

***Rapport final de l'évaluation à mi-parcours du Cadre de coopérations
pays (CPD) du Programme des Nations Unies pour le Développement
(PNUD) au Sénégal***

***Daniel Mikayoulou, consultant international & Saboury Ndiaye,
consultant national***

Février 2022

Table des matières

Sigles et abréviations.....	4
Résumé analytique	5
Introduction.....	12
<i>I - Contexte de mise en œuvre du programme pays 2019 - 2023 au cours de la période couverte par l'évaluation à mi-parcours.....</i>	<i>13</i>
<i>I.1 - Situation géographique, administrative et démographique.....</i>	<i>13</i>
<i>I.2 - Situation de la gouvernance, institutions, paix et sécurité</i>	<i>13</i>
<i>I.3 - Situation de la transformation structurelle de l'économie et croissance.....</i>	<i>16</i>
<i>I.4 - Situation sociale</i>	<i>17</i>
<i>I.5 - Situation humanitaire</i>	<i>19</i>
<i>I.6 - Situation de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles</i>	<i>20</i>
<i>I.7 - Impact de la COVID-19</i>	<i>21</i>
<i>II - Présentation du programme pays en tant qu'objet de l'évaluation à mi-parcours</i>	<i>21</i>
<i>III - Objectifs et champ de l'évaluation</i>	<i>23</i>
<i>III.1 - Objectifs.....</i>	<i>23</i>
<i>III.2 - Champ de l'évaluation.....</i>	<i>23</i>
<i>III.3 - Critères et questions d'évaluation</i>	<i>24</i>
<i>III.4 - Analyse de l'évaluabilité.....</i>	<i>24</i>
<i>III.5 - Questions transversales.....</i>	<i>24</i>
<i>III.6 - Approche méthodologique de l'évaluation.....</i>	<i>24</i>
<i>III.6.1 - Revue documentaire.....</i>	<i>25</i>
<i>III.6.2 - Entretiens avec les informateurs clés</i>	<i>25</i>
<i>III.6.3 - Groupes de discussion.....</i>	<i>26</i>
<i>III.6.4 - Visites de terrain.....</i>	<i>26</i>
<i>IV - Constatations et conclusions.....</i>	<i>26</i>
<i>IV.1 - Constatations sur la composante « Renforcement du système de gouvernance »</i>	<i>26</i>
<i>IV.1.1 - Reconstitution de la théorie du changement</i>	<i>27</i>
<i>IV.1.2 - Pertinence</i>	<i>28</i>
<i>IV.1.3 - Positionnement stratégique</i>	<i>34</i>
<i>IV.1.4 - Contribution du PNUD au renforcement du système de gouvernance</i>	<i>36</i>
<i>IV.2 - Constatations sur la composante « Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable».....</i>	<i>45</i>
<i>IV.2.1 - Reconstitution de la théorie du changement</i>	<i>46</i>
<i>IV.2.2 - Pertinence</i>	<i>47</i>
<i>IV.2.3 - Positionnement stratégique</i>	<i>49</i>
<i>IV.2.4 - Contribution du PNUD au renforcement à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable</i>	<i>51</i>

<i>IV.3 - Constatations sur la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles »</i>	59
<i>IV.3.1 - Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles</i>	59
<i>IV.3.2 - Pertinence</i>	60
<i>IV.3.3 - Positionnement stratégique</i>	66
<i>IV.3.4 - Contribution du PNUD à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles</i>	67
<i>VI - Constatations et conclusions sur l'égalité des sexes, promotion féminine et inclusion sociale</i> ..	79
<i>VII - Constatations et conclusions sur la Gouvernance</i>	80
<i>VII.1 - Gestion du programme : Planification, cohérence entre les portefeuilles et les projets</i> ...	80
<i>VII.2 - Gestion des opérations : coûts du programme et des opérations</i>	81
<i>VII.3 - Financement : Soutenabilité</i>	81
<i>VII.4 - Appui à la cohérence des Nations Unies : programmation conjointe, programmes conjoints</i>	81
<i>VII.5 - Suivi et évaluation</i>	81
<i>VII.6 - Communication et gestion des connaissances</i>	82
<i>VIII - Recommandations</i>	82
<i>VI. Annexes</i>	86
<i>VI.1-Terms de référence</i>	86
<i>Liste des personnes interrogées ou consultées</i>	113
<i>VI-4-- Liste des documents consultés</i>	116

Sigles et abréviations

ADEPME	l'Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes
AMP	Aire Marine Communautaire Protégée
ANSD	Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie
BOS	Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent
CDN	Contribution Déterminée Nationale
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COMNACC	Comité National sur le Changement Climatique
CPD	Country Programme Development
DPEE	Direction de la Prévision et des Etudes Economiques Entreprises
FEM	Fonds Mondial pour l'Environnement
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IDH	Indice de Développement Humain
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MRV	Monitoring Reporting and Verification
ODD	Objectif de Développement Durable
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
PAP2A	Plan d'Action Prioritaire Ajusté et Accélééré
PDC	Plan de Développement Communal
PDC	Plan de Développement Communal
PFNAC	Projet de Promotion d'une Finance Novatrice et d'Adaptation Communautaire dans les communes autour des réserves naturelles communautaires
PGES	Plan de Gestion Environnemental et Social
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMSU	Programme Management Support Unit
PNA	Plan National d'Adaptation
PNA-FEM	Projet d'Appui au Plan National d'Adaptation du Sénégal
PNUAD	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRES	Programme de Relance Economique et Social
PRGTE	Projet de Renforcement de la Gestion des Terres et des Ecosystèmes et des Ecosystèmes des Niayes et de la Casamance dans un contexte de changement climatique
PTF	Partenaire Technique et Financier
PUDC	Programme d'Urgence de Développement Communautaire
RNA	Régénération Naturelle Assistée
RNDH	Rapport National sur le Développement Humain
RNU	Registre National Unique
RNU	Registre National Unique
SCALA	Project Support Programme Scaling up Climate Ambition on Land-use and Agriculture through National Determined Contributions and National Adaptation Plans
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SFGD	Superficie Forestière Sous Gestion Durable
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes de Référence
UEMOA	Union Economique Monétaire Ouest Africain
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UPAS	Unité Politique et d'Appui Stratégique
VBG	Violence Basée sur le Genre
VNU	Volontaires des Nations Unies

Résumé analytique

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'évaluation, le bureau du PNUD au Sénégal a réalisé une évaluation à mi-parcours de son Cadre de coopération pays (CPD - Country Programme Développement, en anglais) 2019 - 2023 qui est l'outil stratégique au moyen duquel le PNUD apporte un appui conseil, technique et financier à la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE) et de l'agenda 2030. Il convient succinctement de signaler que le programme pays, objet de la présente évaluation à mi-parcours, est structuré en trois composantes intégrées qui sont stratégiquement alignées aux piliers du PSE. Il s'agit des composantes suivantes : (i) *Renforcement du système de gouvernance* qui est aligné au pilier « *Gouvernance, institutions, paix et sécurité* » du PSE ; (ii) *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* qui est en lien avec le pilier « *Transformation structurelle de l'économie et de la croissance* » du PSE ; (iii) *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* qui est en adéquation avec le pilier « *Capital humain, protection sociale et développement durable* » du PSE. Il sied aussi de relever que le CPD du PNUD est parfaitement aligné aux ODD, aux effets du PNUAD 2019 - 2023 et au Plan stratégique du PNUD (2018 - 2021) au niveau mondial.

Le PNUD apporte sa contribution aux résultats visés par ces différents référentiels stratégiques à travers la réalisation de dix produits repartis entre les trois composantes. Il a procédé à un ciblage stratégique de cinq zones de convergence en milieu rural et périurbain : *Tambacounda, Kédougou, Matam, Saint-Louis, Louga, Diourbel, Fatick, Kaolack, Sédhiou, Kolda et Ziguinchor*. Ce ciblage permet d'éviter le saupoudrage des interventions et d'assurer l'efficacité allocative des ressources pour démontrer les changements induits ou enclenchés par les projets pilotes soutenus par le PNUD. Le ciblage stratégique concerne aussi les bénéficiaires des projets du PNUD. Les jeunes, les femmes, les personnes et groupes vulnérables notamment les personnes vivant avec handicap, les jeunes et les femmes vulnérables constituent les groupes cibles prioritaires du PNUD.

Le CPD a été jugé évaluable par le PNUD et l'équipe des consultants. En effet, les TDR ont clairement défini les objectifs, les résultats, le champ et les critères de l'évaluation. Le CPD dispose d'un cadre de résultats notamment des produits bien définis assortis d'indicateurs SMART dont la plupart sont renseignés par des données quantitatives et qualitatives même si leur désagrégation est limitée. Le PNUD dispose d'une riche documentation qui fournit des données et des informations nécessaires pour l'évaluation à mi-parcours. Précisément, il a produit plusieurs rapports d'activités, de suivi et d'évaluation des projets exécutés avec son appui technique et financier. Il a également soutenu la réalisation de plusieurs études. Il a prévu un budget suffisant pour l'évaluation. Le contexte national a été jugé propice pour la réalisation effective et efficace de l'exercice évaluatif.

La présente évaluation à mi-parcours est une évaluation formative qui s'est inscrite dans une perspective stratégique. La démarche évaluative ne s'est pas seulement focalisée sur l'appréciation des progrès enregistrés dans la fourniture des produits par les projets exécutés avec l'appui technique et financier du PNUD en 2019 et 2020. En effet, l'atteinte des cibles des produits n'est pas une fin en soi. C'est plutôt leur contribution aux effets de l'UNDAF et aux objectifs du PSE qui est essentielle. Toutefois, après deux ans d'exécution, il n'est pas aisé de démontrer l'ampleur de la contribution du PNUD. A ce stade, il est néanmoins possible de montrer dans quelle mesure les progrès enregistrés en 2019 et 2020 dans la réalisation des activités et des résultats de processus ont déjà apporté et devraient davantage apporter une contribution significative aux effets de l'UNDAF et aux objectifs du PSE.

L'évaluation à mi-parcours s'est également appesantie sur l'analyse de la pertinence des choix et du positionnement stratégiques du PNUD, de la consistance des théories du changement qui sous-tendent les trois composantes du CPD, de l'efficacité des stratégies opérationnelles adoptées pour fournir les produits ou les livrables attendus afin qu'ils apportent une contribution significative à la réalisation des effets escomptés de l'UNDAF 2018 - 2021 et aux objectifs du PSE.

L'évaluation à mi-parcours fournit au PNUD des données probantes et une analyse consistante pour la prise de décisions stratégiques et tactiques. Précisément, elle suggère des analyses qui doivent permettre au PNUD d'opérer des réajustements sur son positionnement stratégique et ses stratégies opérationnelles. Elle propose également une appréciation critique de la soutenabilité du programme pays afin d'éclairer la prise des décisions sur ce défi. En outre, l'évaluation à mi-parcours a été une opportunité d'apprentissage collectif pour le PNUD et toutes les parties prenantes. Elle fournit des données, des analyses, des bonnes pratiques et des leçons apprises qui devraient être capitalisées par le PNUD pour le pilotage de la mise en œuvre du CPD notamment pour l'appui conseil, l'élaboration et l'exécution des projets.

L'évaluation à mi-parcours s'est inscrite dans la perspective de l'approche basée sur les droits de l'homme pour répondre à l'orientation énoncée dans les TDR. En effet, les TDR indiquent que « *L'évaluation devra aborder la manière dont le programme pays du PNUD a cherché à intégrer le genre dans les efforts de développement, a pris en compte les questions de handicap et a appliqué l'approche basée sur les droits de l'homme* ». Elle s'est donc efforcée à répondre aux principales questions suivantes : (i) *Dans quelle mesure le programme pays du PNUD a-t-il pris en compte les droits humains, l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, les personnes, les groupes et les communautés les plus défavorisés dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi ?* (ii) *Dans quelle mesure les résultats atteints à mi-parcours de la mise en œuvre du programme du PNUD profitent-ils aux personnes, aux groupes et aux communautés les plus défavorisés ?* (iii) *Dans quelle mesure les résultats atteints à mi-parcours de la mise en œuvre du programme du PNUD contribuent-ils à la promotion des droits humains, à l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme ?*

L'évaluation à mi-parcours s'est assignée les principaux objectifs ci-après :

- ✚ Apprécier le niveau d'efficacité dans l'obtention des résultats (ou effets) du CPD ;
- ✚ Apprécier le positionnement du PNUD ;
- ✚ Fournir les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations de redevabilité en examinant les progrès réalisés afin de renforcer l'exécution du Programme Pays sur la période 2022-2023 en ajustant si nécessaire la trajectoire afin d'atteindre les résultats escomptés ;
- ✚ Fournir des recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires tels que le Gouvernement, la société civile, les institutions nationales, les Agences du système des Nations Unies et autres acteurs ;
- ✚ Fournir des informations et recommandations claires sur les progrès réalisés et les changements à apporter aux stratégies mises en œuvre afin d'atteindre les résultats escomptés en fin de cycle programmatique ;
- ✚ Apprécier l'alignement du Programme Pays du PNUD Sénégal au Plan stratégique du PNUD d'une part, et aux priorités de l'Etat à travers le PSE qui est le seul document de référence en matière de politique nationale de développement aujourd'hui d'autre part ;
- ✚ Apprécier la contribution du PNUD à l'atteinte des effets de l'UNDAF ;
- ✚ Apprécier l'intégration du genre dans les efforts de développement, la prise en compte des questions de handicap et l'approche basée sur les droits ;
- ✚ Apprécier les efforts menés pour mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du CPD

Pour atteindre ces objectifs, l'approche méthodologique de l'évaluation à mi-parcours a été participative et inclusive. Elle a permis l'implication des représentants des différentes parties prenantes à la mise en œuvre du CPD en l'occurrence les ministères, les partenaires d'exécution des projets, les bénéficiaires directs et indirects, le secteur privé, les Organisations de la société civile, le Bureau du Coordonnateur résident. Elle a privilégié la revue documentaire, la conduite des entretiens avec les informateurs clés, les groupes de discussion avec les bénéficiaires directs et les visites de terrain dans les zones de

convergence sélectionnées en concertation avec le Bureau du PNUD. En ce qui concerne la revue documentaire, l'équipe des consultants a exploité une abondante littérature mise à sa disposition par le PNUD, les ministères et les autres institutions publiques ainsi que les OSC (Voir la liste des documents exploités à l'annexe). Les entretiens ont été réalisés avec 54 informateurs clés (Voir la liste des informateurs clés jointe à l'annexe). Les groupes de discussions ont été organisés avec les bénéficiaires à Mont-Rolland, Sandra et Bargny. Au total, 52 bénéficiaires jeunes ont pris part aux groupes de discussion. On a également noté la participation des personnes vivant avec handicap aux groupes de discussion dans les localités visitées.

Le choix des informateurs clés qui ont pris part aux entretiens n'a pas été fait sur la base d'une méthode d'échantillonnage particulière. Ils ont été choisis parmi les partenaires d'exécution et quelques institutions bénéficiaires des projets financés par le PNUD. On n'a pas non plus eu recours à la méthode d'échantillonnage par quotas pour le choix des bénéficiaires qui ont participé aux groupes de discussion en raison d'une part du temps très limité imparti à la préparation des visites de terrain et des entretiens et d'autre part de la conduite des visites de terrain quelques jours avant les fêtes de fin d'année.

La combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives a permis de recueillir des données secondaires, les perceptions et les opinions des informateurs clés et des bénéficiaires. Elles ont également aidé à mener une analyse statistique et une analyse de contenu des données et des informations recueillies. La triangulation des sources des données a permis de s'assurer de la fiabilité des informations recueillies.

S'agissant de la portée et des limites de cette évaluation à mi-parcours, il convient de signaler que celle-ci apporte des réponses fondées sur des données probantes à toutes les questions et sous questions évaluatives déclinées dans les Termes de référence et étayées dans la matrice d'évaluation. Précisément, il rend compte du jugement objectif et rigoureux porté sur la pertinence du CPD, l'efficacité, l'efficience et la cohérence de sa mise en œuvre ainsi que de la viabilité des interventions et des résultats obtenus au cours de la période couverte par l'évaluation à mi-parcours. Cependant, les limites de cette évaluation à mi-parcours découlent des contraintes rencontrées dans la conduite des entretiens et des visites de terrain. En effet, la conduite des visites de terrain et des entretiens a eu lieu au cours de la deuxième quinzaine de décembre marquée par l'ambiance des fêtes de fin d'année. De ce fait, les visites de terrain n'ont été conduites que dans les zones de convergence. Il n'a pas été non plus possible de réaliser les entretiens avec tous les informateurs clés identifiés notamment le personnel des autres agences des Nations Unies en raison des départs en vacances. Il convient néanmoins de signaler que l'initiative prise par le PNUD et l'équipe d'évaluation de poursuivre la collecte des données au cours de la première semaine de janvier 2022 et la participation de quelques agences à l'atelier de restitution a permis de recueillir des données et des informations complémentaires utiles qui ont enrichi les constatations, les analyses et les conclusions exposées de l'évaluation à mi-parcours.

En définitive, de l'analyse des données collectées, on peut retenir les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons apprises suivantes sur les trois composantes du CPD :

a) En ce qui concerne les constatations et les conclusions

La pertinence : Les interventions du PNUD sont pertinentes par rapport aux priorités nationales déclinées dans le PSE, aux effets de l'UNDAF, au Plan stratégique du PNUD 2018 - 2021, à la réponse COVID 19, Les arrangements institutionnels de gestion et les stratégies mises en œuvre par le PNUD se sont avérées pertinentes.

L'efficacité : Pour la composante « Renforcement du système de gouvernance », le PNUD a enregistré des progrès encourageants vers l'atteinte des cibles des produits fixées en 2019 et 2020. Précisément, 100% des cibles du produit 1.1 ont été atteintes. La cible unique du produit 1.2 a été atteinte. Une cible du produit 1.4 (Indicateur 1.4.1) n'a pas été atteinte et la cible de l'indicateur 1.4.2 a été atteinte partiellement. Pour l'indicateur 1.4.3, aucune cible n'a été fixée pour 2019-2020.

Pour la composante « Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable, Les interventions du PNUD ont été efficaces notamment pour les produits 2.1 et 2.3 dont les taux de réalisation ont dépassé 100%. On a aussi constaté des progrès notables dans la construction des infrastructures. Cependant, il n'y a pas eu de progrès pour les cibles des indicateurs 2.1.2, 2.2.1 et 2.3.4.

Pour la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles », les interventions du PNUD ont été satisfaisantes. Les cibles des indicateurs 3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.3.1 ; 3.2.1 ; 3.2.2 ont été atteintes.

L'efficacité : *L'efficacité productive a été satisfaisante pour la quasi-totalité des produits des trois composantes. Les taux d'exécution se sont situés à plus de 70%. Cependant, l'efficacité allocative a été assez satisfaisante.*

La cohérence interne et externe : *La cohérence interne du PNUD notamment des composantes et des produits est bonne. Cependant, la cohérence externe devra être renforcée particulièrement dans les zones de convergence.*

La viabilité : *Le PNUD accorde une attention particulière à la viabilité à toutes les phases du processus de programmation. Cependant, il doit prévoir des stratégies de retrait ou de désengagement claires pour l'ensemble des projets.*

Le positionnement stratégique du PNUD : *L'évaluation conclut que le PNUD s'est bien positionné sur le domaine de la résilience des communautés au changement climatique, la promotion du développement durable et de l'adaptation et ainsi que la gestion durable des écosystèmes. Toutefois, le PNUD devrait renforcer et élargir son positionnement dans les domaines de la gestion de la biodiversité dans les réserves protégées, dans la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique et dans la gestion durable des déchets afin de renforcer sa contribution aux cibles du PSE et des ODD.*

Les modalités ou les arrangements de mise en œuvre du CPD :

Le financement du CPD : *Le financement du programme repose essentiellement sur les fonds TRAC. Le déficit de financement reste important en raison des difficultés de mobilisation des ressources auxquelles fait face le PNUD. Cette contrainte pose le problème de la soutenabilité du programme qui est un défi pour le PNUD. Le recentrage du portefeuille des projets devrait contribuer à relever ce défi.*

La communication et la gestion des connaissances : *Le PNUD a une approche de communication très efficace. Mais, il doit diligenter la mise en œuvre de sa stratégie de communication. Il doit aussi renforcer la gestion des connaissances.*

b) S'agissant des recommandations :

Recommandations sur le positionnement stratégique du PNUD

Elaboration, mise en œuvre et suivi et évaluation du PSE, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques intégrant les ODD :

- Le PNUD gagnerait à renforcer son positionnement stratégique en concentrant son appui sur la territorialisation et la promotion de la digitalisation du suivi et évaluation.*
- Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans le renforcement des capacités des institutions intervenant dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Il devrait aussi appuyer le fonctionnement du CHASE pour améliorer la coordination des interventions des différentes structures intervenant dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques.*

Appui à l'élaboration des plans de développement communal et territorialisation des ODD :

- Le PNUD gagnerait à renforcer son positionnement stratégique dans l'élaboration des plans de développement communal et territorialisation des ODD. En inscrivant l'élaboration des PDC dans une démarche prospective et stratégique, le PNUD pourrait apporter un appui conseil qui devrait permettre d'explorer la construction progressive des Systèmes productifs localisés (SPL) dans les communes, la promotion des territoires créatifs, la compétitivité et l'attractivité des territoires.*

Amélioration de la performance de l'administration publique aux niveaux national et local :

- Le PNUD gagnerait à se repositionner sur l'appui au ministère des finances pour renforcer la mise en place du budget programme en vue de l'amélioration du cadre de mesure des performances et l'élaboration des stratégies opérationnelles qui doivent être au fondement des programmes des ministères.*

Participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables aux instances de décision afin de défendre leurs droits et de s'acquitter de leurs devoirs de citoyens :

- Le PNUD devrait davantage soutenir la promotion de la participation des jeunes et des femmes dans les instances de décision.*

Gestion plus pacifique des conflits et une meilleure prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la sécurité et la paix :

- En tenant compte de l'évolution des dynamiques des conflits dans la sous-région, le PNUD devrait appuyer la réalisation des études ou des analyses géopolitiques et géostratégiques pour orienter ces interventions sur le plan géographique et apporter un appui conseil au gouvernement. Il devrait également faire un travail de veille stratégique sur l'évolution des dynamiques des conflits dans la sous-région et développer des partenariats avec les institutions qui interviennent dans ce domaine.*

Amélioration du mécanisme de gestion et de mise en œuvre de projets axés sur le renforcement du secteur privé, la diversification de l'économie et le développement des chaînes de valeurs :

- Le PNUD devrait encourager la promotion et l'insertion des GIE dans les chaînes de valeurs agricoles notamment la chaîne de valeurs horticole et faciliter le développement des partenariats avec les sociétés privées hollandaise et italienne qui interviennent dans ce secteur qui est porteur pour la promotion des exportations et la construction des chaînes de valeurs nationales.*
- Le PNUD devrait soutenir le développement de cette chaîne de valeurs en se positionnant sur le renforcement de la logistique post-récolte, l'introduction des innovations à travers la promotion de la digitalisation ou des solutions digitales et l'utilisation du solaire (Par exemple introduction des pompes solaires) pour la modernisation de ce secteur.*
- Le PNUD devrait davantage élargir son positionnement stratégique au niveau des réserves protégées (aires marines protégées, parcs nationaux, réserves naturelles, réserves spéciales, de biosphères, réserves ornithologiques).*
- Le PNUD devrait apporter son appui à la construction de la chaîne de valeurs gestion des déchets qui est un gisement d'emplois verts. Il est nécessaire de renforcer les capacités des ministères en charge de la gestion des déchets et des autres acteurs intervenant dans ce secteur.*

- ❑ *Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans la promotion des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique*

Renforcement des capacités pour le suivi et la mise en œuvre du PSE afin de concevoir des projets et programmes durables en faveur de l'emploi décent en particulier pour les jeunes et les femmes :

- ❑ *Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans l'appui conseil en s'appuyant sur des études qui doivent aider les institutions publiques notamment les ministères partenaires à faire des choix stratégiques éclairés ou avisés.*
- ❑ *Le PNUD devrait davantage jouer le rôle de force d'impulsion des innovations en connectant les institutions aux réseaux de connaissances et en assurant la mutualisation des expertises et des expériences au niveau mondial et surtout africain grâce à son implantation dans 170 pays environ.*

Accès des populations rurales aux infrastructures de base afin de réduire les inégalités géographiques :

- ❑ *Le PNUD devrait davantage apporter un appui à la construction d'infrastructures innovantes qui doivent contribuer au développement des chaînes de valeurs*
- ❑ *Le PNUD devrait apporter un appui conseil et technique à l'élaboration de la stratégie de développement de l'entrepreneuriat qui est indispensable pour l'amélioration du pilotage stratégique, de la coordination et de l'impulsion de l'entrepreneuriat.*

Recommandations sur la cohérence interne et externe

- ❑ *Renforcer la cohérence entre les portefeuilles et avec l'UPAS dont le rôle est essentiellement d'alimenter la réflexion stratégique afin d'éclairer les interventions du programme. Il faudra également renforcer la fonction conseil au niveau des portefeuilles pour ne pas tomber dans le piège de la routine du programme.*
- ❑ *Poursuivre son appui au gouvernement pour la prise en compte des ODD dans les politiques publiques et mobiliser davantage les agences sur les ODD à travers des projets conjoints*

Recommandations sur la viabilité

- ❑ *Prévoir systématiquement des stratégies de retrait dans tous les projets exécutés avec son appui*

Recommandations sur l'égalité des sexes, promotion féminine et inclusion sociale

- ❑ *Actualiser sa stratégie genre élaborée depuis 2015*
- ❑ *Fixer systématiquement les marqueurs genre dans tous les documents de projets*
- ❑ *Organiser régulièrement des formations sur le genre pour les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les responsables des portefeuilles*

Recommandations sur le renforcement des capacités

- ❑ *Renforcer les capacités du ministère en charge de l'énergie, du gaz et du pétrole à promouvoir et faciliter l'accès à des techniques et des technologies pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, à travers : (i) la réalisation d'une enquête de référence sur l'accès des ménages aux technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique (désagrégés par sexe, par âge, par zone rurale, urbaine et péri-urbaines) ainsi que sur les types d'équipements utilisés ; (ii) appuyer l'élaboration ou la finalisation des projets de décrets d'applications de la loi sur le biocarburant notamment le décret sur les dispositions de conditionnement du bio-éthanol et le décret sur la mise en place d'un fonds de financements et de projets et de recherche sur toutes les opérations prévues (production, structuration et les prix à la sortie) ; (iii) promouvoir le partenariat public privé pour le montage de projets bancables et la mobilisation de ressources destinées au financement de technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité*

énergétique, en faveur de l'électrification rurale décentralisée, etc ; (iv) Appuyer la mise en œuvre du plan stratégique de l'ANER.

- ❑ Renforcer les capacités techniques des ministères et des collectivités locales en charge de la gestion des déchets, à travers l'appui à l'intégration de la gestion des déchets dans les politiques, plans sectoriels et locaux, le développement de programmes de sensibilisation pour un changement de comportement, la facilitation du dialogue et du partenariat public privé pour le développement de chaîne de valeur dans la gestion des déchets afin de contribuer à la promotion d'emplois verts et de l'économie circulaire.
- ❑ Renforcer les capacités techniques de conservation des écosystèmes et de la biodiversité en élargissant les interventions au niveau des écosystèmes et réserves protégées, à travers (i) des appuis techniques et financiers pour la réalisation/réactualisation et appuie à la mise en œuvre de plans d'aménagements et de gestion ; l'acquisition d'équipements et matériels de surveillance et de suivi-écologique ; la formation des agents au niveau central et décentralisé sur la planification stratégique, le suivi-évaluation, la cartographie et la télédétection, la réalisation d'études d'impacts du changement climatique sur la dynamique des espèces fauniques et marins, etc.
- ❑ Renforcer les capacités pour accélérer les initiatives de renforcement des capacités sur le mécanisme MRV et faciliter son institutionnalisation au niveau des ministères et institution en charge de la mise en œuvre de la CDN

Recommandations sur la gouvernance

- ❑ Pour desserrer l'étau de la soutenabilité, le PNUD devrait procéder au recentrage de son portefeuille de projets. Il devrait aussi être plus agressif dans la mobilisation des ressources en sortant de ses zones de confort et en s'appuyant sur des projets innovants qui pourraient attirer les donateurs.

Recommandations sur la communication et la gestion des connaissances

- ❑ Diligenter la mise en œuvre de sa stratégie de communication et améliorer la gestion des connaissances.

En ce qui concerne les leçons apprises :

- ❑ L'approche d'intervention du PNUD notamment le ciblage des zones de convergence est très pertinente. Elle permet de fournir des appuis de proximité ciblés qui tiennent compte des besoins des populations
- ❑ Le renforcement des capacités des ministères sectoriels et des membres du comité national sur le changement climatique a fortement influencé la participation active de ces dernières lors des rencontres nationales, internationales sur le climat
- ❑ Les études réalisées sur l'impact des inondations ont guidé les décisions du gouvernement sur la prise en charge et le relèvement des personnes sinistrées
- ❑ Le concours d'innovations sur la gestion des inondations a donné le signal sur l'opportunité de promouvoir les innovations portées par les jeunes comme solution contributive à la résolution des problématiques de développement

Introduction

La présente version préliminaire du rapport expose les constatations et les conclusions de l'analyse des données et des informations recueillies, les recommandations et les leçons apprises de l'évaluation finale qui a été conduite par le PNUD en novembre et décembre 2021 avec l'appui d'une équipe de consultants. Ce rapport s'est attaché à répondre aux questions évaluatives déclinées dans la matrice de l'évaluation en se basant sur l'analyse des données probantes et des informations collectées.

Le rapport est structuré en cinq points :

Le premier point décrit le contexte de mise en œuvre du CPD

Le deuxième point présente succinctement le CPD qui est l'objet de l'évaluation

Le troisième point expose la méthodologie de l'évaluation

Le quatrième point s'appesantit sur les constatations sur les trois composantes du CPD

Le cinquième point porte sur les constatations relatives à la gouvernance.

I - Contexte de mise en œuvre du programme pays 2019 - 2023 au cours de la période couverte par l'évaluation à mi-parcours

I.1 - Situation géographique, administrative et démographique

Le Sénégal est un pays sahélien, situé à l'extrême ouest du continent africain, entre 12°20' et 16°40' de latitude nord et 11°20' et 17°30' de longitude ouest. Le pays couvre une superficie de 196 722 km² et partage ses frontières avec la République Islamique de Mauritanie au nord, la République du Mali à l'est, la République de Guinée au sud-est et la Guinée-Bissau au sud. La Gambie située entre les régions naturelles de la Casamance et du Sine Saloum, forme une enclave sur le cours intérieur du fleuve du même nom. Au plan administratif, le pays comprend actuellement 14 régions et 46 départements. La population sénégalaise ne cesse de croître en passant de 13,5 millions d'habitants en 2013 à 16,7 millions en 2020 (Rapports ANSD, 2013, 2019, 2020). La majorité de la population vit en milieu rural (54,8%) contre 45,2% en milieu urbain. La population sénégalaise est jeune (un sénégalais sur deux à moins de 20 ans) et caractérisée par une légère prédominance des femmes (50,2%) par rapport aux hommes (49,76%). Plus de la moitié, 54,82%, réside en milieu rural. Le Sénégal est un pays plat qui dispose d'une façade maritime de plus de 700 km et un climat de type soudano-sahélien avec deux saisons : une saison des pluies (de juin à octobre) et humide et une saison sèche (de novembre à mai). La pluviométrie est très variable dans le temps et dans l'espace avec une grande disparité hydro-climatique entre le sud humide (avec une pluviométrie annuelle supérieure à 1000 mm) et le nord sec (recevant moins de 500 mm de pluie par an).

D'après les résultats de l'Enquête Démographie et Santé, l'indice synthétique de fécondité des femmes âgées de 15 à 49 ans se situe à 4,7. Il est plus important en milieu rural (5,6) par rapport au milieu urbain (3,6) et dans les régions centre (5,3) et sud (5,4). Au fil des années, cet indice a faiblement diminué passant de 5 en 2010, 2011 et 2014 à 4,7 en 2016 et en 2019. Le taux brut de natalité est estimé à 34% et est plus élevé en milieu rural (37,8%) par rapport au milieu urbain (29,2%). Par rapport à l'âge, les taux de fécondité par groupe d'âges augmentent rapidement avec l'âge passant de 71 % à 15-19 ans pour atteindre un maximum de 228 % à 25-29 ans, et demeurent relativement élevés dans les groupes d'âges 30-34 ans (195 %) et 35-39 ans (171 %). Au-delà, le niveau de la fécondité décroît assez rapidement pour s'établir à 74 % à 40-44 ans et 21 % à 45-49 ans. Concernant le ratio de dépendance démographique, il est de 75/100 pour les moins de 15 ans et de 7/100 pour les 65 ans et plus. Le Sénégal se situe dans la deuxième phase de sa transition démographique caractérisée par une baisse de la fécondité (indice de fécondité : 4,7% en 2019 contre 5% en 2010) et une poursuite de la baisse de la mortalité (taux de mortalité infanto-juvénile : 29% en 2019 contre 47% en 2010). Cette transition démographique est une fenêtre d'opportunité en termes de dividende démographique. Toutefois, pour permettre d'enregistrer ce dividende, ce changement doit être accompagné par des investissements durables dans l'éducation, la santé, les secteurs productifs, le développement des compétences, la création d'emplois, la promotion de l'entrepreneuriat et la bonne gouvernance économique et politique.

I.2 - Situation de la gouvernance, institutions, paix et sécurité

Le Sénégal a réalisé des efforts considérables dans l'amélioration de la gouvernance notamment dans le renforcement de l'Etat de droit et des institutions, la consolidation de la sécurité et de la paix. En 2019, s'agissant de l'indice Mo IBRAHIM, le Sénégal a été classé 10^{ème} par rapport à 54 pays avec un score global de 63,3 sur 100. En 2020, le pays a été classé 9^{ème} avec un score global de 63,2 sur 100. Il a occupé la 3^{ème} place dans le classement de la CEDEAO. En matière de gestion des finances publiques, le Sénégal a internalisé sept sur huit directives de l'Union Economique Monétaire Ouest Africain (UEMOA). La Loi organique relative aux Lois de finances et le Règlement général sur la Comptabilité publique ont fait l'objet d'abrogation et de remplacement en 2020. Le basculement vers le budget programme initialement prévu en 2017 a connu un début de réalisation en 2020. Les réformes se poursuivent pour l'application intégrale du nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.

A cet effet, sur le plan normatif, la Loi organique portant Loi de finances n°2020-07 du 26 février 2020 a été promulguée. En matière de mobilisation de ressources, la pression fiscale a connu un repli passant de 17,6% en 2019 à 16,7% en 2020. Ce repli est imputable à la COVID-19. Toutefois, les ressources totales ont atteint 2 842,74 milliards de FCFA en 2020 contre 2 789,07 milliards en 2019, soit une progression de +1,9%. Les défis à relever en matière d'amélioration des finances publiques concernent : (i) la préservation de la viabilité des finances publiques, l'élargissement de l'assiette des impôts et la poursuite des réformes visant à améliorer la gestion des finances publiques par le renforcement de la mise en œuvre des budgets-programmes, la rationalisation du recours aux comptes de dépôt pour les services non-personnalisés de l'État et la consolidation du compte unique du Trésor.

