaire privé pressenti (Swiss Water et sa filière sénégalaise SENOP) n'ont pu trouver un accord avec le PACEV.

La comptabilisation financière de l'EF est la suivante ; réalisation financière de 5,5 millions contre 32 millions inscrits dans les PTAs soit 17% de réalisation ajustée contre 5% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP.

- Une filière production et mise sur le marché d'équipements solaires : Il s'est agi de consolider une expérience antérieure du PNUD dans la zone de Mékhé. En appuyant un GIE de femmes soutenues par un inventeur local et la Recherche Universitaire (CIFRES), un modèle d'entrepreneuriat social devait être promu. Ce mentorat devait permettre la transformation d'innovations technologiques en entreprises viables, la formation et l'entrepreneuriat d'artisans locaux, la production d'équipements solaires (400 lampadaires solaires et 200 kits solaires), la commercialisation notamment par le GIE de Femmes. En fin de projet, l'unité de production solaire a été construite et partiellement équipée. L'évaluation finale a toutefois observé des arrangements de gestion et de production à clarifier de sorte que le monitoring et l'entrepreneuriat d'artisans locaux et la production d'équipements n'avaient pas démarré.
- Une filière recyclage de lampes à économie d'énergie : Suite à une visite de benchmarking en France ainsi que la non-concrétisation du financement du FEM prévu pour cette filière, les activités prévues n'ont pu être poursuivies.

Pour la partie financière, en fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 0 FCFA et aucune inscription dans les PTAs. Le DAP prévoyait 350 millions à investir sur le financement FEM. Les activités prospectives entreprises ont donc été vraisemblablement prises en charge par l'AEME.

**Dans la composante 2**, il s'est agi de consolider 4 filières existantes en amplifiant leurs opportunités de création de richesse avec la création de 2760 emplois directs et la mobilisation d'un volume de financement complémentaire.

- La filière recyclage des déchets plastiques, a souffert de la non-concrétisation du partenariat avec Proplast, avec pour conséquence l'échec par le programme à booster le maillon critique de la collecte des déchets plastiques qui est beaucoup pourvoyeurs d'emplois. Les difficultés avec Proplast ont emmené le PACEV à revoir le concept des points de collecte qui devaient évoluer et pour devenir des Eco-boutiques. Toutefois, l'EF n'a pu observer aucune Eco-boutique fonctionnelle, la collecte des déchets n'avait d'ailleurs pas démarré. A défaut le projet a pu soutenir une Start-Up porteur, Ecobag ainsi que l'APHO (Ouakam) et le CDK (Kaolack). Ces actions ont potentiellement permis la consolidation de l'emploi d'une ou deux (02) dizaines d'emplois alors qu'il était question de créer cent nouveaux emplois.

Pour la partie financière, en fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 79 millions contre 95,5 millions inscrits dans les PTAs soit 83% de réalisation ajustée contre 79% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP. Il s'agit donc de la

filière dont la mise en œuvre s'est le plus rapproché du plan initial en termes financiers.

- La filière aquaculture : En dépit de l'expérience que le MEDD a commencé à engranger dans cette filière sous le conseil de l'ANA, les réalisations de bassins dans le Gouloumbou (Tambacouda) et à Tocc Tocc (St Louis) sont en deca des objectifs. Aussi en terme d'emplois directs créés les estimations de l'EF indiquent tout au plus une dizaine. En effet sur le site de Gouloumbou plus vaste et fonctionnel que celui de Tocc Tocc, 5 emplois partiels autour de l'exploitation piscicole ont été confirmés.

En termes de réalisation financière, en fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 29,6 millions contre 54,3 millions inscrits dans les PTAs soit 55% de réalisation ajustée contre 30% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP.

- La filière Ecotourisme : Certainement du fait de la non-mobilisation des ressources complémentaires et celle du FEM, le projet de réalisation de campement éco-touristiques n'a pu être mis en œuvre. L'aire marine de Gandoul a toutefois pu être dotée d'un bateau motorisé pour l'Eco-surveillance.

Pour la partie financière, en fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 12,5 millions contre 12,5 millions inscrits dans les PTAs soit 100% de réalisation ajustée contre 25% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP.

- La filière agroalimentaire : avec les ressources disponibles, seul un sous-projet a pu être financée : une miellerie à Sokone avec toutefois le défis de son achèvement et sa fonctionnalisation avec le retrait du projet.

En terme de réalisation financière dans cette filière, l'EF n'ayant pas eu accès au rapport d'activités 2019, les montants investis dans la miellerie n'ont pas pu être prise en charge. Toutefois on peut dire qu'on est loin de l'ambition initiale du DAP d'investir 250 millions de FCFA pour créer 2000 emplois dans cette filière.

Pour conclure sur l'ensemble des 9 filières qui devaient être promues, qu'on est loin des cibles de création de 1300+2760 emplois directs verts créées.

Même si la quantification en l'absence de données secondaires crédibles issues du dispositif de suivi du PACEV est difficile, l'EF a essayé de fournir des estimations sur la base des observations sur le terrain et de la définition proposée par la DFVP en matière de comptabilisation d'emplois directs verts.

Pour la composante 1 entre le seul KMS qui a fonctionné à Gouloumbou, les perspectives d'emplois directs autour des triporteurs isothermes

reçus par le DINFEL, la filière potabilisation de l'eau ainsi que le recyclage des lampes à économie d'énergie qui ont été abandonnées et Mékhé qui a très peu tenu ses promesses, moins d'une vingtaine d'emplois ont pu être créés ou consolidés sur une cible de 1300 emplois.

En ce qui concerne la composante 2, la filière recyclage des déchets plastiques qui a comparativement été correctement dotée financièrement, n'a pas similairement performé dans la réalisation des indicateurs. Pour les 3 autres filières, pendant que la filière aquacole n'a pas pu générer plus d'une dizaine d'emplois directs, la filière écotourisme et PNFL ont été trop faiblement exécutées pour générer des emplois au moment de l'EF. L'EF a donc comptabilisé tout au plus une trentaine d'emplois directs créés ou consolidés contre une ambition initiale de 2760.

La question de la durabilité des potentiels emplois créés est posée dans les chapitres dédiés.

Mis en commun, ces deux composantes devaient par ailleurs mobiliser 88% du budget initial soit environ 1,9 milliards CFA. En fin de projet la dépense dans ces composantes est chiffrée à 210 millions FCFA soit 37% des ressources finalement dépensées par le PACEV.

Un volume de financement supplémentaire devait également être mobilisé. Dans le PTA de 2019, il s'élevait à 68 millions de FCFA et devait venir du PAGE.

**Dans la composante 3** : Une série de mesure de renforcement de capacités ont eu lieu (formation des bénéficiaires pressentis aux tâches dans leur filière et formation GERME, EducFin, etc.) toutefois, des activités systémiques et transformationnelles telles que la mise en place d'un système d'information sur le marché, le renforcement de centres d'incubation et l'amélioration des curricula de formation professionnelle sont restées non réalisées. Une réelle opportunité d'influencer la nomenclature et la visibilité de ces nouveaux métiers a ainsi été ratée.

En fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de 50,8 millions contre 58,5 millions inscrits dans les PTAs soit 87% de réalisation ajustée contre 46% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP. Il faut dire pour cette composante que le produit 3.1 qui concerne la formation aux activités productives n'a pas été doté financièrement dans les différents PTA et rapports d'activités de sorte qu'en fin de programme, la ligne budgétaire est restée non alimentée. Néanmoins des formations aux métiers ont été entreprises dans les filières (KMS, aquaculture, miellerie, etc.) ; elles ont donc été budgétisées dans les composantes 1 et 2.



Il faut également mentionner que l'EF a re-classifié certaines dépenses calculées dans cette composante, notamment dans le produit 3.3 « un système d'information sur le marché est développé » dans la Composante 4 « Gestion du Programme ». En effet, l'EF a estimé que des dépenses comme l'achat d'un véhicule, ou des dépenses de communication interne et externe devaient plutôt être comptabilisées dans la composante 4. La comptabilisation de l'exécution financière dans cette composante s'est donc limitée au produit 3.2 sur la formation en gestion des éco-entrepreneurs.

**Pour la composante 4** : La non-mobilisation du financement FEM (20% des fonds prévisionnels) et des ressources à rechercher (40% des fonds prévisionnels) n'a pas permis d'étoffer d'avantage l'équipe. Un responsable de suivi-évaluation par exemple n'ayant pas été recruté de sorte que cette fonction critique n'a pu être prise en charge que marginalement : la conception et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation ont été faibles. Les instances techniques de pilotage et de supervision qui ont bien démarré, ont vu leur action s'effriter. Beaucoup de partenariats pertinents n'ont pas pu être envisagés, établis et/ou soutenus. Le rôle du MEDD, précisément de la DFVP en tant qu'entité d'exécution (EE) a été jugé insuffisant. La coexistence pendant une bonne période d'un directeur du PACEV (Directeur de la DFVP) et d'un coordinateur du PACEV (responsable de l'UGP) qui ont voulu chacun exercer des prérogatives a certainement créé des confusions préjudiciables à la bonne marche du projet.

En terme de réalisation financière, en fin de projet, l'EF comptabilise une réalisation financière de plus de 276 millions contre 447 millions inscrits dans les PTAs soit 60% de réalisation ajustée contre 178% de réalisation par rapport à la prévision initiale du DAP. Il faut donc souligner qu'en dépit des contre-performances observées dans les 3 autres composantes, les paiements de gestion prévue dans cette composante ont été surclassés. Il y a d'abord les charges incompressibles de personnel avec 121 millions, la communication interne et externe pour 59 millions, les consommables courant pour plus de 41 millions entre autres.

Autrement dit la composante 4, gestion du projet aura pesé pour 47% des dépenses totales du PACEV. Il y a donc un questionnement légitime sur l'efficacité du projet, le faible rapport ressources investies de gestion et résultats de développement obtenus spécifiquement.

### **3.2.2. Niveau de réalisation des produits**

Puisque le cadre logique à la conception et au démarrage du projet a été faible, et pour tenir compte de la gestion réactive intervenue, l'appréciation des produits se base plutôt sur les inscriptions des

PTAs. L'analyse du niveau de réalisation des produits, s'est donc faite sur la base du cadre logique reconstitué par l'EF en annexe. Les inscriptions des PTAs sont ensuite comparées aux rapports d'activités et aux observations sur le terrain. Pendant que tous les PTAs (2016-2019) ont été pris en considération, l'EF n'a pu tenir compte du rapport d'activités 2019 non préparés et/ou transmis. Comme pour les effets, l'analyse efficacité et efficience est concomitante.

Enfin, le projet devait adopter une approche filière<sup>20</sup> ou plutôt une approche chaîne de valeur, l'évaluation a donc tenté de schématiser au mieux les éléments de maillons observés ou déductibles de l'observation sur le terrain.

### **Produit 1.1 Une filière semi-industrielle de fabrication, de distribution et de maintenance de véhicules mobiles à panneaux solaires et 300 emplois sont créés**

Les véhicules mobiles à panneaux solaires sont en fait des Kiosques Mobiles Solaires (KMS) tractés par une moto et disposant sur leur toit d'une installation solaire permettant un certain nombre de services. Initialement axé sur la recharge de téléphones mobiles, les KMS finalement conçus peuvent fournir des services additionnels liés à internet et au mobile-banking. Le KMS pourrait également servir de boutique mobile et promouvoir certains produits solaires et/ou verts issues des filières que le programme a cherché à promouvoir.



EF-PACEV, KMS en attente de cession, atelier de Diama Technologies

---

<sup>20</sup> Le concept de «filière» est francophone ( INRA et CIRAD, années '60) autour de l'étude des relations de l'agriculture avec les secteurs amont et aval. Ce concept est issu d'une approche technico- économique de la production, et renvoie aux opérations techniques le long d'une chaîne de production. Le concept anglophone de 'value-chain' (que l'on peut traduire par 'chaîne de valeur') a été introduit dans les années '80 par Michael Porter, et est intimement lié à l'analyse des avantages compétitifs des entreprises. Il renvoie ainsi à la décomposition des étapes de production d'une entreprise de manière à identifier les avantages compétitifs possibles aux différents maillons de la chaîne de production.

Après le benchmark au Rwanda avec ARED, le projet a finalement entrepris une étude de faisabilité de la filière qui a conclu la domestication totale de l'activité. Un appel à candidature s'en est suivi avec la confirmation de Diama-Technology, une SA sénégalaise. Suite à une première convention, commence alors la conception, le prototypage et le test de KMS éventuellement plus élaboré techniquement que le modèle rwandais.

C'est ainsi qu'un total de 19 KMS a été commandé, produit et livré par Diama Technology avec le premier lot de 10 livrés en 2017 et le deuxième lot (9) livré au dernier trimestre 2019. Un KMS (Kiosque et moto) a coûté autour de 1, 2 millions.

La formation des potentiels bénéficiaires initialement prévue en 2017 a finalement eu lieu en Juin 2018. A Tambacounda, en dépit de l'absence d'une mutation formelle de la moto<sup>21</sup>, le KMS a fonctionné juste quelques mois. La communauté a expliqué avoir reçu une injonction en 2018 de la DFVP pour garer le KMS qui depuis n'a pas fonctionné. Les autres KMS ne sont pas encore fonctionnels. Ils n'ont pas encore été attribués (lot de 2019) ou alors non utilisés le temps de clarifier le ciblage avec les mairies. Il faut dire que dans certains cas les motos sont vraisemblablement en utilisation sans le kiosque.

Un temps envisagé, le SFD qui devait faciliter l'accès à un minimum de 300 auto-entrepreneurs à cet outil de travail suivant des modalités de remboursement n'a pas pu intégrer le PACEV. La ligne de crédit pour ce faire n'a pu être mise en place.

Faisant preuve de gestion réactive, le modèle sans SFD n'en est pas moins intéressant. En effet, les acteurs de cette filière en développement ont été : le PACEV (partenaire financier et institutionnel, caution institutionnelle), Diama

Technology (Concepteur, producteur, délégation de responsabilité de gestion et suivi du remboursement, SAV) les auto-entrepreneurs (exploitation et fournitures de services, rémunération entrepreneuriale, remboursement partiel du KMS) et les consommateurs.

**Le KMS de Gouloumbou, le seul à avoir fonctionné environ une année :**

« Ma localité n'était pas électrifiée, le service de recharge de téléphone était demandé. La recharge était facturée à 100 FCFA. Juste avec la recharge, j'ai pu faire un chiffre d'affaires intéressant qui me permettait l'achat du carburant et même des versements.

Un « mentor local », le Service Régional des eaux et forêts a soutenu et a joué un rôle d'interface financière »

---

<sup>21</sup> explications des difficultés de mutations

En termes de cumul reconstitué d'activités réalisées à la fin du projet, elles sont au nombre de 9 (A1.1.1.1 à A1.1.1.9) voir annexe 5.8. Il est intéressant de s'arrêter sur l'activité A1.1.1.8 et A1.1.1.9. L'activité A1.1.1.8 indique une volonté d'acquérir en 2019, 30 autres nouveaux KMS qui devaient s'ajouter aux premiers 10 prototypes. L'EF a constaté une réalisation de cette activité à hauteur de 9 nouveaux KMS. En A1.1.1.9, il était également question de la formulation d'un plan de développement de la filière, que l'EF n'a pas pu consulter.

En terme d'indicateur, l'EF retient un emploi direct créé mais qui n'a pas pu être pérennisé.

### **Produit 1.2 Une filière semi-industrielle de fabrication, de distribution et de maintenance de triporteurs isothermes et 300 emplois sont créés**

L'idée de fabrication des triporteurs isothermes de petite charge (caissons de charge utile de 350 kg pour un cout de moins de 700 mille FCFA) n'a été poursuivie. En fin de compte, le PACEV a opté pour l'achat de triporteurs isothermes disponibles sur le marché (charge utile de 1400 kg) et importés d'Inde. Des entreprises sénégalaises comme Diama Technology et potentiellement l'unité de Mékhé auraient pu produire ces caissons.

Au total 11 triporteurs isothermes ont été acquis pour un cout moyen de 38 933 980 FCFA. Il s'agit d'un premier lot de 8 et d'un second de 3 gardés au MEDD.

Les 8 premiers triporteurs isothermes ont été remis au DINFEL, ce qui au vu de la situation a semblé être un choix judicieux. Le rapport d'activités de 2018 ne précise pas l'effectivité de l'achat des 3 autres triporteurs.

Le choix de bénéficiaires comme le DINFEL est intéressant. Du fait de sa solide organisation régionale et locale, au-delà de l'emploi direct créé, les triporteurs ventilés dans les régions de Matam, Kolda,

#### **DINFEL, DIRFEL et soutien des filières viande et lait :**

Forte de 50 mille membres réparties sur le territoire national et regroupées dans les DIRFEL (Directoires régionaux des femmes en élevage), les DIRFEL et le DINFEL ont prévu l'utilisation des triporteurs isothermes dans le transport des points collecte du lait et d'abattage aux points de grande distribution.

En amont le DINFEL a pu signer des conventions avec la collectivité locale qui a soutenu le démarrage du triporteur. Les recettes sont partagées en 3 parts, la première pour le conducteur du triporteur, la deuxième au service de l'amortissement et la dernière

Tambacounda et Louga, soutiendraient l'activité des femmes en élevage, et amélioreraient la qualité du service fourni aux clients et consommateurs des viandes transportées.

Seulement il faudra faire observer que les 2 triporteurs de Matam ont été immobilisés sur décision du Gouverneur de la région qui semble-t-il a jugé risqué de les faire circuler sans immatriculation.

Ainsi, l'EF observe 6 emplois directs créés à travers l'exploitation des triporteurs isothermes par les bénéficiaires du DINFEL dans les régions de Kolda, Tambacounda et Louga. L'objectif de départ était de créer 300 emplois directs notamment dans la production des caissons localement. Aussi, le dispositif isotherme initialement prévu pour soutenir la chaîne de transport et de commercialisation dans le secteur halieutique, a plutôt servi le secteur de la viande.

L'engagement financier est reconstitué à hauteur de 37 950 500 FCFA, à partir des PTA. Finalement, 39 933 880 FCFA ont été dépensés soit, 105% des prévisions.



EF-PACEV, triporteur isotherme en attention de cession, MEDD

### **Produit 1.3 Une filière semi-industrielle de dessalement d'eau de mer en eau potable sous énergie solaire et 100 emplois sont créés dans les îles du Saloum**

La technologie de dessalement de l'eau de mer est pertinente surtout dans les cas suivants : l'eau contient du fluor, il y a l'existence des risques liés à la bilharziose, la contamination des nappes d'eau par le mercure, ou la salinisation de l'eau à cause de l'avancée de la langue salée, etc.

Une étude de faisabilité a été réalisée en 2016 concomitamment avec l'identification d'un partenaire technique pour l'installation de quelques sites de potabilisation. Mise à part l'étude d'identification ayant permis de retenir SENOP SA (filiale de Swiss Water), presque aucune autre activité n'a été réalisée dans cette filière.

L'identification des sites sur lesquels devait s'opérer la phase pilote a été faite. Il s'agissait des communes de Passy, Toubacouta, Fimela (Fimela et Ndangane Sambou), Palmarin (Djifère) et Latmingué. Les modalités d'implantation des unités ont été retenues avec autorités locales mais il n'y a pas eu de suite.

Swiss Fresh Water (SFW) devait apporter 54% du budget pour prendre en charge le coût des machines et du matériel d'installation du système de potabilisation, leur transport de la Suisse au site d'installation et la formation des équipes de gestion. Il faut dire que le modèle d'affaire de SFW est un modèle franchisé avec la machine qui appartient à SFW toutefois,



EF-PACEV, Machine de potabilisation de l'eau, Siège SENOP

la garantie de son renouvellement chaque fois que de besoin. Quant au PACEV, sa contribution devait s'élever à 46% du budget et servir à la

prise en charge des coûts liés à l'installation des centrales solaires, l'acquisition de matériel d'entretien et la réfection des locaux devant abriter les unités de traitement d'eau. Vis à vis de SFW, la contribution du PACEV servait à couvrir la contrepartie de 500.000 CFA que le porteur communautaire aurait du prendre en charge pour adhérer à la franchise.

Seulement, les responsables de l'UCP après avoir soumis le dossier à l'approbation de la DCMP, ne reçurent pas de validation de la procédure.

En 2016, en accord avec le PNUD, le PACEV a pris la décision de retourner les ressources avant qu'elles ne tombent en fonds libres.

Au final, aucune unité n'a été installée dans le cadre de ce projet, alors que 25 étaient prévues pour un budget de 54 336 250 CFA, selon le RA de 2016. Il n'y a donc pas eu d'emploi créé dans cette filière.

Financièrement les engagements entre les différents PTA s'élevaient à 31 800 000 FCFA contre seulement 5 450 000 CFA de dépenses correspondantes à l'étude réalisée en 2016. Le ratio des dépenses par rapport aux prévisions a été de 17% dans cette filière.

**Produit 1.4 Une filière d'équipements solaire pour les groupements de femmes pour l'utilisation des énergies solaires en milieu rural est promue et 200 emplois de GIE de femmes sont créés.**

Pour cette filière il a été reconstitué une quinzaine d'activités planifiées et/ou réalisées. Tout d'abord il y a eu une étude technique et commerciale réalisée par un consultant national et validée par le CST<sup>22</sup>. Selon le RA de 2016, cette étude aurait formulé entre autres la recommandation majeure de travailler en collaboration avec trois communes à fort potentiel pour le développement de la filière. Il s'agit des communes de Mékhé, Ziguinchor et Tambacounda.

Le projet a démarré dans la commune de Mékhé à cause des acquis du « Projet pilote de promotion de l'entreprenariat social à travers la production locale d'équipements solaires dans la zone de Mékhé » qui s'y était déroulé.

La commune a mis à la disposition du projet une parcelle pour abriter l'unité de production des équipements. Cela a été concrétisé par une première convention entre le PACEV et la Commune de Mekhé.

Un accord de co-branding<sup>23</sup> aurait été signé entre le projet, la commune et le concepteur alors que le RA de 2016 mentionnait qu'un partenariat serait formalisé entre ces 3 acteurs et les GIE bénéficiaires pour

---

<sup>22</sup> L'EF n'a pas eu possession du rapport de l'étude

<sup>23</sup> L'EF n'a pas reçu de copie de cet accord

s'accorder sur les modalités de mise en place et d'exploitation de l'unité de production d'équipements solaires.

Le cadre juridique de collaboration entre le PACEV, la commune de Mékhé, le GIE Palette (concepteur) et le GIE des femmes émergentes (bénéficiaires) a eu des contours flous ne serait-ce que dans la compréhension des parties prenantes. Par exemple, pour le GIE des femmes, le site devait leur être affecté alors que cela devrait rester dans le patrimoine du projet. Pour le concepteur, il doit être le responsable de l'unité alors que son rôle doit être celui d'accompagnateur technique et incubateur pour des artisans de la localité disposant de prérequis dans la filière. Ces artisans produiraient les utilitaires solaires sous la supervision du concepteur, avant que les GIE de femmes n'entrent en jeu pour le maillon de la commercialisation.

Avec la fin du projet la mairie considère que l'unité entrera dans son patrimoine, elle réfléchit à des formes de délégation de services publics au GIE-Palette en insistant toutefois sur la nécessité de positionner les GIE de femmes dans la filière.

L'atelier de production locale d'équipements solaires a été construit et aménagé par le PACEV et par moment certaines activités de production y ont été menées. Les artisans qui ont soutenu le concepteur semblent avoir été considérés comme des aides, et non comme des éco-entrepreneurs à incuber. Le cadre de collaboration non clarifié et la léthargie notée au sein du GIE des femmes ont conduit l'unité à observer plusieurs périodes d'arrêt.

Entre temps une boutique solaire a été implantée dans l'unité et quelques kits y sont exposés pour la vente.

Pour l'activité de formation des bénéficiaires sur la production d'équipements solaires, 38 ouvriers y ont participé en 2018<sup>24</sup> et le PTA de 2019 prévoyait de tenir deux autres ateliers.

Pour les aspects financiers, l'EF a reconstitué les engagements des PTA qui s'élevaient à 85 125 000 FCFA dans cette filière. Il a été dépensé 61 850 046 FCFA soit 73% des engagements.

Dans les dépenses, 37 641 325 FCFA sont allés dans la construction et l'équipement de l'unité soit, 61%. Le poids de l'investissement sur les dépenses totales est lourd pour n'avoir pas permis de création ou consolidation d'emplois auprès du GIE des femmes, ni au niveau d'artisans locaux.

L'EF retient que même si par moment il y a eu des activités de production et de commercialisation de kits et équipements solaires, les

---

<sup>24</sup> L'EF n'a pas reçu le rapport de formation



emplois dans le GIE de femmes relevant de cette unité n'ont pas été pérennisés. Il a été impossible pour l'EF de vérifier des emplois créés au niveau des artisans.



EF-PACEV, Unité de Mékhé

**Produit 1.5 la filière recyclage des lampes à économie d'énergie est développée et 400 emplois sont créés**

Les réalisations sur cette filière sont quasi vierges. Il faut noter que dans le RA de 2017, il est mentionné que l'Agence pour l'Economie et la Maîtrise de l'Energie (AEME) qui est partenaire de mise en œuvre a cofinancé l'évaluation environnementale et sociale de la filière<sup>25</sup>.

Dans le cadre de cette étude de la filière, une mission d'étude a été organisée en France pour faire le benchmark des expériences de recyclage et ce, en collaboration avec Recylum qui est un éco-organisme agréé par le gouvernement français pour assurer la collecte et le recyclage des lampes à basse consommation d'énergie (LBC).

De cette étude, il a été envisagé de mettre en place un réseau de collecte des LBC et l'aménagement d'une unité de traitement des déchets de LBC. Pour la mise en place de l'unité, il s'agirait d'une ligne de traitement primaire qui se limiterait au pré broyage des lampes, et après le broyat serait exporté en France au niveau de l'usine d'Artémise pour poursuivre le traitement.

Dans le PTA de 2018, de nouvelles études techniques de faisabilité ont été programmées (Etude d'exécution de l'unité, étude de marché de la filière, protocole de partenariat, préparation du mode opératoire).

Sur le terrain aucune réalisation n'a encore été observée par l'EF qui constate également dans les RA l'absence de dépenses sur cette filière. Même les dépenses de l'évaluation environnementale et de l'étude benchmark n'y figurent pas.

**Produit 2.1 La filière de recyclage des déchets plastiques est développée et 100 emplois sont créés**

C'est une filière assez dynamique avec des micro-entreprises faisant dans la collecte et le traitement des déchets plastiques pour assurer l'approvisionnement des unités industrielles spécialisées dans la transformation. Le renforcement de cette filière semblait pertinent et prioritaire dans un contexte marqué par l'entrée en vigueur de la loi sur l'interdiction des sachets plastiques de faible micronnage.

Conformément aux activités prévues, une étude de faisabilité<sup>26</sup> a été réalisée en 2016 et l'identification de partenaires effectuée. Plusieurs partenaires et catégories d'acteurs ont été identifiés : Institut Météorologie (IMEM), Proplast, Ecobag, SCARF (recyclage PET),

---

<sup>25</sup> L'EF n'a pas eu accès à cette étude

<sup>26</sup> L'EF n'a pas reçu le rapport d'étude

Sodiaplast, Simpa, et l'unité de traitement des déchets plastiques de Kaolack.