Dans le domaine de l'environnement des affaires, le Gouvernement du Sénégal a adopté et mis en œuvre le troisième Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité sur la période 2019–2021. Ceci confirme sa volonté de poursuivre l'amélioration de l'environnement des affaires et de hisser le Sénégal au niveau des meilleurs standards internationaux. En 2019, le Sénégal a amélioré son climat des affaires par rapport aux meilleures pratiques mondiales. Au classement Doing Business, il se situe à la 123^{ème} place (+18), avec un score de 59,38 (+5,15). Au niveau africain, le Sénégal est à la 20^{ème} place en matière de climat des affaires. Dans la zone CEDEAO et au niveau de l'UEMOA, le Sénégal est classé, respectivement 4^{ème} et 3^{ème}. Pour l'année 2020, dans le dernier rapport de compétitivité, le Sénégal a enregistré un score de 49,7/100. Ces résultats ont été obtenus grâce aux progrès notés dans le transfert de propriété, la facilitation des procédures, et la mise en œuvre de la loi n°2018-10 du 30 mars 2018.

Dans le cadre de la facilitation des procédures, le transfert de propriété est accordé dans un délai d'attente de 10 jours (au lieu de 30 jours), soit un gain de 20 jours. Les délais de raccordement à l'électricité sont réduits de 21 jours, passant de 68 jours en 2019 à 47 jours en 2020, et les coûts de branchement sont passés de 19 857 507 FCFA à 11 857 507 FCFA entre 2019 et 2020. Le score de l'indice sur la qualité des procédures judiciaires mesurée par le Doing Business a progressé de 7 points, passant de 6,5 à 13,5 points sur une échelle de 0 à 18. Les délais de jugement ont diminué de 100 jours, passant de 300 jours en 2019 à 200 jours en 2020.

Toutefois des défis restent à relever en matière d'amélioration de l'environnement des affaires. Il s'agit de : (i) l'achèvement des réformes structurelles et sectorielles relatives à la législation du travail à travers l'élaboration et l'adoption d'un nouveau code ; (ii) la mise en place du livre foncier électronique pour améliorer l'accès au foncier ; (iii) l'érection d'une Cour d'appel commerciale et d'une carte de tribunaux de commerce et (iv) l'achèvement des réformes enclenchées à travers l'évaluation et l'adoption d'un nouveau code des investissements pour une application effective de la loi sur les partenariats publics privés.

Dans le volet renforcement de la transparence dans la gestion des ressources publiques, le Sénégal a entrepris des réformes visant à renforcer la transparence, la crédibilité et l'efficacité du système de gestion des finances publiques. L'Enquête sur le budget Ouvert classe le Sénégal second en Afrique francophone dans la catégorie de la Transparence, avec un score de 46/100 pour les années 2019 et 2020. Ce score est en dessous du seuil de 61/100 points requis pour une transparence satisfaisante.

En matière de lutte contre la corruption, le Sénégal a renforcé son contrôle interne et externe. Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le Centre de Traitement de l'Information Financière a reçu 213 déclarations d'opérations suspectes et a transmis 15 rapports au Procureur de la République. Les performances réalisées en matière de lutte contre la corruption, font que le Sénégal a enregistré en 2020 un score de 45/100 et se classe à la 67^{ème} place mondiale, 14^{ème} au niveau africain et 8^{ème} en Afrique subsaharienne, un rang qu'il occupe depuis 2016.

Dans le domaine de l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique, le Sénégal a entrepris des réformes importantes en vue d'un meilleur recentrage des politiques publiques autour des préférences du citoyen. En matière de qualité de l'administration publique, le Sénégal a obtenu un score de 3,5/6, selon le classement du Rapport sur l'évaluation des politiques et institutions publiques en Afrique. De plus, les efforts entrepris dans la modernisation de l'Administration ont permis au Sénégal d'obtenir un score appréciable de 79,2/100, d'après le dernier rapport de l'Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique. Plusieurs réformes ont été entreprises pour améliorer la qualité du service public, notamment : la Charte de la déconcentration, le Programme de Modernisation de l'Administration territoriale et le projet de loi portant statut du corps des préfets. Dans la dernière publication de l'Indice de développement de l'administration électronique, le Sénégal a été classé 150ème au niveau mondial avec un score de 0,3486. En effet, le Sénégal poursuit la transformation digitale dans l'administration publique, notamment la dématérialisation des procédures administratives, un taux de réalisation de 45%, soit 337 procédures devraient être réalisées en 2020.

En matière d'accès à une justice équitable, le Sénégal est classé 8ème en Afrique avec un score de 85,1/100. Entre 2019 et 2020, le nombre de magistrats pour 100 000 habitants est passé de 3,03 à 3,15. Mais, le Sénégal reste très loin de la norme internationale de 10 magistrats pour 100 000 habitants. Pendant la même période, le ratio magistrat/greffier s'est établi à 1/0,79 contre 1/0,90 en 2018 alors que la norme internationale est de 1 magistrat/2 greffiers. Dans le cadre de l'amélioration du traitement et du jugement des contentieux, la population carcérale en instance de jugement a augmenté passant de 40,8% en 2019 à 43% en 2020. De même, le taux de détention provisoire de longue durée \geq à 3 ans a augmenté passant de 4,6% en 2019 à 9,0% en 2020. Cette situation peut s'expliquer par la pandémie de Covid-19 qui avait considérablement ralenti l'activité des juridictions. La population carcérale a légèrement baissé passant de 11 576 en 2019 à 10 532 en 2020. En matière de défense et de sécurité, le Sénégal s'est engagé dans la poursuite du maintien de la paix et du renforcement de la cohésion sociale à travers l'amélioration de la couverture sécuritaire et la consolidation de la démocratie. Selon l'indice ordre et sécurité, le Sénégal se classe à la 54ème place mondiale avec un score de 1,864/5 en 2020 contre un score de 1,871/5 en 2019 (55ème place mondiale).

En matière d'état civil, le Sénégal est classé 4ème en Afrique avec un score de 87,5%, selon la dernière publication de l'Indice Mo Ibrahim sur la gouvernance. En 2020, sept (07) centres secondaires d'état civil ont été créés. En termes de progrès, le pourcentage d'enfants de moins de cinq ans dont la naissance a été enregistrée à l'état civil était de 78,7% en 2019. Des disparités ont été relevées dans les régions. En effet, le pourcentage d'enfants n'ayant pas de pièces d'état civil à l'élémentaire varie de 5,2% à Dakar à 65,7% à Kaffrine. Il est de 46% à Sédhiou ; 33,8% à Ziguinchor ; 32,9% à Kaolack ; 30,8% à Fatick ; 30,5% à Tambacounda.

En ce qui concerne la représentation des femmes dans la gouvernance politique et administrative, la proportion de sièges occupés par des femmes dans le parlement national et les administrations locales (collectivités territoriales) était estimée à 47,68% en 2019 contre 43% en 2020. Les femmes occupaient 41,8% des postes au niveau de l'Assemblée nationale en 2019 contre 43,3% en 2020 ; 33,33% en 2019 contre 34% en 2020 des postes au Haut conseil des collectivités territoriales et 21,66% en 2019 contre 20% en 2020 des postes au Conseil économique, social et environnemental. Dans le commandement territorial, en 2020, les femmes représentaient 6,5% de l'effectif, avec une femme gouverneur sur les 14 régions ; 2 femmes préfets sur 45 soit 4,5% et 24 femmes sous-préfets et adjointes sur 372 soit 6,5%. A la suite du remaniement ministériel, le niveau de représentativité des femmes dans le Gouvernement (21,2%) a connu une baisse de 0,66 point par rapport à 2019 (21,8%).

Dans le cadre de la lutte contre les violences basées sur le genre, le Sénégal poursuit la mise en œuvre du Plan d'Action national pour l'éradication des Violences basées sur le Genre avec la mise en place de plateformes régionales pour opérationnaliser les procédures standard de prévention et de prise en charge des cas de VBG. Un guide pratique sur la prise en charge des victimes des violences basées sur

le genre a été élaboré et des agents de Police et de Gendarmerie ont été formés en gestion et stockage des données sur les violences basées sur le genre. Par ailleurs, une stratégie de vulgarisation de la loi criminalisant le viol a été élaborée et traduite en 14 langues nationales. Il a été organisé un vaste programme de renforcement de capacités des acteurs et une campagne de communication. De même, il a été mis en place un système de gestion des informations sur ce fléau. En outre, une plateforme spécifique de rapportage et de suivi des cas de violence en milieu scolaire a été mise en ligne en 2020. Les défis à relever sont la mise en place d'un centre national de prise en charge des violences basées sur le genre et la sensibilisation sur les procédures standards de prévention et de prise en charge des cas de violences basées sur le genre.

1.3 - Situation de la transformation structurelle de l'économie et croissance

Au plan économique, le Sénégal a connu un taux de croissance moyen du produit intérieur brut (PIB) de 5,3% entre 2016 et 2019 (DPEE, 2019). En 2019, l'activité économique s'est ralentie avec un taux de croissance de 4,4% contre 6,4% en 2018. Ce léger recul s'est creusé en 2020 avec un taux de croissance de 1,5% contre 4,4% en 2019. Ce ralentissement s'explique par les effets de la pandémie de Covid-19, qui ont eu un impact négatif sur certains secteurs d'activités, notamment les transports, le commerce, la restauration et l'hébergement, la construction, l'élevage, la pêche ainsi que la fabrication de produits agroalimentaires. En conséquence, le PIB par habitant a enregistré une baisse de 1,5%, passant de 812 523 FCFA en 2019 à 800 199 FCFA en 2020.

Dans le secteur primaire, l'activité a connu une progression de 15,9% en 2020. Dans le secteur secondaire qui était fortement touché par la pandémie de la COVID-19, l'activité économique a été estimée à 0,1%. Le secteur tertiaire a connu une contraction de 0,7% en 2020. Sur la même période, le taux d'inflation, mesuré par l'indice harmonisé des prix à la consommation a augmenté jusqu'à atteindre 2,5% en 2020 contre 1,0% en 2019, à cause du renchérissement des services de transports (+4,2%), des produits alimentaires (+3,3%), des services de restaurants et hôtels (+2,0%), ainsi que ceux des biens et services divers (+1,3%). Le recul du taux de croissance du PIB combiné avec le taux d'inflation à la hausse, ont alourdi la situation des finances publiques du pays malgré les efforts consentis par le Gouvernement pour rationaliser les dépenses de fonctionnement au profit des dépenses d'investissement. En effet, pour l'année 2020, le déficit budgétaire a atteint 903 milliards de FCFA (6,4% du PIB) contre 537,5 milliards (3,9% du PIB) en 2019, imputable en partie à la mise en œuvre du Programme de Résilience Economique et Sociale (PRES) et à l'emploi des jeunes exécuté dans le cadre de l'atténuation des effets de la Covid-19 et suite aux émeutes en début d'année.

L'encours de la dette publique totale s'est situé à 8 904,7 milliards de FCFA en 2020, soit un accroissement de 13,8% par rapport à 2019 (7 825,2 milliards). L'investissement public a enregistré une hausse entre 2019 et 2020, s'établissant à 893,4 milliards de FCFA, soit 6,7% du PIB, (contre 847,8 milliards de FCFA en 2019, et 6,4% du PIB) Quant à l'investissement privé, il a subi de plein fouet la pandémie de Covid-19 et a été estimé à 3 011,5 milliards de FCFA en 2020 (22,5% du PIB) contre 3 136,9 milliards en 2019 (24% du PIB), soit une baisse de 125,4 milliards de FCFA en valeur absolue et 4% en valeur relative. Au total, le taux d'investissement, mesuré par la FBCF, s'est replié de 1 point de pourcentage en 2020 pour s'établir à 3 904,9 milliards de FCFA (29,21% du PIB).

En matière de renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises, le Gouvernement s'est engagé à améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et à réduire la taille du secteur informel à travers le renforcement du dispositif d'encadrement en mutualisant les services d'appui, et la mise en œuvre d'une stratégie de développement du secteur. Les PME ont payé un lourd tribut à la COVID-19. Le nombre des PME encadrées par l'Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) a connu une baisse, passant de 5 072 en 2019 à 3 873 en 2020. Ce résultat est principalement imputable au respect des mesures sanitaires relatives à la pandémie de Covid-19. Quant aux unités informelles, 806 d'entre elles ont été encadrées en vue d'une formalisation en 2020 contre 890 en 2019.

Concernant la diversification des exportations, sur la période 2019-2020, les exportations par tête ont enregistré une baisse de 5,3%, passant de 122 467,5 FCFA en 2019, à 115 914,5 FCFA en 2020. En effet, les exportations de biens sont passées de 1 985 milliards de FCFA en 2019 à 1 936,4 milliards en 2020, soit une diminution de 2,4%. Cette baisse s'explique essentiellement par celle des exportations de phosphate, des produits halieutiques, de l'acide phosphorique, des produits pétroliers et des produits arachidières. Les importations de biens ont été évaluées à 4 109,7 milliards de FCFA en 2020, soit une baisse de 119,6 milliards de FCFA en valeur absolue et de 2,9% en valeur relative par rapport à 2019. Ainsi, pour un objectif de 62,3%, le taux de couverture des importations par les exportations se situe à 47,1% en 2020 contre 42,9% en 2019. En termes de densification et de diversification du tissu industriel, entre 2019 et 2020, l'indice de la production industrielle a connu une légère hausse (3 points de pourcentage), passant de 110,2% à 113,5%. La valeur ajoutée de l'industrie a enregistré une baisse de 1,7% entre 2019 et 2020 pour se situer à 2 324,4 milliards de FCFA en 2020. Sa part dans le PIB s'est établi à 17,4% en 2020 contre 18,0% en 2019.

Sur le plan des infrastructures de télécommunications et d'accès aux services numériques, d'importants investissements ont permis au Sénégal de disposer en 2020 de 13 500 km de fibre optique sur l'ensemble du territoire, contre 12 953 km en 2019. Aussi, en 2020, l'infrastructure mobile 2G couvre-t-elle 98% du territoire contre 92,1% 21 pour la 3G et 66,8% pour la 4G. L'accès universel à l'électricité, en quantité, de qualité et à un prix abordable, demeure un axe central de la politique énergétique du Gouvernement. La production d'énergie est passée de 4 454 GWh en 2019 à 4 814,54 GWh en 2020, soit une hausse de 8,1%, grâce à une politique de mise à niveau et de création de nouvelles capacités de production. La puissance installée s'établit à 1 499,04 MW en 2020, soit une hausse de 4,39% par rapport à 2019 (1 435,9 MW). Ainsi, la proportion de la population ayant accès à l'électricité s'est situé à 70,0%, soit une hausse de 0,7 point de pourcentage par rapport à 2019.

1.4 - Situation sociale

Le rapport sur le développement montre que l'indice de développement humain est passé de 0,37 en 1990 à 0,51 en 2017. Les performances sur le développement humain résultent en grande partie des progrès réalisés dans le domaine de l'accès aux services sociaux de base. Dans le domaine de l'eau, le taux global d'accès à l'eau s'est établi à 97,6 en 2020 contre 96,2% en 2019. En milieu rural, le taux d'accès à l'eau potable a connu une hausse passant à 96,5% en 2020 contre 94,8% en 2019. En matière d'assainissement, le taux d'accès global à l'assainissement urbain est estimé en 2020 à 74%, contre 72,9% en 2019, soit une hausse modeste de 1,1 point de pourcentage, essentiellement soutenue par les autoréalisations d'ouvrages individuels des ménages. Le taux d'accès global à l'assainissement rural est estimé à 50,7% en 2020, contre 49,1% en 2019, soit une légère hausse de 1,6%. Les résultats de l'enquête sur les conditions de vie des ménages de 2019 montrent qu'au Sénégal, 9,1% des ménages ne disposent pas de toilettes dans leur logement et font leurs besoins soit dans la nature (8,4%) soit dans des toilettes publiques (0,7%). En revanche, six ménages sur dix utilisent les toilettes avec chasse d'eau, moins de deux ménages sur dix les latrines dallées, et 11,8% utilisent les fosses rudimentaires/trou ouvert. Le niveau d'accès selon le milieu révèle une plus forte utilisation des WC avec chasse d'eau dans la zone urbaine de Dakar (87,7%), tandis que dans les autres zones urbaines du pays ce type d'aisance est utilisé par 68,1% des ménages et par 38,0% de ceux du milieu rural. La proportion de ménages ruraux (17,1%) qui pratiquent la défécation à l'air libre autrement dit qui font leurs besoins dans la nature reste élevée.

Dans le domaine de la santé, le taux d'accouchement assisté par du personnel qualifié a connu une nette progression de 74,5% en 2019 à 96,6% en 2020. De même, le taux de consultation prénatale a connu une hausse de 10,4% passant de 55% en 2019 à 65,4% en 2020. Le taux de mortalité infanto-juvénile s'est situé à 29% en 2019 alors qu'il était à 39% en 2016. Les dépenses de santé rapportées aux dépenses totales de l'État sont passées de 5,54% en 2019 à 7,53% en 2020, soit une hausse de 2 points de pourcentage.

Dans le volet éducation, des efforts considérables ont été entrepris par le Gouvernement dans la mise en œuvre des politiques publiques en matière d’alphabétisation notamment avec la modernisation des Daaras et les cellules d’alphabétisation fonctionnelle. Selon, les résultats de l’enquête EHCVM 2018/2019, le taux d’alphabétisation des adultes a été estimé en 2019 à 51,8%. Il est plus accentué en milieu urbain (72,6%) qu’en milieu rural (37,8%) et chez les hommes (63,1%) que chez les femmes (43,0%). En 2020, il était prévu d’enrôler un effectif de 74 627 apprenants dans les centres d’alphabétisation fonctionnelle, mais seulement 18 230 adultes ont été enregistrés, soit un gap de 56 397. Les apprenants sont majoritairement des femmes (17 715 femmes contre 515 hommes). Il est noté une légère hausse du pourcentage d’apprenants jeunes et adultes âgés de 15 ans et plus ayant atteint un seuil minimum de maîtrise en langue, lecture, écriture, mathématique et compétence de vie courante, dans les classes d’alphabétisation fonctionnelle, qui est passé de 85,5% en 2019 à 87,2% en 2020.

Le taux net de scolarisation se situe à 53,0% pour les enfants d’âge du primaire. Ce taux est plus élevé en milieu urbain (70,1%) qu’en milieu rural (42,1%) et est plus important chez les filles (55,9%) âgées de 6 à 16 ans que celui des garçons (50,1%). Cette situation est observée aussi bien en milieu urbain (72,7% contre 67,4% pour les garçons) qu’en milieu rural (55,9% contre 50,1% pour les garçons). Pour ce qui est du secondaire, moins du tiers (31,8%) de la population scolarisable fréquente ledit cycle. Le taux net de scolarisation au secondaire en milieu urbain (43,4%) est égal à plus du double de celui en milieu rural (21,4%). Le niveau de scolarisation varie également en fonction du sexe. Le taux d’accroissement des effectifs des apprenants de la formation professionnelle et technique s’est établi à 6,2% en 2020 contre 1,02% en 2019, soit en dessous de la cible (20%). En effet, le nombre d’inscrits dans ce domaine sur 100 000 habitants est passé de 512,6 en 2019 à 521,0 en 2020.

La pauvreté a connu un recul mais des progrès restent à faire. En effet, la pauvreté monétaire a connu un recul de 5 points en pourcentage, en passant de 42,8% en 2011 à 37,8% en 2018/2019. Sur la même période, la profondeur de la pauvreté a plus diminué en milieu rural (-3,5 points contre -1,7 et -1,1 respectivement pour Dakar urbain et les autres milieux urbains). Par contre, les inégalités mesurées par l’indice de Gini, n’ont pas connu le même rythme de variation (35,6 en 2011 et 35,1 en 2018/2019 soit moins d’un point de baisse). Il ressort de l’analyse que les inégalités mesurées par l’indice de Gini sont plus importantes en milieu urbain (35,1%) qu’en milieu rural (27,3%). La pauvreté touche plus la population rurale où, plus de la moitié (53,6%) vit sous le seuil de pauvreté alors qu’en milieu urbain (19,8%).

La répartition de la pauvreté selon la zone de résidence montre que 75,4% des pauvres vivent en milieu rural contre 24,6% en milieu urbain. La profondeur de la pauvreté est trois fois plus importante en milieu rural (15,3%) qu’en zone urbaine (4,6%). La région de Dakar, présente le niveau de pauvreté le plus bas avec moins d’une personne sur dix soit un taux de 9,0%. Elle est suivie par la région de Thiès où le tiers de la population (34,1%) est touché par la pauvreté. Parmi les régions où plus de la moitié de la population vit sous le seuil de pauvreté figurent Sédhiou (65,6%), Kédougou (61,9%), Tambacounda (61,9%), Kolda (56,6%), Ziguinchor (51,1%) et Kaffrine (53,0%). Au niveau des autres régions, la situation se présente comme suit : Saint-Louis (40,1%), Kaolack (41,5%), Louga (43,4%), Diourbel (43,9%), Matam (47,7%) et Fatick (49,2%). Selon le sexe du chef de ménage, la pauvreté est moins répandue dans les ménages dirigés par des femmes (21,88%) comparativement à ceux sous l’autorité d’un homme (42,7%). Le taux de pauvreté plus élevé chez ceux dont leur CM à un âge compris entre 50 et 60 ans (39,3%) que chez les chefs de ménages qui ont moins de 25 ans (35,0%).

Le taux de chômage a été estimé à 16,7% au quatrième trimestre 2020 contre 16,9% au quatrième trimestre de 2019. Il est plus accentué en milieu rural (17,1%) qu’en milieu urbain (16,3%) et touche plus les femmes (26,7%) que les hommes (9,3%). Le taux d’activité s’est situé à 57,9% au quatrième trimestre de l’année 2020, contre 59,3% en fin 2019, et varie selon le milieu de résidence et le sexe. Il est estimé à 59,4% en milieu urbain et 56,0% en milieu rural, à 67,6% pour les hommes et 48,6% pour les femmes. Le taux d’occupation global est de 43,3% au quatrième trimestre de 2020, avec des écarts

importants selon le sexe : celui des hommes étant de 56,2% et celui des femmes de 31,1%. Pour ce qui est du salaire moyen mensuel, il est évalué à 97 145 FCFA en fin 2020 contre 89 730 FCFA en fin 2019, soit une évolution de 8,3%.

En matière d'équité et d'égalité de genre, des avancées considérables ont été réalisées en termes de parité dans l'accès à l'éducation et à la formation, d'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant, d'autonomisation des femmes et de leur participation à la vie politique. Dans l'éducation, les différentes politiques menées ont permis d'atteindre la parité entre filles et garçons aux cycles primaire, moyen et secondaire à partir de 2017. L'indice d'inégalité de genre affiche un niveau moyen de 0,51. L'indicateur des Institutions sociales et de Genre, qui mesure les niveaux de discriminations par genre au sein des institutions sociales, a atteint 37% en 2019 et place le Sénégal dans la catégorie moyenne (soit entre 30 et 40% de discrimination). Toutefois, des inégalités persistent malgré les nombreux efforts consentis. L'accès aux facteurs de production (foncier, financement, etc.), notamment en milieu rural, les traditions et coutumes préjudiciables aux filles telles que les mutilations génitales, les abandons scolaires, les violences basées sur le genre, les mariages et grossesses précoces sont autant de facteurs qui inhibent l'épanouissement des femmes. Dans l'accès au foncier pour l'exploitation agricole, il existe une nette disparité en faveur des hommes, avec 75,8% des terres exploitées par ces derniers contre 24,2% pour les femmes. Au Sénégal, 27 % des femmes de 15-49 ans ont subi des violences physiques dès l'âge de 15 ans. Cette situation est beaucoup plus profonde en zone rurale où le taux est estimé à 28% contre 25% en zone urbaine. Par ailleurs, cette violence augmente avec le nombre d'enfants vivants, passant de 22 % parmi les femmes de 15-49 ans et n'ayant aucun enfant vivant à 32 % chez celles ayant 5 enfants ou plus.

1.5 - Situation humanitaire

Au Sénégal, bien qu'étant moins grave par rapport aux autres pays du Sahel, la situation humanitaire reste préoccupante. En effet, le pays est fréquemment confronté aux aléas climatiques qui sont à l'origine de la faible production alimentaire, des sécheresses, de la dégradation des terres, de la hausse des prix des denrées alimentaires et de la faible résilience des populations. S'agissant de l'indice global de la faim, le Sénégal a été classé au 65^{ème} rang sur 107 pays en 2020 alors qu'il occupait la 67^{ème} place en 2019 sur 177 pays. Selon l'enquête nationale sur la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience, la malnutrition aiguë globale s'est située entre 7,2 % et 8,2 % avec de grandes disparités régionales. La prévalence de la malnutrition aiguë globale était plus élevée dans les régions de Louga, Matam et Podor ou elle a varié entre 10% et 15%. Selon le Cadre Harmonisé de mars 2019, environ 341 000 personnes étaient touchées par l'insécurité alimentaire pendant la période de soudure 2019 soit une réduction de 55 % par rapport à 2018. Cependant, en 2020, pendant la période de soudure, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire a été estimé à 770 000 personnes environ soit une augmentation de 124% par rapport à la même période en 2019. En 2021, la situation s'est améliorée avec près de 304 107 personnes en situation d'insécurité alimentaire soit une baisse de 60% par rapport à 2020.

Les risques de catastrophes liées aux inondations constituent des menaces préoccupantes pour le pays. En outre, en 2020, de fortes pluies ont provoqué des inondations dévastatrices qui ont touché plus de 32 000 personnes au Sénégal et détruit des habitations et de vastes zones de cultures. En 2020, toutes les régions du Sénégal ont été touchées avec 12475 ménages inondés, soit 77 260 de personnes affectées et 3 285 individus déplacés. Au total, plus de 433 sites ont été inondés et 5 318 sinistrés ont été recensés dans la région de Dakar. Pour faire face à cette situation, 10 milliards de FCFA ont été mobilisés par le Gouvernement, dont 3 milliards de Francs CFA en appui direct aux sinistrés.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de protection sociale, le Gouvernement a mis en place un Registre national unique (RNU) pour un meilleur ciblage des bénéficiaires des programmes de filets sociaux. Après la mise à jour et l'extension du RNU, le nombre de ménages inscrits a été évalué à 537 114 ménages en 2020 contre 458 550 en 2019, soit une hausse de 78 566 ménages en valeur absolue et

de 17,1% en valeur relative. Le nombre de ménages bénéficiaires des bourses de sécurité familiale est toujours de 316 941 ménages depuis 2017.

1.6 - Situation de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

L'année 2020 a été marquée par des progrès importants dans le domaine de l'application des accords multilatéraux sur le climat. Avec l'approbation de la Contribution déterminée au niveau national (CDN) et son enregistrement au niveau du Secrétariat de la Convention cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, un pas important a été franchi dans le cadre de l'application de l'Accord de Paris sur le Climat. L'objectif de cette politique est la réduction relative des émissions de gaz à effet de serre de 5% et 7% respectivement en 2025 et 2030, par rapport à la situation de référence (Business as usual) pour l'objectif inconditionnel (CDN). Dans le cadre de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, les projets carbonés ont permis de séquestrer 305 768 tonnes de CO₂ en 2020 contre 252 000 tonnes de CO₂ en 2019. Le suivi adéquat des plans de gestion environnementale et sociale (PGES) va contribuer de façon significative au respect des dispositions réglementaires en matière d'environnement et d'amélioration des conditions de vie. Le pourcentage des PGES suivis par rapport au cumul des projets validés est passé de 86,4% en 2019 à 37% en 2020, soit largement en dessous de la cible de 2020 (60%).

La lutte contre la déforestation et la dégradation des terres constitue un défi majeur pour la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. En effet, les superficies forestières sous gestion durable (SFGD) s'établissent à 1 941 212,24 ha en 2020, contre 1 921 365 ha en 2019. Cette légère progression de 1% est due aux efforts de reboisement, conjugués aux activités d'aménagement et de restauration des terres dégradées. Toutefois, l'engagement d'accroître annuellement de 5% les SFGD n'a pas été atteint. Globalement, une superficie de 15 653 ha de couvert végétal a été réalisée en 2020 contre 9 002 ha en 2019, soit une progression de 74%. En effet, pour l'année 2020, les efforts de reconstitution du couvert végétal se sont concentrés plus sur les activités de Régénération Naturelle Assistée (RNA) dont les réalisations sont passées de 290 ha en 2019 à 8 118 ha en 2020. Malgré les efforts des services forestiers, les étendues de feux de brousse ont connu une hausse de 30%, passant de 158 828 ha en 2019 à 206 430 ha en 2020. À cela, s'ajoute une augmentation de 30% des cas de feux, qui sont passés de 384 cas en 2019 à 502 cas en 2020.

Le taux de couverture en Aires Marines Protégées (AMP) a connu une évolution passant de 2,48% en 2019 à 2,88% en 2020, grâce à l'accompagnement de plusieurs initiatives communautaires, avec une augmentation de 152 179 ha du fait de nouvelles créations et de l'extension de l'AMP de Gandoule et celle de la Somone. Toutefois, ce résultat reste loin de l'objectif de préserver au moins 10% des zones marines et côtières, conformément au droit national et international ». Pour atteindre l'objectif d'Aïchi, à savoir « d'ici à 2020, préserver au moins 10% des zones marines et côtières conformément au droit national et international », il importe d'accélérer le processus de création d'aires marines protégées relatif à la sauvegarde de la biodiversité marine et côtière. Les processus d'accompagnement d'initiatives communautaires de conservation des ressources marines et côtières se sont poursuivis.

Depuis 2015, le Sénégal s'est engagé dans le processus d'élaboration de son PNA, en adoptant une démarche participative et sectorielle, sous la coordination du MEDD. Un cadre institutionnel de coordination et de suivi du PNA a été mis en place et en 2018, une feuille de route a été élaborée et devra être actualisée tous les trois ans. Dans la feuille de route, il est fixé un objectif d'élaboration des PNA de neuf secteurs, notamment l'agriculture, l'élevage, pêche, les ressources en eau, les infrastructures de transports terrestres, la santé, les zones côtières, la biodiversité/tourisme et la gestion des risques de catastrophe axée sur les inondations. Le PNA du secteur de la pêche est déjà élaboré avec l'appui de l'USAID. D'autres partenaires techniques et financiers (PTF) appuient le Gouvernement du Sénégal dans l'élaboration des PNA des autres secteurs. Avec le soutien des PTF, l'Etat du Sénégal a élaboré le Plan National d'Adaptation (PNA) du secteur de la pêche et de l'aquaculture en 2016.

1.7 - Impact de la COVID-19

La propagation de la Covid-19 a causé des pertes en vie humaine. Elle a également occasionné des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement en biens et services, ainsi dans le transport à l'échelle mondiale. Les secteurs les plus affectés avec des pertes de chiffre d'affaires sont la restauration (56 milliards de FCFA), l'hôtellerie (40 milliards de FCFA), le transport aérien (34,3 milliards de FCFA) le transport terrestre (24,3 milliards de FCFA), le commerce (50 milliards de FCFA) l'enseignement (1,3 milliards de FCFA). En 2020, les estimations de l'Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie (ANSD) indiquaient que les exportations devaient enregistrer une baisse de 16 % contre une hausse de 9% en 2019. Les importations accuseraient une forte baisse, estimée à 18% en 2020 contre une hausse de 6% en 2019. Les envois de fonds, représentant plus de 10% du PIB du Sénégal, soit 1 300 milliards de FCFA, connaîtraient un repli de près de 30% à la suite de la baisse de l'activité économique dans l'Union Européenne.

La pandémie de la COVID-19 a aussi contribué à la détérioration du bien-être des ménages en raison de son impact négatif sur leur niveau de revenu, leur santé. Le ralentissement de l'activité économique du à la pandémie a aggravé le chômage. Au troisième trimestre 2020, les estimations indiquaient une baisse du nombre total des heures travaillées de 12,1%. La pandémie a aussi accentué les inégalités de genre, l'enquête de « People and Data » du mois d'Avril 2020 avait révélé que 44% des femmes étaient affectées par l'arrêt total du travail contre seulement 33% chez les hommes.

II - Présentation du programme pays en tant qu'objet de l'évaluation à mi-parcours

Le programme pays 2019 - 2023 est le cadre stratégique à travers lequel le PNUD apporte son appui au gouvernement pour à la réalisation des priorités nationales déclinées dans le Plan Sénégal Emergent et l'atteinte des cibles des ODD de l'agenda 2030. Il est fondé sur trois piliers qui sont cohérents et parfaitement alignés aux axes du Plan Sénégal Emergent et aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

Le pilier Gouvernance porte sur la contribution du PNUD à la consolidation de la gouvernance démocratique, à l'amélioration de la qualité du service public et au pilotage de la stratégie de bonne gouvernance. Il est aligné à l'axe « *gouvernance, institutions, paix et sécurité* » du Plan Sénégal Emergent et aux ODD 10, 5, 16 et 17 de l'agenda 2030.

Le pilier Croissance inclusive et développement durable est centré sur la contribution du PNUD à l'amélioration des conditions de vie et à la création d'opportunités d'emploi pour les populations défavorisées notamment les femmes et les jeunes du milieu rural grâce au Programme d'Urgence pour le Développement Communautaire (PUDC). Il est en lien avec l'axe « *transformation structurelle de l'économie et croissance* » et avec l'axe « *capital humain, protection sociale et développement durable* » du Plan Sénégal Emergent et les ODD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, et 17 de l'agenda 2030.

Le pilier Gestion durable de l'environnement et des changements climatiques a trait à la contribution du PNUD à la politique environnementale à travers la formulation de politiques nationales résilientes aux changements climatiques, l'accès aux mécanismes financiers internationaux et la mise en œuvre de projets communautaires. Il est en adéquation avec l'axe « *capital humain, protection sociale et développement durable* » du Plan Sénégal Emergent et les ODD 5, 6, 7, 8, 10, et 17 de l'agenda 2030.

L'appui du PNUD s'inscrit dans le cadre du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) 2019 - 2023 qui assure la cohérence des interventions des différentes entités des Nations Unies et permet de maximiser leur contribution collective à la réalisation des priorités nationales déclinées dans le Plan Sénégal Emergent et des ODD en vue du développement durable du pays. Le PNUD s'est engagé à apporter une contribution significative aux effets de l'UNDAF notamment aux effets suivants comme l'indiquent les TDR :

Effet 7 : « *D’ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l’équité dans l’offre de services publics en vue de la promotion de la paix, la sécurité et de l’efficacité de la gouvernance* ». Le programme pays vise à promouvoir une gestion publique de meilleure qualité, équitable, décentralisée et dans un environnement de paix et de sécurité, et vise le renforcement du dispositif national de pilotage de la gouvernance.

Effet 1 : « *D’ici 2023, le Gouvernement dispose de politiques sectorielles intégrées et d’institutions renforcées contribuant à la transformation structurelle de l’économie et à la réduction des inégalités* ». A ce titre, le programme pays vise (i) le renforcement des capacités des ministères en charge de la mise en œuvre et du suivi du Plan Sénégal Emergent à concevoir des projets et programmes pourvoyeurs d’emplois durables et décents, notamment pour les jeunes et les femmes qui attirent des investissements privés ; (ii) l’amélioration de l’accès des populations rurales aux infrastructures et services socioéconomiques de base afin d’améliorer les économies locales et réduire les inégalités géographiques ; (iii) le développement des capacités des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes en milieu rural et péri urbain pour entreprendre et gérer des PME et pour accéder à des emplois décents et durables.