Il était prévu l'installation de 25 points de collecte et centres de prétraitement des déchets plastiques mais au final seulement 16 ont été installés dont 14 en 2017 et 2 en 2018.

APHO et l'unité de valorisation des déchets plastiques de Kundam à Kaolack ont été les 2 unités appuyées en 2017 par le projet. L'unité de Kundam a reçu 3 machines à coudre et des équipements de tissage de sachets plastique, tandis que APHO a bénéficié entre autres d'une machine de sérigraphie. Ecobag à Keur Massar a aussi reçu un financement.

Sur le terrain, les points de collecte ne sont pas encore opérationnels ; la collecte des déchets plastiques n'a donc pas été effective malgré l'enthousiasme des bénéficiaires. A Mont Rolland par exemple les communautés attendaient une mise en relation avec des industriels pour démarrer mais cela n'a jamais pu être facilité par le programme. A Sébikotane, la dynamique Association des Jeunes pour le Développement de Sébikotane (AJDS) n'a pu démarrer que par le biais du concours organisé par l'Unité de Gestion des Déchets (UGD). Sur ces 2 sites visités, les parties prenantes ont indiqué avoir investi pour avoir un kiosque conforme.

Dans un premier temps, les négociations entre le projet Proplast n'ont pas été fructueuses et ce n'est que dans le PTA de 2019 que l'on revoit cette entreprise revenir en scelle.

Sur le plan financier, 95 507 000 FCFA ont été engagés dans les différents PTA pour des dépenses de 78 953 197 FCFA soit, 83%.



EF-PACEV , artisanat de recyclage APHO et Usine de recyclage ECOBAG

**Produit 2. 2. Les filières aquacole, pisciculture et ostréiculture sont renforcées avec la création de 500 emplois directs**

La réalisation de l'activité d'identification des sites d'implantation, de concert avec la DFVP et l'Agence Nationale pour l'Aquaculture (ANA) a permis de retenir le site de Gouloumbou. Ce choix s'expliquait entre autres par la possibilité de cofinancement avec l'ANA qui envisage de faire du site un pôle aquacole avec l'installation d'une ferme aquacole et la capitalisation des activités de développement de la pisciculture dans le cadre du Projet de Promotion des Emplois Verts (PPEV).

A Gouloumbou, l'évaluation des besoins de réhabilitation du périmètre piscicole a été estimée 36 260 000 CFA pour 5 bassins de 1000 m<sup>2</sup>. Finalement 1 seul bassin de 1000 m<sup>2</sup> a été aménagé pour s'accorder avec budget prévu dans le PTA de 2017.

La ferme est fonctionnelle mais la pompe en panne. Selon les exploitants, la première récolte a pris plus de temps que prévu (environ 9 mois) avec un poids des poissons inférieur à la norme.

Il faut noter également que d'autres interventions sont présentes dans le site à tel enseigne que les réalisations du PACEV peuvent être diluées dans celles des autres acteurs.

Une ferme a été aménagée également à Tocc Tocc (Saint Louis) mais la mission d'EF n'a pas visité les réalisations. Il s'agit de 3 bassins en étangs alimentés en eau par une motopompe avec une capacité de production semestrielle de 4,2 tonnes de poissons.

Dans le PTA de 2019, il est prévu l'aménagement de 2 parcs ostréicoles à Djirnda et la réhabilitation d'un périmètre piscicole à Ngasobil.

Financièrement, sur l'ensemble des PTA se sont 54 366 421 FCFA engagés pour des dépenses de 29 634 816 FCFA soit, 55%.



EF-PACEV, Bassin Piscicole Gouloumbou

**Produit 2. 3. La filière écotourisme est renforcée avec la mise en place de 5 campements éco-touristiques et la création de 160 emplois**

Dans cette filière, il fallait mettre en place 5 campements éco-touristiques mais au final une seule activité a été notée. Il s'agit de l'équipement du Comité de Gestion (CG) de l'Aire Marine Protégée (AMP) de Gandoule en moyen de transport et spécifiquement d'un bateau motorisé en 2018. La capacité du bateau est de 20 personnes. La mission n'a pas pu visiter cette réalisation.

Cette activité a coûté 12 498 000 FCFA sur un engagement de 12 500 000 FCFA.

**Produit 2. 4. Création de 2000 emplois de femmes créés pour augmenter la production agroalimentaire et la transformation des produits forestiers et ligneux**

L'étude d'analyse des filières PFNL prévue dans le PTA de 2016 n'a jamais été réalisée si on suit les différents RA. Il y avait deux lignes budgétaires dont l'une servirait aux études et l'autre au renforcement des unités de transformation.

En 2018, il a été prévu l'aménagement d'une unité de transformation et de conditionnement de miel à Sokone qui ne s'est fait qu'en 2019. Le miellerie de Sokone a prévu de se spécialiser dans le miel de mangrove, beaucoup plus prisé avec une valeur marchande bien plus importante. La mission d'EF a pu noter que l'unité ne répondait pas encore aux normes et qu'il fallait faire d'autres travaux. En plus pour une exploitation effective, le lot de matériels composé d'extracteurs, de ruches, de masques, de seaux, de gobelets, etc. doit être renforcé selon le consultant formateur.

Une formation de 3 jours a permis à 32 jeunes de connaître les techniques de base pour l'exploitation et le conditionnement du miel.

Il a aussi été prévu en 2018, l'aménagement d'une unité de transformation et de conditionnement de PFNL à Kédougou non encore réalisée.

En l'absence du rapport d'activités de 2019, la mission d'EF n'a pu disposer des montants de dépenses dans les activités menées à Sokone.

### **Produit 3.1. Les capacités des hommes et des femmes, surtout des jeunes à réaliser des activités productives diversifiées et durables sont renforcées**

Dans tous les RA consultés, il n'a pas été noté une activité relevant de ce produit. L'ensemble des RA démarre la composante 3 avec le produit 3.2.

La mission d'EF considère qu'en dehors des formations entreprises dans les différentes filières dans le cadre des composantes 1 et 2, il n'y a pas eu d'activités à ce niveau. Le programme semble avoir eu du mal à trouver du contenu à ce produit. Le problème est certainement à situer au niveau de la conception du PACEV.

### **Produit 3.2. Les capacités techniques, opérationnelles et de gestion des éco-entrepreneurs sont renforcées**

Dans le RA de 2016, quelques activités narrées dans cette partie ont été considérées comme celles de la composante 4. Il s'agit de l'acquisition d'un véhicule de service pour l'UGP et la prise en charge des missions de prospection et de vulgarisation des filières du PACEV auprès des acteurs ciblés.

Par ailleurs, il a été noté pour ce produit environ 2 activités dont la formation des bénéficiaires au programme Gérez Mieux son Entreprise (GERME) en collaboration avec le BIT. Cette formation avait pour objectif de contribuer à la promotion de l'esprit d'entreprise dans le

développement des éco-activités initiées dans les filières du PACEV et d'aider à concrétiser les idées de projets. Elle devait également permettre aux promoteurs de projets de consolider leurs activités et d'acquérir de nouvelles compétences dans le développement et la gestion des entreprises.

Le manuel de formation a été complété par une brochure sur l'entreprise verte qui permettra aux maîtres formateurs et aux porteurs de projets de mieux comprendre les spécificités de l'entrepreneuriat vert et d'être mieux outillés pour développer leurs activités.

Selon les RA, cette activité s'est d'abord déroulée en 2017 puis en 2018. En 2017, le RA ne donne pas les détails de la formation en termes de nombre de personnes formées et de jours de formation. Dans le RA de 2018, il est rapporté que le PACEV en collaboration avec le BIT a organisé du 16 au 22 décembre 2018 au Centre Forêt de Thiés, un séminaire de formation en entrepreneuriat vert. La formation aurait bénéficié à une soixantaine de personnes représentant 8 organisations actives dans les filières suivantes : récupération et valorisation des déchets plastiques, promotion des alternatives aux sachets plastiques, production d'équipements solaires, promotion des triporteurs isothermes et kiosques mobiles solaires.

Pour ce qui est de l'activité relative à l'appui à la formulation de microprojets et de plans d'affaires, le RA de 2017 note que l'action a été orientée vers la filière aquacole et la production d'équipements solaires. Ce choix était guidé par le besoin d'une meilleure visibilité que le PACEV avait en ce moment sur ces filières.

Le RA ne livre pas des détails sur le nombre de microprojets identifiés et sur le nombre de plans d'affaires formulés.

Toutefois, la mission d'EF n'a pas eu connaissance des rapports de ces formations.

Dans le PTA de 2018, il a été prévu la formation en entrepreneuriat vert de 350 promoteurs mais non réalisée finalement.

Financièrement, ce produit a dépensé 50 818 400 FCFA pour des engagements de 58 500 000 FCFA soit, 87%.

### **Produit 3.3. Un système d'information sur le marché est développé**

Pour ce produit, les 2 activités suivantes étaient planifiées :

- Répertorier et suivre un portefeuille de projet sur les filières vertes (sélection des projets, etc.)
- Consolidation du portefeuille de projets du PACEV.

Au final, aucune d'elle n'a été réalisée si on se fie aux RA.



### **Produit 3.4. Les capacités des centres incubateurs sont renforcées**

Il n'a pas eu d'activités ni planifiées ni réalisées pour ce produit si l'on se fie aux RA et PTA. La mission d'EF interroge à ce niveau la conception du programme.

### **Produit 4. Gestion de programme et équipements**

Dans ce produit de la composante 4, beaucoup d'activités ont été menées : équipements du projet, missions de terrain, la rémunération du staff fixe et des prestataires, la communication, la gestion des frais de fonctionnement, la tenue des ateliers de planification et les réunions de comités.

Pour ce qui est des équipements, un véhicule de service a été acquis en 2016 puis progressivement divers lots de matériels informatiques ou de mobiliers de bureau.

Plusieurs missions de terrain ont été planifiées et réalisées depuis 2016 et des lignes budgétaires permettaient la prise en charge des frais de mission. Toutefois, il faut noter que l'activité de mise en place et d'opérationnalisation d'un dispositif de suivi et évaluation sur le terrain n'a pas été menée. La réalisation de cette activité aurait permis au projet d'avoir une meilleure vue sur ses réalisations en termes de produits et en partie d'effets.

La rémunération du staff fixe (02) a pu se faire et elle portait sur le paiement des salaires, des charges sociales et fiscales.

Pour les prestataires, il faut noter que le projet a engagé un consultant pour l'élaboration d'un manuel de procédures en 2016 et un autre pour la mobilisation des ressources du FEM. La réalisation des missions d'audit externe planifiées dans les différents PTA n'est pas mentionnée dans les RA. Toutefois, l'équipe du PNUD affirme que les audits ont été réalisés. L'EF n'a pas encore disposé des rapports. Quant à l'évaluation externe à mi-parcours, elle n'a pas été réalisée. Pour ce qui est de l'évaluation à mi-parcours la mission d'EF considère qu'elle devait être systématique dès lors que les tendances des réalisations étaient totalement différentes des prévisions. Cela aurait permis de mieux ajuster le projet. Une autre activité de formation du personnel a été planifiée dans le PTA de 2017, sans être réalisée.

Quant aux frais de fonctionnement, ils comportent : les fournitures de bureau, les consommables informatiques, la téléphonie mobile, le carburant, les frais bancaires, la maintenance, l'assurance des véhicules, etc.

Un atelier de lancement des activités a été tenu en 2016. Pour les autres années, les PTA prévoyaient des ateliers de planification

Le budget des réunions de comités (pilotage et technique) a toujours été planifié et dépensé de 2016 à 2018, même s'il a été constaté des périodes de léthargie. Pour 2019, il a été planifié et le RA informera davantage sur la réalisation.

Pour la communication du projet, il ressort des RA qu'un plan de communication ainsi que plusieurs outils de communication ont été planifiés et réalisés à hauteur de 13 350 000 FCFA en 2016. Cette ligne a aussi permis la participation du PACEV au COP 22 à Marrakech et à plusieurs autres conférences et congrès entre 2017 et 2018. Des missions de présentation du projet étaient prévues dans les zones d'intervention dont une campagne de communication et sensibilisation sur les emplois verts, que la mission d'EF apprécierait mieux si elle disposait du contenu. Il en va de même pour les ateliers de planification.

Financièrement, les prévisions des PTA pour cette composante étaient de 447 088 085 FCFA. Les dépenses ont représenté 60% de ce montant soit, 266 278 922 FCFA.

### **3.3. Gestion réactive**

L'analyse de la mise en œuvre du projet et la gestion réactive s'est faite en appréciant la qualité de la planification et de la mise en œuvre des activités y compris le respect ou non des délais (efficience) et leurs causes, la disponibilité des ressources y compris le financement et cofinancement, l'efficacité du système de suivi et d'évaluation, le partenariat et la participation des parties prenantes directes et indirectes, la communication des données et la communication avec les parties prenantes.

#### **3.3.1. Qualité de la mise en œuvre du projet**

La mise en œuvre a posé problème pour plusieurs raisons : une grande ambition de départ qui semble avoir caractérisé la conception et le démarrage du programme, la réalité de certaines filières différentes de ce qui a pu être envisagé (KMS, Caissons isothermes, recyclage des lampes à faible consommation d'énergie notamment), des partenariats difficiles à nouer (Proximo et ATPS, Swiss Fresh Water, Proplast, ONFP, etc.), des capacités à mobiliser des ressources additionnelles largement surestimées, une collaboration difficile avec la DFVP pendant une partie importante du projet, un CST dont le rôle de suivi technique s'est affaibli, des ressources humaines de l'UCP limité à 2 experts,

sans relais opérationnel sur le terrain et sans un staff en charge du suivi et de l'évaluation, etc.