Effet 6 : « *D’ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient d’une protection sociale améliorée et d’une protection contre les violences, les pratiques néfastes et discriminatoires* ». Dans ce cadre, le programme pays contribue à renforcer le dispositif de mise en œuvre de la stratégie de protection sociale, l’amélioration de l’accès aux actifs productifs des groupes vulnérables (femmes et jeunes) à travers des bourses économiques, le renforcement des capacités des groupes cibles.

Effet 3 : « *D’ici 2023, les communautés vulnérables renforcent leur résilience face aux effets induits du changement climatique et contribuent à la protection des écosystèmes* ». Le programme pays vise à travers cet effet le renforcement des capacités (i) des Ministères sectoriels et des Collectivités locales afin d’intégrer les principes de développement durable, d’adaptation au changement climatique et de gestion des risques de catastrophes dans les politiques sectorielles et locales (ii) des Ministères en charge de l’Environnement et de l’Energie, pour promouvoir et faciliter l’accès aux techniques et technologies propres en matière d’énergie renouvelable, d’efficacité énergétique et de gestion des déchets et (iii) du Ministère de l’Environnement afin de préserver et de valoriser les écosystèmes et la biodiversité au bénéfice des populations.

Le programme pays du PNUD est aussi aligné au plan stratégique 2018 - 2021 du PNUD au niveau mondial qui se focalise sur les six solutions types ci-après :

- ✓ *Solution type n° 1 : Maintenir les populations hors de la pauvreté*
- ✓ *Solution type n° 2 : Mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable*
- ✓ *Solution type n° 3 : Renforcer les capacités nationales de prévention et de relèvement pour édifier des sociétés résilientes*
- ✓ *Solution type n° 4 : Promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète*
- ✓ *Solution type n° 5 : Comblent le déficit énergétique*
- ✓ *Solution type n° 6 : Promouvoir l’égalité hommes-femmes, ainsi que l’autonomisation des femmes et des filles*

Le PNUD a procédé à un ciblage stratégique de cinq zones de convergence dans le milieu rural et périurbain à savoir Bargny, Sandiara, Mont-Rolland, Ndiob et Ndiaffatt. Ce ciblage permet d’éviter le saupoudrage des interventions et d’assurer l’efficacité allocative des ressources pour démontrer les changements induits ou enclenchés par les projets pilotes soutenus par le PNUD. Le ciblage stratégique a également concerné les bénéficiaires des projets du PNUD. Les jeunes, les femmes, les personnes et groupes vulnérables notamment les personnes vivant avec handicap, les jeunes et les femmes vulnérables constituent les groupes cibles prioritaires du PNUD.

Le programme du PNUD accorde une attention particulière à quelques niches stratégiques en l'occurrence la gouvernance électronique qui permet de promouvoir la digitalisation et des innovations visant entre autres la modernisation de l'Etat et la création d'emplois pour les jeunes. Le PNUD a initié des projets novateurs sur la digitalisation dans les zones de convergence. Une autre niche stratégique explorée par le PNUD est l'environnement qui est un gisement d'emplois. En effet, le développement des économies verte et bleue pourrait créer d'importantes opportunités d'emplois pour les femmes et les jeunes. Ces ciblage stratégiques se sont concrétisés par des projets novateurs proposés par le PNUD au Bureau opérationnel de suivi (BOS) du PSE en l'occurrence le PSE Jeunes et femmes ; le PSE vert et le PSE gouvernance numérique.

Le budget du programme pays est estimé à 120,153,000 USD dont 14,943,000 USD en ressources propres. Le Fonds mondial pour l'environnement (FEM) est le principal partenaire financier du PNUD. Une stratégie de mobilisation de ressources a été élaborée pour combler le déficit de financement du programme pays. Mais, la marge de manœuvre financière du PNUD a drastiquement baissé à la suite de la clôture de la première phase du PUDC. En outre, dans un environnement international caractérisé par une diminution persistante du financement international du développement et une rude compétition pour l'accès aux opportunités de financement disponibles, le PNUD fait face à de fortes contraintes en matière de mobilisation de ressources. Ce défi majeur pose le problème de la soutenabilité financière du programme pays.

III - Objectifs et champ de l'évaluation

III.1 - Objectifs

Selon les TDR, l'évaluation à mi-parcours vise l'atteinte des principaux objectifs ci-après :

-  *Apprécier le niveau d'efficacité dans l'obtention des résultats (ou effets) du CPD ;*
-  *Apprécier le positionnement du PNUD ;*
-  *Fournir les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations de redevabilité en examinant les progrès réalisés afin de renforcer l'exécution du Programme Pays sur la période 2022-2023 en ajustant si nécessaire la trajectoire afin d'atteindre les résultats escomptés ;*
-  *Fournir des recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires tels que le Gouvernement, la société civile, les institutions nationales, les Agences du système des Nations Unies et autres acteurs ;*
-  *Fournir des informations et recommandations claires sur les progrès réalisés et les changements à apporter aux stratégies mises en œuvre afin d'atteindre les résultats escomptés en fin de cycle programmatique ;*
-  *Apprécier l'alignement du Programme Pays du PNUD Sénégal au Plan stratégique du PNUD d'une part, et aux priorités de l'Etat à travers le PSE qui est le seul document de référence en matière de politique de développement aujourd'hui d'autre part ;*
-  *Apprécier la contribution du PNUD à l'atteinte des effets de l'UNDAF ;*
-  *Apprécier l'intégration du genre dans les efforts de développement, la prise en compte des questions de handicap et l'approche basée sur les droits ;*
-  *Apprécier les efforts menés pour mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du CPD.*

III.2 - Champ de l'évaluation

Les TDR circonscrivent clairement le champ de l'évaluation à mi-parcours. Ils précisent que l'évaluation couvrira les effets du Programme Pays sous le cycle de programme 2019-2023 en tenant compte des activités des années précédentes lorsqu'elles sont étroitement liées à celles en cours. La couverture géographique est à l'échelle nationale, et concerne toutes les interventions du PNUD programmées dans le CPD 2019 -2023. Elle couvrira l'ensemble des bénéficiaires directs et indirects des interventions du PNUD.

III.3 - Critères et questions d'évaluation

L'évaluation mi-parcours s'est basée sur les cinq critères suivants : ***La pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la viabilité***. Les TDR proposent des questions évaluatives qui découlent de ces critères. Mais, ces questions ont été complétées et étayées en sous questions évaluatives. En effet, l'équipe d'évaluation a noté l'absence de questions relatives au positionnement stratégique du PNUD, à la cohérence interne et externe, aux innovations initiées, suscitées et soutenues par le PNUD, au rôle fédérateur et intégrateur du PNUD dans l'appui à l'agenda 2030. Les questions relatives à l'efficience mettent l'accent sur l'efficience productive. Il est apparu nécessaire d'ajouter des sous questions évaluatives sur l'efficience allocative. Les questions relatives au renforcement des capacités, l'efficacité et à l'inclusion ont également été étayées par des sous questions évaluatives.

III.4 - Analyse de l'évaluabilité

L'évaluabilité a consisté à vérifier si le contexte politique, sécuritaire, économique, sociale, environnementale est propice, et si toutes les conditions nécessaires sont réunies pour la réalisation d'une évaluation satisfaisante. La revue documentaire et les entretiens préliminaires de l'équipe d'évaluation avec le PNUD ont permis de noter que l'évaluabilité du programme pays a effectivement été effectuée avant le démarrage du processus. Il a été également constaté que le contexte national est propice et les conditions nécessaires ont été réunies pour la réalisation de cet exercice évaluatif. L'équipe de consultants a eu accès à de nombreux documents qui fournissent les données et les informations nécessaires pour répondre à la majorité des questions évaluatives.

III.5 - Questions transversales

La prise en compte des questions transversales a bénéficié d'une attention particulière lors de la revue documentaire, de la conduite des entretiens et des visites de terrain. L'analyse des documents collectés notamment le document du programme pays, les documents de projet, les rapports annuels de mise en œuvre et de suivi, les rapports d'études produits avec l'appui du PNUD s'est attachée à cerner la prise en compte des droits humains, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, des personnes vivant avec handicap et d'autres personnes vulnérables dans les parties consacrées à l'examen de la situation, dans la définition des objectifs et des résultats attendus et/ou atteints, les stratégies et les activités, les mécanismes de gouvernance et le budget. La vérification a aussi porté sur la désagrégation des données utilisées pour renseigner les valeurs de référence et cibles des indicateurs. Les entretiens avec les informateurs clés et les groupes de discussion ont aussi permis de recueillir des données qualitatives sur la prise en compte des questions transversales.

III.6 - Approche méthodologique de l'évaluation

L'approche méthodologique de l'évaluation finale s'est basée sur une combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives. Les méthodes quantitatives ont permis d'analyser les données secondaires collectées à l'aide des outils statistiques. Cependant, les méthodes qualitatives ont eu pour objet l'appréciation des perceptions qui ont été exprimées par les informateurs clés et lors des groupes de discussion. L'évaluation a privilégié la revue documentaire, la conduite des entretiens et l'observation directe à travers les visites de terrain dans les trois zones de convergence du PNUD notamment Mont-Rolland, Sandiara et Bargny.

La triangulation des données a permis de s'assurer sur la fiabilité des informations recueillies. Elle s'est faite aux niveaux des sources des données. Trois sources de données ont été privilégiées en l'occurrence les rapports et les autres documents produits par le PNUD, les rapports et les autres documents produits par les partenaires nationaux (Ministères et autres institutions publiques, les organisations de la société civile, le secteur privé) et les PTF, les informations fournies par les bénéficiaires et les informateurs clés.

III.6.1 - Revue documentaire

La revue documentaire a été guidée par les questions et les sous questions évaluatives. Elle a donc consisté à collecter et exploiter tous les documents et supports disponibles contenant des données secondaires ainsi que les informations et les analyses nécessaires pour l'évaluation à mi-parcours. Les documents ont été collectés en priorité auprès du Bureau du PNUD, des agences du Système des Nations Unies (SNU), des partenaires d'exécution des projets mis en œuvre avec l'appui du PNUD, des ministères et des autres institutions publiques et des PTF. La collecte s'est faite aussi à travers l'exploration des sites de ces institutions. La liste des documents consultés est jointe à l'annexe.

III.6.2 - Entretiens avec les informateurs clés

Les entretiens avec les informateurs clés ont permis de recueillir leurs perceptions sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la durabilité, les changements induits ou influencés par le programme pays. Ils ont été guidés par les questions évaluatives qui ont été déclinées dans les guides d'entretien. Les entretiens ont été réalisés en présentiel et en ligne. L'identification et la sélection des informateurs clés n'ont pas nécessité une méthode d'échantillonnage particulière. Elles ont été faites sur la base de l'analyse du programme pays, des documents et des rapports des projets qui indiquent clairement les partenaires d'exécution et les parties prenantes du programme pays.

Les entretiens préliminaires avec le PNUD ont également facilité l'identification et la sélection des informateurs clés en se basant sur les critères suivants : *Le statut et le niveau d'implication dans le programme pays (Partenaire d'exécution, personne occupant une position stratégique ou clé dans un ministère partenaire), personne exerçant des responsabilités dans un ministère ou une institution publique ayant trait au programme du PNUD, autorités locales et représentant du secteur privé collaborant avec le PNUD ou ayant une bonne connaissance ou une expérience de collaboration avec le PNUD, membre des instances de gouvernance du programme, personnel des agences des Nations Unies, PTF travaillant en partenariat avec le PNUD, donateur, disponibilité et accessibilité de la personne, expertise et expérience avérées dans les domaines d'intervention du PNUD.*

En définitive, les entretiens ont été conduits avec les informateurs clés suivants :

- Représentants des partenaires d'exécution des projets du PNUD (BOS, Direction générale de la planification et des politiques publiques, la Direction de l'ordonnancement des dépenses publiques, Direction de la coopération financière et économique, Agence de développement des PME, ministère de l'Environnement, Délégation de l'entrepreneuriat rapide, ministère de l'agriculture, Bureau organisation et méthode, Office national de lutte contre la fraude et la corruption, Commission électorale nationale autonome, inspection générale de l'Etat, Parlement, la Cour des comptes)*
- Représentants des collectivités territoriales dans les zones de convergence*
- Personnel Bureau régional du PNUD - Dakar*
- Personnel bureau de la coordination (Chef du bureau, Responsable suivi et évaluation)*
- Personnel du PNUD (Equipement de management, Représentant Résident Adjoint programme, Représentant Résident Adjoint opération, Economiste, Team leaders des programmes, PMSU, Responsable partenariat et communication)*

En raison des contraintes relatives à la période de réalisation de l'évaluation, il n'a pas été possible de conduire des entretiens avec les PTF travaillant en partenariat avec le PNUD ou non (Banque mondiale, Union européenne, Ambassade Luxembourg, FEM, Agence française de développement, Coopération belge, Coopération canadienne, Banque africaine de développement) et les représentants du personnel des agences des Nations Unies.

III.6.3 - Groupes de discussion

Les groupes de discussion ont été organisés pour recueillir les perceptions des bénéficiaires directs et indirects des interventions du PNUD à Dakar et dans les zones de convergence. Les bénéficiaires directs et indirects impliqués dans les groupes de discussion ont été sélectionnés avec l'appui du PNUD. La sélection ne s'est pas basée sur la méthode d'échantillonnage par quotas en raison des contraintes relatives aux conditions d'organisation et à la période des visites de terrain qui ont été conduites à la veille des fêtes de fin d'année.

III.6.4 - Visites de terrain

Les visites de terrain ont été conduites dans des zones de convergence du PNUD en tenant compte de la concentration et de la représentativité des interventions ainsi que de leur accessibilité. Du fait des contraintes liées au temps imparti à cette évaluation, l'équipe d'évaluation a visité les communes de Sandiara, Mont-Rolland, Bargny et de Mbaou.

IV - Constatations et conclusions

Les constatations mettent d'abord en relief les théories du changement ou les logiques d'intervention qui sous-tendent l'appui du PNUD au renforcement du système de gouvernance, à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable, à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Elles informent ensuite sur la pertinence par rapport aux priorités nationales, aux effets escomptés de l'UNDAF 2019 - 2023 et au plan stratégique 2018 - 2021 du PNUD au niveau mondial. Elles rendent compte du positionnement stratégique du PNUD, de ses performances et de sa contribution dans ces différents domaines. Enfin, elles donnent des indications sur les partenariats développés par le PNUD, la cohérence interne et externe, la viabilité et la Contribution de ses interventions à l'égalité des sexes, la promotion féminine et l'inclusion.

A propos des théories du changement, il convient de signaler que leur reconstitution vise à cerner et à apprécier la pertinence et la consistance des logiques d'intervention adoptées par le PNUD pour apporter une contribution significative au renforcement du système de gouvernance, à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable, à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Les théories de changement permettent de mieux appréhender la pertinence et la cohérence des produits ainsi que des interventions mises en œuvre par le PNUD. Dans la perspective de l'évaluation, la reconstitution des théories du changement devrait apporter un éclairage sur les facteurs de succès et d'échec des interventions qui sont souvent imputables à une mauvaise conception ou utilisation de la théorie du changement dans le processus de mise en œuvre et de suivi du programme. Les théories du changement adoptées par le PNUD doivent être cohérentes avec la théorie de changement les priorités stratégiques de l'UNDAF.

IV.1 - Constatations sur la composante « Renforcement du système de gouvernance »

Dans les domaines de la gouvernance, des institutions, de la paix et de la sécurité qui constituent l'axe 3 du PSE, *l'objectif visé par le gouvernement est l'amélioration du profil de gouvernance, la préservation de la paix et de la sécurité.* La réalisation de cet objectif devrait se traduire par *l'amélioration de la couverture sécuritaire, de l'accès à une justice équitable, de l'enregistrement des faits d'état civil ainsi que l'autonomisation et le renforcement de la représentation des femmes dans la gouvernance politique et administrative. Il devrait aussi se matérialiser par le renforcement de la transparence dans la gestion des ressources publiques, l'efficacité de l'administration publique, l'amélioration de la gestion des finances publiques, l'attractivité de l'environnement des affaires et des territoires.*

A travers l'élaboration et la mise en œuvre du CPD 2019 - 2023, le PNUD s'est engagé à apporter un appui au renforcement du système de gouvernance. L'appui du PNUD n'est pas isolé. Il s'inscrit dans le cadre de l'UNDAF 2019 - 2023 afin d'assurer la cohérence et de maximiser l'impact des interventions du Système des Nations Unies. ***Quelle est la théorie de changement ou la logique d'intervention adoptée par le PNUD pour fournir un appui efficace au renforcement du système de gouvernance ?***

IV.1.1 - Reconstitution de la théorie du changement

Le document du CPD ne décline pas à travers un narratif spécifique la théorie du changement ou la logique d'intervention du PNUD pour le renforcement du système de gouvernance. Cependant, l'analyse documentaire notamment l'examen du CPD, des documents de projets et d'autres documents analytiques, les entretiens avec l'équipe du management, les « Team Leaders », le personnel du PNUD et quelques partenaires d'exécution ont permis de reconstituer cette théorie de changement.

En tenant compte du changement visé par le gouvernement notamment ***l'amélioration du profil de gouvernance, la préservation de la paix et de la sécurité***, au terme de la mise en œuvre de l'UNDAF 2019 - 2023, l'impact stratégique escompté par le Système des Nations Unies est énoncée comme suit : « *Les Sénégalais jouissent d'une gouvernance inclusive et d'un État de droit* ». Pour atteindre cet impact relatif à la priorité stratégique sur la gouvernance, la paix et la sécurité, le Système des Nations Unies en collaboration avec le Gouvernement et les partenaires au développement ont convenu de réaliser deux effets d'ici 2023 : (i) Effet 7 « *D'ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre des services publics en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance* » ; (ii) Effet 8 « *D'ici 2023, les groupes les plus vulnérables exercent pleinement leurs rôles, de contrôle citoyen dans les politiques publiques en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance* ».

Il convient de relever que l'impact stratégique visé par les Nations Unies en 2023 est très ambitieux. Cependant, les effets escomptés peuvent être atteints grâce à l'engagement, la coordination et la coopération efficaces de toutes les parties prenantes à l'UNDAF. En matière de gouvernance, les interventions du PNUD doivent apporter une contribution significative à ces deux effets et par ce truchement contribuer à l'objectif visé par le gouvernement. De ce fait, la théorie du changement ou la logique d'intervention du PNUD se décline comme suit :

Si les capacités des institutions chargées de la mise en œuvre et du suivi du PSE aux niveaux national et local et de celles responsables de la collecte des données et de la formulation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques publiques intégrant les objectifs de développement durable sont renforcées grâce à l'appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Si les capacités des entités de surveillance et de contrôle sont renforcées afin d'améliorer la performance de l'administration publique aux niveaux national et local grâce à l'appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Si les capacités des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables à participer aux instances de décision sont renforcées afin de défendre leurs droits et de s'acquitter de leurs devoirs de citoyens avec l'appui des ministères sectoriels concernés et du PNUD en partenariat avec les autres agences et Partenaires technique et financiers (PTF) ;

Si les capacités des organes de gestion des élections, des forces de police et des femmes dirigeantes sont renforcées pour une gestion plus pacifique des conflits et une meilleure prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la sécurité et la paix grâce à l'appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTFs ;

Alors, d'ici 2023, les institutions nationales et locales amélioreront la qualité et l'équité dans l'offre des services publics et les groupes les plus vulnérables exerceront pleinement leurs rôles de contrôle citoyen dans les politiques publiques en vue de l'amélioration du profil de gouvernance gage de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance.

Parce qu'en partenariat avec le gouvernement, les collectivités locales, le secteur privé, les organisations de la société civile, les communautés, les autres agences des Nations Unies et les PTFs, l'appui du PNUD se focalisera sur le renforcement des capacités techniques, administratives, technologiques et la promotion des innovations qui mettra l'accent sur l'appui conseil stratégique et technique, le travail normatif, la formation basée sur les compétences, l'accompagnement et la connexion des institutions nationales à des partenaires stratégiques pour la mobilisation de l'expertise technique de haut niveau et la mobilisation des financements, aux réseaux de connaissances et aux innovations au niveau mondial.

A condition que la crise sanitaire soit maîtrisée ; que le PNUD mobilise les ressources nécessaires pour la mise en œuvre efficace de son programme ; que le partenariat entre le PNUD et le gouvernement soit renforcé ; que les institutions nationales partenaires restent très engagées ; que la stabilité politique et sociale soit garantie.

Conclusion sur l'analyse de la théorie du changement

Eu égard aux effets attendus du PSE et des effets escomptés de l'UNDAF 2019 - 2023 en matière de renforcement du système de gouvernance, la théorie de changement du PNUD est consistante parce que l'enchaînement des jalons qui devraient conduire au changement stratégique visé est logique. Elle est en cohérence avec la théorie de changement de la priorité stratégique 3 de l'UNDAF particulièrement avec ces composantes clés. En outre, la reconstitution et l'analyse de cette théorie de changement ont révélé qu'elle sous-tend le cadre des résultats du CPD. En effet, il apparaît clairement que les quatre produits de la composante renforcement du système de gouvernance découlent de cette théorie du changement qui a également guidé les interventions du PNUD.

Cette théorie du changement apporte un éclairage qui permet de mieux comprendre la pertinence et le positionnement stratégique du PNUD.

IV.1.2 - Pertinence

L'appréciation de la pertinence consiste à porter un jugement basé sur des données probantes sur l'alignement et l'adéquation des résultats escomptés, des interventions, des arrangements institutionnels et des stratégies opérationnelles adoptées par le PNUD par rapport aux priorités nationales, aux effets de l'UNDAF, aux enjeux et au contexte du Sénégal, aux besoins du gouvernement pour la réponse à la crise sanitaire, au plan stratégique du PNUD 2018 - 2021. Elle est guidée par les questions évaluatives ci-après tirées de la matrice d'évaluation élaborée en se basant sur les TDR de l'évaluation. Elle est faite à partir d'une échelle de notation illustrée par trois couleurs dans le tableau ci-dessous : **Rouge** « Pas pertinent » ; **Jaune** « Assez pertinent » et **Vert** « Pertinent »

Les résultats et interventions du PNUD sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ?

Comme on l'a signalé plus haut, en matière de gouvernance, le PSE vise à améliorer le *profil de gouvernance, la préservation de la paix et de la sécurité*. La réalisation de cet objectif devrait se traduire par *l'amélioration de la couverture sécuritaire, de l'accès à une justice équitable, de l'enregistrement des faits d'état civil ainsi que l'autonomisation et le renforcement de la représentation des femmes dans la gouvernance politique et administrative*. Il devrait aussi se matérialiser par *le renforcement de la transparence dans la gestion des ressources publiques, l'efficacité de l'administration publique, l'amélioration de la gestion des finances publiques, l'attractivité de l'environnement des affaires et des territoires*.

Le tableau ci-dessous montre l'alignement des produits du CPD 2019 - 2021 aux priorités nationales du PSE.

Tableau 1: Pertinence du programme renforcement de la gouvernance

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
<i>Amélioration de la couverture sécuritaire</i>	<i>Les organes de gestion des élections, les forces de police et les femmes dirigeantes ont renforcé leurs capacités techniques en matière de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la paix et la sécurité (1.4)</i>	<p><i>Le PNUD a renforcé les capacités du personnel et des agents de la police et la gendarmerie sur les violences basées sur le genre</i></p> <p><i>Le PNUD a fourni 12 drones à la police pour la surveillance du territoire</i></p>	
<i>Accès à une justice équitable</i>	<i>Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable (Produit 1.1)</i>	<p><i>Appui à la gouvernance économique, à travers l'élaboration des plans d'actions prioritaires du PSE, au groupe consultatif et au cadre de mobilisation des ressources du Gouvernement</i></p> <p><i>2ème rapport bilan de suivi des ODD ainsi que le RNDH 2019 élaborés</i></p> <p><i>Rénovation du Système national de planification qui date de 1987 et projet de loi élaboré visant à ajuster la planification nationale, sectorielle et locale en cohérence avec les nouvelles réformes</i></p> <p><i>Tableau de bord automatisé mis en place pour le suivi en temps réel de l'exécution des projets et réformes phares du PSE</i></p> <p><i>Commission du dialogue politique composée des partis politiques mise en place et code de conduite pour fixer les règles, principes et procédures</i></p>	

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
		<i>relatifs au déroulement des travaux élaborée et adoptée</i>	
<i>Enregistrement des faits d'état civil</i>	<i>Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable (Produit 1.1)</i>	<i>Un modèle de gouvernance réalisé pour l'opérationnalisation des maisons numériques du citoyen en tant que guichet unique de délivrance de services publics pour la promotion de l'offre de services publics</i>	
<i>Renforcement de la transparence dans la gestion des ressources publiques</i>	<i>Les organes de contrôle ont renforcé leurs capacités techniques de lutte contre la corruption dans les services publics. (Produit 1.2)</i>	<i>Stratégie nationale de lutte contre la corruption ainsi que le plan d'actions y afférent adoptés par le gouvernement</i>	
<i>Efficacité de l'administration publique</i>	<i>Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable (Produit 1.1)</i>	<i>Un modèle de gouvernance réalisé pour l'opérationnalisation des maisons numériques du citoyen en tant que guichet unique de délivrance de services publics pour la promotion de l'offre de services publics</i>	
<i>Amélioration de la gestion des finances publiques</i>	<i>Les organes de contrôle ont renforcé leurs capacités techniques de lutte contre la corruption dans les services publics. (Produit 1.2)</i>	<i>Stratégie nationale de lutte contre la corruption ainsi que le plan d'actions y afférent adoptés par le gouvernement</i>	
<i>Attractivité de l'environnement des affaires</i>	<i>Les organes de contrôle ont renforcé leurs capacités techniques de lutte contre la corruption dans les services publics (Produit 1.2)</i>	<i>Stratégie nationale de lutte contre la corruption ainsi que le plan d'actions y afférent adoptés par le gouvernement</i>	
<i>Attractivité des territoires</i>	<i>Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable (Produit 1.1)</i>	<i>Territorialisation des ODD Plans de développement Covid élaborés par 05 municipalités</i>	

<i>Autonomisation et renforcement de la représentation des femmes dans la gouvernance politique et administrative</i>	<i>Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ont des capacités techniques renforcées pour être des membres actifs des organes de décision chargés de défendre leurs droits et s'acquittent de leurs devoirs de citoyens. (Produit 1.3)</i>	<i>Participation de 02 partis politiques dirigés par des femmes au dialogue politique</i>	
---	--	---	--

Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux du Sénégal ?

Les arrangements institutionnels adoptés par le PNUD notamment sa structure organisationnelle est alignée à la stratégie d'intervention pour mieux répondre aux enjeux du Sénégal. S'agissant de la gouvernance, le PNUD a mis en place une unité Gouvernance dont la mission est de fournir l'appui conseil stratégique et technique aux partenaires nationaux particulièrement au gouvernement pour relever les défis et faire face aux enjeux relatifs à la gouvernance.

Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux effets attendus de l'UNDAF (UNSDCF)?

Dans le CPD, il apparaît clairement que les quatre produits de la composante « *Renforcement du système de gouvernance* » sont pertinents par rapport aux effets 7 et 8 de l'UNDAF. Précisément, le produit 1.1 « *Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable (Produit 1.1)* » est aligné à l'effet 7 de l'UNDAF « *D'ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre des services publics en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance* ». Le Produit 1.3 « *Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ont des capacités techniques renforcées pour être des membres actifs des organes de décision chargés de défendre leurs droits et s'acquittent de leurs devoirs de citoyens* » et le produit 1.2 « *Les organes de contrôle ont renforcé leurs capacités techniques de lutte contre la corruption dans les services publics* » sont en lien avec l'effet 8 de l'UNDAF « *D'ici 2023, les groupes les plus vulnérables exercent pleinement leurs rôles, de contrôle citoyen dans les politiques publiques en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance* ».

L'intervention du PNUD développée en réponse à la COVID 19 a-t-elle permis de répondre aux besoins prioritaires du gouvernement ?

Pour faire face à la survenance du COVID 19, le PNUD a réajusté son programme et son budget pour soutenir les efforts du gouvernement, des collectivités locales et des communautés. En partenariat avec les autres agences, le PNUD a apporté une réponse adéquate aux besoins prioritaires du gouvernement. Précisément, l'appui du PNUD a consisté à soutenir le Gouvernement dans l'élaboration de son Programme de relance économique et sociale, intégré dans le PAP2 Ajusté et Accéléré (PAP 2A) afin de prendre en compte les impacts de la crise sanitaire. Il a appuyé la mise en place par le ministère du plan d'un cadre de suivi des chocs induits par la crise Covid-19 sur l'économie Sénégalaise. Le PNUD a soutenu l'élaboration des plans de riposte à la COVID 19 dans cinq municipalités en l'occurrence les communes de NDiaffate, Sandiara, Mont-Rolland, Bargny et Ndiob.

Les interventions du PNUD sont-elles pertinentes et adéquates par rapport au Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?

Les interventions du PNUD dans le domaine de la gouvernance sont effectivement pertinentes et adéquates par rapport au Plan stratégique 2018 - 2021 du PNUD au niveau mondial. En effet, les quatre produits de la composante « Gouvernance » sont en adéquation avec la solution type 2 «*mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable qui vise à soutenir les divers modes de développement qui contribuent à l'édification de sociétés pacifiques, justes et sans exclusive ...et s'attache à mettre en place des institutions ouvertes, efficaces et responsables et des mécanismes de règlement pacifique des conflits et de promotion de la cohésion sociale* ». Ils sont aussi alignés à la solution type 6 «*promouvoir l'égalité hommes-femmes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles qui permettra de donner aux femmes et aux filles l'accès à un travail décent dans les secteurs formel et informel, ainsi qu'aux services et infrastructures de base, notamment à l'énergie propre et aux services d'assainissement et garantira leur sécurité physique... Elle prévoit la mise en œuvre de mesures d'appui pour promouvoir une participation égale des hommes et des femmes à la vie sociale et politique* ».

Les stratégies mises en œuvre par le Programme pour atteindre les résultats escomptés sont-elles pertinentes et adéquates dans le contexte du Sénégal ?

Les stratégies mises en œuvre par le programme dans le cadre de la composante « Renforcement du système de gouvernance » s'avèrent effectivement pertinentes et adéquates en dépit de quelques contraintes liées à leur opérationnalisation. En effet, ces stratégies mettent l'accent sur les principaux leviers suivants :

L'alignement stratégique : Les interventions du PNUD en matière de gouvernance sont systématiquement ancrées dans les cadres légaux et réglementaires, les politiques, les stratégies et les plans sectoriels et locaux des institutions bénéficiaires (Ministères, Etablissements publics, collectivités locales, des secteurs et des zones d'intervention (Communes, etc.). Lorsque ces référentiels ne sont pas disponibles, le PNUD a apporté son appui pour leur conception ou leur élaboration afin de mieux circonscrire son appui. A titre d'illustration, on peut citer les appuis relatifs à l'élaboration de la stratégie de lutte contre la corruption et de son plan d'action, de l'actualisation de la stratégie Sénégal numérique 2025 (SN 2025), de l'élaboration des Plans de développement communal.

L'approche projet : Le PNUD privilégie les projets comme mode opératoire pour fournir ses services d'appui conseil et technique, de formation, d'accompagnement. L'approche projet articule harmonieusement les interventions « *Upstream ou approche descendante mettant l'accent sur le conseil stratégique* » et « *Downstream ou approche ascendante permettant le retour d'expériences* ». Précisément, le PNUD accorde une attention particulière au conseil stratégique pour éclairer et dans une certaine mesure orienter les choix stratégiques des institutions partenaires notamment le gouvernement. Les services conseil sont fournis à travers la production d'études, des notes d'analyse ou stratégiques, l'accompagnement, les formations de haut niveau, etc. Les propositions formulées à travers les services conseil sont généralement testées et mises en expérimentation au moyen des projets démonstratifs notamment dans les zones de convergence. Les résultats de ces projets permettent par un retour d'expériences d'apprécier la pertinence, la consistance et la qualité des services conseil et de les revisiter le cas échéant. En ce qui concerne la composante « Gouvernance », le portefeuille est constitué des principaux projets suivants : Le projet sur la territorialisation des ODD qui est exécuté dans cinq communes, le projet d'appui à la mise en place d'un système d'information territorial, le projet appui à la lutte contre la corruption, le projet appui à la gouvernance numérique.

Pour illustrer l'importance du conseil stratégique, on peut signaler que le PNUD a appuyé « *les travaux de simulations pour estimer l'impact de la crise sur les agrégats macroéconomiques et macrosociaux, ainsi que sur les ODD, à court, moyen et long terme. C'est sur la base des résultats obtenus que les ajustements et mesures de relance ont été élaborés aussi bien dans le PAP 2A que dans le cadre de réponse des NU* ». Le gouvernement a bénéficié de l'appui du PNUD pour la réalisation de « *la revue de l'ODD 10 qui servira de base pour la formulation d'une stratégie de réduction des inégalités* ».

En dépit des avantages de l'approche projet signalés plus haut et des efforts fournis par le PNUD pour la promotion d'une approche plus intégrée, on note encore des velléités de l'approche d'intervention en silos. Les synergies et les complémentarités sont encore faibles entre l'unité gouvernance et l'Unité politique et d'appui stratégique (UPAS) qui est le principal levier du PNUD pour l'impulsion du conseil stratégique. Ce constat est valable pour les autres projets du portefeuille gouvernance.

Le ciblage stratégique : Dans le CPD, précisément dans le domaine de la gouvernance, le PNUD a procédé à un choix stratégique des niches d'intervention, des groupes cibles prioritaires et des zones d'intervention. En effet, ces interventions sont axées sur : « *(i) Le renforcement des capacités des institutions chargées de la mise en œuvre et du suivi du PSE aux niveaux national et local et de celles responsables de la collecte des données et de la formulation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques publiques intégrant les objectifs de développement durable; (ii) Le renforcement des capacités des entités de surveillance et de contrôle afin d'améliorer la performance de l'administration publique aux niveaux national et local; (iii) Le renforcement de la capacité des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables à participer aux instances de décision afin de défendre leurs droits et de s'acquitter de leurs devoirs de citoyens avec l'appui des ministères sectoriels concernés; et (iv) Le renforcement des capacités des organes de gestion des élections, des forces de police et des femmes dirigeantes pour une gestion plus pacifique des conflits et une meilleure prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la sécurité et la paix* ».

Afin de contribuer à la réduction des inégalités, les groupes cibles prioritaires identifiés par le PNUD sont *les femmes et les jeunes en tant qu'agents du changement et sur les populations les plus vulnérables (personnes handicapées, personnes âgées, chômeurs, femmes victimes de violence, personnes vivant avec le VIH et le sida, victimes de migration*. Les interventions sont concentrées dans cinq zones de convergence à savoir Bargny, Sandiara, Mont-Rolland, Ndiob et Ndiaffatt pour la réalisation de ces projets démonstratifs. Au cours des visites de terrain et des groupes de discussion, il a été constaté une forte participation de femmes et de jeunes ainsi que des personnes vivant avec handicap bénéficiaires des appuis du PNUD pour la création des activités génératrices de revenus, des micros, petites et moyennes entreprises.

Une stratégie d'intervention privilégiant la proximité avec les bénéficiaires : Dans les zones de convergence, le PNUD a recruté des VNU communautaires qui fournissent quotidiennement un appui et un accompagnement aux bénéficiaires. Il a été noté que les coordonnateurs des projets effectuent des visites régulières sur le terrain.

Les interventions conjointes et le développement des partenariats : Le PNUD est très engagé dans les interventions conjointes avec les autres agences des Nations Unies et s'investit dans le développement des partenariats stratégiques avec d'autres PTF. A titre d'illustration, on peut citer l'intervention conjointe du PNUD avec ONUFEMMES, UNFPA et UNICEF dans le cadre du projet Territorialisation inclusive des ODD selon l'approche sécurité humaine dans la commune Gueule Tapé FASS COLOBANE. Il en est de même de l'Initiative de renforcement des capacités des femmes leaders avec ONUFEMMES. S'agissant des PTF, le PNUD a été soutenu par l'Agence andalouse de coopération internationale pour le développement (ACID) et la coopération belge. Toutefois, il a été constaté que le PNUD peine à développer des partenariats stratégiques. Il doit donc consentir plus d'efforts en s'appuyant davantage sur la communication stratégique pour promouvoir sa visibilité et la lisibilité de ses interventions et l'exploration des niches stratégiques qui pourraient lui permettre d'attirer des partenaires stratégiques notamment les partenaires émergents.

La promotion des innovations : En se positionnant dans le numérique, le PNUD est en train d'appuyer la promotion des innovations qui devraient contribuer à accroître l'offre des services publics de qualité notamment dans les communes. Les espaces Sénégal Services découlent des innovations dans le numérique. Le projet Smart Territoires va impulser l'accès des services publics dans les communes. En plus, le PNUD soutient le développement de l'entrepreneuriat numérique dans les communes.

Le renforcement des capacités : Il est au cœur des stratégies mises en œuvre par le PNUD. Il a été utilisé comme un levier important pour la réalisation des résultats escomptés. Le renforcement des capacités s'est articulé à trois niveaux : (i) *Le niveau individuel qui a mis l'accent sur la formation et l'accompagnement des individus* ; (ii) *Le niveau organisationnel ou institutionnel qui s'est focalisé sur le renforcement des capacités des institutions telles que les ministères ou les OSC* ; (iii) *Le niveau environnemental qui a porté sur l'élaboration des lois, des politiques publiques qui permettent de créer un environnement incitatif et favorable à la promotion de la croissance, la réduction de la pauvreté.*

Conclusion : *Les interventions du PNUD sont pertinentes par rapport aux priorités nationales déclinées dans le PSE, aux effets de l'UNDAF, au Plan stratégique du PNUD 2018 - 2021, à la réponse COVID 19, Les arrangements institutionnels de gestion et les stratégies mises en œuvre par le PNUD se sont avérées pertinentes.*

IV.1.3 - Positionnement stratégique

Le positionnement du PNUD est-il stratégique et pertinent par rapport aux produits proposés et aux approches d'intervention, aux zones de convergence choisies, aux bénéficiaires choisis, défis et enjeux du pays particulièrement de la mise en œuvre et de la réalisation des résultats du PSE et des ODD, aux autres PTF et autres acteurs intervenant dans les domaines/thématiques/secteurs/zones ?

Dans le domaine de la gouvernance, le PNUD s'est positionné dans les principales niches suivantes :

Elaboration, mise en œuvre et suivi et évaluation du PSE, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques intégrant les ODD

Le PNUD jouit d'un positionnement stratégique confortable dans cette niche. En effet, en 2019 - 2020, il a apporté une contribution significative à l'élaboration des politiques, la conception et la mise en place des outils et des mécanismes pour leur suivi et évaluation comme le montrent les résultats obtenus déclinés dans les rapports annuels axés sur les résultats 2019 et 2020. A titre indicatif, on peut signaler *la mise en place d'un dispositif de suivi de l'ODD 16 à la suite de la prise en compte des cibles y afférentes dans le PSE et les politiques sectorielles ; la mise en place d'un tableau de bord automatisé pour le suivi en temps réel de l'exécution des projets et de réformes phares du PSE, l'élaboration du programme de relance économique et sociale du gouvernement qui a été entièrement intégré dans le PAP2 Ajusté et Accéléré (PAP 2A), la rénovation du système national de planification.*

Cependant, les entretiens avec les informateurs clés ont révélé qu'en dépit de l'existence de ces outils et mécanismes, l'évaluation des politiques publiques des ministères n'est pas été effective. La direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE) a affirmé qu'elle n'a pas encore entrepris des évaluations de politiques publiques. Elle réalise plutôt des évaluations de programmes et de projets ex ante. Cependant, le BOS a signalé qu'elle a déjà effectué des évaluations d'impact de quelques programmes et projets phare du PSE. Mais, l'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder aux rapports de ces évaluations en dépit de la demande formulée auprès du BOS. En outre, la territorialisation du suivi et de l'évaluation n'est pas encore effective et efficace dans toutes les communes. L'évaluation des politiques publiques se heurte également aux contraintes financières. Du fait de son avantage comparatif dans cette niche, le PNUD gagnerait à y renforcer son positionnement stratégique en concentrant son appui sur la territorialisation et la promotion de la digitalisation du suivi et évaluation.

Il convient de relever qu'au Sénégal, plusieurs institutions publiques interviennent dans le suivi et l'évaluation des politiques, des programmes et des projets publics. La présidence a mis en place le Cadre harmonisé de suivi et évaluation des politiques publiques (CHASE) rattaché au Premier Ministre et composé du BOM, BOS, DGPPE, du Bureau de prospective économique. Mais, les entretiens avec les représentants de ces différentes institutions ont révélé que le CHASE n'est pas très opérationnel. Il a été aussi créé une commission de suivi et évaluation des politiques publiques (CSEPP) rattachée à la présidence. Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans le renforcement des capacités des institutions intervenant dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Il devrait aussi appuyer le fonctionnement du CHASE pour améliorer la coordination des interventions des différentes structures intervenant dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques. et du CHASE.

Appui à l'élaboration des plans de développement communal et territorialisation des ODD

Le PNUD jouit d'un positionnement stratégique avantageux dans cette niche. Il envisageait d'appuyer l'intégration des ODD dans 23 plans de développement communaux. En 2019 - 2020, il s'est focalisé sur 3 communes pour une cible de 5 communes. L'appui du PNUD a porté sur la réalisation d'un état des lieux des systèmes d'information existants en vue de la mise en place d'un système d'information territorial. Le PNUD gagnerait à renforcer son positionnement stratégique dans cette niche. En inscrivant l'élaboration des PDC dans une démarche prospective et stratégique, le PNUD pourrait apporter un appui conseil qui devrait permettre d'explorer la construction progressive des Systèmes productifs localisés (SPL) dans les communes, la promotion des territoires créatifs, la compétitivité et l'attractivité des territoires. Dans la perspective de l'économie territoriale, le SPL peut être défini comme « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (Entreprises industrielles, de services, centres de recherches, formation, interfaces, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte* ». Les communes pourraient devenir des territoires créatifs grâce à la promotion des innovations ou des solutions digitales qui devraient promouvoir leur attractivité et leur compétitivité.

Amélioration de la performance de l'administration publique aux niveaux national et local

Le PNUD s'est positionné au niveau local pour appuyer l'élaboration des plans de développement communal intégrant les ODD. Il appuie aussi la digitalisation pour l'amélioration de l'offre des services publics. Mais, au niveau national, le PNUD gagnerait à se repositionner sur l'appui au ministère des finances pour renforcer la mise en place du budget programme. De 2012 à 2018, le PNUD avait soutenu le gouvernement pour la mise en place du budget programme. Depuis lors, le gouvernement a accompli des progrès notables dans l'implantation de ce système de gestion. Mais, les entretiens avec la Direction générale du budget et l'analyse documentaire ont révélé des besoins d'appui pour l'amélioration du cadre de mesure des performances et l'élaboration des stratégies opérationnelles qui doivent être au fondement des programmes des ministères.

Participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables aux instances de décision afin de défendre leurs droits et de s'acquitter de leurs devoirs de citoyens

Le positionnement stratégique du PNUD dans cette niche est faible. Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes n'est pas suffisant pour promouvoir leur participation aux instances de décision. Toutefois, l'élaboration du PSE vert et sa mise en œuvre pourraient offrir de nouvelles opportunités que le PNUD devrait explorer et exploiter pour promouvoir la participation des jeunes et des femmes dans les instances de décision.

Gestion plus pacifique des conflits et une meilleure prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la sécurité et la paix

Le positionnement du PNUD est également faible dans cette niche. En tenant compte de l'évolution des dynamiques des conflits dans la sous-région, le PNUD pourrait réaliser des études ou des analyses géopolitiques et géostratégiques pour orienter ces interventions sur plan géographique et apporter un appui conseil au gouvernement. Il devrait également faire un travail de veille stratégique sur l'évolution des dynamiques des conflits dans la sous-région et développer des partenariats avec les institutions qui interviennent dans ce domaine.

Conclusion : Globalement, le PNUD jouit d'un positionnement stratégique avantageux dans les niches qu'il a ciblées. Mais, il devrait renforcer son positionnement en s'engageant dans l'appui à la territorialisation et la promotion de la digitalisation du suivi et évaluation, le budget programme, la construction progressive des Systèmes productifs localisés dans les communes, la promotion des territoires créatifs, la compétitivité et l'attractivité des territoires, la réalisation des études ou des analyses géopolitiques et géostratégiques pour orienter ces interventions sur plan géographique et apporter un appui conseil au gouvernement

IV.1.4 - Contribution du PNUD au renforcement du système de gouvernance

IV.1.4.1 - Changements constatés au niveau du système de gouvernance

Au cours des dix dernières années, le Sénégal a réalisé des progrès notables dans le domaine de la gouvernance grâce à la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent qui joue un rôle majeur dans le renforcement du système de gouvernance. Les revues annuelles conjointes de 2019 et 2020 indiquent qu'en matière de lutte contre la corruption, en 2020, « le Sénégal a enregistré, un score de 45/100 points et s'est classé à la 67ème place mondiale, à la 14ème place au niveau africain et 8ème en Afrique subsaharienne. En matière de qualité de l'administration publique, le Sénégal a obtenu un score de 3,5/6, selon le classement du Rapport sur l'évaluation des politiques et institutions publiques en Afrique. D'après le dernier rapport de l'Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique, les efforts entrepris dans la modernisation de l'Administration ont permis au Sénégal d'obtenir un score appréciable de 79,2/100. Dans la dernière publication de l'Indice de développement de l'administration électronique, le Sénégal a été classé 150ème au niveau mondial avec un score de 0,3486. Dans le cadre de la poursuite de la transformation digitale dans l'administration publique, notamment la dématérialisation des procédures administratives, le taux de réalisation a été de 45%, soit 337 procédures dématérialisées en 2020. Le taux d'exécution du budget des collectivités territoriales a été de 45,9% en 2020 contre 44,2% en 2019, soit une hausse de 1,7 point. En 2020, les campagnes de sensibilisation et de plaidoyer ont abouti à une augmentation de 42,3% du nombre de survivants victimes de violences basées sur le genre (VBG), passant de 1 229 en 2019 à 2 131 en 2020, pour une cible de 2 000 ».

En 2019- 2020, le PNUD a-t-il apporté une contribution significative aux progrès décrits ci-dessus ? La réponse à cette question requiert une appréciation des performances du PNUD dans la réalisation des produits et la démonstration de leur contribution aux progrès enregistrés par le gouvernement.

IV.1.4.2 - Performances et contribution du PNUD au renforcement du système de gouvernance

IV.1.4.2.1 - Efficacité

Quels sont les progrès et les résultats obtenus (prévus ou imprévus) pour chacun des effets et pour chaque catégorie de bénéficiaires (groupes cibles et institutions) notamment pour les personnes et les groupes les plus vulnérables ? Quels sont les résultats spécifiquement obtenus en matière de renforcement des groupes cibles et institutions ?

Produit 1.1 : Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable.

S'agissant de ce produit, grâce à son appui, le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et financières des institutions nationales et des autorités locales pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable s'est concrétisé à travers *l'élaboration du 2ème rapport bilan de suivi des ODD ainsi que le Rapport National sur le Développement Humain (RNDH) 2019 ; la rénovation du Système national de planification qui date de 1987, la revue de l'ODD 10 qui servira de base pour la formulation d'une stratégie de réduction des inégalités ; la mise en place du dispositif de suivi de l'ODD 16 à la suite de la prise en compte des cibles y afférentes dans le PSE et les politiques sectorielles ; la mise en place d'un tableau de bord automatisé pour le suivi en temps réel de l'exécution des projets et de réformes phares du PSE, l'élaboration du programme de relance économique et sociale du gouvernement qui a été entièrement intégré dans le PAP2A ; la structuration de l'industrie pharmaceutique afin d'enclencher le processus qui va mener vers une souveraineté sanitaire ; la stratégie numérique 2025 actualisée et son plan d'action ; la stratégie E-Gov.*

Produit 1.2 : Les organes de contrôle ont renforcé leurs capacités techniques de lutte contre la corruption dans les services publics.

En ce qui concerne ce produit, le PNUD devait soutenir le renforcement des capacités techniques de lutte contre la corruption. *Le renforcement des capacités des organes de contrôle a permis l'élaboration de la stratégie nationale de lutte contre la corruption ainsi que son plan d'actions. Il s'est également matérialisé à travers l'élaboration des avant-projets de textes de lois sur la déclaration des patrimoines des personnalités ou décideurs politiques, des gestionnaires publics, etc.*

Produit 1.3: Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ont des capacités techniques renforcées pour être des membres actifs des organes de décision chargés de défendre leurs droits et s'acquittent de leurs devoirs de citoyens.

Il convient de faire observer que ce produit est hors de portée du PNUD. En se référant à l'indicateur 1.3 « Pourcentage des femmes et des jeunes dans les organes de décisions tels que le parlement et les administrations locales, le PNUD ne peut pas être redevable de l'atteinte des cibles de cet indicateur. Toutefois, *le renforcement des capacités et l'accompagnement fournis par le PNUD aux femmes a permis leur participation active et efficace au dialogue politique au cours duquel elles ont apporté une contribution notable aux consensus obtenus au terme de cette rencontre politique notamment le report des élections locales, l'élection au suffrage direct des élus locaux, maires, etc.), l'audit du fichier électoral. En outre, un manuel de sensibilisation sur les VBG a été élaboré et 1000 exemplaires ont été distribués, 22 agents de la police et de la gendarmerie ont suivi une formation sur cette thématique, des spots ont été réalisés sur les VBG afin de promouvoir la sensibilisation de l'opinion nationale.*

Produit 1.4 : Les organes de gestion des élections, les forces de police et les femmes dirigeantes ont renforcé leurs capacités techniques en matière de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la paix et la sécurité.

Le renforcement des capacités techniques des organes de gestion des élections, les forces de police et les femmes dirigeantes a été très limité en 2019- 2020. La police a été dotée de drones pour la surveillance du territoire. Mais, les plans d'action nationaux de prévention de l'extrémisme violent (PVE) ne sont pas encore en cours d'application (Indicateur 1.4.1).

Conclusion : *En termes d'efficacité de la composante « Renforcement du système de gouvernance », le PNUD a enregistré des progrès encourageants vers l'atteinte des cibles des produits fixées en 2019 et 2020. Précisément, 100% des cibles du produit 1.1 ont été atteintes. La cible unique du produit 1.2 a été atteinte. Une cible du produit 1.4 (Indicateur 1.4.1) n'a pas été atteinte et la cible de l'indicateur 1.4.2 a été atteinte partiellement. Pour l'indicateur 1.4.3, aucune cible n'a été fixée pour 2019-2020.*

Le tableau 1 ci-après fournit des données probantes sur les progrès enregistrés par le PNUD vers l'atteinte des cibles des produits en 2019 - 2020.

Tableau 2 : Progrès vers l'atteinte des cibles des produits de la composante « Renforcement du système de gouvernance » en 2019 et 2020

Indicateurs	Valeurs de référence/Cibles finales 2023	Progrès vers l'atteinte des cibles intermédiaires/annuelles								Notation/ Appréciation
		2019			2020			2019-2020	Tx/cibles finales	
		Cibles	Réal.	Tx/ Niveau	Cibles	Réal.	Tx/Niveau	Tx/ Niveau	Tx/ Niveau	
Produit 1.1 : Les institutions nationales et les autorités locales disposent de capacités techniques, organisationnelles et financières renforcées pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques publiques conformes aux objectifs de développement durable										
Indicateur 1.1.1 : Nombre de politiques, stratégies et plans de développement locaux alignés sur les objectifs de développement durable.	VR : 0 Cible : 15	1	1	100%	6	5	86%	100%	40%	Atteint et Satisfaisant
Indicateur 1.1.2 : Existence de mécanismes de collecte et d'analyse de données fournissant des données ventilées permettant de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable, par le biais: a) de méthodes classiques de collecte de données (enquêtes, par exemple); b) de systèmes de rapports administratifs; et (c) nouvelles sources de données (par exemple, gros volumes de données)	VR : a) non b) non c) non Cibles : a) oui b) oui c) oui	oui	oui	NA	oui	oui	oui	oui	oui	Atteint et Satisfaisant
Indicateur 1.1.3 : Existence d'une gouvernance et d'un contrôle des institutions de l'état de droit dont les capacités ont été renforcées	VR : non Cible : oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Atteint et Satisfaisant

Produit 1.2 : Les organes de contrôle ont renforcé leurs capacités techniques de lutte contre la corruption dans les services publics										
Indicateur 1.2.1: Existence d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption	VR : Non Cible : oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Atteint et satisfaisant
Produit 1.3: Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ont des capacités techniques renforcées pour être des membres actifs des organes de décision chargés de défendre leurs droits et s'acquittent de leurs devoirs de citoyens.										
Indicateur 1.3.1 : Pourcentage de femmes et de jeunes dans les organes de décision (a) parlement, (b) administrations locales	VR : a): 42% de femmes, 10% de jeunes, (b): 47% de femmes, 10% de jeunes Cible : (a): 43% de femmes, 20% de jeunes, (b): 48% de femmes, dont 25 maires, 30% de jeunes	-	-	-	-	-	-	-	-	Absence de données désagrégées pour mieux apprécier les progrès par sexe et âge
Produit 1.4 : Les organes de gestion des élections, les forces de police et les femmes dirigeantes ont renforcé leurs capacités techniques en matière de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la paix et la sécurité										
Indicateur 1.4.1 : Existence de plans d'action nationaux de prévention de l'extrémisme violent (PVE) en cours d'application	VR : non Cible : oui	non	non	non	non	non	non	non	non	Pas atteint
Indicateur 1.4.2 : Nombre d'incidents violents rapportés pendant la période électorale	VR : 8 (présidentielles) Cible : 4 au maximum	6	6	100%	6	0	0%	50%	-	Partiellement atteint et satisfaisant en tenant compte de la modification, on est passé de la cible 4 au maximum à 12 pour 2019-2020. Par rapport à cette nouvelle cible, le taux de réalisation est 50%.
Indicateur 1.4.3: Nombre de plates-formes locales créées aux niveaux infranational pour la prévention et la gestion des conflits	VR : 0 Cible : 2	0	0	0	0	0	0	0	0	Pas de cibles fixées pour 2019 et 2020

Qu'est-ce qui a permis de faciliter l'atteinte des résultats ou au contraire quelles sont les contraintes et défis majeurs (facteurs internes ou externes), auxquels le programme a dû faire face ? Le PNUD a-t-il été efficace dans la promotion des innovations ?

Au cours des deux dernières années, la mise en œuvre du programme a été facilitée par le déploiement de l'approche d'intervention décrite plus haut qui a mis l'accent sur l'articulation de l'appui conseil et la mise en œuvre des projets démonstratifs dans les zones de convergence, les interventions de proximité et l'accompagnement des bénéficiaires par les volontaires communautaires recrutés par le PNUD, l'engagement des partenaires d'exécution. A la suite de la survenance du COVID 19, le PNUD a fait preuve de souplesse ou de flexibilité au niveau de la gestion programmatique et budgétaire pour adapter ces interventions à l'évolution du contexte national.

En termes d'innovation, le PNUD appuie quelques initiatives novatrices dans le numérique. La mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale va davantage impulser les innovations dans ce secteur pour améliorer l'accès de la population aux services publics. La réalisation d'un modèle de gouvernance pour l'opérationnalisation des maisons numériques du citoyen, guichet unique de délivrance de services publics, les espaces Sénégal Services et le projet Smart Territoires qui permet de développer des applications pour les secteurs économiques prioritaires ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat numérique dans les communes de convergence sont des innovations soutenues par le PNUD.

Quels sont les résultats obtenus concernant les interventions liées à la réponse au COVID-19 ?

La réponse apportée par le PNUD à la COVID 19 s'est inscrite dans le cadre d'un projet conjoint avec les agences. Elle s'est basée sur une approche territoriale qui a été efficace. Cinq communes pilotes (Bargny, Mont-Rolland, Ndiaffate, Ndiob, Sandiara) ont élaboré des plans de riposte à la COVID. Des équipements médicaux et de protection, des masques (5000), 70 lits d'hospitalisation et 40 lits d'accouchement ont été fournis pour permettre la prise en charge des malades dans ces communes. Il a été mis en place un cadre de suivi des chocs induits par la crise Covid-19 sur l'économie Sénégalaise. Il a été aussi réalisé une estimation de l'impact de la crise sur les agrégats macroéconomiques et macrosociaux.

Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles contribué aux effets du Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?

Les interventions et les résultats atteints indiqués ci-dessus grâce à l'appui du PNUD ont apporté une contribution aux solutions type 2 et 6 du plan stratégique 2018 - 2021. Précisément, elles ont contribué à la promotion d'une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable et de l'égalité hommes-femmes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles.

IV.1.4.2.2 - Efficience

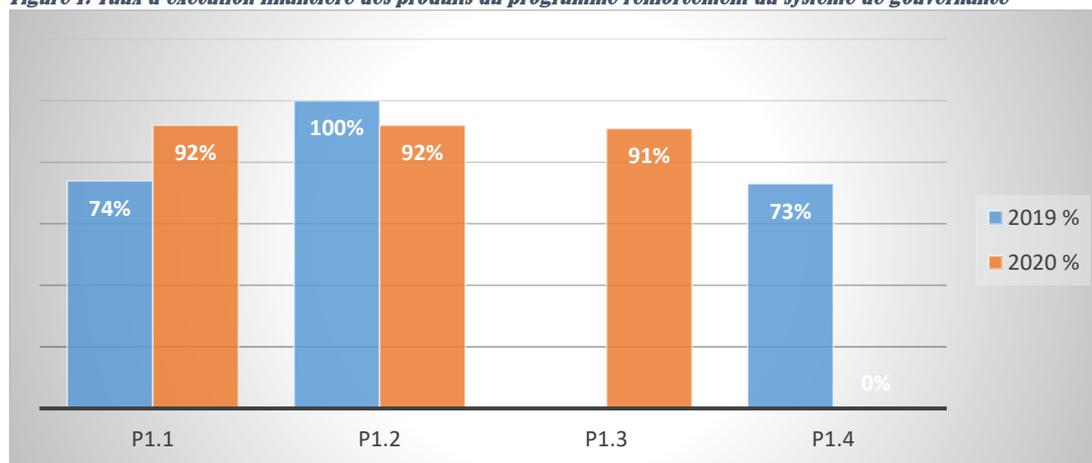
Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente, y compris les interventions liées à la COVID-19 ?

L'efficience de la mise en œuvre du CPD a été appréciée sous deux angles : *L'efficience productive et l'efficience allocative*. Le tableau ci-dessous montre qu'en 2019 - 2020, les taux d'exécution financière des produits se sont situés à plus de 70%. Ces taux d'exécution financière sont satisfaisants notamment pour les produits 1.1 et 1.2 pour 2019 - 2020 et pour le produit 1.3 pour l'année 2020. En termes d'efficience allocative, on constate qu'en 2019 et 2020, il n'y a pas eu d'allocation de ressources respectivement pour les produits P1.3 et P1.4. Cette situation est sans doute imputable à l'insuffisance des ressources ou à un problème de priorisation.

Tableau 3 : Efficience de la composante « Renforcement du système de gouvernance »

	2019			2020		
	Prev.	Réal.	%	Prev.	Réal.	%
P1.1	3 820 369	2 827 920	74%	6 612 780	6 070 712	92%
P1.2	160 820	160 567	100%	73 999	68 218	92%
P1.3	0	0	0%	335 571	303 958	91%
P1.4	315 372	230 048	73%	0	0	0%

Figure 1: Taux d'exécution financière des produits du programme renforcement du système de gouvernance



Les stratégies mises en œuvre pour atteindre les résultats sont-elles efficaces et permettent-elles d'optimiser les résultats/produits/effets du CPD et de réduire les coûts de réalisation ?

Il n'a pas été aisé de répondre à cette question évaluative parce qu'il n'a pas été possible d'exploiter les budgets des projets pour procéder à une analyse fine des coûts de réalisation et d'apprécier l'optimisation des résultats. Toutefois, on peut affirmer qu'en 2019 - 2020, les stratégies mises en œuvre par le PNUD ont permis de fournir des livrables pour les produits 1.1 et 1.2.

Le développement des partenariats et la mobilisation des ressources sont-ils suffisants pour atteindre les résultats fixés ? Quelles sont les leçons apprises ?

Le PNUD n'a pas réussi à mobiliser les ressources suffisantes pour combler le déficit de financement du CPD. L'insuffisance des ressources financières a donc été la contrainte majeure pour la réalisation des produits.

Quel est le niveau qualitatif de l'exécution du Programme en termes de ratio d'utilisation des ressources entre les dépenses de gestion et les dépenses contribuant aux résultats du CPD ? Le programme du PNUD est-il soutenable ?

Les données collectées ne permettent pas de répondre à cette question évaluative.

IV.1.4.3 - Partenariats

Il ressort du CPD que dans le cadre de la composante Renforcement du système de gouvernance, le PNUD avait envisagé de créer des partenariats avec l'Union européenne pour renforcer la lutte contre la corruption, avec le gouvernement du Canada pour renforcer le leadership des femmes et la Banque islamique de développement pour promouvoir la localisation des ODD. Elle avait également prévu de poursuivre des partenariats avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Fonds des

Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Il avait aussi prévu de promouvoir la coopération Sud-Sud à travers la création des partenariats avec le Gouvernement de la République de Corée dans le domaine de la violence sexiste et avec le Gouvernement de la Malaisie dans le cadre de l'Unité de mise en œuvre¹ pour appuyer la mise en œuvre du PSE. En 20189 - 2020, le PNUD a établi des partenariats avec l'agence andalouse de coopération internationale pour le développement et la coopération belge. Il a poursuivi le partenariat avec ONUFEMMES, UNFPA et UNICEF dans le cadre du projet territorialisation inclusive des ODD selon l'approche sécurité humaine. Le PNUD a engagé des négociations avec les autres partenaires notamment la Banque islamique de développement.

Conclusion : Dans un contexte marqué par la crise sanitaire et la rareté ou la diminution des opportunités de financement ainsi que le changement de statut économique du Sénégal qui est désormais considéré comme un pays à revenu intermédiaire, le PNUD peine à mobiliser des partenaires financiers en dépit des efforts notables qu'il ne cesse de consentir dans les négociations et la communication stratégique. Pour desserrer l'étau, le PNUD devrait davantage s'investir dans la communication, sortir de ses zones de confort, explorer et se repositionner dans de nouvelles niches stratégiques en mettant l'accent sur les innovations. Précisément, le PNUD devrait explorer de nouvelles niches de partenariat avec le gouvernement notamment dans les domaines du numérique, le développement territorial et les dynamiques régionales au niveau de la sous-région qui offrent d'énormes opportunités d'intervention. A la faveur de son implantation dans plusieurs régions du monde, le PNUD devrait aider le Sénégal à se connecter aux innovations dans différents secteurs. L'expérience du BOS est très édifiante à ce sujet.

IV.1.4.4 - - Cohérence

IV.1.4.4.1 - Cohérence interne

Dans quelle mesure les portefeuilles du programme pays sont-ils cohérents (Cohérence interne) ? Dans quelle mesure les projets mis en œuvre par les partenaires d'exécution sont-ils cohérents (Cohérence interne) ?

La cohérence interne a été appréciée sous trois angles : (i) *La convergence des produits ; (ii) la cohérence entre les produits et les projets ; (iii) La cohérence entre les portefeuilles ou les composantes.*

Les produits de la composante mettent en exergue une convergence et une complémentarité pour contribuer conjointement à l'amélioration de la qualité et l'équité dans la prestation des services publics pour la promotion de la paix, la sécurité et d'une gouvernance efficace. Ils mettent tous l'accent sur le renforcement des capacités techniques pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques, la transparence.

Selon l'approche programmatique du PNUD, en principe, un projet découle d'un produit. En effet, le projet est un mode opératoire pour la réalisation d'un produit. Les produits 1.1 et 1.2 renvoient respectivement au Programme d'Appui à l'Amélioration de l'Efficacité de la Politique Économique du Sénégal et au projet d'appui à la lutte contre la corruption. Le produit 1.3 se réfère à l'Initiative renforcement des capacités des femmes leaders mise en œuvre par le PNUD et ONUFEMMES Thiès, Louga et Saint Louis. On note également une cohérence entre les portefeuilles ou les composantes qui est perceptible à travers l'accent qui est mis sur le renforcement des capacités techniques et le ciblage des bénéficiaires notamment les jeunes et les femmes

Cependant, les entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du programme du PNUD et les informateurs clés ont révélé que l'approche en silos est encore privilégiée dans l'exécution des projets en dépit de la volonté exprimée par le PNUD de mettre en œuvre une approche intégrée. Cette faiblesse dévoile la nécessité de renforcer la coordination des interventions des différentes composantes.

¹ Il s'agit d'une approche novatrice créée par le Gouvernement malaisien pour la coordination et la mise en œuvre efficaces des plans de développement.

IV.1.4.4.2 - Cohérence externe

Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les programmes des autres agences des Nations Unies (Cohérence externe) ? Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérent avec les interventions des PTF intervenant dans les mêmes secteurs/Thématiques/Zones (Cohérence externe) ?

L'appréciation de la cohérence externe a consisté à vérifier l'existence des synergies et des complémentarités entre les interventions du PNUD et celles des autres agences des Nations Unies et des PTFs intervenant dans les mêmes secteurs et thématiques ainsi que dans les zones de convergence. Au cours de la revue documentaire et des visites de terrain, on n'a pas pu accéder à des cartographies des interventions des PTFs et d'autres acteurs dans les secteurs et les thématiques ainsi que dans les zones de convergence du PNUD. Ces cartographies sont des outils nécessaires pour analyser et apprécier objectivement la cohérence externe des interventions du PNUD avec les autres PTF et son positionnement stratégique. Au cas où ces cartographies n'existeraient pas, le PNUD gagnerait à les élaborer en vue d'orienter la cohérence externe de ses interventions et d'assurer la veille stratégique de son positionnement.

Toutefois, lors des visites de terrain à Mont-Rolland, on a identifié des opportunités que le PNUD pourrait exploiter pour promouvoir la cohérence externe de ses interventions avec d'autres acteurs. En effet, dans cette zone de convergence, on a noté la présence des sociétés privées qui interviennent dans l'agro-business notamment dans la production et l'exportation des produits horticoles. Il s'agit de la société hollandaise « Quality Fruits Sénégal » et la société Grilly Clarice SARL. Il a été constaté que la plupart des GIE appuyés par le PNUD ne travaillent pas avec ces sociétés à l'exception du GIE Khabaranta qui cultive des produits horticoles vendus à la société italienne. Le PNUD devrait renforcer la cohérence externe de ces interventions dans cette zone de convergence à travers la promotion du partenariat entre les GIE particulièrement ceux intervenant dans l'horticulture et ces sociétés privées.

Conclusion : S'agissant de la cohérence interne, le PNUD devrait davantage renforcer les synergies et les complémentarités entre les portefeuilles. Dans les zones de convergence, il devrait renforcer la cohérence externe avec les autres acteurs.

IV.2 - Constatations sur la composante « Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable »

La composante « ***promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable*** » est alignée à l'axe 1 du PSE qui vise « *à amplifier la dynamique d'une croissance forte en cours en s'appuyant sur l'accélération du processus de transformation structurelle de l'économie, le renforcement des moteurs actuels de la croissance ainsi que le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à fortes capacités d'exportation mais aussi d'attraction des investissements privés* » et aussi avec l'axe 2 : *Capital humain, protection sociale et développement durable*: A travers cet axe, la mise en œuvre du PSE devra atteindre les six objectifs suivants : (i) *Promouvoir des secteurs moteurs de croissance, d'exportations et d'inclusion sociale* ; (ii) *Accroître le niveau et l'efficacité des investissements dans l'économie* ; (iii) *Développer des infrastructures de qualité* ; (iv) *Améliorer l'accès à l'énergie et au foncier* ; (v) *Renforcer les bases d'une productivité élevée* ; (vi) *Promouvoir une industrialisation inclusive et durable*.

Dans le CPD, le PNUD a exprimé sa volonté de « *soutenir la croissance économique en améliorant le mécanisme de gestion et de mise en œuvre de projets axés sur le renforcement du secteur privé, la diversification de l'économie et le développement de chaînes de valeur* ». Précisément, en s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF, le CPD se focalise sur : « *Le renforcement des capacités des ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du PSE afin de concevoir des projets et programmes durables en faveur de l'emploi décent, en particulier pour les jeunes et les femmes, susceptibles d'attirer des investissements privés; L'amélioration de l'accès des populations rurales aux*

infrastructures et aux services socioéconomiques de base afin d'améliorer les économies locales et de réduire les inégalités géographiques; Le développement des capacités des populations vulnérables, en particulier des jeunes et des femmes des zones rurales et périurbaines, pour la création et la gestion de petites et moyennes entreprises et l'accès à des emplois décents et durables ».

Les choix stratégiques du PNUD laissent transparaître la théorie du changement qui sous-tend la cohérence des produits et des interventions de la composante « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* ». A l'instar de la composante « *Renforcement du système de gouvernance* », cette théorie du changement n'étant pas décrite de façon explicite dans le CPD, l'analyse documentaire, les entretiens avec les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD a permis de procéder à sa reconstitution.