Pour ce qui est de l'UCP, en général sa volonté et sa résilience ont été évoquées par la plupart des acteurs. Toutefois, des limites objectives d'une supervision dans 5/6 régions, la faiblesse des enveloppes trimestrielles disponibles pour réaliser des activités dans autant de filières ont fini par entacher la motivation des 2 staffs de l'UCP qui ont démissionné en fin 2018/Janvier 2019 après presque quatre années d'activités. En terme de chronologie dans l'exécution du programme la situation suivante peut-être décrite : mise en place de l'UCP en début 2016 avec le coordonnateur et le responsable administratif. Du fait de l'insuffisance des ressources humaines, l'UCP a dû se baser sur la DFVP pour opérer avec en un moment le directeur de cette direction qui interférait dans la coordination du PACEV. En Janvier 2019, après la démission de l'UCP, le Directeur de la DFVP en poste a pris cumulativement l'intérim de la coordination du PACEV. En septembre 2019, après l'affectation dudit directeur, l'actuel directeur a hérité de la coordination du PACEV.

L'EF n'a pas pu accéder aux statistiques en rapport à la tenue des réunions de pilotage ou du CST. Toutefois certains des acteurs rencontrés ont fait mention de leur participation à ces réunions surtout pendant les premières années de l'intervention.

Les audits annuels ont été réalisés par le PNUD, l'EF n'a toutefois pas pu accéder à ces rapports.

En termes de qualité des produits, il faut dire que les produits documentaires, études et documents que l'EF a pu consulter sont de grande qualité (c'est le cas par exemple de l'étude réalisée avec Swiss Fresh Water). Toutefois l'EF n'a pu accéder à beaucoup d'autres comme (l'étude de faisabilité pour les KMS, le plan d'accompagnement et bien d'autres répertoriés dans l'annexe 5.10. L'EF n'a également pu accéder à aucun des contenus des formations (dans la Composante 3) toutefois les partenariats noués notamment avec l'ILO et le réseau des formateurs GERME, laissent également présager de la qualité.

En ce qui concerne la qualité des produits physiques (KMS, production antérieure à Mékhé, bassins aquacoles, miellerie, etc.) la situation est contrastée. Pendant que les KMS et les lampadaires et autres utilitaires qui devaient être produits à Mékhé comportent de nombreuses innovations, il y a un retour sur le calibrage de certains KMS, un contrôle qualité supplémentaire et un service après vente à faire suite au prototypage. Pour les points de récupération des déchets ainsi que la miellerie, plusieurs insuffisances ont été signalées.

Relativement à la gestion des risques, le plan de mobilisation des ressources semble s'être limité à la sécurisation manquée des fonds du FEM. En méconnaissance peut-être des procédures du FEM, une partie des acteurs a confondu une lettre d'endossement de cette structure avec une garantie de financement.

Toujours dans la gestion des risques, de nombreuses activités qui devaient être prévues dans la composante 3 pour susciter une large adhésion du système de formation professionnelle sénégalais, du secteur privé notamment celui de l'économie verte naissante n'ont pas été activées. D'ailleurs certains des partenaires qui ont participé un moment au point d'envisager une convention de partenariat (ANPEJ par exemple) n'ont pas pu être maintenues dans le dispositif.

Par rapport à la cohérence interne, des synergies entre filières n'ont pas pu être créées. A l'évidence les caissons de la filière 2 auraient pu être fabriqués par les acteurs dans les filières 1 et 4 par exemple. Une solution d'achat de triporteurs isothermes importés plus volumineux plus coûteux et moins générateurs d'emplois a été privilégiée. Peut-être qu'une commande de caissons à produire à Mékhé (filière 4) aurait permis de fonctionnaliser l'unité tout en permettant un déroulement selon le plan initial dans la filière 2.

En termes de cohérence externe, plusieurs projets au sein du MEDD et en dehors (PRGTE, PROGEDE 2, etc.) n'ont pas été approchés.

En terme de supervision par le PNUD, les partenaires institutionnels impliqués dans la mise en œuvre ont évoqué une communication asymétrique quand il s'est agi d'essayer de mobiliser la contribution du FEM. Aussi pour l'année 2019 avec la démission de l'UCP, la plupart des activités ont été exécutées directement par le PNUD.

### **3.3.2. Cofinancement du projet**

Même s'il n'a pas été renseigné de façon explicite pendant la durée du programme, le volume de financement additionnel mobilisé a été un indicateur majeur du PACEV. Pour certaines activités comme le financement des activités de prospection et de benchmark entreprises pour la filière recyclage des lampes LED, le partenaire (AEME) a pris en charge financièrement sans pour autant que le cofinancement ne soit comptabilisé.

Par contre dans la composante 3, les ressources mises à disposition par le PAGE à hauteur de 68 000 USD ont permis la réalisation d'un renforcement des éco-entrepreneurs pour la réalisation du produit 3.2 «

les capacités opérationnelles et de gestion des producteurs et productrices sont renforcées ».

### **3.3.3. Partenariat de projet et implication des parties prenantes**

Globalement, le projet n'a pas su mobiliser des partenariats utiles aussi bien pour le cofinancement que pour la mise en œuvre.

Les partenaires d'exécution sur le terrain (prestataires de terrain) ont été choisis souvent en terme de gestion réactive. Certains se sont avérés de bons choix (DINFEL) ; pour d'autres le partenariat envisagé n'a même pas pu prendre forme (PROPLAST, ATPS, etc.) ; alors que plusieurs partenariats avec les institutions techniques pertinentes n'ont pas été poursuivis (ANPEJ, ONFP, ...).

Dans les relations avec les bénéficiaires et éco-entrepreneurs, l'approche peut être qualifiée de top down. Par exemple, pour les activités d'implémentation des kiosques de récupération des déchets plastiques, l'équipement d'APHO, ou la miellerie de Sokone la consultation a été faible. Ceux ci ont reçu une dotation sans préalablement être consultés sur le cahier des charges, encore moins à travers une procédure participative de passation de marchés. Les membres de APHO rencontrés n'ont pas été en mesure de chiffrer les équipements reçus. Les bénéficiaires auraient probablement eu des difficultés à contacter les fournisseurs et prestataires en cas de malfaçons ou en services après-vente.

### **3.3.4. Communication et gestion des connaissances**

En termes de production des rapports, ces derniers sont principalement constitués des rapports d'activités annuels (2016, 2017,2018) pour justifier les PTAs (2016, 2017,2018 et 2019). Ces rapports ont tenté de refléter les ajustements intervenus, mais la communication y est beaucoup centrée sur l'activité et moins sur la qualité de produits et l'utilisation ou non des produits pour créer de l'emploi ou non. L'EF n'a pas toujours pu constater la vraisemblance de certaines informations contenues dans les rapports.

En ce qui concerne la communication externe et la communication pour le changement, des activités ont été entreprises dans les zones du projet. Néanmoins en l'absence d'un interlocuteur local, et avec les changements intervenus en 2019, l'opinion dominante a été que l'on a récemment pas beaucoup vu ni entendu les responsables du PACEV. Les personnes rencontrées y compris dans l'administration communale étaient dans l'incertitude sur la suite à prendre par rapport aux initiatives démarrées avec le programme.

Concernant la communication à l'international à travers la participation à des conférences et autres voyages, l'EF n'ayant pu consulter les rapports ou compte tenus, n'a pu disposer d'éléments pour apprécier la pertinence et les retombées de certaines activités/conférences pour le PACEV. Les retombées auraient pu être d'ordre partenariales, de financement, de connaissances utiles à la mise en œuvre du PACEV et sa promotion.

### **3.3.5. Qualité globale et mise en œuvre du suivi-évaluation**

L'EF n'a pas confirmé l'existence d'un plan de suivi et d'évaluation encore moins un dispositif DISEC comme annoncé dans le DAP.

Même si une situation de référence était moins nécessaire à cause de la nature du programme, la mesure des indicateurs d'effets et d'impact mentionnés n'a jamais été clarifiée tout au long de l'intervention. Le suivi des indicateurs quand il a été fait a donc été très approximatif.

Le suivi et le reporting était de type managérial et moins axé sur l'apprentissage.

En résumé, la gestion du projet a été difficilement axée sur les résultats en l'absence d'un cadre de résultats précisés, avec une théorie du changement très optimiste et en l'absence d'un responsable en charge. Une évaluation externe à mi-parcours qui était prévue n'a paradoxalement pas été mise en œuvre. Elle aurait pu apporter des éclairages utiles à la réorientation voire l'arrêt anticipé du programme.

Quant à l'évaluation finale, avec la clôture anticipée de six mois, elle s'est faite dans ces délais (décembre 2019), mais comme décrit ailleurs, elle s'est faite dans un contexte de démobilisation des acteurs, un accès à la documentation difficile, et un travail de reconstitution fastidieux.

### **3.4. Question : Dans quelle mesure les facteurs de durabilité sont-ils identifiés et pris en compte ?**

Le programme a abordé des techniques/innovations adaptés aux besoins/demandes des communautés et qui contribuent au développement socio-économique des communautés ciblées. En ce sens les innovations que le programme a cherché à tester pourraient demain faire tache d'huile (durabilité économique et sociale).

- Pour les véhicules mobiles solaires ou KMS, l'entreprise attributaire Diama Technologies dispose des capacités pour améliorer le prototypage et concrétiser la proposition de services de « mobile-banking ». L'addition ultérieure d'une technologie supplémentaire de géolocalisation des KMS, voire de contrôle à distance de certains services faciliterait le service après vente, la gestion crédit-bail des KMS, etc.
- La filière isotherme (en froid comme en chaud) est en plein boom au Sénégal notamment dans les zones urbaines. Que cela soit pour des livraisons en froid (fruits de mer, viandes, laitages, jus et boissons) ou en chaud (repas et autres préparations) la demande est importante. Les caissons isothermes et/ ou avec alimentation solaire notamment ceux de charge plus petites pourraient rapidement s'imposer et enrichir le paysage de la livraison en plein essor dans le pays. Cela particulièrement si une incubation comme celle envisagée à Mekhé, à Tambacounda ou à Ziguinchor permettait la propagation de telles innovations.
- En ce qui concerne la filière de la potabilisation de l'eau les entretiens de l'EF avec Swiss Fresh Water ont confirmé une demande croissante et des points de potabilisation se créant dans toutes les régions à travers cette franchise ou d'autres concurrentes. Ce modèle de franchise demeure donc intéressant.
- La gestion des déchets solides notamment le plastique, s'est posée dans le débat public avec la loi de 2015 interdisant les sachets à faible micronnage, renforcée en Décembre 2019. Des initiatives comme le cleaning-day mensuel instaurée par le Président de la République en Janvier 2020 sont autant d'éléments permettant aux boutiques Recuplast de continuer à se propager. D'ailleurs l'évolution du concept en Eco-boutiques mériterait d'être concrétisée.

Plusieurs des innovations que le PACEV a cherché à promouvoir sont de ce fait viables et de nature à s'étendre avec l'appui d'interventions futures.

Toutefois, plusieurs facteurs décrits et liés à la conception du projet, au dispositif d'intervention et à l'environnement porteur du programme, affectent négativement la qualité et la durabilité des réalisations du PACEV.

A la clôture du programme, plusieurs produits (KMS, triporteurs, kiosques de récupération, produits solaires, unité équipée de Mékhé,

miellerie non réceptionnée, ...) n'ont pas encore été ventilées aux et/ou sont non utilisables en l'état par les bénéficiaires finaux.

Plusieurs études et recherches à priori de bonne qualité ont été produites sans pour autant être disponibles au public ou du moins aux parties prenantes pour diffusion et partage de connaissances. Il est rappelé que l'EF n'a même pas pu y accéder.

Pour certaines des filières l'idée initiale n'a même pas pu être testée (caissons de charge utile petite, recyclage de lampes à économie d'énergie).

La clôture anticipée à six mois de la fin du projet est perçue par les parties prenantes comme compréhensible, pour certains prévisible mais en tout cas impréparée.

Le défi est donc d'analyser comment sécuriser l'existant, capitaliser et apprendre des processus mis en œuvre.

L'entité d'exécution DFVP, notamment au courant du dernier trimestre 2019 coïncidant avec l'installation d'un nouveau directeur a entrepris un travail de formalisation à travers des conventions de partenariat avec les partenaires publics et privés clés du PACEV (Mairies, Diama Technologie, etc.). La DFVP a également confirmé sa volonté de continuer à accompagner les filières, notamment les plus novatrices pour étoffer sa proposition d'emplois verts (durabilité institutionnelle). Il faudrait pour ce faire, évaluer les capacités (humaines, financières et institutionnelles) de cette Direction.

A ce stade néanmoins la probabilité d'impact du PACEV est très faible. Les éléments de durabilité et le bénéfice du PACEV à sa clôture résideront dans la capacité des acteurs comme le PNUD, la DFVP et des intervenants privés comme Diama-technologies à faire des interventions bâties sur les pilotes expérimentés.

## **4. Conclusions and recommandations**

### **4.1. Conclusions**

Conclusion 1 : La pertinence stratégique du projet est satisfaisante. Le PACEV devait adresser des filières bien alignées sur les priorités de créations d'emplois pour les jeunes et les femmes au Sénégal **(3.1.1)** en adressant la transition vers l'économie verte (PSE, SNPEV, Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE), Plan de gestion intégrée des ressources en eau (PAGIRE 2), Plan d'Actions National des Energies



Renouvelables (PANER), etc. Il est en général cohérent avec les cadres stratégiques du PNUD en matière d'économie verte.

Conclusion 2 : Le PACEV a par contre péché par de graves manquements dans sa conception : financement sécurisé très insuffisant eu égard au caractère pilote donc moins connu de certaines filières (3.3.2), consultation et participation faible de la diversité d'acteurs et partenaires qu'ils auraient fallu intéresser à ce programme (3.3.3), théorie du changement ambitieuse (3.1.4).

Conclusion 3 : La mise en œuvre du PACEV est insatisfaisante voire très insatisfaisante selon qu'on pondère avec l'indisponibilité de la part importante des ressources planifiées.