IV.2.1 - Reconstitution de la théorie du changement

Comme on l'a indiqué plus haut, le changement transformationnel visé par le gouvernement est *l'amplification de la dynamique d'une croissance forte en cours en s'appuyant sur l'accélération du processus de transformation structurelle de l'économie, le renforcement des moteurs actuels de la croissance ainsi que le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à fortes capacités d'exportation mais aussi d'attraction des investissements privés*. Pour réaliser ce changement, le gouvernement, l'équipe pays des Nations Unies et les autres parties prenantes de l'UNDAF ont convenu de contribuer à celui-ci à travers la réalisation des trois effets suivants : **Effet 1** : « *D'ici 2023, les institutions en charge du pilotage de l'économie élaborent et mettent en œuvre des politiques sectorielles intégrées contribuant à la transformation structurelle de l'économie, à la réduction des inégalités et à la capture du dividende démographique* » et **Effet 2** : « *D'ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient des opportunités économiques pour l'amélioration de leur sécurité alimentaire et la création de richesse* ». Au terme de la mise en œuvre de l'UNDAF, ces effets contribueront à la réalisation de l'impact stratégique ci-après : « *Les Sénégalais, en particulier les plus vulnérables bénéficient, des fruits de la croissance économique inclusive en vue de soutenir durablement leur mieux-être* ». Ces différents niveaux de changements stratégiques permettent de reconstituer la théorie du changement de la composante « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* » qui est déclinée comme suit :

Si *les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité ;*

Si *les ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du PSE ont renforcé leur capacité à concevoir des projets et des programmes d'autonomisation économique décents et durables, destinés en particulier aux jeunes et aux femmes, qui attirent les investissements privés ;*

Si *les Groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes des zones rurales et périurbaines, sont dotés des capacités techniques et financières ;*

Alors, *d'ici 2023, les institutions en charge du pilotage de l'économie élaboreront et mettront en œuvre des politiques sectorielles intégrées contribuant à la transformation structurelle de l'économie, à la réduction des inégalités et à la capture du dividende démographique ; et les populations les plus vulnérables bénéficieront des opportunités économiques pour l'amélioration de leur sécurité alimentaire et la création de richesse afin que les Sénégalais, en particulier les plus vulnérables bénéficient, des fruits de la croissance économique inclusive en vue de soutenir durablement leur mieux-être ;*

Parce qu'en partenariat avec le gouvernement, les collectivités locales, le secteur privé, les organisations de la société civile, les communautés, les autres agences des Nations Unies et les PTF, l'appui du PNUD se focalisera sur le renforcement des capacités techniques des ministères, des

collectivités locales, des populations rurales, des jeunes et des femmes afin d'impulser la croissance et d'accélérer la transformation structurelle de l'économie ;

A condition que la crise sanitaire soit maîtrisée ; que le PNUD mobilise les ressources nécessaires pour la mise en œuvre efficace de son programme ; que le partenariat entre le PNUD et le gouvernement soit renforcé ; que les institutions nationales partenaires restent très engagées ; que la stabilité politique et sociale soit garantie.

IV.2.2 - Pertinence

Les résultats et interventions du PNUD sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ?

Le tableau ci-dessous montre l'alignement des produits de la composante « Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable » aux priorités nationales.

Tableau 2: Pertinence du programme croissance soutenue, inclusive et durable

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
Promouvoir des secteurs moteurs de croissance, d'exportations et d'inclusion sociale	Les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité (Produit 2. 1) Les groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes des zones rurales et périurbaines, sont dotés des capacités techniques et financières pour bénéficier d'emplois décentés et durables, notamment grâce à l'esprit d'entreprise (Produit 2.3)	1 unité céréalière avec une capacité de production de plus d'une tonne par semaine 1 unité céréalière construite dans la commune de Goudiry 1 unité de savonnerie avec une capacité de production de plus de 500 kg par semaine construite à Laboya (Commune de Dialocoto) 1 unité de savonnerie à Gabou. 50 PME appuyées sur 100 ciblées avec l'appui de l'ADPME dans le cadre de la plateforme COVID 19	
Accroître le niveau et l'efficacité des investissements dans l'économie	Les ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du Plan pour un Sénégal émergent (PSE) ont renforcé leur capacité à concevoir des projets et des programmes d'autonomisation économique décentés et durables, destinés en particulier aux jeunes et aux femmes, qui attirent les investissements privés. (Produit 2.2)	Appui à l'élaboration des stratégies sectorielles notamment stratégie numérique, stratégie E-Gov qui doivent contribuer à l'efficacité des investissements	
Développer des infrastructures de qualité	Les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité (Produit 2. 1)	1 château d'eau métallique et 1 pompe solaire ont été construits à Fass Gounass (Commune de Ndame) 1 hangar, 1 château d'eau métallique, 1 pompe solaire ont été construits dans la commune de Goudiry	

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
		<i>1 château d'eau métallique et 1 pompe solaire ont été construits à Laboya (Commune de Dialocoto) 1 guérite, 1 bloc d'hygiène, 1 château d'eau métallique et 1 pompe solaire ont été construits à Gabou.</i>	
<i>Renforcer les bases d'une productivité élevée</i>	<i>Les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité (Produit 2. 1)</i>		
<i>Promouvoir une industrialisation inclusive et durable.</i>	<i>Les ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du Plan pour un Sénégal émergent (PSE) ont renforcé leur capacité à concevoir des projets et des programmes d'autonomisation économique décents et durables, destinés en particulier aux jeunes et aux femmes, qui attirent les investissements privés. (Produit 2.2)</i>	<i>Structuration de l'industrie pharmaceutique afin d'enclencher le processus qui va mener vers une souveraineté sanitaire</i>	

Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux du Sénégal ?

La promotion de la croissance et la transformation structurelle de l'économie constituent des enjeux majeurs pour le Sénégal. Elles font l'objet de l'axe 1 du PSE. Pour aider le gouvernement à faire face à cet enjeu, le PNUD a mis en place une unité en charge de la croissance et de la transformation structurelle.

Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux effets attendus de l'UNDAF (UNSDCF)?

Les programmes et les projets mis en œuvre par le PNUD sont pertinents par rapport aux effets. Précisément, le produit 2.2 «*Les ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du Plan pour un Sénégal émergent (PSE) ont renforcé leur capacité à concevoir des projets et des programmes d'autonomisation économique décents et durables, destinés en particulier aux jeunes et aux femmes, qui attirent les investissements privés* » est en cohérence avec **l'effet 1** «*D'ici 2023, les institutions en charge du pilotage de l'économie élaboreront et mettront en œuvre des politiques sectorielles intégrées contribuant à la transformation structurelle de l'économie, à la réduction des inégalités et à la capture du dividende démographique* ». Le produit 2.1 «*Les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité* » et le produit 2.3 «*Les groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes des zones rurales et périurbaines sont dotés des capacités techniques et financières pour bénéficier d'emplois décents et durables, notamment grâce à l'esprit d'entreprise* » sont alignés à **l'effet 2** «*les populations les plus vulnérables bénéficieront des opportunités économiques pour l'amélioration de leur sécurité alimentaire et la création de richesse* ».

L'intervention du PNUD développée en réponse à la COVID 19 a-t-elle permis de répondre aux besoins prioritaires du gouvernement ?

Le PNUD, UNIDO, UNFPA, ONUFEMMES et UNCDF ont mis en place la "Plateforme Covid 19 pour renforcer la résilience des groupes vulnérables à travers la décentralisation et le développement local. 50 PME ont bénéficié d'un renforcement des capacités techniques et financières pour un montant de près de 800,000 \$.

Les interventions du PNUD sont-elles pertinentes et adéquates par rapport au Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?

Les trois produits de la composante « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* » sont en cohérence avec la solution type n° 1 « *maintenir les populations hors de la pauvreté* ». Cette solution type s'appuiera sur diverses mesures consistant notamment à améliorer les moyens de subsistance en milieu rural et urbain, à renforcer l'égalité entre les sexes et la protection sociale, à garantir l'accès à l'eau, à l'énergie propre et à d'autres services de base et à donner plus largement accès aux services financiers pour contribuer à renforcer la résilience aux chocs d'ordre économique, environnemental ou sanitaire.

Les stratégies mises en œuvre par le Programme pour atteindre les résultats escomptés sont-elles pertinentes et adéquates dans le contexte du Sénégal ?

A l'instar de la composante « *Renforcement du système de gouvernance* », le PNUD a utilisé des stratégies de mise en œuvre privilégiant l'approche projet, l'alignement stratégique au PSE, le ciblage stratégique, la promotion des innovations, le renforcement des capacités, une stratégie d'intervention privilégiant la proximité avec les bénéficiaires et le développement des partenariats.

Conclusion : *Les interventions du PNUD dans le domaine de la croissance sont pertinentes par rapport aux priorités nationales déclinées dans le PSE, aux effets de l'UNDAF, au Plan stratégique du PNUD 2018 - 2021, à la réponse COVID 19. Les arrangements institutionnels de gestion et les stratégies mises en œuvre par le PNUD se sont avérés pertinentes.*

IV.2.3 - Positionnement stratégique

Dans le cadre de la composante « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* », le PNUD s'est positionné dans les niches stratégiques suivantes :

Amélioration du mécanisme de gestion et de mise en œuvre de projets axés sur le renforcement du secteur privé, la diversification de l'économie et le développement des chaînes de valeurs

En 2019 - 2020, dans cette niche, le PNUD a apporté un appui à la création et la gestion des micro-entreprises ainsi que des GIE dans les cinq zones de convergence. Précisément, en partenariat avec l'Agence de développement des PME (ADPME), son appui a porté sur l'élaboration des Business plan et l'organisation des sessions de formation des porteurs de projets, la mise à disposition des financements et l'accompagnement. C'est le cas des GIE suivants :

- **A Mont-Rolland** : GIE Khabaranta, GIE Nimil, GIE Sopey Amadou CISS
- **A Ndiob** : Savonnerie de Ndiob, Ndiob Agroalimentaire, Tolukeur de Sindiane, Tolukeur de Baccogour
- **A Sandiara** : Alif Group Sénégal, Teranga Agro-Industrie, GIE SOP SA Dieukeur
- **A Bargny** : Entreprise Mol Bou MAGG, GIE And Takku pour le développement économique de Bargny, GIE Anda Dann Dolle. Entreprise TTA Services
- **A Ndiaffate** : GIE TAKKU Liguéy de keur Socé, Réseau de femmes transformatrices de savon, GIE Dolle KO Ndental, GIE des femmes du marché Ndiaffate

Au cours des groupes de discussion à Mont-Rolland et Sandiara, les promoteurs des micro-entreprises ont affirmé que l'appui technique et financier et l'accompagnement fourni par les Volontaires des Nations Unies (VNU) communautaires ont renforcé leurs micro-entreprises et contribué à l'amélioration de leurs revenus. Mais, ils ont déploré l'insuffisance des financements alloués qui n'ont pas été basés sur les business plans dans la plupart des cas et la lenteur dans l'allocation des fonds par le PNUD. Certains GIE ont signalé des problèmes d'approvisionnement en intrants, d'accès au marché pour la commercialisation des produits et de certification du label bio de leurs produits. C'est le cas du GIE Nihil BAAH dont l'activité est la transformation et la commercialisation des céréales. Il a été noté que les promoteurs des GIE se focalisent sur une gestion à court terme de leurs activités. Ils ne font pas de projection sur la croissance et le développement de leurs GIE.

En outre, le financement des GIE par le PNUD notamment ceux qui interviennent dans le secteur agricole n'est pas motivé par leur insertion dans les chaînes de valeurs nationales. Il vise avant tout la survie et l'auto-emploi de leurs membres. Il est souhaitable que le PNUD privilégie avant tout l'insertion de ces GIE dans les chaînes de valeurs agricoles et l'accroissement de leur contribution aux exportations. A ce propos, les études sur les potentialités économiques entreprises dans les zones de convergence avec l'appui du PNUD s'avèrent importantes pour orienter les GIE et attirer les investissements. A titre d'exemple, à Mont-Rolland, le PNUD devrait encourager la promotion et l'insertion des GIE dans les chaînes de valeurs agricoles notamment la chaîne de valeurs horticole et faciliter le développement des partenariats avec les sociétés privées hollandaise et italienne qui interviennent dans ce secteur qui est porteur pour la promotion des exportations et la construction des chaînes de valeurs nationales.

Le développement de la chaîne de valeurs horticole qui est stratégique pour la promotion de la croissance et la transformation structurelle de l'économie est confrontée aux problèmes de l'accès aux semences et aux engrais de qualité, de modernisation de pratiques culturales, de normes de qualité et de certification des produits horticoles pour leur exportation, d'insuffisance de logistique post récolte pour réduire les pertes post-récolte, etc. Le PNUD devrait soutenir le développement de cette chaîne de valeurs en se positionnant sur le renforcement de la logistique post-récolte, l'introduction des innovations à travers la promotion de la digitalisation ou des solutions digitales et l'utilisation du solaire (Par exemple introduction des pompes solaires) pour la modernisation de ce secteur.

Dans la perspective du développement des chaînes de valeurs nationales et leur insertion dans les chaînes de valeurs régionales, le Sénégal doit renforcer son intégration régionale pour mieux se positionner aux niveaux sous-régional et continental en mettant à profit les opportunités offertes par la zone de libre-échange continentale. En 2019, l'Indice d'intégration régionale du Sénégal a été satisfaisant sur les trois dimensions macro-économique, commerciale, productive, infrastructures et libre circulation des biens et des personnes. Mais, il a été noté l'absence d'une stratégie nationale d'intégration régionale. En effet, comme le signale la Banque africaine de développement dans la stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Ouest, l'intégration régionale est un levier important pour promouvoir la croissance et la transformation structurelle de l'économie. Le PNUD devrait donc explorer cette opportunité

Renforcement des capacités pour le suivi et la mise en œuvre du PSE afin de concevoir des projets et programmes durables en faveur de l'emploi décent en particulier pour les jeunes et les femmes

Le PNUD a fourni un appui technique remarquable au BOS et à d'autres ministères pour la conception des projets et des programmes durables pour promouvoir l'emploi décent des jeunes et des femmes. Il devrait renforcer son positionnement stratégique dans ce domaine. Mais, au-delà de l'appui à la structuration des programmes, il devrait davantage jouer le rôle de force d'impulsion des innovations en connectant les institutions aux réseaux de connaissances et en assurant la mutualisation des expertises et des expériences au niveau mondial et surtout africain grâce à son implantation dans 170 pays environ.

Le PNUD doit renforcer son positionnement dans l'appui conseil en s'appuyant sur des études qui doivent aider les institutions publiques notamment les ministères partenaires à faire des choix éclairés ou avisés. Lors des entretiens avec le BOS, il a été noté que cette institution prévoit la réalisation de quelques études stratégiques pour lesquelles l'appui du PNUD s'avère nécessaire. Ce besoin a été également exprimé par les ministères des finances et du plan. Le PNUD pourrait répondre à ce besoin à travers l'Unité d'analyse et d'appui stratégique.

Accès des populations rurales aux infrastructures de base afin de réduire les inégalités géographiques

Le PNUD a apporté un appui important dans la construction des infrastructures socio-économiques qui ont permis d'améliorer les conditions de vie des populations rurales et la promotion des micro-entreprises. Cependant, il est souhaitable que le PNUD apporte davantage un appui à la construction d'infrastructures innovantes qui doivent contribuer au développement des chaînes de valeurs. Plus haut, on a indiqué le cas de la logistique post-récolte dans le secteur horticole, le recours aux solutions digitales et l'utilisation des pompes solaires.

Développement de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes et des femmes des zones rurales et périurbaines

Le PNUD apporte une contribution au développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes notamment dans les zones de convergence. Il est souhaitable que le PNUD renforce davantage son positionnement stratégique dans cette niche en privilégiant la promotion des innovations. Il doit aider les micro-entreprises à se connecter aux innovations. Au cours des entretiens avec les informateurs clés de certaines institutions notamment (Délégation pour l'entrepreneuriat rapide pour les jeunes et les femmes et l'ADEPME) et à la lumière de la revue documentaire, il a été constaté l'absence d'une stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat. Il est souhaitable que le PNUD apporte un appui conseil et technique à l'élaboration de cette stratégie qui est indispensable pour l'amélioration du pilotage stratégique, de la coordination et de l'impulsion de l'entrepreneuriat.

IV.2.4 - Contribution du PNUD au renforcement à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable

V.2.4.1 - Changements constatés au niveau à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable

Pour apprécier la contribution du PNUD à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable en 2019 - 2020, il convient d'abord de faire un bref aperçu sur les performances économiques du Sénégal. Selon le rapport sur l'état de la mise en œuvre de la politique économique et sociale en 2020, le taux de croissance du PIB réel a été estimé à 1,5% en 2020 contre 4,4% en 2019. Ce ralentissement s'explique par les effets de la pandémie de Covid-19, qui ont eu un impact négatif dans certains secteurs d'activités. La valeur ajoutée du sous-secteur agricole est passée de 1 262,7 milliards de FCFA en 2019 à 1 557,6 milliards en 2020, soit une croissance de 23,3%. Le taux de couverture des besoins céréaliers est passé de 66,84% en 2019 à 85% en 2020. La production céréalière a été estimée à 3 640 545 tonnes en 2020 contre 2 768 799 tonnes en 2019, soit une progression de 31,48% et un taux de réalisation de 95,4% par rapport à l'objectif de 3 815 337 tonnes. La production de riz a enregistré une hausse de 16,8% passant de 1 155 730 tonnes en 2019 à 1 349 723 tonnes en 2020, avec une contribution du riz irrigué à hauteur de 370 017 tonnes, soit 27,41%, contre 38,74% en 2019, et du riz pluvial, de 979 706 tonnes soit 72,59% en 2020. La production d'oignon est estimée à 412 305 tonnes en 2020 contre 444 871 tonnes en 2019, soit une baisse de 7,32% et un taux de réalisation de 79,28% par rapport à l'objectif de production de 520 000 tonnes.

La production de pomme de terre a été estimée à 147 985 tonnes en 2020, soit un taux de réalisation de 92,2%. Elle a connu une baisse de 6,85% comparée à celle de 2019 (158 875 tonnes). Dans le sous-secteur de l'élevage, la valeur ajoutée a enregistré une croissance de 0,8%, passant de 448,6 milliards de FCFA en 2019 à 452,2 milliards en 2020. La pêche et l'aquaculture ont connu une hausse de 3,6%, passant de 150,9 milliards de FCFA en 2019 à 156,3 milliards en 2020. Le secteur extractif s'est montré globalement résilient face à la pandémie de Covid-19, avec une valeur ajoutée qui est passée de 283,5 milliards de FCFA en 2019 à 297,0 milliards en 2020, soit une croissance de 4,7%.

Les exportations par tête ont connu une baisse de 5,3% passant de 122467,5 F CFA en 2019, à 115 914,5 FCFA en 2020 et restent loin de l'objectif de 178 977 FCFA fixé en 2020. *Les exportations horticoles ont été évaluées à 154 194,3 tonnes en 2020, soit une baisse de 12,2% par rapport à 2019 (175 584,4 tonnes).* Les exportations du Sénégal dans la zone CEDEAO ont connu une hausse de 46,5 milliards de FCFA entre 2019 et 2020, s'établissant à 564,9 milliards de FCFA en 2020. Le taux de couverture des importations par les exportations s'est situé à 47,1% en 2020 contre 42,9% en 2019. *La part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée de l'industrie a enregistré une légère baisse, passant de 89,4% en 2019 à 88,6% en 2020.*

Eu égard à la transformation structurelle de l'économie, il ressort de ces statistiques les faits majeurs suivants : *La baisse de la croissance due à la pandémie, la croissance de la valeur ajoutée du secteur agricole, la baisse de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière, la baisse des exportations par tête et des exportations horticoles.* Le rapport national sur le développement humain 2019 intitulé « *La transformation structurelle, le numérique et le genre face au défi du développement du développement humain* » a conclu qu'au Sénégal, « *le processus de transformation structurelle est timidement enclenché. Le pays gagnerait à accélérer ce processus à travers la réduction de l'informel, l'amélioration de l'environnement des affaires, le développement du capital humain en améliorant l'accès aux services de base, la réforme du marché de travail pour lever les obstacles à la création d'emplois formels, la diversification et la promotion des exportations à intensité capitalistique* ». En outre, la croissance économique demeure peu inclusive. L'analyse des performances de la mise en œuvre du CPD particulièrement celle de l'efficacité permet d'apprécier la contribution du PNUD à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable en 2019 - 2020 ou du moins de montrer dans quelle mesure les résultats obtenus à ce stade s'inscrivent dans cette perspective.

IV.2.4.2 - Performances et contribution du PNUD au renforcement à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable à la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable

IV.2.4.2.1 - Efficacité

Quels sont les progrès et les résultats obtenus (prévus ou imprévus) pour chacun des effets et pour chaque catégorie de bénéficiaires (groupes cibles et institutions) notamment pour les personnes et les groupes les plus vulnérables ? Quels sont les résultats spécifiquement obtenus en matière de renforcement des groupes cibles et institutions ?

Produit 2.1 : Les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité

En se référant aux indicateurs de ce produit, les communautés devaient accroître leur accès à l'eau potable, l'électrification rurale, aux routes rurales. Les institutions publiques devaient être dotées d'infrastructures essentielles accessibles aux personnes à mobilité réduite. En 2019 - 2020, les interventions du PNUD ont abouti aux résultats suivants :

- ✓ *1 château d'eau métallique et 1 pompe solaire ont été construits à Fass Gounass (Commune de Ndame)*

- ✓ 1 hangar, 1 château d'eau métallique, 1 pompe solaire ont été construits dans la commune de Goudiry
- ✓ 1 château d'eau métallique et 1 pompe solaire ont été construits à Laboya (Commune de Dialocoto)
- ✓ 1 guérite, 1 bloc d'hygiène, 1 château d'eau métallique et 1 pompe solaire ont été construits à Gabou.
- ✓ 1 unité céréalière avec une capacité de production de plus d'une tonne par semaine
- ✓ 40 lampadaires solaires pour éclairage public ;
- ✓ 90 Kits solaires autonomes
- ✓ Des équipements de cases et postes de santé (04)
- ✓ Des équipements scolaires pour les écoles primaires, collèges et Dahra (08)

Les résultats obtenus par le PNUD en ce qui concerne l'accès des populations aux infrastructures socio-économiques de base notamment la construction des châteaux d'eau, l'installation des pompes solaires et des lampadaires ont contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie ou de leur bien-être. En dépit de la disponibilité des données probantes, on peut affirmer que les unités céréalières ont sans doute permis d'accroître la productivité et augmenter la production de leurs exploitations.

Produit 2.2 : Les ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du Plan Sénégal émergent (PSE) ont renforcé leur capacité à concevoir des projets et des programmes d'autonomisation économique décentes et durables, destinés en particulier aux jeunes et aux femmes, qui attirent les investissements privés.

En se référant aux indicateurs de ce produit, l'appui du PNUD devait permettre l'élaboration de 10 programmes et projets créateurs d'emplois décents, la création de 5000 emplois décents pour les jeunes grâce aux projets et programmes du PSE. En 2019 - 2020, Le PNUD a appuyé la structuration de l'industrie pharmaceutique afin d'enclencher le processus qui va mener vers une souveraineté sanitaire et générer plusieurs emplois. Son appui a aussi porté sur l'élaboration des stratégies sectorielles notamment la stratégie numérique, la stratégie E-Gov qui devraient contribuer à l'efficacité des investissements.

Produit 2.3 : Les groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes des zones rurales et périurbaines, sont dotés des capacités techniques et financières pour bénéficier d'emplois décents et durables, notamment grâce à l'esprit d'entreprise

A travers la réalisation de ce produit, le PNUD s'est engagé à soutenir la création de 388 PME des groupes vulnérables, la création de 5000 emplois pour les jeunes et les femmes, l'octroi des financements à 1500 femmes pour la création des activités économiques. Grâce à l'appui du PNUD, **1 015** bourses économiques ont été octroyées dont **812** ménages bénéficiaires de bourses de Sécurité Familiale (**730** Femmes et **82** Hommes) et **203** personnes handicapées détentrices de Cartes d'Egalité de Chance pour un montant total de **102 000 000 F CFA**.

L'appui du PNUD a permis la création de microentreprises qui ont favorisé l'auto-emploi :

- ✓ 1 unité céréalière construite dans la commune de Goudiry
- ✓ 1 unité de savonnerie avec une capacité de production de plus 500 kg par semaine construite à Laboya (Commune de Dialocoto)
- ✓ 1 unité de savonnerie à Gabou.
- ✓ 50 PME appuyées sur 100 ciblées avec l'appui de l'ADPME dans le cadre de la plateforme COVID 19

Conclusion : Les interventions du PNUD ont été efficaces notamment pour les produits 2.1 et 2.3 dont les taux de réalisation ont dépassé 100%. On a aussi constaté des progrès notables dans la construction des infrastructures. Cependant, il n'y a pas eu de progrès pour les cibles des indicateurs 2.1.2, 2.2.1 et 2.3.4.

Tableau 3 : Progrès vers l'atteinte des cibles des produits de la composante « Promotion de la croissance soutenue, inclusive et durable »

Indicateurs	Valeurs de référence/Cibles finales 2023	Progrès vers l'atteinte des cibles intermédiaires/annuelles								Notation/ Appréciation	
		2019			2020			2019-2020	Tx/cibles finales		
		Cibles	Réal.	Tx/ Niveau	Cibles	Réal.	Tx/ Niveau	Tx/ Niveau	Tx/ Niveau		
Produit 2.1 : Les populations rurales ont accès à des infrastructures socio-économiques de base et à des services de qualité											
Indicateur 2.1.1 : Pourcentage de communautés ayant accès à a) de l'eau potable; b) électrification rurale; c) routes rurales, au niveau infranational	VR : 89,5% / 40% / 37,2% des villages Cibles : 95% / 85% / 60% des villages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Il n'a pas été aisé d'apprécier les valeurs de référence et les cibles de cet indicateur du manque de clarté du mode de calcul des pourcentages
Indicateur 2.1.2 : Pourcentage de nouvelles institutions publiques dotées d'infrastructures essentielles accessibles aux personnes à mobilité réduite/handicapées	VR : 0% Cible : 100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Pas de cibles fixées pour 2019 et 2020 Indicateur non pertinent	
Produit 2.2 : Les ministères chargés de la mise en œuvre et du suivi du Plan pour un Sénégal émergent (PSE) ont renforcé leur capacité à concevoir des projets et des programmes d'autonomisation économique décentes et durables, destinés en particulier aux jeunes et aux femmes, qui attirent les investissements privés.											
Indicateur 2.2.1 : Nombre de projets et de programmes d'emploi décents et durables conçus par le Bureau opérationnel du PSE financés par le secteur privé	VR : 0 Cible : 10	0	0	0%	2	0	0%	0%	0%	Pas atteint	

Produit 2.3 : Groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes des zones rurales et périurbaines, dotés des capacités techniques et financières pour bénéficier d'emplois décents et durables, notamment grâce à l'esprit d'entreprise										
Indicateur 2.3.1 : Nombre de PME opérationnelles créées par des groupes vulnérables	VR : 88 Cible : 388	120	126	105%	120	146	122%	113%	70%	Atteint et très satisfaisant
Indicateur 2.3.2 : Nombre de femmes et de jeunes ayant bénéficié d'un financement (banques et Système financier décentralisé) pour entreprendre une activité économique	VR : 314 (hommes: 17; femmes: 297). Cible : 1 500 (dont au moins 60% de femmes et 6% de personnes handicapées)	314	400	127%	440	600	136%	132%	67%	Atteint et très satisfaisant
Indicateur 2.3.4 : Nombre d'emplois créés pour les jeunes hommes / femmes grâce à l'appui du PNUD	VR : à déterminer Cible : 5 000 dont au moins 50% de femmes	-	-	-	-	-	-	-	-	Pas de cibles fixées pour 2019 et 2020 en attendant la signature du contrat avec le gouvernement pour l'appui du PNUD à la mise en œuvre de la phase 2 du PUDC

Qu'est-ce qui a permis de faciliter l'atteinte des résultats ou au contraire quelles sont les contraintes et défis majeurs (facteurs internes ou externes), auxquels le programme a dû faire face ? Le PNUD a-t-il efficace dans la promotion des innovations ?

L'atteinte des résultats a été facilitée par l'approche et les stratégies de mise en œuvre adoptées par le PNUD qui ont été décrites plus haut. En termes d'innovation pour promouvoir la croissance, le PNUD apporte un appui au développement de l'entrepreneuriat numérique dans les zones de convergence.

Quels sont les résultats obtenus concernant les interventions liées à la réponse au COVID-19 ?

En partenariat avec l'UNFPA, UNIDO, UNCDF, ONUFEMMES et la FAO, le PNUD a assuré le lead dans la mise en place du projet conjoint « Plateforme COVID - 19 pour l'appui au secteur productif des groupes vulnérables » qui a contribué au renforcement de la résilience des micros, petites et moyennes entreprises vulnérables en veillant à ce que les personnes les plus vulnérables aient accès aux produits de protection notamment les masques et des détergents ainsi qu'aux informations adéquates sur les mesures de protection. Enfin, le PNUD a assuré la coordination technique de l'élaboration du cadre des Nations-Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la Covid-19 au Sénégal.

Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles contribué aux effets du Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?

Les interventions relatives à la composante « Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable renvoient à la solution type n° 1 « maintenir les populations hors de la pauvreté ». Celle-ci vise à appuyer les diverses mesures consistant notamment à améliorer les moyens de subsistance en milieu rural et urbain, à renforcer l'égalité entre les sexes et la protection sociale, à garantir l'accès à l'eau, à l'énergie propre et à d'autres services de base et à donner plus largement accès aux services financiers pour contribuer à renforcer la résilience aux chocs d'ordre économique, environnemental ou sanitaire ».

IV.2.4.2.2 - Efficience

Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente, y compris les interventions liées à la COVID-19 ?

En 2019 et 2020, l'efficience allocative a été satisfaisante pour les produits de la composante. Les taux d'exécution financière se sont situés à près de 80% pour les produits 2.2 et 2.3 à l'exception du produit P2.1 dont le taux d'exécution financière a été de 51%. Pour le produit 2.3, l'efficience productive a été très satisfaisante avec des taux de réalisation de plus de 100%.

Tableau 4 : Efficience du programme croissance soutenue, inclusive et durable

	2019			2020		
	Prev.	Réal.	%	Prev.	Réal.	%
P2.1	2 062 187	1 043 680	51%	2 003 414	1 583 702	79%
P2.2	328 724	324 389	99%	171 500	144 844	84%
P2.3	715 579	715 226	100%	1 160 924	948 076	82%

Les stratégies mises en œuvre pour atteindre les résultats sont-elles efficientes et permettent-elles d'optimiser les résultats/produits/effets du CPD et de réduire les coûts de réalisation ?

Il n'a pas été aisé d'apprécier l'optimisation des résultats et la réduction des coûts de réalisation parce que l'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder aux informations nécessaires. Cependant, les tableaux 3 et 4 ci-dessus montrent qu'en 2019 et 2020, pour le produit 2.2, le taux d'exécution financière ont été respectivement de 99% et 84% alors que la cible annuelle escomptée n'a pas été atteinte.

Le développement des partenariats et la mobilisation des ressources sont-ils suffisants pour atteindre les résultats fixés ? Quelles sont les leçons apprises ?

La mise en œuvre des interventions de la composante « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* » s'est également heurtée à la contrainte financière. Le PNUD peine à mobiliser les ressources pour combler le déficit de financement du CPD.

Quel est le niveau qualitatif de l'exécution du Programme en termes de ratio d'utilisation des ressources entre les dépenses de gestion et les dépenses contribuant aux résultats du CPD ? Le programme du PNUD est-il soutenable ?

A l'instar de la composante « *Renforcement du système de gouvernance* », il n'a pas été possible d'exploiter les données financières du PNUD et de procéder à une analyse approfondie des projets pour apprécier le ratio d'utilisation des ressources du programme et des opérations et de la soutenabilité du programme.

IV.2.4.3 - Partenariats

Dans le cadre de la composante « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* », le PNUD avait envisagé de poursuivre le partenariat avec le gouvernement à travers la deuxième phase du programme d'urgence de développement communautaire. Mais, ce partenariat n'a pas encore été conclu. Il convient de signaler que le retard dans la signature de l'accord pour le PUDC phase II découle de la décision prise par le Gouvernement de passer à une exécution nationale en juin 2018. Toutefois, le PNUD apporte un appui dans la passation des marchés pour la réalisation des infrastructures sociales et économiques réalisées par la direction nationale du programme d'urgence de développement communautaire. Le retard pris dans la signature de l'accord de partenariat avec le gouvernement a eu des répercussions négatives sur la mise en œuvre du CPD. Il avait aussi prévu d'établir de nouveaux partenariats avec les gouvernements du Luxembourg et de la Belgique.

IV.2.4.4 - Cohérence

IV.2.4.4.1 - Cohérence interne

Dans quelle mesure les portefeuilles du programme pays sont-ils cohérents (Cohérence interne) ? Dans quelle mesure les projets mis en œuvre par les partenaires d'exécution sont-ils cohérents (Cohérence interne) ?

A l'instar de la composante « *Renforcement du système de gouvernance* », la cohérence interne a été appréciée sous trois angles : (i) *La convergence des produits* ; (ii) *la cohérence entre les produits et les projets* ; (iii) *La cohérence entre les portefeuilles ou les composantes*.

Les trois produits du portefeuille convergent vers la création des emplois et des entreprises. Il y'a également une cohérence entre les produits notamment en ce qui concerne le projet conjoint d'appui « *Plateforme COVID 19* » et le programme d'appui au suivi du PSE. S'agissant de la cohérence des portefeuilles, on note des synergies et des complémentarités du portefeuille « *Promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable* » avec l'UPAS qui collabore pour la réalisation de certains produits.

IV.2.4.4.2 - Cohérence externe

Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les programmes des autres agences des Nations Unies (Cohérence externe) ? Dans quelle mesure la mise

en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les interventions des PTF intervenant dans les mêmes secteurs/Thématiques/Zones (Cohérence externe) ?

L'analyse documentaire et les entretiens ont révélé qu'il y'a une faible cohérence externe des interventions du PNUD avec celles des autres PTF. Comme on l'a signalé plus haut, ce constat a été fait à Mont-Rolland où les GIE ne collaborent pas avec les sociétés privées qui interviennent dans le secteur horticole.

IV.3 - Constatations sur la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles »

Dans les domaines du capital humain, de la protection sociale et du développement durable, qui constituent l'axe 2 du PSE, *l'objectif visé par le gouvernement est la réduction de la dégradation de l'environnement, des ressources naturelles et des effets néfastes du changement climatique, l'amélioration à l'accès à l'énergie en milieu rural, l'amélioration à l'accès à un cadre de vie décent.* La réalisation de cet objectif devrait se traduire, d'une part, par *le renforcement des capacités d'adaptation et d'atténuation des populations et des écosystèmes aux effets du changement climatique, le renforcement de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles.* Il passera aussi par *l'amélioration de l'accès à l'énergie en milieu rural, l'amélioration de la qualité du cadre de vie, l'amélioration de l'accès à l'assainissement, le renforcement des capacités de lutte contre les inondations.*

A travers l'élaboration et la mise en œuvre du CPD 2019 - 2023, le PNUD s'est engagé à apporter un appui au renforcement de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. L'appui du PNUD n'est pas solitaire. Il s'inscrit dans le cadre de l'UNDAF 2019 - 2023 afin d'assurer la cohérence et de maximiser l'impact des interventions du Système des Nations Unies. ***Quelle est la théorie de changement ou la logique d'intervention adoptée par le PNUD pour fournir un appui efficace au renforcement de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles ?*** C'est à cette question que s'attache à répondre la reconstitution de la théorie de changement ci-dessous.

IV.3.1 - Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

Le document du CPD ne décline pas à travers un narratif spécifique la théorie du changement ou la logique d'intervention du PNUD pour la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Cependant, l'analyse documentaire notamment l'examen du CPD, des documents de projets et d'autres documents analytiques, les entretiens avec l'équipe du management, les « Team Leaders », le personnel du PNUD et quelques partenaires d'exécution ont permis de reconstituer cette théorie de changement.