Dans tous les cas, les objectifs et cibles attendus en fin de projet n'ont été atteints dans aucune des 3 composantes du programme (3.2.1). Que cela soit pour les créations de nouvelles filières vertes, la consolidation des filières existantes, la formation à l'éco-entrepreneuriat et sa transmission ainsi que la création d'emplois qui devait aller avec ; les résultats de développement sont faibles. Par opposition, l'exécution financière dans la composante 4 gestion de programme apparaît disproportionnée : presque la moitié des ressources dépensées par le PACEV est allée dans cette composante surclassant même les montants initialement prévus si le programme avait été complètement financé.

Conclusion n°4 : En termes de gestion réactive, notamment les questions de partenariat, de participation des parties prenantes et de communication interne et externe, les performances sont également mitigées. Plusieurs partenariats n'ont pas fonctionné, retardant ou empêchant plusieurs activités (ANPEJ, Proplast, ATPS, etc.). En termes de participation notamment celles des bénéficiaires, sans personnel opérationnel, l'animation et leur implication dans les opérations liées à la mise en place de infrastructures, équipements et services ont été insuffisantes. Les répercussions ont été observées dans les filières, avec des problèmes dans le dimensionnement des infrastructures et équipements et des risques pour la durabilité.

Conclusion n°5 : Le portage par le MEDD/DFVP, le pilotage et la supervision technique sont insatisfaisants. Les mécanismes de supervision technique et de pilotage ont certes bien fonctionné au départ, toutefois au plus tard à mi-parcours, des décisions plus hardies concernant les conditions de poursuite du programme ou non auraient pu être prises. Dans le contexte du PACEV, il est étonnant que ces instances n'aient par exemple pas soutenu la réalisation de l'évaluation externe à mi-parcours.

Conclusion n°6 : La clôture du programme se fait dans un contexte d'un passif important et de questions importantes à régler concernant :

- Le ciblage des bénéficiaires des produits encore détenus par la DFVP, les prestataires, et/ou les Collectivités locales ;
- La réception par les bénéficiaires ; dans certains cas des réparations et/ou finitions préalables s'imposent ;
- La clarification des mécanismes de participation financière de certains bénéficiaires (éco-entrepreneurs individuels notamment) ;
- Les mécanismes d'animation, fonctionnalisation et maintenance ;
- L'utilisation des produits documentaires, recherches ; leçons apprises, etc. pour influencer dans des processus pertinents.

#### **4.2. Recommandations**

Les recommandations sont d'une part d'ordre global et concernent le programme de façon générale. D'autre part, des recommandations spécifiques aux filières sont formulées.

Recommandation 1. Dans le cadre de ses responsabilités dans la clôture du programme, la DFVP doit faire soutenir un travail d'inventaire exhaustif des équipements et infrastructures.

- Pour les KMS, triporteurs et kiosques de récupération, répertorier notamment combien ont été attribués à des bénéficiaires finaux, à des bénéficiaires intermédiaires comme les mairies ou associations, combien sont aux niveaux de fournisseurs ou à la DFVP ;
- Estimer les besoins en réparation, changements et nouveaux achats pour compléter et/ou rendre fonctionnels les équipements et infrastructures ;
- Clarifier les modalités résiduelles d'attribution, et formaliser l'attribution avec les ayants-droits en veillant à inclure les mécanismes de maintenance. Ce faisant, même si la collaboration avec les collectivités locales n'a pas été satisfaisante en tout point, leur implication ainsi que celle de l'autorité déconcentrée s'imposent.

Recommandation 2 : Le PNUD et le MEDD/DFVP doivent valoriser les études de marchés réalisées dans le cadre du PACEV, en les approfondissant au besoin. Ce faisant, une meilleure connaissance des filières, notamment une bonne cartographie des intervenants dans les filières permettraient leur inclusion précoce dans les processus de conception, formulation et planification d'interventions futures dans le secteur.

Recommandation 3 : La DFVP et le MEDD ont des projets en cours et en conception qui intègrent la dimension de la promotion de l'emploi vert. Leur intérêt pour les filières vertes est évident. Ils doivent s'interroger sur la trajectoire du PACEV. Quels sont les facteurs critiques de succès à prendre en compte dans la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation dans ces nouvelles filières ? Comment faut-il mesurer la performance notamment clarifier les indicateurs relatifs à l'emploi vert et l'ensemble des informations et données nécessaires à leur bonne définition ? Quelles collaborations le MEDD/DFVP devra t-elle introduire avec ces nouveaux partenaires publics, privés et associatifs ?

Recommandation 4 : Le PACEV comporte à biens des égards des apprentissages pour le PNUD. Il devait exploiter les connaissances (apprentissage méta-évaluatifs, études, recherches, etc.) sur le thème de la promotion de l'emploi, l'emploi vert notamment pour mettre en perspective l'expérience du PACEV, interroger par exemple les bonnes pratiques d'engagement dès la conception de projets des catégories d'acteurs propres à ce secteur. La question du co-financement notamment par le secteur privé devra également être tenue en compte.

Recommandation 5 : le PNUD comme la DFVP doivent soutenir la diffusion des résultats de l'évaluation aux fins d'apprentissage : la restitution aux parties prenantes constituant une forme de conclusion du PACEV. Pour les filières les recommandations sont consignées dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Recommandations relatives aux filières

Filière	Recommandations / Options stratégiques	Responsable
KMS	Suite à l'inventaire y compris sur l'état et la désignation des bénéficiaires finaux, clarifier la contrepartie des éco-entrepreneurs et les modalités de mutation des engins (i)	(i) DFVP
	Assurer le SAV et accessoirement intégrer une technologie de géolocalisation et suivi des opérations des KMS (ii)	(ii) Diama Technology
	Faciliter l'effectivité des services de mobile-banking au niveau du KMS (iii)	Diama Technology et DFVP

	<p>Dans le futur, prévoir d'utiliser les KMS comme support d'information, sensibilisation et communication de masse sur le thème (iv)</p>	<p>(Diama Technology, DFVP et PNUD</p>
<p>Triporteurs isothermes et bennes</p>	<p>Suite à l'inventaire y compris sur l'état et la désignation des bénéficiaires finaux pour les triporteurs non encore attribués, attribuer, et soutenir les modalités de mutation des engins (i)</p> <p>Dans le futur, tester la production à Mekhé et/ou en collaboration avec Diama Technology de production de caissons isothermes de petites charges (ii)</p>	<p>DFVP</p> <p>DFVP, PNUD avec l'appui du CIFRES</p>
<p>Potabilisation de l'eau</p>	<p>Caractériser les procédures institutionnelles adéquates pour collaborer avec des structures d'affaires mais à caractère non lucratif comme Swiss Fresh Water. Etudier à défaut les possibilités de subventions aux associations et groupes bénéficiaires selon un cahier des charges approprié</p>	<p>PNUD et DFVP</p>
<p>Filière équipement solaire</p>	<p>Soutenir la délégation de services publics par la mairie de Mékhé à un ou des opérateurs économiques.</p> <p>Il faudra préalablement clarifier la forme juridique (affermage, concession ou en régie intéressée) et les opérateurs qui devraient intervenir. Les 2 opérateurs historiques (le GIE Palette en tant qu'inventeur et le GIE Femmes Emergentes) devraient être inclus selon un cahier des charges bien précis et des modalités de surveillance effective.</p> <p>Le dispositif de soutien à l'innovation et au contrôle qualité avec des institutions comme le CIFRES devrait être maintenu. On pourrait même</p>	<p>Mairie de Mékhé, DFVP, PNUD</p>

	<p>envisager la collaboration avec des mentors du secteur privé comme Diama-Technologies.</p> <p>Il serait en sus intéressant de voir comment le regroupement des artisans à incuber pourrait également être délégataire associé. La Mairie devrait enfin également s'entourer d'un conseil pour suivre la gestion managériales et la surveillance des délégataires.</p>	
Filières Gestions des Déchets	<p>Suite à l'inventaire y compris sur l'état et la désignation des communautés bénéficiaires finales pour les kiosques non encore attribués, attribuer les kiosques privilégiant les communes les plus proactives/championnes sur ces questions. Ce faisant le kiosque s'intégrerait dans un dispositif existant et déjà fonctionnel (i)</p>	DFVP, MEDD et PNUD
Sous-projet de miellerie de Sokone	<p>Finaliser l'infrastructure selon les normes et mettre le groupement bénéficiaire avec le prestataire et son cahier des charges pour faciliter le suivi</p>	DFVP et PNUD

## 5. Appendices

### 5.1. Termes de référence de l'évaluation finale du PACEV

Termes de Références pour le recrutement d'un consultant chargé de l'évaluation finale du programme d'appui à la création d'opportunités d'emplois verts au Sénégal - PACEV
<b>Information</b>
<b>Intitulé du Post :</b> Expert en suivi-évaluation
<b>Nombre de poste :</b> 1
<b>Niveau de Post (Local ou International) :</b> Consultant International
<b>Nature de la consultation (Support/ Substance) :</b> Substance
<b>Type de contrat Grade :</b> Contrat individuel
<b>Lieu d'affectation :</b> Dakar, Sénégal
<b>Durée de la mission :</b> 20 Jours
<b>Date estimative de démarrage de la mission :</b> 2 novembre 2019

Le Sénégal à l'instar de beaucoup de pays en développement est confronté au problème de la pauvreté, de la vulnérabilité des couches sociales dû en grande partie au chômage des jeunes et des femmes. En prenant à son compte les recommandations de la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable, communément appelé Rio+20, le Sénégal a mis l'accent sur le rôle de l'économie verte comme levier du développement durable et de l'éradication de la pauvreté par la création d'emplois verts. L'économie verte est définie comme une économie qui améliore le bien-être humain et l'équité sociale tout en réduisant de façon significative les risques environnementaux et les pénuries écologiques. Au Sénégal, 100.000 nouveaux demandeurs d'emplois arrivent chaque année sur le marché, le potentiel de génération d'emplois verts susceptibles d'être créé dans les secteurs cibles, est une incitation à opérer à la fois aux niveaux stratégique et opérationnel. En conformité avec les deux axes prioritaires du Plan Sénégal Emergent (PSE) que sont : (i) « la création d'opportunités pour le développement économique » et (ii) « l'accélération de l'accès des populations aux droits et services sociaux de base, inclusion sociale et développement durable », le Programme d'Appui à la Création d'Opportunités d'Emplois Verts au Sénégal-PACEV a été formulé par le gouvernement afin de promouvoir l'économie verte et orienter les activités productives durables vers la création d'emplois verts au Sénégal. En cohérence avec l'axe principal du Plan Stratégique du PNUD : Voies de développement durable qui peuvent éradiquer l'extrême pauvreté et réduire les inégalités et l'exclusion sociale et économique, l'objectif global du PACEV est de promouvoir la création d'emplois verts pour contribuer à la lutte contre la pauvreté et la gestion durable de l'environnement. Cet objectif global se décline en quatre objectifs spécifiques :

- Valoriser les opportunités de créations d'emplois verts décents dans les filières innovantes et pourvoyeuses d'emplois verts,
- Renforcer les capacités techniques et d'entrepreneuriat pour résorber les gaps de compétences ;
- Développer des partenariats pour l'implication des acteurs et la mobilisation des financements complémentaires ;
- Assurer le suivi et la consolidation des emplois verts créés.

Le programme est articulé autour de quatre (4) composantes.

La première composante porte sur la promotion et le développement de nouvelles filières porteuses d'emplois verts. Elle sera opérationnalisée à travers les cinq filières suivantes :

- la fabrication/distribution/commercialisation locale de kiosques mobiles à panneaux solaires permettant la charge des téléphones portables en milieu urbain, périurbain et rural ;
- la fabrication/distribution/commercialisation locale de triporteurs isothermes pour poissonniers

1

ambulants et vendeurs de lait ambulants ; - la mise en place de petites unités de production d'eau potable ; - le développement d'une filière locale d'installation/commercialisation d'équipements solaires par les groupements de femmes ; et - la mise en place d'une filière de gestion des déchets de lampes à économie d'énergie.

La deuxième composante s'intéresse au renforcement et à la consolidation des filières existantes. Il s'agit notamment de :

- la valorisation des déchets plastiques ; - la promotion d'une aquaculture durable et créatrice d'emplois ; - la gestion des aires protégées par la création d'emplois avec l'écotourisme ; et - la valorisation des produits forestiers non ligneux.

La troisième composante est relative au renforcement des capacités et à la formation des acteurs pour des emplois verts durables. Elle vise à relever le déficit de capacité dans le domaine de l'environnement et de la gestion des entreprises et à faire bénéficier aux cibles de formations modulaires pour combler le gap du faible niveau de qualification.

La quatrième composante regroupe quant à elle les activités liées à la gestion du programme.

Sur la base des niches d'emplois verts identifiées dans les secteurs clés de l'économie nationale, le programme envisage d'appuyer pour la première fois au Sénégal la création de cinq nouvelles filières pourvoyeuses d'emplois verts et la consolidation des quatre filières déjà existantes. La promotion des nouvelles filières se focalisera dans les domaines porteurs de nouvelles opportunités d'affaires et à fort impact sur l'environnement. Il s'agit essentiellement du secteur énergétique. Au total, la création de 10 000 emplois verts est prévue dont 4000 directs et 6000 indirects.

## II. Objectifs et champ de l'évaluation

L'objectif de cette mission est l'évaluation finale du PACEV.

Elle s'intéressera à la durabilité (est ce qu'on peut parler de durabilité, vu que le programme n'a pas eu assez de moyens pour prendre en compte tous les aspects de la chaîne de valeur des concepts prônés) des résultats et des effets comprenant les capacités de développement et les acquis au profit de l'environnement global.

Cette évaluation touchera l'ensemble des zones d'interventions du programme.

## III. Devoirs et responsabilités du consultant

Le consultant chargé de l'évaluation finale du projet dans les quatre catégories mentionnées ci-après. Veuillez consulter le document *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD* pour obtenir une description détaillée de ces catégories. L'évaluation se fera sous la supervision du PNUD.

### i. Stratégie de projet

#### Conception de projet :

- Analyser le problème auquel s'attaque le projet et les hypothèses de base. Passer en revue les conséquences de toute hypothèse erronée ou de tout changement contextuel sur la réalisation des résultats du projet tel qu'énoncés dans le Document de projet.
- Examiner la pertinence de la stratégie du projet et évaluer si c'est le moyen le plus efficace d'atteindre les résultats escomptés. Les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été convenablement pris en considération dans la conception du projet ?

- Étudier la façon dont le projet répond aux priorités du pays. Faire le point sur l'appropriation nationale. Le concept du projet est-il conforme aux priorités et plans nationaux pour le développement sectoriel du pays (ou des pays participants s'il s'agit de projets multi-pays) ?
- Examiner les processus décisionnels : les points de vue des personnes qui seront concernées par les décisions du projet, de celles qui pourraient influencer sur les résultats et de celles qui pourraient contribuer à l'information ou à d'autres ressources visant le processus, ont-ils été pris en considération pendant la conception de projet ?
- Examiner la mesure dans laquelle les questions pertinentes en matière de genre ont été soulevées pendant la conception du projet.
- Indiquer s'il y a des domaines de préoccupation majeure qui nécessitent des améliorations.

#### Cadre de résultats/documents de référence :

- Procéder à une analyse critique des indicateurs et cibles du projet.
- Elle devra s'appuyer sur les rapports d'activités annuels et tous autres documents produits par le PACEV
- Elle se déroulera entre (le 23 novembre et le 20 décembre 2019) avec l'appui d'un consultant national ayant un profil international ;
- Elle va impliquer toutes les parties prenantes partenaires nationaux, bailleurs, bénéficiaires...)
- Elle suivra ces différentes étapes : revue documentaire, échantillonnage, collecte de données, analyse, élaboration et partage du rapport avec l'équipe du PACEV, validation des conclusions et recommandations de l'évaluation en présence des différentes parties prenantes

#### Documents de référence :

- Document de projet
- PTA (Plans de Travail Annuels)
- Rapport d'évaluation à mi-parcours
- Rapports relatifs aux activités du projet.

#### ii. Progrès vers la réalisation des résultats

##### Analyse de progrès vers les réalisations :

- Passer en revue les effets attendus à la lumière des progrès accomplis.
- Identifier les obstacles entravant toujours la réalisation des objectifs du projet.
- En passant en revue les effets bénéfiques du projet à ce jour, définir les moyens par lesquels on pourrait accroître ces effets.

#### iii. Mise en œuvre des projets et gestion réactive

##### Mécanismes de gestion :

- Examiner l'efficacité globale de la gestion de projet telle qu'énoncée dans le Document de projet. Des changements ont-ils été apportés et sont-ils efficaces ? Les responsabilités et la structure hiérarchiques sont-elles claires ? Le processus décisionnel est-il transparent et entamé en temps utile ?
- Étudier la qualité d'exécution de l'organisme d'exécution/des partenaires de mise en œuvre et recommander les améliorations à introduire.
- Étudier la qualité de l'appui fourni par les différents partenaires.

##### Financement et cofinancement :



- Etudier la gestion financière du projet, en s'attachant particulièrement au rapport coût-efficacité des interventions.
- Passer en revue tout changement d'allocation de fonds résultant de révisions budgétaires, et évaluer l'adéquation et la pertinence de ces révisions.
- Le projet s'accompagne-t-il des contrôles financiers appropriés, notamment en matière de communication de données et de planification permettant à la direction de prendre des décisions budgétaires éclairées et de verser les fonds de temps utile ?

Participation des parties prenantes :

- Gestion des projets : les partenariats nécessaires et appropriés ont-ils été mis en place et renforcés avec des parties prenantes directes et indirectes ?
- Participation et processus menés par les pays : les parties prenantes gouvernementales aux niveaux local et national ont-elles appuyé les objectifs du projet ? Quel rôle ont-ils joué dans les décisions prises concernant le projet qui appuient l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet ?
- Participation et sensibilisation du public : dans quelle mesure la participation des parties prenantes et la sensibilisation du public a-t-elle contribué à faire progresser la réalisation des objectifs du projet ?

**Conclusions et recommandations**

Le consultant chargé de l'évaluation finale inclura un paragraphe dans le rapport, exposant les conclusions fondées sur des données probantes à la lumière des résultats.<sup>1</sup>

Des recommandations seront formulées sous forme de propositions succinctes d'interventions fondamentales qui seront spécifiques, mesurables, réalisables et appropriées. Un tableau des recommandations devrait être joint au résumé du rapport.

**Évaluation**

Le consultant chargé de l'évaluation communiquera les évaluations faites des résultats du projet et fera une brève description des réalisations associées.

**Mi-Résultats attendus de la mission (livrables)**

- se conformer aux TDR et aux termes du contrat de prestation liant au commanditaire ;
- produire une note d'orientation méthodologique ;
- produire un rapport provisoire au terme de la deuxième semaine de mission :
  - traitant des conclusions spécifiques concernant le déroulement du projet ;
  - faisant des recommandations détaillées et ciblées sur les projets financés, l'analyse des facteurs bloquants et facteurs de réussite, les voies et moyens de capitaliser les leçons apprises pour une pérennité des actions.
- produire un rapport final au terme de la troisième semaine en tenant compte des observations du PNUD du MEDD et du MFP.

LIVERABLE	DÉLAI	PROGROS
Note d'orientation	10 jours après signature du contrat	40%
Rapport final de l'évaluation du projet	20 jours après signature du contrat	60%

<sup>1</sup> Les conclusions de l'examen à mi-parcours peuvent aussi être intégrées dans le corps du rapport.

- Avoir des capacités à travailler en équipe.

#### **VII. Durée du processus d'évaluation**

L'évaluation dure 20 jours répartis. Le paiement sera fait progressivement sur la base des produits de l'évaluation.

#### **VIII. Déontologie de l'évaluation**

Le consultant est tenu de respecter les normes déontologiques les plus strictes et il leur sera demandé de signer un code de conduite à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont réalisées dans le respect des principes énoncés dans les Directives en matière d'éthique des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

#### **IX. Processus de soumission**

Les dossiers de candidature doivent comporter un CV détaillé, une offre technique et une offre financière. Les personnes intéressées sont invitées à soumettre leur candidature par message électronique à l'adresse électronique (undp ) mentionnant leur nom complet et la référence de l'appel en objet : Evaluation finale du PACEV.

#### **X. Critères de sélection**

Les soumissions seront évaluées suivant la méthodologie suivante :

- Critères techniques : 70 %
- Critères financiers : 30 %

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 % du maximum de points de l'offre technique seront considérés pour l'évaluation financière.

La note technique est décomposée comme suit :

- Pertinence des qualifications académiques 15 points ;
- Expérience professionnelle dans des missions similaires 35 points ;
- Pertinence de la méthodologie proposée 0 points ;
- Adéquation des compétences 20 points ;

## 5.2. Annexe 2: Matrice d'évaluation finale du projet PACEV

Objectif 1 : Evaluer la durabilité : Question d'évaluation : Dans quelle mesure les conditions de durabilité et les risques <i>identifiés ont-ils été pris en compte, mis à jour et gérés ?</i>			
1.1.	Quels sont les éléments de durabilité observés ?	Résultats de développement et possibles effets taches d'huile Mécanismes de pérennisation et de durabilité observés (niveau communautés ; partenaires privés et public, etc. Demande et marchés créés autour des nouveaux produits Participation et prise en compte du genre	Documentation du projet Entretiens avec les acteurs Observation sur le terrain
1.2.	Il y a-t-il des éléments de non-durabilité observés ?	Existence de risques environnementaux et sociaux qui pourraient menacer ou anéantir les réalisations et les résultats du projet Existence des risques d'une faible appropriation et adhésion par les parties prenantes relatives à ces concepts nouveaux et les implications qu'ils engendrent Niveau de sensibilisation du public/des parties prenantes et qualité de la communication du PACEV	Documentation du projet Entretiens avec les acteurs Observation sur le terrain
1.3.	Dans quelle mesure la gestion des risques pré-identifiés et/ou survenus a-t-elle été effective	Risques associés aux ressources pour le programme Risques de coordination, changements institutionnels et de gouvernance Adoption et pénétration des innovations y compris en tenant compte des spécificités de genre ? Risques environnementaux et sociaux y compris en tenant compte des spécificités de genre	Documentation du projet Entretiens avec les acteurs Observation sur le terrain

Critères combinés de pertinence & efficience (qualité de la Stratégie du Projet (i)),

Objectif 2 : Evaluer la Stratégie du projet : Conception et pertinence de la stratégie du projet est-elle adaptée aux priorités du pays, à l'appropriation nationale et au meilleur moyen d'atteindre les résultats escomptés ?			
2.1	Dans quelle mesure le projet répond-il aux priorités de développement durable du Sénégal et à ses	Alignement avec les objectifs, politiques, plans, programmes nationaux de développement; Alignement avec les engagements internationaux du pays sur le thème, Niveau de priorité accordé au thème	Analyse de documents de politiques et stratégies, analyse des données, entretiens avec le personnel chargé du projet notamment le CP, entretien avec les parties prenantes, etc.

	engagements en matière d'emplois verts ?		
2.2	Dans quelle mesure le projet répond t-il aux priorités en la matière du PNUD ?	Niveau d'alignement et de cohérence avec les stratégies et Cadres pertinents du PNUD	
2.3	Dans quelle mesure la conception du projet et ses activités sont-elles appropriées pour atteindre les résultats visés ?	Etat des besoins des acteurs Bien fondé des activités choisies Cohérence entre les besoins et les résultats visés Qualité des résultats visés Faisabilité, consistance et cohérence des activités	
2.4	Dans quelles mesures les processus décisionnels et de MO pouvaient-ils opérer ?	Structures de mise en œuvre et arrangements institutionnels Partenariat de mise en œuvre	
2.5	Le cadre des résultats et la théorie du changement sont-ils réalistes ?	Qualité et réalisme des indicateurs (SMART ?) et des cibles Cohérence verticale et horizontale du Cadre Logique	Analyse de documents, entretiens, Analyse technique et de cohérence
2.6	Quel est l'état de l'analyse des risques, menaces et changements pouvant affecter la mise en œuvre du projet et sa durabilité ?	Etat de l'analyse des risques, menaces et changements pouvant affecter la mise en œuvre du projet Qualité et faisabilité des mécanismes et mesures proposées	Analyse de documents, analyse des données, entretiens avec le CP, le CST, les partenaires et communautés, ...

Efficacité & Efficience (Progrès vers la réalisation des résultats (ii))

<b>Objectif 3: Progrès réalisés vers les résultats : dans quelle mesure les réalisations et les objectifs escomptés du projet ont-ils été atteints ?</b>			
3.1	Quels sont les progrès accomplis vers la réalisation des résultats du projet	Utilisation de l'Echelle GEF à 6 niveaux: Examen de la réalisation de l'objectif Examen de la réalisation de chaque activité/produit	Cadre logique, théorie du changement, plans de travail, rapports d'activités Entretiens, Observation

3.2	Quels facteurs ont-ils contribué à l'obtention ou non des résultats escomptés ?	Facteurs favorables et facteurs défavorables pour chaque Activité/produit	Cadre logique, théorie du changement, plans de travail, rapports d'activités Entretiens, Observation
-----	---	---	---

Efficacité & Efficience : Mise en œuvre et gestion réactive (iii)