En se basant sur le changement visé par le gouvernement notamment ***le renforcement des capacités d'adaptation des populations et des écosystèmes aux effets néfastes du changement climatique, et la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles,*** au terme de la mise en œuvre de l'UNDAF 2019 - 2023, l'impact stratégique escompté par le Système des Nations Unies est énoncée comme suit : « *« Les Sénégalais, en particulier les plus vulnérables bénéficient, des fruits de la croissance économique inclusive en vue de soutenir durablement leur mieux-être ».* Pour atteindre l'impact relatif au renforcement de la résilience des populations aux effets néfastes du changement climatique, le Système des Nations Unies en collaboration avec le Gouvernement et les partenaires au développement ont convenu de réaliser l'Effet 3 : *« D'ici 2023, les communes vulnérables renforcent leur résilience face aux effets induits du changement climatique et contribuent à la protection des écosystèmes ».*

Même si cet objet est très ambitieux, la réalisation de l'Effet 3 peut se faire grâce à l'engagement, la coordination et la coopération efficaces de toutes parties prenantes à l'UNDAF. Ainsi, les interventions du PNUD doivent apporter une contribution significative à l'Effet 2 et par ricochet contribuer à

l'objectif visé par le gouvernement. De ce fait, la théorie du changement ou la logique d'intervention du PNUD se décline comme suit :

Si les capacités des ministères sectorielles et autorités locales chargés de l'intégration des principes de développement durable et de l'adaptation au changement climatique dans les politiques sectorielles sont renforcées grâce l'appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et Partenaires technique et financiers (PTF) ;

S les capacités techniques des ministères chargés de l'environnement, de l'énergie et de l'hygiène et du cadre de vie sont renforcés afin de promouvoir et de faciliter l'accès à des techniques et des technologies pour les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets renforcées grâce l'appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Si les capacités techniques du ministère en charge de l'environnement et du développement durable sont renforcées afin de garantir la conservation des écosystèmes et de la biodiversité dans l'intérêt des communautés grâce l'appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Alors, d'ici 2023, les communautés vulnérables renforceront leur résilience aux effets néfastes du changement climatique et les écosystèmes et la biodiversité seront préservées et gérées de manière durable pour continuer à fournir des services écosystémiques utiles au plan environnemental, social, économique, politique et culturel.

Parce qu'en partenariat avec le gouvernement, les collectivités locales, le secteur privé, les organisations de la société civile, les communautés, les autres agences des Nations Unies et les PTF, l'appui du PNUD se focalisera sur le renforcement des capacités techniques, administratives, technologiques et la promotion des innovations qui mettra l'accent sur l'appui conseil stratégique et technique, le travail normatif, la formation basée sur les compétences, l'accompagnement et la connexion des institutions nationales à des partenaires stratégiques pour la mobilisation de l'expertise technique de haut niveau et la mobilisation des financements, aux réseaux de connaissances et aux innovations au niveau mondial.

A condition que la crise sanitaire soit maîtrisée, que le PNUD mobilise les ressources nécessaires pour la mise en œuvre efficace de son programme, que le partenariat entre le PNUD et le gouvernement soit renforcé, que les institutions nationales partenaires restent très engagées, la stabilité politique et sociale soit garantie.

Conclusion sur l'analyse de la théorie du changement

Eu égard aux effets attendus du PSE et des effets escomptés de l'UNDAF 2019 - 2023 en matière gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, la théorie de changement du PNUD est pertinente. Elle est consistante parce que l'enchaînement des jalons qui devraient conduire au changement stratégique visé est logique. Elle est en cohérence avec la théorie de changement de la priorité stratégique 3 de l'UNDAF particulièrement avec ces composantes clés. En outre, la reconstitution et l'analyse de cette théorie de changement ont révélé qu'elle sous-tend le cadre des résultats du CPD. En effet, il apparaît clairement que les trois produits de la composante ou du portefeuille environnement et gestion des ressources naturelles découlent de cette théorie du changement.

En définitive, cette théorie du changement apporte un éclairage qui permet de mieux comprendre la pertinence et le positionnement stratégique du PNUD.

IV.3.2 - Pertinence

L'appréciation de la pertinence consiste à porter un jugement basé sur des données probantes sur l'alignement et l'adéquation des résultats escomptés, des interventions, des arrangements institutionnels et des stratégies opérationnelles adoptées par le PNUD par rapport aux priorités nationales, aux effets de l'UNDAF, aux enjeux et au contexte du Sénégal, aux besoins du gouvernement pour la réponse à la

crise sanitaire, au plan stratégique du PNUD 2018 - 2021. Elle est guidée par les questions évaluatives ci-après tirées de la matrice d'évaluation élaborée en se basant sur les TDR de l'évaluation. Elle est faite à partir d'une échelle de notation illustrée par trois couleurs dans le tableau ci-dessous : **Rouge** « Pas pertinent » ; **Jaune** « Assez pertinent » et **Vert** « Pertinent »

Les résultats et interventions du PNUD sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ?

Le PSE vise à réduire la dégradation de l'environnement, des ressources naturelles et des effets néfastes du changement climatique, l'amélioration à l'accès à l'énergie en milieu rural, l'amélioration à l'accès à un cadre de vie décent. La réalisation de cet objectif devrait se traduire par le renforcement des capacités d'adaptation et d'atténuation des populations et des écosystèmes aux effets du changement climatique, le renforcement de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Il devrait aussi se matérialiser par l'amélioration de l'accès à l'énergie en milieu rural, l'amélioration de la qualité du cadre de vie, l'amélioration de l'accès à l'assainissement, le renforcement des capacités de lutte contre les inondations.

Tableau 3: Pertinence du programme gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
<p><i>Renforcement des capacités d'adaptation des populations et des écosystèmes</i></p>	<p><i>Les ministères sectoriels et les autorités locales ont renforcé leurs capacités techniques pour intégrer les principes du développement durable et l'adaptation aux changements climatiques dans les politiques sectorielles et locales « Produit 3.1 »</i></p>	<p><i>Le PNUD a apporté un appui technique et financier au ministère de l'environnement et du développement pour élaborer et diffuser la contribution déterminée nationale (CDN), appuyer l'élaboration des plans nationaux d'adaptation des secteurs de l'agriculture, de la santé, des inondations, des infrastructures</i></p> <p><i>Accompagnement de la préparation et de la participation des membres du Comité National sur le Changement Climatique (COMNACC) aux instances internationales sur le climat</i></p> <p><i>Le PNUD en sa qualité de co-lead du groupe des PTF actifs dans le domaine de l'environnement a animé des sessions de dialogue entre les PTF et le gouvernement, a appuyé l'intégration de l'environnement et des changements climatiques dans les documents de planification du SNU</i></p>	<p style="background-color: #90EE90;"></p>

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
<i>Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles</i>	<i>Le Ministère de l'environnement a renforcé les capacités techniques de conservation des écosystèmes et de la biodiversité dans l'intérêt des communautés « Produit 3.3 »</i>	<p><i>Financement de l'élaboration d'une vingtaine de plans communaux de développement et d'adaptation au changement climatique</i></p> <p><i>Financement de l'élaboration et de la mise en œuvre de 20 plans d'aménagement et de gestion des réserves naturelles communautaires</i></p> <p><i>Renforcement des capacités productives et entrepreneuriales des groupements de femmes et d'hommes qui vivent autour des réserves protégées pour limiter la pression sur les écosystèmes</i></p>	
<i>Amélioration de l'accès à l'énergie (énergies renouvelables et efficacité énergétique)</i>	<i>Les ministères chargés de l'environnement et de l'énergie ont renforcé leurs capacités pour promouvoir et faciliter l'accès à des techniques et des technologies pour les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets (Produit 3.2)</i>	<p><i>Le PNUD a appuyé l'élaboration du Plan Stratégique 2019-2023 de l'Agence Nationale pour les Energies Renouvelables</i></p> <p><i>Equipements de trois villages de la commune de Sandiaria en lampadaires solaires, kits solaires et frigo solaires</i></p> <p><i>Fourniture de plateformes solaires aux unités de transformation des produits agro-sylvo-pastoraux et halieutiques</i></p>	
<i>Amélioration de la qualité du cadre de vie (gestion des déchets)</i>	<i>Les ministères chargés de l'environnement et de l'énergie ont renforcé leurs capacités pour promouvoir et faciliter l'accès à des techniques et des technologies pour les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets (Produit 3.2)</i>	<i>Appui à l'élaboration d'un plan intégrée de la gestion des déchets solides de la forêt classée de Mbao (en cours de validation)</i>	
<i>Renforcer la gestion des inondations</i>	<i>Les ministères sectoriels et les autorités locales ont renforcé leurs capacités techniques pour intégrer les</i>	<i>Le PNUD a appuyé la réalisation de l'étude de l'impact des inondations du</i>	

Priorités nationales/Effets attendus du PSE	Produits du CPD 2019 - 2021	Principaux résultats clés/Interventions en 2019 - 2020	Notation
	<i>principes du développement durable et l'adaptation aux changements climatiques dans les politiques sectorielles et locales « Produit 3.1 »</i>	<i>mois de septembre sur les ménages</i> <i>Le PNUD a appuyé l'élaboration du manuel de procédures du Centre de Gestion des Risques de Catastrophe et des centres régionaux, ainsi du système d'alerte précoce sur la gestion des risques de catastrophe, cependant ces documents ne sont pas encore validés le système d'alerte précoce est peu fonctionnel</i>	

Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux du Sénégal ?

Les arrangements institutionnels adoptés par le PNUD notamment sa structure organisationnelle est alignée à la stratégie d'intervention pour mieux répondre aux enjeux du Sénégal. Dans le domaine de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, le PNUD a mis en place une unité environnement et changement climatique composé de trois personnes (Une cheffe de l'unité, un chargé de programme, un assistant programme et un volontaire des nations unies). En revanche l'unité ne dispose pas d'experts en énergie et en gestion des déchets pour prendre en charge ces questions prioritaires. Pour pallier à ce déficit, l'unité fait souvent appel à l'expert Energie et changement climatique du bureau régional du PNUD ou à des consultants.

Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux effets attendus de l'UNDAF (UNSDCF)?

L'évaluation a noté que les trois produits de la composante « *Gestion durable de l'Environnement des ressources naturelles* » visés dans le CPD, cadrent parfaitement avec l'Effet 3 de l'UNDAF « *D'ici 2023, les communes vulnérables renforcent leur résilience face aux effets induits du changement climatique et contribuent à la protection des écosystèmes* ». Le PNUD contribue à la réalisation de cet Effet à travers les (Produits 3.1 et 3.3) : « *Les ministères sectoriels et les autorités locales ont renforcé leurs capacités techniques pour intégrer les principes du développement durable et l'adaptation aux changements climatiques dans les politiques sectorielles et locales* » ; « *Le Ministère de l'environnement a renforcé les capacités techniques de conservation des écosystèmes et de la biodiversité dans l'intérêt des communautés* ».

L'intervention du PNUD développée en réponse à la COVID 19 a-t-elle permis de répondre aux besoins prioritaires du gouvernement ?

Pour faire face à la survenance du COVID 19, le PNUD a réajusté son programme et son budget pour soutenir les efforts du gouvernement, des collectivités locales et des communautés pour faire face aux effets de la crise sanitaire. En partenariat avec les autres agences, le PNUD a apporté une réponse

adéquate aux besoins prioritaires du gouvernement. Précisément, dans le domaine de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, l'appui du PNUD a consisté à soutenir la relance des activités économiques des groupements des exploitants des périmètres maraichers de la forêt classée de Mbao, à travers le projet « Renforcement de la résilience socio-économique des groupements de maraichers de la forêt classée de Mbao dans un contexte de changement climatique et de pandémie covid-19 ». D'après les femmes bénéficiaires, cet appui du PNUD a apporté un grand soulagement qui a permis de relancer les activités de production et de générer des revenus pour faire face aux besoins sociaux et sanitaires.

Les interventions du PNUD sont-elles pertinentes et adéquates par rapport au Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?

Les interventions du PNUD dans le domaine de la « Gestion de l'environnement et des ressources naturelles » sont effectivement pertinentes et adéquates par rapport au Plan stratégique 2018 - 2021 du PNUD au niveau mondial. En effet, les trois produits de la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles » sont en adéquation avec les solutions type 3 et 4 « renforcer les capacités nationales de prévention et de relèvement pour édifier des sociétés résilientes » ; « promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète ». Ils sont aussi conformes avec la solution type 5 « combler le déficit énergétique...promouvoir les énergies renouvelables et améliorer l'efficacité énergétique de façon à n'exclure personne et à répondre aux besoins des différents secteurs de la population ».

Les stratégies mises en œuvre par le Programme pour atteindre les résultats escomptés sont-elles pertinentes et adéquates dans le contexte du Sénégal ?

Les stratégies mises en œuvre par le programme dans le cadre de la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles » s'avèrent effectivement pertinentes et adéquates en dépit de quelques contraintes liées à leur opérationnalisation. En effet, ces stratégies mettent l'accent sur les principaux leviers suivants :

L'alignement stratégique : A titre d'illustration, on peut citer les appuis relatifs à l'élaboration de la contribution nationale déterminée, au plan stratégique 2019-2023 de l'agence pour la promotion des énergies renouvelable et à l'élaboration en cours des plans nationaux d'adaptation des secteurs de l'agriculture, de la santé, des inondations et de la santé, ainsi que l'élaboration de plans communaux de développement intégrant l'adaptation au changement climatique.

L'approche projet : En ce qui concerne la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles », le portefeuille est constitué de huit projets dont certains sont en cours et d'autres sont achevés sur la période 2019-2023. Il s'agit des projets : Projet d'Appui au Plan National d'Adaptation du Sénégal (PNA-FEM), Projet de Renforcement de la Gestion des Terres et des Ecosystèmes des Niayes et de la Casamance dans un contexte de changement climatique (PRGTE 2015-2020), Projet de Promotion d'une Finance Novatrice et d'Adaptation Communautaire dans les communes autour des réserves naturelles communautaires (PFNAC 2018-2021), Projet Support Programme Scaling up Climate Ambition on Land-use and Agriculture through National Determined Contributions and National Adaptation Plans (SCALA 2020-2025), Projet de Renforcement de la Résilience Socio-économique des Groupements de Maraichers de la Forêt Classée de Mbao dans un contexte de changement climatique et de pandémie de la COVID-19 (Projet forêt classée de Mbao, 2020-2022), Projet Régional de Renforcement des capacités de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation à l'appui de la résilience dans la région du Sahel (2019-2021), Projet d'appui à la transition énergétique dans le contexte de la mise en œuvre de la contribution nationale déterminée (Janvier à Décembre 2022) ; Programme d'Appui à la Création d'Opportunités d'Emplois Verts au Sénégal (PACEV : 2015-2019).

L'appui conseil : Pour illustrer l'importance du conseil stratégique, on peut signaler que le PNUD a appuyé « *les travaux de concertation des membres du COMNACC lors des préparations et participations des grands sommets mondiaux sur le climat. C'est sur la base des résultats obtenus de ces concertations, que le Gouvernement a préparé une position commune et d'élaborer des propositions* ». Dans le cadre du Projet Régional de Renforcement des capacités de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation à l'appui de la résilience dans la région du Sahel, Le Gouvernement a bénéficié de l'appui du PNUD pour la réalisation de « *l'étude d'impact des inondations de 2020 au niveau des ménages sinistrés. Enquête de base pour l'évaluation des besoins post-catastrophes* », qui a permis de dénombrer 12 475 ménages inondés, 77 260 de personnes affectées et 3285 individus déplacés.

Le ciblage stratégique : Dans le CPD, précisément dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, le PNUD a procédé à un choix stratégique des niches d'intervention, des groupes cible prioritaires et des zones d'intervention. En effet, ces interventions sont axées sur : « (i) *le renforcement des capacités techniques des institutions chargées d'appuyer l'intégration du développement durable et du changement climatique dans les politiques nationales, sectorielles et locales* ; (ii) *le renforcement des capacités techniques des institutions chargées de la promotion et de la facilitation à l'accès à des techniques et technologies pour les énergies renouvelables, l'efficacité énergétiques et la gestion des déchets* et (iii) *le renforcement des capacités techniques du ministère en charge de l'environnement et du développement durable pour améliorer la conservation des écosystèmes et de la biodiversité*.

Afin de contribuer au renforcement de la résilience des personnes plus vulnérables aux effets du changement climatique et aux risques et catastrophes naturelles, les groupes cibles prioritaires identifiés par le PNUD sont *les femmes et les jeunes en tant qu'agents du changement et sur les populations les plus vulnérables (personnes handicapées, personnes âgées, chômeurs)*. Les interventions sont concentrées dans les zones agro-écologiques les plus vulnérables au changement climatique et les zones névralgiques autour des écosystèmes protégées. Au cours des visites de terrain et des groupes de discussion au niveau du village de Ndoulor dans la commune de Sandiara et de forêt classée de Mbao dans le Département de Pikine, il a été constaté une forte proportion de femmes et de jeunes ainsi que des personnes vivant avec handicap bénéficiaires des appuis du PNUD (kits solaires, frigos solaires, pompes solaires) pour la création des activités génératrices de revenus, des micro, petites et moyennes entreprises et l'amélioration de leur cadre de vie.

Une stratégie d'intervention privilégiant la proximité avec les bénéficiaires : Dans les zones de convergence et les zones vulnérables, le PNUD a recruté des VNU communautaires qui fournissent quotidiennement un appui et un accompagnement aux bénéficiaires. Il a été noté que les coordonnateurs des projets effectuent des visites régulières sur le terrain.

Les interventions conjointes et le développement des partenariats : Le PNUD est très engagé dans les interventions conjointes avec les autres agences des Nations Unies et s'investit dans le développement des partenariats stratégiques avec d'autres PTF. A titre d'illustration, trois sur huit des projets sont conjointement exécutés par le PNUD avec FAO dans le cadre du projet SCALA et PNUD avec Bureau International du Travail, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, dans le cadre du Plan de durabilité des acquis en énergie verte et enfin PNUD avec Union Africaine et la CDEAO dans le cadre du projet Renforcement des capacités de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation à l'appui de la résilience dans la région du Sahel. Il en est de même de l'Initiative de renforcement des capacités des femmes leaders avec ONUFEMMES. S'agissant des PTF, la majorité des projets du programme « gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles » sont financés par le Fonds Mondial pour l'Environnement. Récemment, le PNUD a été soutenu par l'Agence espagnole de coopération pour le financement du projet Projet d'appui à la transition énergétique dans le contexte de la mise en œuvre de la contribution nationale déterminée. Toutefois, il a été constaté que le PNUD peine à développer des partenaires stratégiques. Il doit donc consentir plus d'efforts en s'appuyant davantage sur la communication stratégique pour promouvoir davantage sa visibilité et la lisibilité de ses interventions et l'exploration des niches stratégiques qui pourraient lui permettre d'attirer des partenaires stratégiques notamment les partenaires émergents.

La promotion des innovations : En organisant le concours water innovation challenge, l'unité environnement et changement climatique et le laboratoire d'accélération, contribuent à la recherche de solutions innovantes, inclusives et durables aux problèmes des inondations au Sénégal. Cinq sur dix meilleurs projets d'innovations portés par des jeunes ont été primés approché par un jury multi-acteur. Cette va impulser la prise en compte des solutions locales et l'implication des jeunes et des femmes dans la lutte contre les inondations.

IV.3.3 - Positionnement stratégique

Le positionnement du PNUD est-il stratégique et pertinent par rapport aux produits proposés et aux approches d'intervention, aux zones de convergence choisies, aux bénéficiaires choisis, défis et enjeux du pays particulièrement de la mise en œuvre et de la réalisation des résultats du PSE et des ODD, aux autres PTF et autres acteurs intervenant dans les domaines/thématiques/secteurs/zones ?

Dans la composante « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* », le PNUD a un positionnement stratégique confortable. Il est considéré par le MEDD comme le partenaire stratégique dans le domaine du changement climatique (adaptation et atténuation), de la préservation des écosystèmes forestiers et de la résilience des communautés locales. De l'avis des parties prenantes, le PNUD a des avantages comparatifs stratégiques dans ces domaines, qui est justifié par ses rôles, responsabilités, ses positions stratégiques : (i) de conseiller du MEDD, d'appui à la participation du Gouvernement aux rencontres sur le climat à l'échelle national, régional et international ; (ii) fédérateur (en tant que Co-président du groupe thématique environnement et Lead de l'Effet 3 du PNUAD) et (iii) intégrateur (territorialisation des ODD) (iv) d'entité accrédité du fonds vert climat et du fonds mondial pour l'environnement.

Toutefois, le PNUD pourrait d'avantage élargir son positionnement stratégique au niveau des réserves protégées (aires marines protégées, parcs nationaux, réserves naturelles, réserves spéciales, de biosphères, réserves ornithologiques). En effet, les interventions du PNUD se concentrent à la périphérie des réserves protégées, notamment au niveau des réserves communautaires alors que de grands défis de préservation et protection des réserves protégées se posent avec acuité, particulièrement en termes de renforcement des capacités (élaboration et mise en œuvre de plans d'aménagements et de gestion, acquisition d'équipements pour le suivi écologique et la surveillance, la formation du personnel et des agents de terrain). A titre illustratif, le parc national de Niokolo koba, qui est devenu un patrimoine mondial en 1981, est classé depuis 2007 dans la liste des sites du patrimoine mondial en péril, à cause des motifs suivants (braconnage, pâturage du bétail, projet de construction du barrage de Sambangalou). Le parc national des oiseaux de Djoudj risque aussi de replonger sur la liste des sites en péril pour les mêmes causes. Les aires marines protégées souffrent également des mêmes symptômes et leur utilité en matière de reconstitution du capital halieutique n'est plus à démontrer eu égard à la surexploitation des ressources halieutiques et leurs impacts sur l'économie nationale et la résilience des ménages. En se positionnant sur l'amélioration de la préservation et de la protection des écosystèmes protégées, le PNUD contribuera significativement à la réalisation des Effets 27 et 28 du PSE et des cibles (14.1 ; 14.2 ; 14.4 ; 14.5) de l'ODD 14 et des cibles (15.1 ; 15.5 ; 15.7) de l'ODD 15.

Par ailleurs, la gestion durable des déchets et l'accès universel à l'électricité ainsi que la promotion des technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique font partie des priorités du Gouvernement du Sénégal. Le Président de la République a récemment lancé « l'initiative zéro déchet ». Les défis liés à l'implication du secteur privé dans la gestion et la valorisation des déchets mais aussi dans l'accès et la distribution des technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique se posent avec acuité. A ceux-là s'ajoutent, pour le secteur des énergies renouvelables, le déficit de données de références désagrégées sur l'accès des ménages aux énergies renouvelables et la typologie des équipements et des acteurs ; la finalisation du processus de normalisation des acteurs et des réformes en cours, ainsi que le renforcement des capacités pour le développement de partenariats publics privés pour la fourniture d'énergie en milieu rural. En outre, il est nécessaire de renforcer les capacités des ministères en charge de la gestion des déchets et de l'énergie ainsi que les autres ministères

sectoriels et les collectivités locales, pour faciliter et/ou renforcer l'intégration de plans d'actions pour l'intégration des énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets.

Le PNUD s'est déjà engagé dans ce processus (Produit 3.2), mais ses interventions restent encore limitées au regard de ses avantages comparatifs. Ce qui justifie la nécessité de renforcer le positionnement du PNUD sur la promotion des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique et la gestion des déchets. Au regard du rôle fédérateur et intégrateur, l'appui à l'implication du secteur privé dans la valorisation des chaînes de valeur sur les déchets (collecte, triage, transformation) pour la création d'emplois verts et le développement de l'économie circulaire, est un créneau sur lequel le PNUD pourrait se positionner, en plus du renforcement de la gouvernance pour l'intégration de la gestion des déchets dans les plans d'actions. Dans la même veine, le PNUD peut aussi se positionner dans le renforcement des capacités pour un dialogue et un partenariat public privé afin de créer les conditions favorables à l'accès aux énergies renouvelables en milieu rural et à la promotion de l'efficacité au niveau politique, sectoriel et local. Aussi, l'appui à la gouvernance du secteur des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique est un chantier sur lequel le PNUD peut davantage se positionner, ainsi que le financement de la recherche sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétiques, la réalisation d'études de référence. Dans ce cadre, le PNUD va améliorer son positionnement et sa contribution aux Effet 9 et 26 du PSE et aux cibles (7.1 ; 7.2 7.3 et 7.a) de l'OD 7 et la cible 6.3 de l'ODD 6.

Conclusion de l'analyse du positionnement

L'évaluation conclut que le PNUD s'est bien positionné sur le domaine de la résilience des communautés au changement climatique, la promotion du développement durable et de l'adaptation et ainsi que la gestion durable des écosystèmes. Toutefois, le PNUD devrait renforcer et élargir son positionnement dans les domaines de la gestion de la biodiversité dans les réserves protégées, dans la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique et dans la gestion durable des déchets afin de renforcer sa contribution aux cibles du PSE et des ODD.

IV.3.4 - Contribution du PNUD à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

IV.3.4.1 - Changements constatés au niveau de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement

Au cours des dix dernières années, le Sénégal a réalisé des progrès notables dans le domaine de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles grâce à la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent et les stratégies et programmes sectoriels. Les revues annuelles conjointes de 2019 et 2020 indiquent qu'en matière de renforcement des capacités d'adaptation et d'atténuation des populations et des écosystèmes aux effets de changements climatique : (i) le pourcentage de plans de gestion environnemental et social suivi par rapport au cumul des projets validés est passée de 28% en 2018 à 86,4% en 2019 ; (ii) le pourcentage de parcs et réserves avec un plans d'aménagement et de gestion en cours de mise en œuvre a augmenté entre 2018 et 2019, passant de 59,09% à 60,8% ; (v) la quantité de CO2 réellement évitée par les projets carbone a atteint 252 000 tonnes en 2019 contre 298 442 tonnes en 2018, mais s'est rehaussé en 2020 pour atteindre 305 768 tonnes.

Dans le domaine de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, les superficies de terres sous gestion durable sont passées de 1 914 708 ha en 2018 à 1 921 365 ha en 2019 pour atteindre 1 941 212 ha en 2020, le taux de couverture des aires marines protégées est passée de 2,44% en 2018 à 2,48% en 2019 avant de se hisser à 2,88% en 2020, les superficies de terres brûlées par les feux de brousse ont connu une hausse en 2020 pour atteindre 206 430 ha contre 158 828 ha en 2019, mais n'ont pas atteint le niveau de 2018 (248 951 ha). Relativement, à l'amélioration de l'accès à une énergie de qualité, en quantité suffisante et à moindre coût, la part des énergies renouvelables dans la

puissance installée a connu une légère hausse passant de 20,60% en 2019 à 21,6% en 2020 contre 17,45% en 2018, le taux d'électrification rurale est en hausse allant de 53,9% à 55% entre 2019 et 2020 contre 42,4% en 2018 alors que la proportion de la population ayant accès à l'électricité a atteint 70,1% en 2020 contre 69,3% en 2019 et 69% en 2018, pour une puissance installée de 1 499,04 MW en 2020 contre 1 435,9 en 2019 alors qu'elle était à 1 023,8 tonnes en 2018. Concernant, l'amélioration de la qualité du cadre de vie, les réalisations en matière de gestion des déchets ont permis la mise en décharge de 1 223 957 tonnes en 2019 et 1 587 659 tonnes en 2020 et de porter le taux de collecte national de 44,5% en 2019 à 50% en 2020.

En 2019- 2020, le PNUD a-t-il apporté une contribution significative aux progrès décrits ci-dessus ? La réponse à cette question requiert une appréciation des performances du PNUD dans la réalisation des produits et la démonstration de leur contribution aux progrès enregistrés par le gouvernement.

IV.3.4.2 - Performances et contribution du PNUD à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

IV.3.4.2 .1 - Efficacité

Quels sont les progrès et les résultats obtenus (prévus ou imprévus) pour chacun des effets et pour chaque catégorie de bénéficiaires (groupes cibles et institutions) notamment pour les personnes et les groupes les plus vulnérables ? Quels sont les résultats spécifiquement obtenus en matière de renforcement des groupes cibles et institutions ?

Produit 3.1 : Les ministères sectoriels et les autorités locales ont renforcé leurs capacités techniques pour intégrer les principes du développement durable et l'adaptation aux changements climatiques dans les politiques sectorielles et locales

S'agissant de ce produit, le PNUD s'est engagé à appuyer l'élaboration d'au moins 10 politiques et plans sectoriels aux niveaux national et infranational qui tiennent compte du développement durable et de l'adaptation au changement climatique, l'amélioration de 10% de la proportion d'administration locale adoptant des stratégies locales de lutte contre les catastrophes conformément à la stratégie suivie à l'échelle nationale, l'existence de mesures tenant compte de l'égalité des sexes pour la préservation de la diversité biologique, l'utilisation durable et l'accès équitable aux ressources naturelles.

En 2019 - 2020, le PNUD a réalisé des progrès significatifs vers l'atteinte des cibles de ce produit. Grâce à son appui, le renforcement des capacités des ministères sectoriels pour l'intégration des principes du développement durable et de l'adaptation au changement climatique dans les politiques sectorielles et locales s'est concrétisé à travers *l'élaboration de la contribution nationale déterminée et sa vulgarisation au niveau national et l'édition du document ; la réalisation en cours des plans nationaux d'adaptation des secteurs de l'agriculture, de la santé, des inondations et des infrastructures, la réalisation de quatre études sur les lacunes en matière d'intégration du changement climatique dans les politiques sectorielles, qui informeront le processus prévu de révision du guide d'élaboration des lettres de politique sectorielle du développement, en collaboration avec la direction générale de la planification ; l'appui à l'intégration des dimensions « environnement » et « changement climatique » ; l'élaboration de 20 plans communaux de développement intégrant l'adaptation au changement climatique ; la réalisation d'une étude sur les besoins en matière de produits et services climatiques ainsi qu'un plan de renforcement des capacités nationales et locales sur l'adaptation au changement climatique ; le soutien du comité national changement climatique à la préparation et à la participation aux instances internationales sur le climat ; le soutien en tant que Co-lead du groupe thématique environnement, à l'intégration de l'environnement et des changements climatiques dans les documents de planification du système des nations unies, notamment de cadre de réponses socio-économique.*

La contribution du PNUD à la réduction des risques de catastrophes liés aux inondations, s'est matérialisée à travers, *la réalisation d'une étude diagnostique du système de réduction des risques de catastrophe au niveau national et local en vue de guider l'élaboration d'une stratégie nationale de réduction des risques, en tant que partenaire d'exécution l'initiative CADRI (Capacity for Disaster Risk Initiative), conformément aux engagements du Gouvernement du Sénégal au cadre de Sendai 2015-2035 ; la réalisation d'une étude d'impact des inondations de septembre 2020 sur les ménages sinistrés : enquête de base pour l'évaluation des besoins post-catastrophes; la capitalisation des expériences des acteurs ayant soutenu le gouvernement dans la phase de crise due aux inondations du mois de septembre, le renforcement des cadres institutionnels pour l'opérationnalisation du Centre de Gestion des Risques et Désastres et la mise en place de centres régionaux de gestions de crises prévus à Saint Louis, Kaolack et Ziguinchor (mais ces documents ne sont pas encore approuvés), la finalisation de la mise en place du système d'alerte précoce sur les risques de catastrophe ; le renforcement des capacités techniques de l'ANACIM et de la DGPRE par l'acquisition d'équipements hydrométéorologiques de collecte des données climatiques et hydrologiques afin d'identifier les risques actuels et futurs et les zones les plus exposées aux aléas climatiques dans le but de guider la prise de décision pour une gestion efficace et efficiente des risques catastrophes naturelles (inondations) ; le financement de dix innovations axées sur les solutions inclusives et innovante de gestion des inondations et portés par des jeunes startups.* Concernant, le volet existence de mesures visant l'égalité des sexes dans le domaine de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles, l'appui du PNUD s'est matérialisé par *la réalisation de l'étude de référence sur le genre et le changement climatique dans les secteurs de l'agriculture, des inondations, de la santé et des infrastructures, le soutien en cours de l'élaboration de la stratégie genre du secteur de l'environnement et du développement durable.*

Produit 3.2 : Les ministères chargés de l'environnement et de l'énergie ont renforcé leurs capacités pour promouvoir et faciliter l'accès à des techniques et des technologies pour les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets.

En ce qui concerne ce produit, le PNUD devait aider trois institutions à se doter des plans d'opération avec des technologies concernant les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan national et cinq plans locaux de gestion des déchets, l'augmentation du nombre de ménages ayant accès à moindre coût à une énergie propre et durable. Sur la période 2019-2020, le PNUD a réalisé quelques progrès mais des efforts importants restent à faire pour la réalisation de ce produit. Les appuis du PNUD se sont matérialisés par *le soutien technique et financier à l'élaboration du plan stratégique 2019-2023 de l'Agence Nationale pour les Energies Renouvelables. Dans le volet appui aux ménages pour l'accès à moindre coût à une énergie propre et durable, le PNUD a facilité l'accès des ménages aux technologies solaires (lampadaires solaires, kits solaires, frigos solaires, plateformes solaires) ; les équipements solaires des unités de transformation des produits forestiers non ligneux gérées par les petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes, vivant aux alentours des écosystèmes protégés.* De l'avis des populations du village de Ndoulor, les équipements solaires sont utiles pour l'éclairage du village et des ménages, facilitent l'apprentissage des enfants la nuit et la fabrication et commercialisation de glaces et de jus.

Cependant, elles ont exprimé des besoins supplémentaires, l'acquisition de plaques solaires pour le fonctionnement du forage du village, de batteuses et décortiqueuses à mil et arachide pour réduire la pénibilité du travail des femmes. Il convient de noter que l'indicateur 3.2.2 « le nombre de ménages ayant accès à moindre coût à une énergie propre et durable désagrégée selon le sexe et les zones » ne peut pas être mesuré à cause de l'absence de données statistiques complètes.

Dans le volet gestion des déchets, *les rares interventions du PNUD se résument à l'étude sur l'élaboration du plan gestion des déchets solides de la forêt classée de Mbao, dont le rapport provisoire a été restitué pour validation le 28 décembre 2021. La cible de l'indicateur (3.2.1) relatif au nombre de plans nationaux et locaux qui intègrent et mettent en œuvre des plans de gestion des déchets, n'a pas été atteinte.*

Produit 3.3 : Le ministère de l'Environnement a renforcé les capacités techniques de conservation des écosystèmes et de la biodiversité dans l'intérêt des communautés.