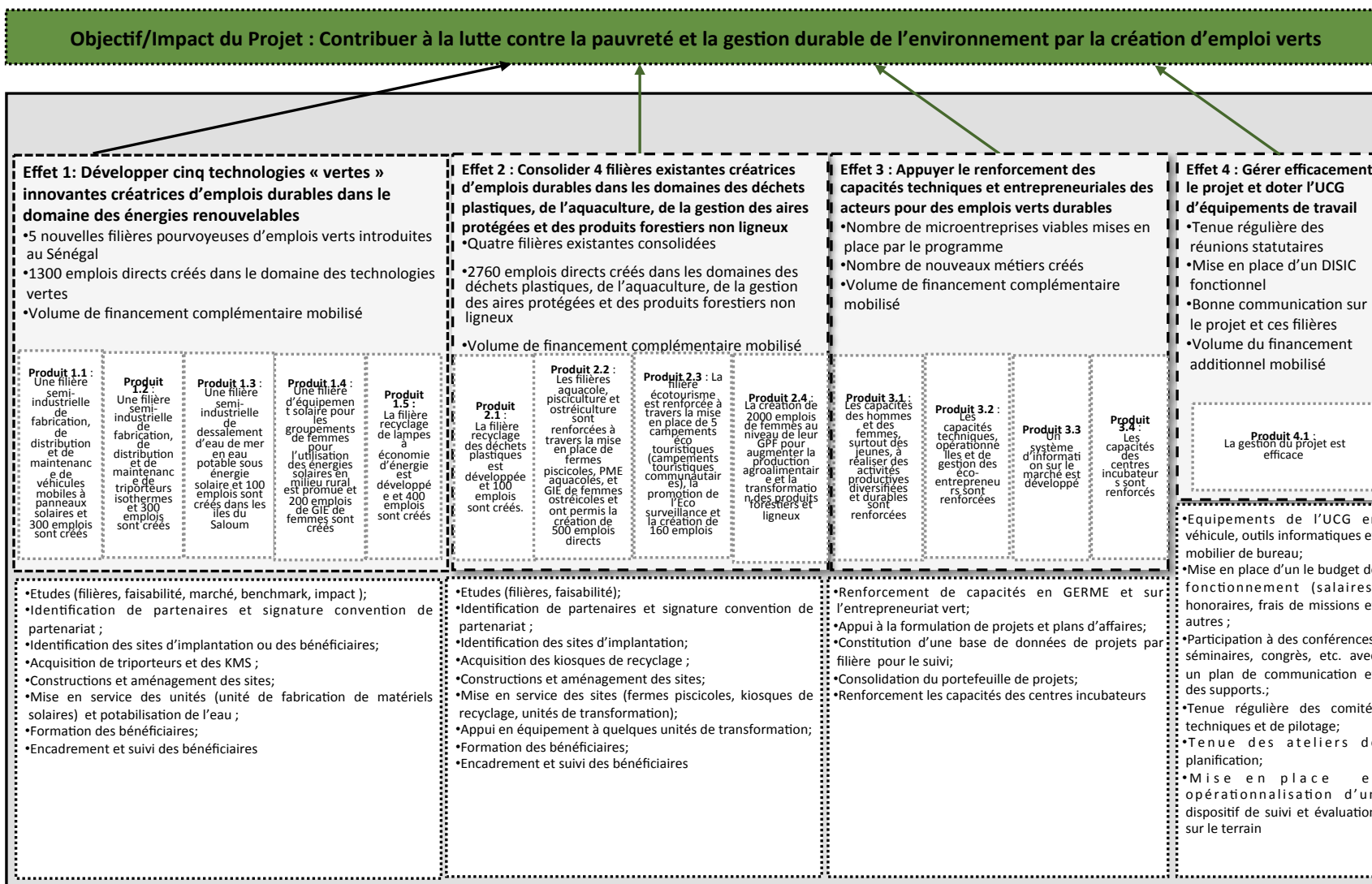
Question d'évaluation 4 : le projet a-t-il été mis en œuvre avec efficience et dans un bon rapport coût-efficacité ? Dans quelle mesure les mécanismes de mise en œuvre et de gestion du projet (mécanismes de gestion, planification des activités, financement et cofinancement, systèmes de suivi et d'évaluation au niveau des projets, participation des parties prenantes, communication de données et communication) ont-ils accru ou réduit l'efficience et l'efficacité du projet <sup>27</sup> ?			
4.1	Dans quelle mesure l'assistance technique prévue/fournie à l'équipe chargée de l'exécution par le PNUD/DFVP est-elle adéquate par rapport aux résultats escomptés ?	Adéquation, Qualité et ponctualité de l'assistance technique apportée par le PNUD au projet et des partenaires de mise en œuvre Réalisme de l'assistance par rapport aux résultats escomptés Qualité de la mise en œuvre du projet par l'organisme d'exécution/partenaire Niveau de Gestion axée sur les résultats Qualité de la gestion des risques Réactivité des gestionnaires à des problèmes importants	<u>Revue documentaire</u> : <u>Entretiens</u> : notamment avec les partenaires /parties prenantes de la Composante 4
4.2.	Dans quelle mesure l'assistance technique prévue/fournie aux partenaires de mise en œuvre par l'UGP est-elle adéquate par rapport aux résultats escomptés ?	Accent mis sur la gestion axée Adéquation des contributions et des processus de gestion Communication interne et externe Atténuation et gestion appropriées des risques	<u>Revue documentaire</u> : <u>Entretiens</u> : Anciens et nouveaux Gestionnaires du projet ; partenaires impliqués
4.3.	La planification des activités du projet est-elle effective et efficace ?	Etat, qualité et efficacité des processus de planification Degré d'utilisation du cadre de résultats/cadre logique du projet comme outil de gestion Evolution du cadre des résultats	Documents du projet et entretiens avec les gestionnaires du projet

<sup>27</sup> L'évaluation s'appuiera sur une échelle à 6 niveaux (voir Encadré 5)

4.4.	Dans quelle mesure la planification financière est-elle efficace ?	Existence d'un système de contrôle financier Facilité dans la prise des décisions budgétaires Niveau de variation entre les dépenses prévues et les dépenses réelles. Fréquence et effectivités des audits Cas de changements d'allocation des fonds	Revue des plans de travail, rapports d'activités, rapport d'audits, etc. Entretiens : Gestionnaire du projet, Budget Holder, etc.
4.5.	Quelle est la situation et l'effectivité du cofinancement ?	Etat des engagements prévus et réels en matière de cofinancement.	Revue documentaire et Entretiens : avec les parties impliquées dans le cofinancement, afin d'avoir des données comptables actualisées sur le cofinancement.
4.6.	Dans quelle mesure les outils de suivi-évaluation sont-ils en place et utilisés de façon adéquate ?	La situation de référence a-t-elle été définie ? Les indicateurs sont-ils pertinents/réalistes ? Quelles sont les conditions socio-économiques des populations et les ressources (humaines et financières) ? Quelle est la qualité des outils de suivi-évaluation en place et sa pertinence par rapport au contexte spécifique du projet Quelle est l'évidence des mesures de gestion réactive prises suite aux rapports annuels ? Niveau d'intégration du genre et des populations vulnérables dans les outils Niveau de prise en compte et gestion appropriée des risques environnementaux et sociaux	Documents de projet, plans de travail du projet, outils de suivi
4.7.	Dans quelle mesure les parties prenantes participent-elles à la gestion du projet ?	Qualité des partenariats Niveau d'implication et d'appui des parties prenantes gouvernementales aux niveaux local et national Intérêt et implication des parties prenantes pour la réussite du projet	Document du projet, Outils de suivi-évaluation Entretien avec l'équipe de gestion du projet et les parties prenantes
4.8.	Dans quelle mesure les données sont-elles communiquées et utilisées ?	Niveau de conformité avec les obligations en matière de communication de données au PNUD et au Gouvernement. Mode et processus de communication des bonnes pratiques. Qualité de la communication interne et externe relative au projet Etc.	Document du projet, Outils de suivi-évaluation Entretien avec l'équipe de gestion du projet et les parties prenantes Rapports annuels

### 5.3. Annexe 3 : Chaine de résultats du PACEV

#### Cadre de résultats : Projet d'Appui à la Création d'Opportunités d'Emplois Verts au Sénégal-PACEV



#### 5.4. Annexe 4 : Liste de personnes rencontrées

Date	Prénoms	Nom	Fonction	Structure	Contacts
Projet					
13/01/20	Baba	DRAME	Ex coordonnateur PACEV	Ministère environnement	77 518 03 13 babadrane@gmail.com
14/01/20	Al Hassane	DIOP	Directeur	DFVP	77 516 19 26 alhasanediopdfppp@gmail.com
14/01/20	Khoudia	KANE		DFVP	
14/01/20	Zoubeirou	GUEYE		DFVP	
14/01/20	Ousmane	GNINGUE	Gestionnaire	DFVP	770676402
12/10/19	Mariama	DIOP		DFVP	767451674
10/12/19	Arouna	DIA		DODP/MFB	776350615 diarouna@yahoo.fr
10/12/19	Mamadou	DIAWARA		DODP/MFB	778033261 diawaramd@hotmail.com
10/12/19	Papa Matar	NDIAYE		DODP/MFB	775156911 ndiayepm@hotmail.com
10/12/19	Mamadou	SALL	Chef Division Audit Comptable et Financier des Projets	DODP/MFB	77 653 36 59 salmodou@yahoo.fr
17/12/19	Mame Thierno	GUEYE	Ex coordonnateur	UGP / PACEV	
Gouvernement local					
	Yves Lamine	SENE	Maire	Mairie Mont Rolland	77 100 82 90 <a href="mailto:yciss@hotmail.com">yciss@hotmail.com</a>
18/12/19	Fatou Ciss	NDIAYE	Maire Adjointe	Mairie Mont Rolland	77 879 91 37
18/12/19	Anne Marie	DIOUF	Secrétaire Générale	Mairie Mont Rolland	77 317 93 34 <a href="mailto:annemariediouf22@gmail.com">annemariediouf22@gmail.com</a>
18/12/19	Jean Marie	FAYE	Conseiller du maire en BTP	Mairie Mont Rolland	771013938 satis.faye@gmail.com
18/12/19	Moussa	MBENGUE	Conseiller municipal	Mairie Mont Rolland	78 319 60 85
18/12/19	Mouhamadou Massamba	GUEYE	Secrétaire municipal	Mairie Méckhé	775789405



	Maguette	WADE	Maire	Mairie Méckhé	776335646
19/12/19	Simon	DIOUF	Maire	Mbam	775429419
19/12/19	Gorgui	BARRO	Conseiller municipal en environnement	Sokone	770682762
19/12/19	Moustapha	GUEYE	Maire	Sokone	774608782
	Communauté				
18/12/19	Babacar	MBENGUE	Maçon	Mont Rolland	770215459
18/12/19	Abdoulaye Ndiaye	TOURE	Président GIE	Palette	777223433
18/12/19	Marième Djité	TOURE	Présidente GIE	GIE Femmes Emergentes de Ndiop (FEN) de Méckhé	779070545
18/12/19	Modou	TOURE	Maçon/Membre	GIE Palette	70 781 70 06
19/12/19	Birame	DIOUF	Agriculteur formé sur les KMS	Mbam	774079885
19/12/19	Fulgence	SARR	Agriculteur formé sur les KMS	Mbam	779453249
19/12/19	Malick	MBENGUE	Formé pour la miellerie	Sokone	772218161
18/12/19	Dieynaba	SIDIBE	Présidente	DINFEL	775396841
18/12/19	Aliou	DIEME	Responsable administratif	DINFEL	
12/12/19	Maty	DIOP	Responsable de la formation	APHO	
12/12/19	Awa	DIEDHIOU	Membre	APHO	
12/12/19	Kouna	DIOP	Membre	APHO	
12/12/19	El Hadji Diagne	KEBE	Membre	APHO	
12/12/19	Ndeye Astou	SEYDI	Membre	APHO	
12/12/19	Mamadou	CAMARA	Membre	APHO	

12/12/19	Mamadou	NDAW	Président du GIE et SG	APHO	
12/12/19	Khady	NDOYE	Membre	APHO	
12/12/19	Ibrahima	NDIAYE	Président et Coordonnateur du Centre	Colombin	
19/12/19	Elven		Directeur	Kaoplast	elven-bardou@kao-plast.sn
19/12/19	Sandrine	GUEYE	Associée	Kaoplast	771934936
19/12/19	Ibou	GAYE	Employé	Kaoplast	775726142
20/12/19	Baboye	CISSE	Bénéficiaire KMS	Gouloumbou	
21/12/19	Boubacar	BADJI	Responsable technique	ECOBAG	
21/12/19	Coumba	BA	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Diari	BA	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Khady	DIATTA	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Ouleye	SOW	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Omar	BA	Employé	ECOBAG	
21/12/19	Fatou	SOW	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Bineta	KA	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Matel	BARRY	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Aida	SOW	Employée	ECOBAG	
21/12/19	Mamadou Niang	GUEYE	Président	AJADS	778594354
21/12/19	Amadou	DIALLO	Trésorier	AJADS	773394480
21/12/19	Baye Gorgui	KA	Membre	AJADS	785563070
	Partenaires techniques/Recherche/Secteur privé				
20/12/19	Madame	KOULIBALY	Formatrice en miellerie	Venue de Kolda	775605545
19/12/19	Ousmane	SARR	Responsable des opérations	SENOP	773076906 ousmane.sarr.senop@gmail.com
19/12/19	Galaye	FALL	Responsable administratif et	SENOP	772516077 galaye.fall.senop@gmail.com

			financier		
	Badara	DIOM	Directeur Général	SENOF	776368194
13/12/19	Pr Fadel	KEBE	Directeur	CIFRES	Responsable axe énergie solaire photovoltaïque et énergie solaire thermique
	Khardiata	SY		Daaba Services	djigokadiata@gmail.com
12/12/19	Babacar	DIOUF	Direction Stratégies et Opérations	ANPEJ	76 644 76 82 babacar.diouf@anpej.sn
12/12/19	Cheikh	NDIAYE	Point focal	ANPEJ	775495121 cheikh.ndiaye@anpej.com
12/12/19	Abdoulaye	NIANE	Directeur Technique	ANA	77 523 95 28 niane25@gmail.com
17/12/19	Babacar	DRAMÉ		Dama Technologie	babacar.diame@diamatechnology.com
17/12/19	Moustapha	LO		Dama Technologie	contact@diamatechnology.com

## 5.5. Annexe 5 : Tableau explicatif de la logique d'appréciation (cf. Orientations FEM)

### A. Résultats globaux <sup>28</sup>

<b>Rating</b>	<b>Description</b>
Très satisfaisant (HS)	«Le niveau de résultats obtenus dépasse clairement les attentes et / ou il n'y a pas eu de lacunes.»
Satisfaisant (S)	«Le niveau de résultats atteints était tel que prévu et / ou il n'y avait aucune ou quelques lacunes mineures.»
Modérément satisfaisant (MS)	«Niveau de résultats atteints plus ou moins comme prévu et / ou faiblesses modérées».
Modérément insatisfaisant (MU)	«Le niveau de résultats obtenus a été légèrement inférieur aux attentes et / ou il y avait des lacunes importantes.»
Insatisfaisant (U)	«Le niveau de résultats obtenus a été considérablement inférieur aux attentes et / ou il y a eu de graves lacunes.»
Très insatisfaisant (HU)	« Seul un niveau négligeable de résultats obtenus et / ou il y avait de graves lacunes. »
Impossible à évaluer (UA)	Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer le niveau de réalisation des résultats.