S'agissant de ce produit, le PNUD s'est engagé à accompagner le ministère de l'environnement et du développement durable à gérer les ressources naturelles dans le cadre d'un régime d'utilisation durable, de conservation, d'accès aux ressources et de partage des bénéfices. Entre 2019 et 2020, le PNUD a réalisé des progrès satisfaisants vers la réalisation de ce produit. Grâce à son appui, la gestion durable, la conservation et l'accès aux ressources et le partage des bénéfices se sont concrétisés à travers, *l'élaboration et l'actualisation de 20 plans d'aménagement et de gestion au niveau des réserves naturelles communautaires suivant une démarche participative, inclusive et multi-sectorielles, la réalisation de l'inventaire floristique et faunique dans 24 réserves naturelles communautaire ; l'appui à la mise en œuvre du plan d'aménagement de la forêt classée de Mbao, à travers la construction d'infrastructures et l'acquisition d'équipements, l'acquisition de plants de reboisement, la création d'un portail web pour améliorer la visibilité et faciliter l'accès aux informations sur la forêt classée de Mbao. Cependant, ce plan d'aménagement élaboré en 2008 et approuvé en 2016 pour une durée de 06 ans est devenu caduque et nécessite une réactualisation.*

Le PNUD a également contribué au renforcement de la résilience des communautés à promouvoir des solutions basées sur la nature à travers le reboisement de 36000 plants dans des zones dégradées, 9 ha de mangroves ; la formation sur les changements climatiques de 80 élus locaux et de 20 écogardes sur le suivi et la surveillance écologique, le suivi des oiseaux ; le soutien au développement d'activités génératrices de revenus pour limiter la pression sur les ressources écosystémiques, via la construction de deux plateformes de transformation des Produits Forestier Non Ligneux à Ouro Sidy dans le Ferlo pour 91 personnes dont 88 femmes, l'aménagement de cinq périmètres irrigués au profit de 347 bénéficiaires dont 312 femmes au Niokolo et au Saloum, la réalisation d'une unité de transformation du fruit de baobab au profit de 110 femmes au Niokolo, la réalisation d'un hangar d'entreposage des produits agricoles au profit de 63 personnes dont 53 femmes le delta du Saloum et la réalisation d'un site de transformation de produits halieutiques pour 50 femmes exploitantes et un quai de débarquement, la mise en place de trois unités de transformation des produits laitiers au profit de 156 bénéficiaires dont 145 femmes.

Il convient de faire observer qu'à l'exception des appuis au niveau de la forêt classée de Mbao, les interventions du PNUD se sont limitées aux alentours des écosystèmes protégés, c'est-à-dire au niveau des réserves communautaires. Le PNUD n'est pas intervenu dans les réserves spéciales (parcs nationaux, aires marines protégées, réserves de faunes, sites ornithologiques), malgré les défis en matière d'aménagement, de gestion, de suivi et de surveillance pour la préservation et la protection de ce patrimoine. Les discussions avec les experts de la direction des parcs nationaux et de la direction des aires marines communautaires protégées ont fait ressortir un réel besoin de renforcement des capacités techniques de ces deux directions pour renforcer la préservation des écosystèmes protégés et de la biodiversité, avec l'appui des PTFs.

Conclusion : S'agissant de la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles », les interventions du PNUD ont été satisfaisantes. Les cibles des indicateurs 3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.3.1 ; 3.2.1 ; 3.2.2 ont été atteintes.

Le tableau ci-dessous présente des données probantes sur les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles des produits de la composante « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* ».

Tableau 5 : Progrès vers l'atteinte des cibles des produits de la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles »

Produit 3.1: Les ministères sectoriels et les autorités locales ont renforcé leurs capacités techniques afin d'intégrer les principes du développement durable et de l'adaptation au changement climatique dans les politiques sectorielles et locales										
Indicateur 3.1.1 : Nombre de politiques et de plans sectoriels aux niveaux national et infranational intégrant la dimension du développement durable et de l'adaptation au changement climatique	VR : 1 Cible : 10	2	2	100%	4	3	75%	83%	50%	Atteint et satisfaisant
Indicateur 3.1.2 : Proportion d'administrations locales qui adoptent des stratégies locales de réduction des risques de catastrophe conformes aux stratégies nationales de réduction des risques de catastrophe	VR : 0% Cible : 10%	2%	2%	100%	4%	4%	100%	6%	6%	Atteint et satisfaisant
Indicateur 3.1.3 Existence de mesures sexospécifiques en matière de conservation, d'utilisation durable et d'accès équitable aux ressources naturelles, à la diversité biologique et aux écosystèmes, et partage équitable des avantages qui en résultent: a) cadres de politique; b) cadres juridiques et réglementaires; c) cadres institutionnels; d) cadres de financement	VR : Non / (b) Non / (c) Non / (d) Non Cible : (a) Oui / (b) Oui / (c) Oui / (d) Oui	non	non	non	non	non	non	-	-	Pas atteint
Produit 3.2 : Les ministères en charge de l'environnement et de l'énergie ont renforcé leur capacité à promouvoir et à faciliter l'accès aux techniques et technologies en matière d'énergie renouvelable, d'efficacité énergétique et de gestion des déchets										
Indicateur 3.2.1 : Nombre d'institutions disposant de plans opérationnels avec des technologies sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets	VR : 1 Cible : 3	1	1	100%	1	1	100%	100%	75%	Atteint et satisfaisant

Indicateur 3.2.2 : Nombre de plans nationaux et locaux intégrant et mettant en œuvre des stratégies de gestion des déchets	VR : 0 (national) 0 (local) Cible : 1 (national) 5 (local)	1	1	100%	1	1	100%	100%	33%	Atteint et satisfaisant. Pas de désagrégation des cibles en national et local. Il n'est donc pas aisé d'apprécier l'atteinte du résultat par rapport aux niveaux national et local
---	---	---	---	------	---	---	------	------	-----	--

Produit 3.3 : Le Ministère de l'Environnement a renforcé ses capacités techniques en matière de conservation des écosystèmes et de la biodiversité au profit des communautés										
Indicateur 3.3.1 : Ressources naturelles gérées dans le cadre d'un régime d'utilisation durable, de conservation, d'accès et de partage des avantages: (a) zones sous aménagement forestier durable (hectares),	Valeur de référence: 118 033 Cible: 826 231	250.000	173.756	69%	400.000	423.000	106%	92%	72%	Partiellement atteint et satisfaisant

Qu'est-ce qui a permis de faciliter l'atteinte des résultats ou au contraire quelles sont les contraintes et défis majeurs (facteurs internes ou externes), auxquels le programme a dû faire face ? Le PNUD a-t-il efficace dans la promotion des innovations ?

Au cours des deux dernières années, la mise en œuvre du programme a été facilitée par le déploiement de l'approche d'intervention décrite plus haut qui a mis l'accent sur l'articulation de l'appui conseil et la mise en œuvre des projets démonstratifs et d'investissements dans les zones vulnérables au changement climatique, les interventions de proximité et l'accompagnement des bénéficiaires par les volontaires communautaires recrutés par le PNUD, l'engagement des partenaires d'exécution. A la suite de la survenance du COVID 19, le PNUD a fait preuve de souplesse ou de flexibilité au niveau de la gestion programmatique et budgétaire qui lui a permis d'adapter ces interventions au à l'évolution du contexte national.

En termes d'innovation, le PNUD a soutenu les cinq meilleures solutions innovantes, inclusives et durables portées par des jeunes startups afin de contribuer à la proposition de gestion durable des inondations au Sénégal. Un concours water innovation challenge a été organisé lors du water innovation day du 28 décembre 2021, tenu par le laboratoire d'accélération et l'unité environnement et changement climatique du PNUD, en collaboration avec l'agence nationale de développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises et la direction de la gestion et de la prévention des inondations. Sur 10 solutions innovantes proposées 05 ont été sélectionnées et primées à hauteur de 10 000 dollars chacun pour développer leurs solutions. Cette initiative est la première développée en matière de lutte contre les inondations à côté des interventions classiques de l'Etat du Sénégal, et elle ouvre les perspectives de la digitalisation de la gestion des inondations mais aussi et surtout l'implication et la participation des jeunes et femmes entrepreneurs.

Quels sont les résultats obtenus concernant les interventions liées à la réponse au COVID-19 ?

La composante « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* », s'est inscrite dans le cadre du Projet de Renforcement de la Résilience Socio-économique des Groupements de Maraichers de la Forêt Classée de Mbao dans un contexte de changement climatique et de pandémie de la COVID-19 sur la période 2020-2022. La réponse a été efficace et a permis de relancer les activités économiques des 08 groupements maraichers de la forêt classée de Mbao afin d'améliorer leurs revenus et leur sécurité alimentaire pour faire face à la crise de la COVID-19, tout en contribuant à la conservation de la forêt classée de Mbao. Les femmes ont bénéficié de subventions pour l'achat d'intrants et d'équipements qui leur a permis de relancer leurs activités économiques de production de produits bio. La visite de terrain a permis de rencontrer un des groupements bénéficiaires, composé de 36 femmes qui intervient dans la production horticole de produits bio. Le groupement apprécie positivement l'appui du PNUD qui leur a permis de relancer la production et de générer des revenus pour faire face à leurs besoins socio-économiques. Cependant, elles ont évoqué des besoins supplémentaires notamment pour la commercialisation et la certification de leurs produits en vue d'augmenter leur capacité de vente et de production dans le marché de Dakar mais aussi d'explorer le marché de l'export.

Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles contribué aux effets du Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?

Les interventions et les résultats atteints indiqués ci-dessus grâce à l'appui du PNUD ont apporté une contribution aux solutions type 1 ; 3 ; 4 et 5 du plan stratégique 2018 - 2021. Précisément, elles ont contribué au renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique, au renforcement de la résilience des communautés locales, à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité, à la promotion de l'accès à l'énergie solaire, à l'amélioration du cadre de vie à travers la lutte contre les inondations et les déchets.

Conclusion de l'analyse de l'efficacité

Malgré le contexte de la COVID-19 et la rareté de ressources financières, l'efficacité des interventions du PNUD dans le portefeuille « gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles » est satisfaisante. L'intégration des principes de développement durable et d'adaptation au changement climatique et de gestion des risques de catastrophes (inondations) dans les politiques sectorielles et locales a été renforcée grâce au soutien multiforme du PNUD. Des appuis divers réalisés en faveur des communautés vulnérables vivant au niveau des zones névralgiques des écosystèmes protégées ont contribué au renforcement de la résilience de ces communautés et des écosystèmes. Des résultats probants sont notés dans le domaine de la promotion des énergies renouvelables, de la gestion des déchets, mais des efforts supplémentaires doivent être faits pour atteindre les résultats visés d'ici 2023.

IV.3.4.2.2 - Efficience

Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente, y compris les interventions liées à la COVID-19 ?

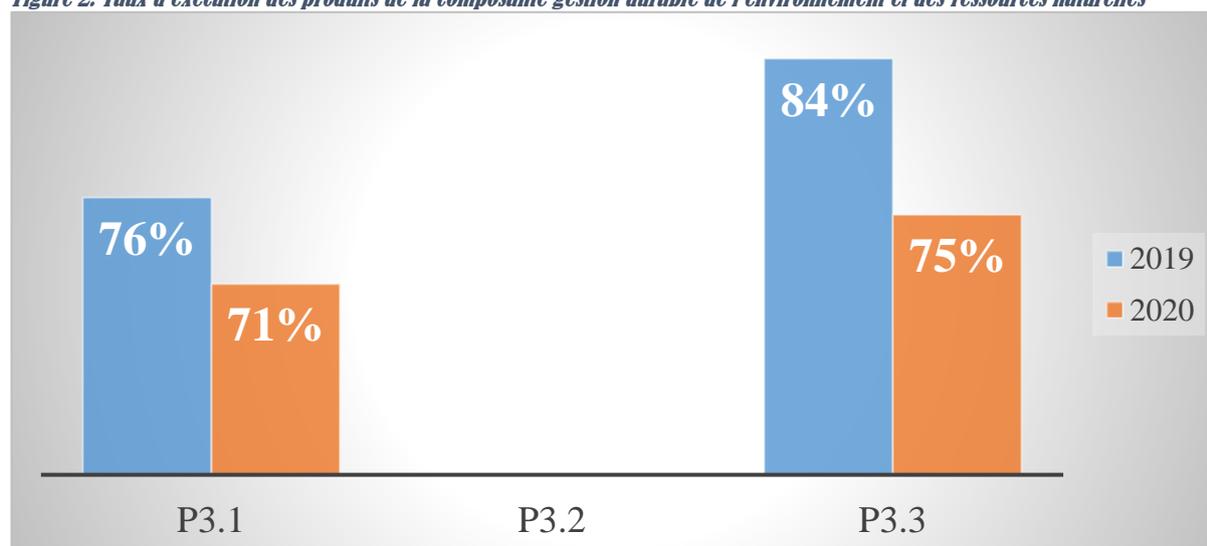
Les taux d'exécution financière annuelle de plus de 70% par Produit sont satisfaisants à mi-parcours. En revanche, le rythme d'absorption des ressources mobilisées reste faible. Le budget alloué au Produit 3.2 n'est pas encore exécuté.

Tableau 1 : Appréciation de l'efficience de la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles »

Tableau 4: Efficience des produits du programme gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

	2019			2020		
	Prev.	Réal.	%	Prev.	Réal.	%
P3.1	1 939 353	1 475 921	76%	1 608 135	1 142 453	71%
P3.2						
P3.3	2 031 686	1 696 562	84%	1 869 273	1 404 078	75%

Figure 2: Taux d'exécution des produits de la composante gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles



IV.3.4.3 - Partenariats

Il ressort du CPD que dans le cadre de la composante « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* », le PNUD avait envisagé de créer des partenariats avec le fonds vert climat et le fonds mondial pour l'environnement. Il avait également prévu de travailler avec l'Union Européenne et l'Agence Française de Développement et la Banque Mondiale afin d'apporter une assistance au programme côtier à grande échelle. Il avait aussi prévu de promouvoir la coopération Sud-Sud en facilitant la mise en place d'un partenariat entre les gouvernements du Sénégal et du Rwanda pour tirer parti des bonnes pratiques et aider le Sénégal à rendre le Fonds national climat opérationnel.

En 2019 - 2020, le PNUD a été accrédité par le Fonds vert climat, mais n'a pas encore mobilisé de ressources de ce fonds. Il est longtemps accrédité par le Fonds mondial pour l'environnement, qui est son principal bailleur de fonds et a financé les trois grands projets d'investissements du portefeuille « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* » (PNA-FEM, PRGTE et le PFNAC). A côté du fonds mondial pour l'environnement, le PNUD et la FAO ont mobilisé des financements au niveau du ministère fédéral allemand de l'environnement de la conservation de la nature dans le cadre du projet SCALA. Le PNUD a également mobilisé un financement au niveau de la coopération espagnole pour financer un nouveau projet qui va démarrer en 2022.

Le PNUD travaille en partenariat avec l'Union européenne, la CEDEAO et ONU Femmes, pour la mise en œuvre du projet régional Renforcement des capacités de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation à l'appui de la résilience dans la région du Sahel : promouvoir des solutions de développement durable tenant compte des risques n'a pas encore finalisé sa stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources. Le PNUD est en train d'appuyer la mise en place du système MRV, ce qui peut constituer une opportunité pour la mobilisation de ressources au niveau du guichet « réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des terres (REDD+) ». En revanche, le PNUD n'a pas exploré les opportunités de partenariats avec le secteur privé dans le domaine des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de promotion des emplois verts autour des chaînes de valeur sur la gestion des déchets et la bio-énergie.

Conclusion : Le PNUD devrait explorer de nouvelles niches de partenariat avec le secteur privé et le gouvernement notamment dans les domaines du développement des chaînes de valeur autour de la valorisation des déchets, la bio-énergie et l'accès aux énergies propres en milieu rural et péri urbain. A la faveur de son implantation dans plusieurs régions du monde, le PNUD devrait aider le Sénégal à se connecter aux innovations dans les secteurs des énergies renouvelables, efficacité énergétique, la bio-énergie, la valorisation des déchets en faveur de l'économie circulaire, mais aussi de renforcer l'institutionnalisation du mécanisme MRV

IV.3.4.4 - Cohérence

IV.3.4.4.1 - Cohérence interne

Dans quelle mesure les portefeuilles du programme pays sont-ils cohérents (Cohérence interne) ? Dans quelle mesure les projets mis en œuvre par les partenaires d'exécution sont-ils cohérents (Cohérence interne) ?

La cohérence interne a été appréciée sous trois angles : (i) *La convergence des produits ; (ii) la cohérence entre les produits et les projets ; (iii) La cohérence entre les portefeuilles ou les composantes.*

Les produits de la composante mettent en exergue une convergence et une complémentarité pour contribuer conjointement à la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que le renforcement de la résilience des populations et des écosystèmes aux effets néfastes du changement climatique. Ils mettent tous l'accent sur le renforcement des capacités techniques sur l'élaboration de politiques, plans nationaux, sectoriels et locaux d'intégration des principes de développement durable,

d'adaptation au changement climatique, de promotion des énergies renouvelables, d'efficacité énergétique, de gestion durable des déchets, de préservation et de gestion durable des écosystèmes et de la biodiversité. En effet, le Produit (3.1) qui vise à renforcer les capacités des ministères sectoriels et les autorités locales à intégrer les principes de développement durable et d'adaptation au changement climatique dans les politiques sectorielles et locales, permet de réunir les conditions nécessaires pour que la planification des projets et programmes et des budgets au niveau sectoriel et local contribuent à la résilience des communautés à la protection des écosystèmes. Le Produit (3.2) dont l'objectif est de renforcer les capacités des ministères de l'environnement et de l'énergie pour promouvoir et faciliter l'accès à des techniques et technologies pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique et la gestion des déchets, permettra aux communautés vulnérables d'avoir accès à des technologies d'énergies à moindre coût pour le développement de leurs activités productives et entrepreneuriales, de réduire la pression sur les écosystèmes, mais aussi d'améliorer leurs cadres de vie en termes d'hygiène et d'assainissement. Le Produit (3.3) qui vise à permettre au ministère de l'environnement de renforcer les capacités techniques de conservation des écosystèmes et de la biodiversité dans l'intérêt des communautés, contribuera à la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité pour qu'elles continuent à fournir les services écosystémiques indispensables à la survie des communautés, à faciliter la co-gestion des ressources communautaires et le développement d'activités génératrices de revenus pour limiter la pression sur les ressources.

Selon l'approche programmatique du PNUD, en principe, un projet découle d'un produit. Mais, En effet, il est un mode opératoire pour la réalisation d'un produit. Le produit 3.1 renvoie respectivement aux projets PNA-FEM, PFNAC, PRGTE. Le produit 3.1 se réfère au Projet de renforcement de la résilience socio-économique des groupements de maraîchers de la forêt classée de Mbao dans un contexte de changement climatique et de pandémie covid-19 et au Projet d'appui à la transition énergétique dans le contexte de la mise en œuvre de la contribution nationale déterminée. Le Produit 3.3 renvoie au projet PNNAC et au Projet de renforcement de la résilience socio-économique des groupements de maraîchers de la forêt classée de Mbao dans un contexte de changement climatique et de pandémie covid-19.

IV.3.4.4. 2 - Cohérence externe

Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les programmes des autres agences des Nations Unies (Cohérence externe) ? Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les interventions des PTF intervenant dans les mêmes secteurs/Thématiques/Zones (Cohérence externe) ?

L'appréciation de la cohérence externe a consisté à vérifier l'existence des synergies et des complémentarités entre les interventions du PNUD et celles des autres agences des Nations Unies et des PTF intervenant dans les mêmes secteurs et thématiques ainsi que dans ces zones de convergence.

Les projets de la composante « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* » sont aussi cohérents avec ceux des portefeuilles « Gouvernance » et « Promotion d'une croissance économique durable, partagée et viable ». L'appui à l'élaboration de politique de développement sectoriel et local au niveau des ministères chargés de l'environnement et de l'énergie et des communes suivant une démarche participative et inclusive contribuent à l'amélioration de leur gouvernance institutionnelle et politique, et démontre la cohérence externe entre les projets du portefeuille environnement et ceux du portefeuille gouvernance. Les initiatives d'amélioration des capacités productives et entrepreneuriales des communautés vulnérables, développées dans les projets du portefeuille « *Gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement* » est une preuve de la cohérence entre ces projets avec ceux du portefeuille croissance inclusive.

En revanche, le fait que les communes d'intervention de la plupart des projets du portefeuille « gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles » soient différentes des communes dites de convergence où interviennent des projets des autres portefeuilles est une faiblesse dans la cohérence des interventions du PNUD.

L'évaluation note que les projets de la composante « *Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles* » sont cohérents avec les projets des autres partenaires techniques et financiers des ministères sectorielles. En effet, les projets PRGT, PFNAC et PNA-FEM sont complémentaires et cohérents avec tous les projets appuyés par les autres PTF qui contribuent à l'élaboration en cours du plan national d'adaptation au changement climatique. Ce même constat est valable pour les projets SCALA et le projet forêt classée de Mbao avec ceux des autres partenaires, qui contribuent à la mise en œuvre de la CDN.

V - Constatations sur la viabilité

Comment l'appropriation Nationale du Programme Pays a-t-elle été prônée ? Comment le PNUD a appuyé le renforcement des capacités (techniques, managériales, financières et institutionnelles) des partenaires ? Le renforcement des capacités nationales et locales va-t-il permettre d'assurer la durabilité des résultats ?

A la lumière de l'analyse documentaire et des entretiens, il a été constaté que PNUD a accordé une attention particulière à la durabilité à toutes les phases du processus du CPD. **A la phase d'élaboration**, le Gouvernement et les autres partenaires nationaux ont effectivement pris part aux discussions organisées par le PNUD. **A la phase de mise en œuvre et de suivi**, le Gouvernement et les partenaires nationaux sont toujours associés à l'élaboration des projets. Le PNUD organise des ateliers de planification conjointe en étroite collaboration avec le gouvernement pour élaborer les plans de travail annuels. La plupart des projets sont exécutés par des structures gouvernementales. S'agissant du suivi, les partenaires d'exécution effectuent des visites de suivi sur le terrain et ont la responsabilité de produire les rapports. **A la phase d'évaluation**, le Gouvernement est étroitement impliqué dans le suivi des projets. Il est apparu aussi que le PNUD utilise cinq principaux leviers pour assurer l'appropriation nationale qui garantit la viabilité des résultats du CPD. Il s'agit de :

- ✚ ***L'alignement stratégique du CPD et des projets exécutés avec l'appui du PNUD au PSE, aux politiques et stratégies sectorielles*** : Il permet un ancrage des projets dans les politiques, les stratégies ou les plans nationaux, sectoriels et régionaux
- ✚ ***L'ancrage du CPD et des projets exécutés avec l'appui du PNUD dans les cadres institutionnels du Gouvernement particulièrement des ministères partenaires*** : La mise en œuvre des projets est assurée par des structures pérennes du ministère.
- ✚ ***La modalité d'exécution nationale*** : Elle contribue à assurer la viabilité des acquis des projets parce qu'elle permet aux représentants du Gouvernement particulièrement aux ministères en charge de la mise en œuvre des projets de se familiariser ou de maîtriser les procédures de gestion des programmes et des projets.
- ✚ ***La contribution du gouvernement au financement des projets*** : Cet engagement financier est important pour la viabilité des résultats des projets
- ✚ ***L'ancrage social des projets est indispensable pour leur viabilité notamment lorsqu'ils interviennent dans le milieu communautaire. Il facilite l'appropriation des projets par les communautés ;***

- ✦ ***Le renforcement des capacités des parties prenantes des projets est un levier important pour la viabilité des résultats des projets. L'approche de renforcement des capacités du PNUD s'articule aux niveaux individuels, organisationnel et sociétal.***

Cependant, tous les projets exécutés avec l'appui du PNUD ne prévoient pas des stratégies de désengagement ou de retrait qui sont pourtant indispensables pour garantir la viabilité des interventions et des résultats obtenus. Le PNUD devrait donc prévoir systématiquement des stratégies de retrait dans tous les projets exécutés avec son appui.

Quelle est la durabilité des interventions et des résultats obtenus ? Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ?

A propos de la durabilité des interventions et des résultats obtenus, à titre d'illustration, on peut indiquer qu'en ce qui concerne la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, l'élaboration de la CDN, son approbation par le Gouvernement et le financement de sa mise en œuvre en cours sur les budgets des ministères sectoriels et les ressources des PTF est à la fois une preuve d'appropriation nationale et de durabilité institutionnelle et financière. La territorialisation des ODD et de l'adaptation au changement climatique, à travers l'élaboration en cours de plans sectoriels d'adaptation, de plans communaux intégrant l'adaptation au changement climatique ainsi que l'engagement des ministères sectoriels et des collectivités territoriales à financer leur mise en œuvre et à mobiliser des ressources externes s'inscrivent dans la durabilité institutionnelle, politique, technique et financière. L'implication, la participation des communautés et des services techniques dans l'élaboration des plans d'aménagement et de gestion des réserves naturelles communautaires ainsi que le renforcement de leurs capacités et financières pour leur mise en œuvre, sont des facteurs favorables à la gestion durable de ces écosystèmes. L'adoption des politiques et plans nationaux, sectoriels et locaux et la contribution à leur financement par les ressources propres est une preuve du degré d'appropriation des parties prenantes. L'engagement de l'Agence de la Reforestation de la Grande muraille verte à poursuivre l'appui des unités pastorales pour la lutte contre les feux de brousse est un facteur de durabilité.

Conclusion de l'analyse de la viabilité : Le PNUD accorde une attention particulière à la viabilité à toutes phases du processus du cycle de programmation. Il utilise les principaux leviers suivants pour assurer l'appropriation et la viabilité de ces interventions et des résultats qui en découlent : *L'alignement stratégique du CPD et des projets exécutés avec l'appui du PNUD au PSE, aux politiques et stratégies sectorielles ; L'ancrage du CPD et des projets exécutés avec l'appui du PNUD dans les cadres institutionnels du Gouvernement particulièrement des ministères partenaires ; La modalité d'exécution nationale ; La contribution du gouvernement au financement des projets ; L'ancrage social des projets ; Le renforcement des capacités des parties prenantes des projets.*

VI - Constatations et conclusions sur l'égalité des sexes, promotion féminine et inclusion sociale

Dans quelles mesures le Programme PNUD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme (women's empowerment), des jeunes et à l'émergence des mécanismes d'inclusion ? Que devons-nous mieux faire sur la période 2022-2023 pour le LNOB ?

Le PNUD a accordé une attention particulière à l'égalité des sexes et aux personnes les plus vulnérables. En 2019 - 2020, les femmes parmi lesquelles 64 femmes vivant avec handicap ont bénéficié de 375 bourses. Le PNUD a apporté un appui technique et financier pour l'élaboration du manuel de sensibilisation sur les VBG qui a été diffusé en plusieurs exemplaires. Des spots ont été produits sur les VBG. En outre, le PNUD a soutenu l'élaboration de la loi sur la criminalisation du viol. Il est très actif dans le groupe thématique genre. Cependant, la stratégie du PNUD date de 2015. Elle devrait être actualisée.

En collaboration avec le MEDD, le PNUD appuie le processus d'élaboration de la stratégie genre du secteur de l'environnement et de la foresterie. Une étude de référence sur le genre et le changement climatique dans les secteurs de l'agriculture, de la santé, des infrastructures et des inondations et au niveau local, a déjà été réalisée dans le cadre du projet PNA-FEM afin d'intégrer la dimension genre dans les politiques et plans locaux d'adaptation au changement climatique.

Au niveau des collectivités territoriales, en plus de processus de territorialisation des ODD en cours, le PNUD est en train d'accompagner une dizaine de communes à intégrer les budgets sensibles au genre dans leurs PDCs. En appuyant le Gouvernement à réaliser l'étude sur l'impact des inondations de 2020 au niveau des ménages sinistrés (Enquête de base pour l'évaluation des besoins post-catastrophes), le PNUD a mis en exergue les ménages et les personnes vulnérables sinistrées et a favorisé leur prise en charge dans le budget de 3 milliards Fcfa destinés au relèvement des familles sinistrées. Au niveau communautaire, le PNUD appuie des initiatives de promotion de l'autonomisation économique des femmes et des jeunes, à travers le financement d'activités productives et entrepreneuriales de génération de revenus (transformation des produits forestiers non ligneux, produits laitiers, de renforcement de résilience face au changement climatique (périmètres maraichers avec système d'irrigation solaire).

En dépit de toutes ces interventions, la prise en compte du genre dans les projets doit être améliorée à travers la fixation des marqueurs genre et la désagrégation des indicateurs des produits. Les Team leaders des portefeuilles doivent bénéficier des sessions de recyclage et de perfectionnement sur le genre. Il paraît aussi nécessaire d'organiser régulièrement des sessions sur le genre à l'intention des bénéficiaires de l'appui du PNUD notamment dans les zones de convergence.

Il convient de signaler que l'évaluation a noté très peu d'interventions ayant bénéficié aux personnes vivant avec un handicap. Toutefois, s'agissant de la composante « Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles », les interventions sont concentrées dans les zones et les communautés les plus vulnérables au changement climatique afin de renforcer leur résilience.

Conclusion : *L'égalité des sexes et l'autonomisation est un des principes programmatiques des Nations Unies. Elle occupe également une place importante dans le CPD. Le genre est bien pris en compte dans la formulation de la plupart des produits de la matrice des résultats du CPD. Cependant, il conviendrait de fixer des marqueurs genre dans tous les projets et de procéder systématiquement à la désagrégation des indicateurs. Les formations sur le genre doivent être régulières pour les partenaires d'exécution, les bénéficiaires, les responsables des programmes et les Teams Leaders des portefeuilles.*

VII - Constatations et conclusions sur la Gouvernance

La gouvernance du PNUD est assurée par l'équipe de management dirigée par le Représentant résident qui est assisté par les Représentants résidents adjoints programme et opérations ainsi que par l'Economiste principal. Ils bénéficient également de l'appui des Team leaders des programmes et du PMSU.

VII.1 - Gestion du programme : Planification, cohérence entre les portefeuilles et les projets

Le programme est supervisé par le Représentant résident adjoint programme qui travaille en étroite collaboration avec les Team leaders. Il est mis en œuvre à travers les projets selon les modalités NIM et DIM. Plusieurs projets sont exécutés en DIM. Les projets sont supervisés par des comités de pilotage et mis en œuvre par des unités de gestion implantées dans les institutions partenaires. La chaîne de planification-programmation-exécution-suivi et évaluation est opérationnel. Il existe des synergies et des complémentarités entre les portefeuilles ainsi qu'avec l'UPAS. Mais, il a été relevé la nécessité de renforcer la cohérence entre les portefeuilles et avec l'UPAS dont le rôle est essentiellement d'alimenter la réflexion stratégique afin d'éclairer les interventions du programme. Il faudra également

renforcer la fonction conseil au niveau des portefeuilles pour ne pas tomber dans le piège de la routine du programme.

VII.2 - Gestion des opérations : coûts du programme et des opérations

La gestion des opérations est supervisée par le Représentant résident adjoint opérations qui est assisté par un personnel technique. Au cours des entretiens, on n'a pas pu collecter beaucoup d'informations sur les opérations.

Au cours des entretiens avec les informateurs clés notamment les partenaires d'exécution des projets et le personnel du PNUD, il a été relevé :

- ✓ *Le retard des décaissements des fonds qui ne sont pas souvent disponibles au cours du premier trimestre*
- ✓ *Le manque de visibilité des ressources au moment de la planification*
- ✓ *Le retard dans la justification des fonds par les partenaires d'exécution*
- ✓ *L'insuffisance des ressources allouées aux portefeuilles*
- ✓ *La baisse du montant du TRAC qui a réduit la marge de manœuvre financière du bureau.*

VII.3 - Financement : Soutenabilité

Le tableau ci-dessous montre que le besoin de financement du déficit est important. Cependant, le PNUD peine à mobiliser des fonds. Cette contrainte signale l'acuité du problème de la soutenabilité du programme du PNUD. La résolution de ce problème requiert des efforts supplémentaires dans le développement des partenariats et la mobilisation des ressources. Mais, elle exige aussi un recentrage du portefeuille des projets du bureau.

Matrice de financement du CPD

Tableau 5: Matrice de financement du CPD en 2019 et 2020

Année	Ressources propres	Ressources mobilisées	Total des ressources	Prévision de mobilisation (Pipeline)	Besoin de financement (Déficit à combler)	Taux de mobilisation
2019	5 351 679	7 667 832	13 019 511	18 427 987	10 760 155	42%
2020	6 149 397	6 951 174	13 100 571	13 691 680	6 740 506	51%

VII.4 - Appui à la cohérence des Nations Unies : programmation conjointe, programmes conjoints

Le PNUD est très actif dans la programmation conjointe et les programmes conjoints. Il dirige le groupe Gouvernance de l'UNDAF. A la faveur de son rôle fédérateur des ODD, il a initié et assure le lead de quelques projets conjoints. S'agissant de son rôle fédérateur, le PNUD s'est engagé dans des projets tels que la territorialisation des ODD. Mais, il doit davantage mobiliser les agences et poursuivre son appui au gouvernement pour la prise en compte des ODD dans les politiques publiques.

VII.5 - Suivi et évaluation

Le PMSU est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan d'évaluation en rapport avec les unités du programme. L'analyse documentaire et les échanges ont permis de noter que toutes les évaluations prévues en 2019 - 2020 ont été réalisées. Mais, il a été constaté que le PMSU est seul et cumule deux fonctions (celle de PMSU et celle de point focal Suivi Evaluation). Le PNUD devrait remédier à ce handicap en raison du rôle crucial du suivi et évaluation.

VII.6 - Communication et gestion des connaissances

La communication est assurée par une spécialiste de la communication. Le bureau est en train de finaliser sa stratégie de communication. La démarche de communication du PNUD articule la communication stratégique et la communication institutionnelle. Elle est axée sur les résultats et les bénéficiaires. Elle est fondée sur une démarche interactive. Elle met l'accent sur les innovations. Les activités de communication sont intégrées dans les activités des portefeuilles. La spécialiste de la communication fournit un appui conseil aux responsables des portefeuilles et aux partenaires d'exécution. Cependant, il a été noté la nécessité de renforcer l'implication de la Spécialiste en communication dans l'élaboration des plans de travail et les visites de terrain. Le PNUD doit diligenter la mise en œuvre de sa stratégie de communication.

Il a été noté une faiblesse dans la capitalisation et la valorisation des connaissances, des leçons apprises et des bonnes pratiques découlant des interventions du PNUD. Il est nécessaire d'améliorer la gestion des connaissances.