### B. Évaluation de la mise en œuvre du projet

<b>Rating</b>	<b>Description</b>
Très satisfaisant (HS)	Il n'y avait aucune lacune et la qualité de la mise en œuvre ou de l'exécution dépassait les attentes.
Satisfaisant (S)	Il y a eu peu ou pas de lacunes et la qualité de la mise en œuvre ou de l'exécution répond aux attentes.
Modérément Satisfaisant (MS)	Il y avait quelques lacunes et la qualité de la mise en œuvre ou de l'exécution répond plus ou moins aux attentes.
Modérément insatisfaisant (MU)	Il y avait des lacunes importantes et la qualité de la mise en œuvre ou de l'exécution était un peu inférieure aux attentes.
Insatisfaisant (U)	Des lacunes majeures ont été observées et la qualité de la mise en œuvre a été nettement inférieure aux attentes.
Très insatisfaisant (HU)	Il y avait de graves lacunes dans la qualité de la mise en œuvre ou de l'exécution.
Impossible à évaluer (UA)	Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la mise en œuvre ou de

<sup>28</sup> See instructions provided in annex 2: Rating Scales in the "Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluations for Full-sized Project", April 2017.

	l'exécution.
--	--------------

**C. Evaluation de la conception ou de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation (conception globale du S & E, évaluation de la conception et de la mise en œuvre séparément)**

<b>Rating</b>	<b>Description</b>
Très satisfaisant (HS)	Il n'y a eu aucune lacune et la qualité de la conception et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation, ainsi que sa mise en œuvre, ont dépassé les attentes.
Satisfaisant (S)	Il n'y a pas eu de lacunes mineures et la qualité de la conception du S & E ou de sa mise en œuvre répond aux attentes.
Modérément satisfaisant (MS)	Il y a eu quelques lacunes et la qualité de la conception du S & E ou de sa mise en œuvre a plus ou moins répondu aux attentes.
Modérément insatisfaisant (MU)	Il y avait des lacunes importantes et la qualité de la conception du S & E ou de la mise en œuvre du S & E était un peu inférieure aux attentes.
Insatisfaisant (U)	Il y avait des lacunes majeures et la qualité de la conception du S & E ou de la mise en œuvre du S & E était bien inférieure aux attentes.
Très insatisfaisant (HU)	Il y avait de graves lacunes dans la conception et la mise en œuvre du S & E.
Impossible à évaluer (UA)	Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la conception du S & E ou de sa mise en œuvre.

**D. Durabilité**

<b>Rating</b>	<b>Description</b>
Probablement (L)	Il y a peu ou pas de risque pour la durabilité. Modérément probable (ML) Il existe des risques modérés pour la durabilité.
Modérément probable (ML)	Il existe des risques modérés pour la durabilité.
Modérément improbable (MU)	La durabilité présente des risques importants.
Peu probable (U)	Il existe de graves risques pour la durabilité.
Incapable d'évaluer (UC)	Incapable d'évaluer l'incidence et l'ampleur attendues des risques pour la durabilité.

### 5.6. Tableau de suivi des objectifs financiers niveau effets et impact

Intitulé	Indicateurs	PTA et RA en 2015/2016		PTA et RA en 2017		PTA et RA en 2018		PTA en 2019		Cumul réalisations financières en fin de projet		% de réalisation ajusté	Prévision du DAP ou PRODOC					
		FIN (Fcfa)		FIN (en Fcfa)		FIN (en Fcfa)		FIN (en Fcfa)		FIN (en Fcfa)			2015& 2016	2017	2018	2019	Total prévisionnel (en FCFA)	Taux de réalisation réel
		E	R	E	R	E	R	E	R	E	R							
<b>DES EMPLOIS VERTS POUR Contribuer à la lutte contre la pauvreté et à la gestion durable de l'environnement sont créés (Impact)</b>	<b>Incidence de la pauvreté auprès des jeunes et des femmes chefs de ménage ciblés par le projet (diminution)</b>	261 783 273	140 148 635	252 625 074	244 631 621	197 299 951	145 321 012	184 344 790	0	856 817 888	542 599 268	63%					2 500 000 000	22%
<b>Composante 1 : Promotion et développement de nouvelles filières porteuses d'emplois verts (effet)</b>	<b>5 nouvelles filières pourvoyeuses d'emplois verts introduites au Sénégal</b>	78 480 882	37 163 000	48 200 500	64 008 526	29 575 000	29 489 400	32 800 000	0	188 756 382	130 660 926	69%	430 000 000	869 500 000	100 000 000	0	1 399 500 000	9%
	<b>1300 emplois directs créés dans le domaine des technologies vertes</b>																	
	<b>Volume de financement complémentaire mobilisé</b>																	
<b>COMPOSANTE 2 : Promotion et développement</b>	<b>4 filières existantes consolidées</b>	42 500 000	4 714 690	65 862 000	67 621 753	42 286 521	27 006 570	50 660 100	0	162 373 421	111 841 013	69%	500 000 000				500 000 000	22%
	<b>2760 emplois directs créés dans ces filières</b>																	

nt de nouvelles filières porteuses d'emplois verts																			
	<b>Volume de financement complémentaire mobilisé</b>																		
<b>Composante 3: Renforcement des capacités et formation des acteurs pour la création d'emplois verts</b>	<b>Nombre de micro-entreprises viables mises en place par le programme</b>																		
	<b>Nombre de nouveaux métiers créés</b>	0	0	22 000 000	21 419 550	19 500 000	12 398 850	17 000 000	0	58 500 000	33 818 400	58%	450 500 000			450 500 000	8%		
	<b>Volume de financement complémentaire mobilisé</b>																		
<b>Composante 4 : Gestion du programme</b>	<b># Tenues de réunions statutaires // Qualité des réunions // Suivi des réunions</b>																		
	<b># DISEC mis en place / DISEC fonctionnel</b>																		
	<b># nbre de mission de suivi, nombre &amp; Qualité // nombre, résultats et suivi des missions d'audit // réalisation &amp; qualité des 2 évaluations externes, etc..</b>	140 802 391	98 270 945	116 562 574	91 581 792	105 938 430	76 426 192	83 884 690	0	447 188 085	266 278 929	60%	60 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	150 000 000	178%
	<b># Portée / Qualité de la communication sur le projet et son thème</b>																		
	<b>#Hauteur du financement additionnel mobilisé</b>																		

NB :

- # Il s'agit d'indicateurs rajoutés par l'EF et qui ont soutenus l'analyse
- Pourcentage de réalisation ajustée est le rapport entre les dépenses reportées dans les rapports d'activités et les prévisions du PTA
- Taux de réalisation réel : Taux de réalisation financière par rapport à la prévision initiale du DAP (%)

























A1.5.1.5	En lien avec A1.5.1.2 nouvelles études techniques de faisabilité programmé (Etude d'exécution de l'unité, étude de marché de la filière, protocole de partenariat, préparation du mode opératoire) dans PTA 2018																																		
	<b>TOTAL FILIERE</b>			0	0			0	0					0	0					0			0	0											



	Intitulés de résultats	Indicateurs	2017		2018		2019		FIN DE PROJET		%	Commentaires	Prévision du DAP ou PRODOC						
			PHYS		PHYS		PHYS		PHYS				FIN (en Fcfa)		2015&2016	2017	2018	2019	Total prévisions.
			E	R	E	R	E	R	E	R			E	R	E	R			
	<b>COMPOSANTE 2 : Promotion et développement de nouvelles filières porteuses d'emplois verts</b>	<b>4 filières existantes consolidées</b>								0	0								
<b>2760 emplois directs créés dans ces filières</b>										0	#DIV/0!								
<b>Volume de financement complémentaire mobilisé</b>										0	0	162 373 421	121 086 013					500 000 000	
<b>P2.1</b>	<b>La filière de recyclage des déchets plastiques est développée et 100 emplois sont créés</b>	<b># 1 filière recyclage déchets plastiques développée</b>								0	0	#DIV/0!	95 507 000	78 953 197	83%				100 000 000
		<b># 100 emplois créés</b>								0	1	95 507 000	78 953 197					100 000 000	
<b>A2.1.1.1</b>	<b>Analyse de la filière (PTA 2016 BCI)</b>	<b># 1 étude de faisabilité réalisée</b>								1	1	5 500 000	4 714 690		L'EF n'a pas pu accéder à l'analyse de la filière / Recommandation de renforcer les acquis du PPEV				

A2.1.1.2	Identification des partenaires et mise en place du dispositif de collaboration PTA 2016	# X protocoles signés le projet et les acteurs																													
A2.1.1.3	Installation des points de collecte et centres de prétraitement des déchets plastiques PTA 20016 BCI // Acquisition et Installation de 25 kiosques Recuplast (RA 2017 PNUD/PAGE) // Poursuivre l'installation et la mise en service des Eco boutiques (PTA 2019)	# 25 points de collecte et centres de prétraitement des déchets plastiques installés		14	22 800 000	22 750 000		2							25	16	38 800 000	22 750 000													
A2.1.1.4	Soutenir au moins une initiative de recyclage et de valorisation des déchets plastiques PTA 2017 PNUD	#	1		5 242 000	6 239 995								1	0	5 242 000	6 239 995														
A2.1.1.5	Appuyer l'élaboration des textes d'application de la loi portant interdiction des sachets plastiques PTA 2017 PNUD	#	1		4 220 000	4 184 512								1	0	4 220 000	4 184 512														













## 5.8. Annexe 9 : Liste des documents consultés

1	Bilans PACEV 2016, 2017, 2018
2	Compte-rendu de réunion du comité de pilotage du PACEV en septembre 2017
3	DAP PACEV 2015
4	La formation professionnelle : analyse de la mise en œuvre des reformes ; Sénégal, Unesco
5	Lettre de politique de développement du secteur de la jeunesse (LPDSJ)
6	Lettre de politique du secteur de l'environnement et du développement durable (LPD-SEDD)
7	Lettre de politique sectorielle de développement (LPSD) 2017-2025
8	Loi d'orientation n° 2015-1 du 6 janvier 2015
9	Manuel de procédures du PACEV
10	Nouvelle politique nationale de l'emploi (NPNE) 2015 - 2019 rapport provisoire juin 2016
11	PACEV PTA 2016, 2017, 2018, 2019
12	PANER plan d'actions national des énergies renouvelables [2015-2020/2030].
13	Plan de développement stratégique de la formation professionnelle et technique et de l'artisanat (PD-FPTA) 2016-2020
14	Plan de gestion intégrée des ressources en eau (PAGIRE phase 2)
15	Plan des Nations Unies d'Assistance au Développement (PNUAD du Sénégal 2012-2018 et 2019-2023
16	Plan stratégique de développement de l'aquaculture (PSDA), 2018-2022
17	PNUD (2012). « Intégration du changement climatique dans les processus nationaux de développement et de programmation de pays des Nations Unies ».
18	Programme national de gestion des déchets (PNGD)
19	Projet de convention partenariat avec la mairie de Mekhe
20	Projet de descriptif de programme de pays pour le Sénégal (CPD) 2012-2018 et 2019-2023
21	Projet de manuel de procédures de l'unité de Sokone
22	Rapport exploratoire sur l'économie verte, aout 2019
23	Rapports financiers trimestriels 2017, 2018

24	Situation sur les piscicultures de Tocc Tocc et de Gouloumbou et celle de l'atelier de production d'équipements solaires de Mekhe
25	STRATÉGIE DU PNUD POUR LA JEUNESSE 2014-2017
26	STRATÉGIE DU PNUD POUR LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES, 2014-2017
27	Stratégie nationale pour la promotion des emplois verts au Sénégal, rapport final, novembre 2015
28	Sustainable Commodities: ensuring smallholder benefits, better environmental management, and durable growth A Guide for Practitioners Based on Country Experiences, UNDP
29	Tableau récapitulatif des réalisations du PACEV

### 5.9. Annexe 10 : Produits documentaires du PACEV que l'EF n'a pas pu consulter

Nomenclature	Intitulé	Commentaires
<b>COMPOSANTE 1</b>		
A1.1.1.1	Etude de faisabilité de la filière KMS / PTA 2016- PNUD	Rapport non consulté
A1.1.1.5	Formation des bénéficiaires (manuel) PTA 2017- BCI	Manuel de formation et rapport de formation non consultés
A1.1.1.9	Formulation et accompagnement d'un plan de développement de la filière PTA 2019 / PNUD	Plan de développement de la filière KMS non consulté
A1.2.1.1	Réalisation d'une étude de faisabilité de la filière (Caissons mobiles) PTA 2016 / BCI & PTA 2017 PNUD	Rapport non consulté
A1.2.1.6	Formation des bénéficiaires à l'exploitation et à la maintenance des équipements (PTA 2017 BCI)	Manuel de formation et rapport de formation non consultés
A1.3.1.1	Etude de faisabilité de la filière potabilisation de l'eau salée /PTA 2016 PNUD)	Rapport non consulté
A1.4.1.1	Etude technique et commerciale filière fabrication d'équipements solaires / PTA 2016 PNUD	Rapport non consulté
A1.4.1.2	Élaboration et signature d'un accord de co-branding avec le concepteur (PTA 2016)	Accord non consulté
A1.4.1.11	Formation des bénéficiaires sur	Manuel de formation

	la production d'équipements solaires (PTA 2018 PNUD) PTA 2019 PNUD	et rapport de formation non consultés
A1.5.1.2	Réalisation de l'étude technique de faisabilité (filiale recyclage lampes à économie d'énergie) PTA 2017	Rapport non consulté
A1.5.1.3	Réalisation d'une évaluation environnementale de la filière PTA 2017	Rapport non consulté
COMPOSANTE 2		
A2.1.1.1	Analyse de la filière (PTA 2016 BCI)	Rapport non consulté
COMPOSANTE 3		
A3.2.1.1	Formation des bénéficiaires en GERME PTA 2017 BCI	Manuel de formation et rapport de formation non consultés
COMPOSANTE 4		
A.4.1.1.4.	Rapports d'audits	Non consulté
A.4.1.1.4.	Consultation sur la mobilisation du Financement FEM	Rapport non consulté
A.4.1.1.6.	Atelier de lancement & Planification	Rapport non consulté