VIII - Recommandations

A la lumière des constatations et des conclusions de l'analyse des données et des informations recueillies, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

VIII.1 - Recommandations sur le positionnement stratégique du PNUD

Elaboration, mise en œuvre et suivi et évaluation du PSE, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques intégrant les ODD :

- Le PNUD gagnerait à renforcer son positionnement stratégique en concentrant son appui sur la territorialisation et la promotion de la digitalisation du suivi et évaluation.*
- Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans le renforcement des capacités des institutions intervenant dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Il devrait aussi appuyer le fonctionnement du CHASE pour améliorer la coordination des interventions des différentes structures intervenant dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques.*

Appui à l'élaboration des plans de développement communal et territorialisation des ODD :

- Le PNUD gagnerait à renforcer son positionnement stratégique dans l'élaboration des plans de développement communal et territorialisation des ODD. En inscrivant l'élaboration des PDC dans une démarche prospective et stratégique, le PNUD pourrait apporter un appui conseil qui devrait permettre d'explorer la construction progressive des Systèmes productifs localisés (SPL) dans les communes, la promotion des territoires créatifs, la compétitivité et l'attractivité des territoires.*

Amélioration de la performance de l'administration publique aux niveaux national et local :

- Le PNUD gagnerait à se repositionner sur l'appui au ministère des finances pour renforcer la mise en place du budget programme en vue de l'amélioration du cadre de mesure des performances et l'élaboration des stratégies opérationnelles qui doivent être au fondement des programmes des ministères.*

Participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables aux instances de décision afin de défendre leurs droits et de s'acquitter de leurs devoirs de citoyens :

- Le PNUD devrait davantage soutenir la promotion de la participation des jeunes et des femmes dans les instances de décision.*

Gestion plus pacifique des conflits et une meilleure prévention de l'extrémisme violent afin de renforcer la sécurité et la paix :

- En tenant compte de l'évolution des dynamiques des conflits dans la sous-région, le PNUD devrait appuyer la réalisation des études ou des analyses géopolitiques et géostratégiques pour orienter ces interventions sur le plan géographique et apporter un appui conseil au gouvernement. Il devrait également faire un travail de veille stratégique sur l'évolution des dynamiques des conflits dans la sous-région et développer des partenariats avec les institutions qui interviennent dans ce domaine.*

Amélioration du mécanisme de gestion et de mise en œuvre de projets axés sur le renforcement du secteur privé, la diversification de l'économie et le développement des chaînes de valeurs :

- Le PNUD devrait encourager la promotion et l'insertion des GIE dans les chaînes de valeurs agricoles notamment la chaîne de valeurs horticole et faciliter le développement des partenariats avec les sociétés privées hollandaise et italienne qui interviennent dans ce secteur qui est porteur pour la promotion des exportations et la construction des chaînes de valeurs nationales. Le PNUD devrait soutenir le développement de cette chaîne de valeurs en se positionnant sur le renforcement de la logistique post-récolte, l'introduction des innovations à travers la promotion de la digitalisation ou des solutions digitales et l'utilisation du solaire (Par exemple introduction des pompes solaires) pour la modernisation de ce secteur.*
- Le PNUD devrait davantage élargir son positionnement stratégique au niveau des réserves protégées (aires marines protégées, parcs nationaux, réserves naturelles, réserves spéciales, de biosphères, réserves ornithologiques).*
- Le PNUD devrait apporter son appui à la construction de la chaîne de valeurs gestion des déchets qui est un gisement d'emplois verts. Il est nécessaire de renforcer les capacités des ministères en charge de la gestion des déchets et des autres acteurs intervenant dans ce secteur.*
- Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans la promotion des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique*

Renforcement des capacités pour le suivi et la mise en œuvre du PSE afin de concevoir des projets et programmes durables en faveur de l'emploi décent en particulier pour les jeunes et les femmes :

- Le PNUD devrait renforcer son positionnement dans l'appui conseil en s'appuyant sur des études qui doivent aider les institutions publiques notamment les ministères partenaires à faire des choix stratégiques éclairés ou avisés.*
- Le PNUD devrait davantage jouer le rôle de force d'impulsion des innovations en connectant les institutions aux réseaux de connaissances et en assurant la mutualisation des expertises et des expériences au niveau mondial et surtout africain grâce à son implantation dans 170 pays environ.*

Accès des populations rurales aux infrastructures de base afin de réduire les inégalités géographiques :

- Le PNUD devrait davantage apporter un appui à la construction d'infrastructures innovantes qui doivent contribuer au développement des chaînes de valeurs*

- ❑ *Le PNUD devrait apporter un appui conseil et technique à l'élaboration de la stratégie de développement de l'entrepreneuriat qui est indispensable pour l'amélioration du pilotage stratégique, de la coordination et de l'impulsion de l'entrepreneuriat.*

VIII.2 - Recommandations sur la cohérence interne et externe

Le PNUD devrait :

- ❑ *Renforcer la cohérence entre les portefeuilles et avec l'UPAS dont le rôle est essentiellement d'alimenter la réflexion stratégique afin d'éclairer les interventions du programme. Il faudra également renforcer la fonction conseil au niveau des portefeuilles pour ne pas tomber dans le piège de la routine du programme.*
- ❑ *Poursuivre son appui au gouvernement pour la prise en compte des ODD dans les politiques publiques et mobiliser davantage les agences sur les ODD à travers des projets conjoints*

La résolution de ce problème requiert des efforts supplémentaires dans le développement des partenariats et la mobilisation des ressources. Mais, elle exige aussi un recentrage du portefeuille des projets du bureau.

VIII.3 - Recommandations sur la viabilité

- ❑ *Le PNUD devrait prévoir systématiquement des stratégies de retrait dans tous les projets exécutés avec son appui*

VIII.4 - Recommandations sur l'égalité des sexes, promotion féminine et inclusion sociale

Le PNUD devrait :

- ❑ *Actualiser sa stratégie genre élaborée depuis 2015*
- ❑ *Fixer systématiquement les marqueurs genre dans tous les documents de projets*
- ❑ *Organiser régulièrement des formations sur le genre pour les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les responsables des portefeuilles*

VIII.5 - Recommandations sur le renforcement des capacités

Le PNUD devrait :

- ❑ *Renforcer les capacités du ministère en charge de l'énergie, du gaz et du pétrole à promouvoir et faciliter l'accès à des techniques et des technologies pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, à travers : (i) la réalisation d'une enquête de référence sur l'accès des ménages aux technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique (désagrégés par sexe, par âge, par zone rurale, urbaine et péri-urbaines) ainsi que sur les types d'équipements utilisés ; (ii) appuyer l'élaboration ou la finalisation des projets de décrets d'applications de la loi sur le biocarburant notamment le décret sur les dispositions de conditionnement du bio-éthanol et le décret sur la mise en place d'un fonds de financements et de projets et de recherche sur toutes les opérations prévues (production, structuration et les prix à la sortie) ; (iii) promouvoir le partenariat public privé pour le montage de projets bancables et la mobilisation de ressources destinées au financement de technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique, en faveur de l'électrification rurale décentralisée, etc ; (iv) Appuyer la mise en œuvre du plan stratégique de l'ANER.*

- ❑ *Renforcer les capacités techniques des ministères et des collectivités locales en charge de la gestion des déchets, à travers l'appui à l'intégration de la gestion des déchets dans les politiques, plans sectoriels et locaux, le développement de programmes de sensibilisation pour un changement de comportement, la facilitation du dialogue et du partenariat public privé pour le développement de chaîne de valeur dans la gestion des déchets afin de contribuer à la promotion d'emplois verts et de l'économie circulaire.*
- ❑ *Renforcer les capacités techniques de conservation des écosystèmes et de la biodiversité en élargissant les interventions au niveau des écosystèmes et réserves protégées, à travers (i) des appuis techniques et financiers pour la réalisation/réactualisation et appuie à la mise en œuvre de plans d'aménagements et de gestion ; l'acquisition d'équipements et matériels de surveillance et de suivi-écologique ; la formation des agents au niveau central et décentralisé sur la planification stratégique, le suivi-évaluation, la cartographie et la télédétection, la réalisation d'études d'impacts du changement climatique sur la dynamique des espèces fauniques et marins, etc.*
- ❑ *Renforcer les capacités pour accélérer les initiatives de renforcement des capacités sur le mécanisme MRV et faciliter son institutionnalisation au niveau des ministères et institution en charge de la mise en œuvre de la CDN*

VIII.6 - Recommandations sur la gouvernance

- ❑ *Pour desserrer l'étau de la soutenabilité, le PNUD devrait procéder au recentrage de son portefeuille de projets. Il devrait aussi être plus agressif dans la mobilisation des ressources en sortant de ses zones de confort et en s'appuyant sur des projets innovants qui pourraient attirer les donateurs.*

VIII.7 - Recommandations sur la communication et la gestion des connaissances

- ❑ *Le PNUD devrait diligenter la mise en œuvre de sa stratégie de communication et améliorer la gestion des connaissances.*

IX - Leçons apprises

- ❑ *L'approche d'intervention du PNUD notamment le ciblage des zones de convergence est très pertinente. Elle permet de fournir des appuis de proximité ciblés qui tiennent compte des besoins des populations*
- ❑ *Le renforcement des capacités des ministères sectoriels et des membres du comité national sur le changement climatique a fortement influencé la participation active de ces dernières lors des rencontres nationales, internationales sur le climat*
- ❑ *Les études réalisées sur l'impact des inondations ont guidé les décisions du gouvernement sur la prise en charge et le relèvement des personnes sinistrées*
- ❑ *Le concours d'innovations sur la gestion des inondations a donné le signal sur l'opportunité de promouvoir les innovations portées par les jeunes comme solution contributive à la résolution des problématiques de développement*

VI. Annexes

VI.1-Terms de référence

I. CONTEXTE

1.1. Contexte politique et socio-économique du Sénégal

Sur le plan politique, le Sénégal est un pays stable avec une longue histoire de démocratie pluraliste et des élections organisées depuis plus d'un siècle (1848).

En 2019, un dialogue national portant sur l'amélioration de la gouvernance politique a vu la participation de plusieurs acteurs politiques. Les travaux du dialogue politique ont permis d'apaiser le climat politique et conduit à l'entrée d'une partie de l'opposition dans le Gouvernement.

Sur le plan social, le Sénégal connaît un taux de pauvreté qui atteint les 46,7 %. La population sénégalaise vit plus en milieu rural (58%), est plus féminine (51%) et est très jeune (43% de la population a moins de 15 ans, 61% a moins de 24 ans et 77% a moins de 35 ans). Une telle structure, s'expliquant en partie par un accroissement démographique relativement rapide (2,7%) et par un Indice Synthétique de Fécondité (ISF) encore élevé (5,1 enfants/femme), a pour conséquence une demande sociale très forte.

La demande sociale, qui apparait de plus en plus difficilement soutenable est marquée par un chômage toujours persistant (le taux de chômage s'établit à 15,7% depuis 2015 ENSE), touchant particulièrement les jeunes, les femmes (23,5%) et la population urbaine (19,7%). Les zones rurales sont plus touchées par un sous-emploi, accentué par la précarité des emplois agricoles, souvent saisonniers.

Pour faire face à cette demande sociale de plus en plus forte, l'Etat a initié depuis 2014, le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui constitue le référentiel de la politique économique, sociale et environnementale du Sénégal, à moyen et long terme. Il a pour objectif d'inscrire le pays sur la trajectoire de l'émergence, à l'horizon 2035. La mise en œuvre de sa première phase, à travers le PAP1/PSE², sur le quinquennat 2014-2018, a permis au pays d'embrasser une nouvelle dynamique de croissance qui a été freiné par la pandémie COVID-19.

La crise de la COVID-19 a fait chuter l'activité économique sénégalaise, à l'instar des autres pays. En 2020, la croissance économique a été estimée à 1,6% (DGPPE), alors qu'elle était initialement projetée à 7,7%. Certes, les prévisions en 2021 tablent sur une reprise de la croissance de 5,2% avec la mise en œuvre d'un plan d'actions prioritaires ajusté et accéléré (PAP 2A) qui corrige le PSE de la conjonction due à la COVID-19.

Au Sénégal, la pandémie de la COVID-19, comme dans tous les pays du monde, a entraîné des pertes humaines et produit un choc économique considérable, avec de fortes répercussions sociales. La crise de la COVID-19 a également eu des impacts négatifs sur le bien-être de la population. Des milliers de personnes ont basculé dans la pauvreté.

Pour répondre au choc de la COVID-19 et à ses impacts, le Gouvernement du Sénégal a d'abord adopté le Programme de Résilience économique et sociale (PRES), pour des actions de très court terme, en vue de soulager les ménages les plus affectés et les entreprises directement touchées par la crise. Ensuite, pour asseoir sa stratégie de relance à moyen terme, l'Etat du Sénégal a mené un

² Plan d'Action Prioritaire 1 du PSE

réaménagement de ses interventions publiques et un ajustement de son plan d'investissements prioritaires, à travers le Plan d'Action Prioritaire 2 Ajusté et Accéléré (PAP 2A), afin de corriger et d'apporter de nouvelles mesures susceptibles de maintenir le pays sur la trajectoire d'émergence initialement adoptée avant la crise.

Afin d'améliorer le bien-être et le capital humain, le PSE, dont les orientations stratégiques sont en parfaite adéquation avec les priorités de l'agenda mondial de développement durable, permet de fédérer toutes les énergies en vue d'atteindre les objectifs fixés. Le PSE qui est le cadre de référence des politiques publiques s'est articulé autour de trois axes stratégiques : (i) la transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance économique, la création d'emplois et l'inclusion sociale ; (ii) l'amélioration des moyens de subsistance à travers la protection des groupes vulnérables et l'accès aux services sociaux de base; (iii) le renforcement de la gouvernance, la promotion de la paix et de la sécurité et de la consolidation de la primauté du droit.

Pour apporter sa contribution aux priorités de l'Etat, dans le cadre de la réponse globale du SNU, le PNUD a élaboré le Document du Programme Pays (CPD) pour le Sénégal 2019-2023. Il est estimé à 120,153,000 USD dont 14,943,000 USD en ressources propres. Le principal bailleur reste le GEF. Le programme est adossé à une stratégie de mobilisation de ressources.

Ce programme vise à appuyer les efforts du gouvernement dans la mise en œuvre et le suivi des ODDs. Il s'articule autour de trois programmes majeurs, à savoir : (i) la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable ; (ii) le renforcement du système de gouvernance ; et (iii) la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. La stratégie de planification, de mise en œuvre et du suivi du programme vise à assurer que ces trois composantes soient mieux intégrées pour relever les défis de développement identifiés dans le Plan stratégique du PNUD 2018-2021, qui sont tous pertinents pour le Sénégal.

1.2. Description et mise en œuvre du CPD

Les interventions du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'inscrivent dans le PNUAD (UNSDCF) 2019-2023, articulé autour de trois axes de coopération pertinents, à savoir :

- Priorité stratégique 1 : **Croissance économique inclusive et durable.**
- Priorité Stratégique 2 : **Accès aux services sociaux de base de qualité et Protection sociale**
- Priorité stratégique 3 : **Gouvernance paix et sécurité**

Le PNUAD est aligné au PSE, et le Programme Pays transcrit à travers son CPD reflète la contribution du PNUD au PNUAD.

Au Sénégal, le programme du PNUD (CPD) 2019-2023, est aligné aux priorités nationales. Il est en phase avec «la vision » des autorités nationales pour le développement et « l'émergence du Sénégal à l'horizon 2035 »

Le PNUD, dans son CPD, s'est engagé à contribuer principalement aux effets ci-dessous :

- a. Effet 7 (PS 3) : **D'ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre de services publics en vue de la promotion de la paix, la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance.** Le programme vise à promouvoir une gestion publique de meilleure qualité, équitable, décentralisée et dans un environnement de paix et de sécurité, et vise le renforcement du dispositif national de pilotage de la gouvernance.

- b. Effet 1 (PS 1 et 2) : **D'ici 2023, le Gouvernement dispose de politiques sectorielles intégrées et d'institutions renforcées contribuant à la transformation structurelle de l'économie et à la réduction des inégalités.** A ce titre, le programme vise (i) le renforcement des capacités des ministères en charge de la mise en œuvre et de suivi du Plan Sénégal Emergent à concevoir des projets et programmes pourvoyeur d'emploi durables et décents, notamment pour les jeunes et les femmes qui attirent des investissements privés ; (ii) l'amélioration de l'accès des populations rurales aux infrastructures et services socioéconomiques de base afin d'améliorer les économies locales et réduire les inégalités géographiques ; (iii) le développement des capacités des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes en milieu rural et péri urbain pour entreprendre et gérer des petites et moyennes entreprises et pour accéder à des emplois décents et durables.
- c. Effet 6 (PS 2) : **D'ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient d'une protection sociale améliorée et d'une protection contre les violences, les pratiques néfastes et discriminatoires.** Dans ce cadre, le PNUD contribue à renforcer le dispositif de mise en œuvre de la stratégie de protection sociale, l'amélioration de l'accès aux actifs productifs des groupes vulnérables (femmes et jeunes) à travers des bourses économiques, le renforcement des capacités des groupes cibles.
- d. Effet 3 (PS 1) : **D'ici 2023, les communautés vulnérables renforcent leur résilience face aux effets induits du changement climatique et contribuent à la protection des écosystèmes.** Le programme vise à travers cet effet le renforcement des capacités (i) des Ministères sectoriels et des Collectivités locales afin d'intégrer les principes de développement durable, d'adaptation au changement climatique et de gestion des risques de catastrophes dans les politiques sectorielles et locales (ii) des Ministères en charge de l'Environnement et de l'Energie, pour promouvoir et faciliter l'accès aux techniques et technologies propres en matière d'énergie renouvelable, d'efficacité énergétique et de gestion des déchets et (iii) du Ministère de l'Environnement afin de préserver et de valoriser les écosystèmes et la biodiversité au bénéfice des populations.

En référence au plan d'évaluation du PNUD couvrant la période 2019-2023, il est prévu l'évaluation du CPD à mi-parcours en examinant les avancées enregistrées dans sa mise en œuvre. C'est dans ce cadre que la présente mission interviendra pour accompagner le Bureau du PNUD et ses partenaires de mise en œuvre. La mission d'évaluation du Programme Pays couvrira naturellement l'ensemble des effets auxquels contribue le PNUD Sénégal.

II. But, Portée et objectifs de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours fait partie du plan d'évaluation du Programme Pays pour la période 2019-2023 (<https://erc.undp.org/evaluation/plans/detail/1517>).

Cette évaluation a pour objectif d'évaluer à mi-parcours le niveau d'efficacité dans l'obtention des résultats (ou effets) du CPD ainsi que le positionnement du PNUD. L'évaluation permettra de fournir les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations de redevabilité en examinant les progrès réalisés afin et renforcer l'exécution du Programme Pays sur la période 2022-2023 en ajustant si nécessaire la trajectoire afin d'atteindre les résultats escomptés. Pour ce faire, l'évaluation devra fournir des recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires tels que le Gouvernement, la société civile, les institutions nationales, les Agences du système des Nations Unies et autres acteurs.

Cette évaluation permettra également d'apprécier l'alignement du Programme Pays du PNUD Sénégal au Plan stratégique du PNUD d'une part, et aux priorités de l'Etat à travers le PSE qui est le seul document de référence en matière de politique de développement aujourd'hui d'autre part.

Les résultats de cet exercice seront utiles dans le cadre de la formulation du nouveau CPD (2024-2028).

Par ailleurs, pour ce qui concerne la contribution du PNUD à l'atteinte des effets de l'UNDAF, cette évaluation à mi-parcours du CPD pourra servir d'inputs pour l'évaluation finale de l'UNDAF prévue en 2022.

L'évaluation couvrira les effets du Programme Pays depuis 2019 sous le cycle de programme 2019-2023 en tenant compte des activités des années précédentes lorsqu'elles sont étroitement liées à celles en cours.

La couverture géographique est à l'échelle nationale, et concerne toutes les interventions du PNUD programmées dans le CPD 2019 -2023.

Elle couvrira l'ensemble des bénéficiaires directs et indirects des interventions du PNUD.

Elle devra fournir des informations et recommandations claires sur les progrès réalisés et les changements à apporter aux stratégies mises en œuvre afin d'atteindre les résultats escomptés en fin de cycle programmatique.

L'évaluation devra aborder la manière dont le Programme Pays du PNUD a cherché à intégrer le genre dans les efforts de développement, a pris en compte les questions de handicap et a appliqué l'approche basée sur les droits.

La mission permettra d'évaluer les efforts menés pour mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du CPD.

III. IV. Questions de l'évaluation

Pour chacun des résultats attendus du CPD, l'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes, réparties en cinq catégories ou analyses, qu'il pourra enrichir. Les cinq critères d'évaluation – la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité – seront donc appliquées.

4.1. Pertinence et cohérence des résultats

- Les résultats et interventions du PNUD sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ? Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?
- Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux effets attendus de l'UNDAF (UNSDCF)?
- L'intervention du PNUD développée en réponse à la COVID 19 a-t-elle permis de répondre aux besoins prioritaires du gouvernement ?
- Les interventions du PNUD sont-elles pertinentes et adéquates par rapport au Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?
- Les stratégies mises en œuvre par le Programme pour atteindre les résultats escomptés sont-elles pertinentes et adéquates dans le contexte du Sénégal ?

4.2. Efficacité et contribution du PNUD

- Quels sont les progrès et les résultats obtenus (prévus ou imprévus) pour chacun des effets et pour chaque catégorie de bénéficiaires (groupes cibles et institutions) ?

- Qu'est-ce qui a permis de faciliter l'atteinte des résultats ou au contraire quelles sont les contraintes et défis majeurs (facteurs internes ou externes), auxquels le programme a dû faire face ?
- Quels sont les résultats spécifiquement obtenus en matière de renforcement des groupes cibles et institutions ?
- Quels sont les résultats obtenus concernant les interventions liées à la réponse au COVID-19 ?
- Dans quelles mesures les interventions du PNUD ont-elles contribué aux effets du Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?
- Quels sont les éventuels effets négatifs que la mise en œuvre des projets du CPD ont engendré ou renforcé ?
- Dans quelles mesures la stratégie du Bureau Pays du PNUD (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, de Suivi Evaluation, de partenariat et de communication) ont-elles permis d'atteindre les résultats escomptés ? Quelles sont les contraintes et les opportunités identifiées ? comment ces stratégies peuvent-elles être améliorées sur la période 2022-2023 ?

4.3. Efficience et gestion du programme

- Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente, y compris les interventions liées à la COVID-19 ? Y a-t-il des approches ou des processus qui ont besoin d'améliorations pour atteindre les résultats d'ici 2023 ?
- Les stratégies mises en œuvre pour atteindre les résultats sont-elles efficaces ?
- Les stratégies de mise en œuvre permettent-elles d'optimiser les résultats/produits/effets CPD et de réduire les coûts de réalisation ?
- Le développement des partenariats et la mobilisation des ressources sont-ils suffisants pour atteindre les résultats fixés ? Quelles sont les leçons apprises ?
- Les résultats attendus sont-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?
- Les capacités d'absorption des ressources mobilisées sont-elles satisfaisantes ?
- Quel est le niveau qualitatif de l'exécution du Programme en termes de ratio d'utilisation des ressources entre les dépenses de gestion et les dépenses contribuant aux résultats du CPD ?

4.4. Durabilité, Appropriation Nationale et Renforcement des Capacités

- Comment l'appropriation Nationale du Programme Pays a-t-elle été prônée ?
- Quel est le degré d'appropriation des parties prenantes et des bénéficiaires ?
- Quelle est la durabilité des interventions et des résultats obtenus ? Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ?
- Comment le PNUD a appuyé le renforcement des capacités (techniques, managériales, financières et institutionnelles) des partenaires
- Le renforcement des capacités nationales et locales va-t-il permettre d'assurer la durabilité des résultats ?

4.5. Evaluer l'Égalité entre les sexes, la promotion féminine ainsi que l'inclusion

- Dans quelles mesures le Programme PNUD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme (women's empowerment), des jeunes et à l'émergence des mécanismes d'inclusion ?
- Que devons-nous mieux faire sur la période 2022-2023 pour le LNOB ?

IV. Méthodologie

Il reviendra aux évaluateurs de développer et proposer une méthodologie permettant d'atteindre les objectifs de l'évaluation. Les évaluateurs devront utiliser des méthodologies combinant des analyses quantitatives et qualitatives des données. Au minimum cette méthodologie devra inclure :

- La présentation d'un rapport initial (version Word et PowerPoint) illustrant de la compréhension du sujet, à travers un atelier, pour validation.
- La revue documentaire des données disponibles provenant de sources internes et externes ;
- Les entretiens semi-structurés et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ; Les évaluateurs pourront réaliser des enquêtes et questionnaires à l'intention des participants aux programmes de développements, des membres de l'UNCT et/ou des enquêtes et questionnaires à d'autres parties prenantes à un niveau stratégiques et programmatiques ;
- Les visites de terrain (auprès des ministères clés, de la société civile, des coordinations des projets soutenus par le PNUD, auprès des autres Agences du Système des Nations Unies) ;
- La compilation, le traitement et l'analyse de données.
- La présentation du rapport provisoire à travers un atelier de partage en mettant l'accent entre autres sur les recommandations et les leçons apprises. Recueillir les observations pertinentes dans un tableau pour le suivi de leur prise en charge dans le rapport final.

La méthodologie de collecte de données doit être participative en vue de maximiser l'implication des bénéficiaires et des parties prenantes. La triangulation des données et des méthodologies doit être effectuée pour contrôler la validité des données.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique assorti d'un chronogramme, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par l'équipe d'évaluation.

Il est important aussi de bien prendre en compte les recommandations liées à la mise en œuvre des évaluations pendant la COVID 19.

Le/la consultant(e) peut proposer toute méthodologie innovante prouvée la plus adaptée dans ce contexte de COVID-19.

V. Principaux livrables attendus de l'équipe d'évaluation

Les produits spécifiques attendus de l'équipe d'évaluation sont :

Produit 1 - Un rapport initial qui illustre la compréhension des évaluateurs des résultats attendus de l'évaluation et de la manière d'y parvenir. Ce rapport sera préparé par les évaluateurs sur la base des termes de référence, sur la documentation ainsi que sur les réunions préliminaires avec l'équipe pays (Senior management, Programme, Suivi-évaluation).

L'objectif du rapport initial est de clarifier les questions et la compréhension de l'objectif et de la portée de la revue. Le rapport initial comprendra une matrice d'évaluation dont un modèle est fourni à l'annexe 2.

Le rapport initial doit inclure les éléments énumérés à l'annexe 3 et sera examiné par le groupe de référence de la revue. Le groupe de référence s'assurera de la qualité du rapport initial et de sa conformité aux termes de référence. Si nécessaire, une réunion initiale sera organisée par les consultants avec le Groupe de référence pour discuter et se mettre d'accord sur des questions spécifiques.

Le rapport initial doit être produit avant le début de la revue (avant toute interview formelle ou démarrage des enquêtes). Le rapport initial inclura la méthodologie détaillée qui sera utilisée pour l'atelier de partage.

Produit 2 – Rapport provisoire d'évaluation ne comptera pas plus de 30.000 mots en français (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) et devra être élaboré selon le format fourni en Annexe 3. Celui-ci inclut une section spécifique sur les axes stratégiques d'orientation pour la période 2022-2023. Ce rapport sera soumis au Bureau Pays pour commentaires.

Produit 3 - Une Présentation PowerPoint en français résumant les principaux constats et recommandations, les leçons apprises et bonnes pratiques basés sur le rapport pour la réunion avec le Senior management du PNUD et le Gouvernement.

Produit 4 - Registre des commentaires : les commentaires et les changements apportés par les consultants en réponse au rapport provisoire devront être listés par les consultants afin de montrer comment ils ont répondu aux commentaires.

Produit 5 - Soumission du rapport final en français : le rapport final devra suivre le modèle standard du PNUD fourni en Annexe 4. Des améliorations à ce modèle pourront être proposées par les évaluateurs mais devront faire l'objet d'un accord du bureau pays.

VI. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'équipe d'évaluation sera composée d'un(e) consultant(e) international(e), chef d'équipe et d'un(e) consultant(e) national(e) associé. Les consultants ne doivent pas avoir été impliqué(e)s dans la formulation et/ou la mise en œuvre du CPD qui fait l'objet de cette évaluation.

Le/la consultant(e) international(e), chef d'équipe, coordonnera la mission d'évaluation et doit être expert sur les questions de développement durable. Il/elle devra avoir une solide expertise en lutte contre la pauvreté et avoir une maîtrise des questions liées à la croissance inclusive, en plus d'une expertise en évaluation. Il/elle assurera la qualité des résultats de l'évaluation pour délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus. Il/elle devra avoir une bonne expertise sur les questions de Gouvernance et l'intégration du genre et des droits humains dans les programmes de développement. A cet effet, il/elle aura en charge l'évaluation de la contribution du CPD sur l'amélioration de l'offre de services publics pour renforcer la gouvernance et à la prise en compte du genre et l'autonomisation des femmes (women's empowerment) et des jeunes. Son rôle sera également de superviser l'équipe et d'assurer la qualité des résultats de l'évaluation afin de délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus. Avec l'appui du/de la consultant(e) national(e) associé(e), le/la consultant(e) international(e) / chef d'équipe aura la responsabilité de proposer et de mettre en œuvre les solutions les plus adéquates pour la réalisation de cette évaluation. Il/elle devra en outre posséder une excellente maîtrise du français aussi bien à l'écrit qu'à l'oral.

Le Consultant national devra avoir une connaissance substantive en matière de gestion de l'environnement, avoir une bonne maîtrise de la politique environnementale du Sénégal particulière sur les questions de résilience, de changement climatique et d'environnement. Tenant compte de l'intersectorialité de la question, le consultant devra montrer de bonnes dispositions à faire une analyse pertinente de l'intégration de la dimension environnementale dans les axes du CPD afin de fournir des orientations visant à l'améliorer. La connaissance de l'environnement international serait aussi un atout.

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le Système des Nations Unies et dans le respect des directives de UNSDG et UNCF.

Profil du/de la consultant(e) international (e)

Formation

Le/la consultant(e) international(e) doit avoir une qualification Universitaire Supérieure (Master ou équivalent) pertinente dans un des domaines suivants : Finances publiques, Droit, Relations internationales, Sciences politiques, Développement durable et/ou environnement, Sciences sociales ou équivalent. Il /elle devra également avoir des compétences avérées dans le domaine d'évaluation de projets et programmes de développement

Expérience générale : Au moins 15 ans d'expérience professionnelle

Expérience spécifique :

- Une bonne expérience dans le domaine de l'élaboration et l'évaluation de politiques publiques ;
- Une expérience d'au moins sept ans en matière d'évaluation de Programmes/projets de développement durable avec une maîtrise des questions liées à la croissance inclusive, en plus d'une expertise en évaluation de projets de lutte contre la pauvreté ;
- Une expérience, d'au moins cinq ans, dans le domaine du suivi de projets de Gouvernance (anti-corruption, numérique, performance de l'administration, décentralisation) et d'évaluation de programme portant sur la gouvernance ;
- Au moins une expérience professionnelle de 04 ans, dans le domaine de l'égalité de genre et de promotion des droits humains ;
- Une bonne maîtrise des outils et techniques d'évaluation participative des projets ;
- Une bonne expérience dans l'utilisation de méthodologies novatrices de collecte et d'analyse des résultats, effets des projets ;
- De préférence avec une expérience dans un programme/projet de coopération du SNU ;
- Excellente capacité rédactionnelle en français

Durée de la prestation : 45 jours calendaires

Profil du/ de la consultant(e) national(e) associé(e) :

Formation

Le/la consultant(e) national(e) associé (e) devra justifier le niveau de qualification suivante :
Master en sciences juridiques, économiques, sociales, politiques ou de développement, ou équivalent.

Expérience générale : Au moins 7 ans d'expériences dans le domaine du suivi et de l'évaluation de projets et programmes dans le domaine du développement durable et l'environnement.

Expérience spécifique

- Au moins 07 ans d'expériences dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques
- Connaissances et expérience des instruments juridiques nationaux, régionaux et internationaux dans le domaine de l'environnement;
- Une bonne connaissance des politiques publiques relatives à l'environnement ;
- Au moins 4 ans d'expériences dans le domaine de l'évaluation de programmes/projets dans le domaine de la résilience et des changements climatiques ;
- Une excellente capacité d'analyse, de rédaction en français ;
- Avoir travaillé avec le Système des Nations Unies sera un plus.

Durée de la prestation : 45 jours calendaires

VII. Déroulement et organisation de la mission

Les Consultant(e)s travailleront en étroite relation avec l'équipe du Programme qui veillera à leur fournir la documentation et toutes les informations requises ainsi que des indications sur les orientations stratégiques du CPD. Les consultant(e)s travailleront suivant une démarche participative et impliqueront le PNUD, les partenaires d'exécution et les partenaires au développement du pays.

VIII. Calendrier du processus d'évaluation

La mission portera sur une durée de 45 jour calendaires. Il est souhaitable que la mission puisse démarrer le 20 septembre 2021 au plus tard et le rapport final devra être déposé au plus tard le 03 novembre 2021.

Calendrier indicatif de la mission d'évaluation

Période	Activités et produits clés
Jusqu'au 15 septembre 2021	• Processus de sélection et recrutement
20 septembre 2021	• Démarrage de la mission
27 septembre 2021	• Finalisation de la conception de la méthodologie d'évaluation et production du rapport initial à présenter devant le PNUD et ses partenaires
Jusqu'au 08 octobre	• Conduite de l'évaluation, la collecte de données/analyse, les visites de site, etc.
20 octobre 2021	• Remise rapport provisoire
25 octobre 2021	• Transmission des premières observations
29 octobre 2021	• Tenue de l'atelier de partage des résultats
03 novembre 2021	• Intégration observations et transmission du rapport final

Critères d'évaluation

La sélection des consultant(e)s sera effectuée à travers le roster de RBA sur la base d'un dossier comprenant une offre technique et une offre financière.

L'offre technique fera apparaître :

- Le CV détaillé du/ de la consultant(e) (comprenant au moins 3 références)
- Une proposition de méthodologie claire et précise pour conduire la mission, permettant d'apprécier la compréhension du mandat et faisant apparaître les activités à mener ainsi que l'approche préconisée ;
- Un chronogramme clair et précis de réalisation de la mission fera ressortir l'articulation entre les différentes étapes du travail et en respectant la date limite de dépôt des rapports.

La sélection des consultant(e)s se fera suivant les critères de sélection et la grille de notation consignés sur le tableau ci-dessous.

Le système de notation suivant sera appliqué pour l'Expert international :

Critères de sélection de l'Expert Senior	Grille de notation
Clarté et précision de la note méthodologique et compréhension des TDR	20 PTS
Chronogramme de déroulement de la mission	10 PTS
Critères d'évaluation du profil du consultant	70 PTS
I. Niveau académique	10
II. Expérience :	60 PTS
1. Une bonne expérience dans le domaine des politiques publiques	10 pts
2. Une expérience d'au moins de 7 ans en matière d'évaluation de Programmes/projets de développement durable avec une maîtrise des questions liées à la croissance inclusive ;	10 pts
3. Une expérience d'au moins de 5 ans dans le domaine de l'évaluation de programme ou effet portant sur la gouvernance ;	10 pts
4. Au moins une expérience professionnelle de 4 ans dans le domaine de l'égalité de genre et des droits humains.	5 pts
5. Avoir une bonne expérience dans l'utilisation de méthodologies novatrices de collecte et d'analyse des résultats, effets et impacts et avoir une bonne maîtrise des outils et techniques d'évaluation participative des projets	15 pts
6. Avoir une expérience de préférence dans un programme / projet de coopération du SNU;	5 pts
7. Une excellente capacité de rédaction.	5 pts
TOTAL	100 PTS

Le système de notation suivant sera appliqué pour l'Expert national associé

Critères d'évaluation du consultant national associé	Grille de notation
II. Niveau académique	25 PTS
<p>Expérience :</p> <p>8. Une bonne connaissance des politiques publiques dans le domaine de l'environnement</p> <p>9. Connaissances et expérience des instruments juridiques nationaux, régionaux et internationaux dans le domaine de l'environnement ;</p> <p>10. Bonne méthodologie d'évaluation de projets et programme dans le domaine de l'environnement.</p> <p>11. Au moins 4 ans d'expériences dans le domaine de l'évaluation de programmes/projets dans le domaine de la résilience et des changements climatiques</p> <p>12. Avoir travaillé avec le Système des Nations Unies</p> <p>13. Une excellente capacité d'analyse et de rédaction</p>	<p>75 PTS</p> <p>10 pts</p> <p>15 pts</p> <p>15 pts</p> <p>25 pts</p> <p>5 pts</p> <p>5 pts</p>
TOTAL	100 PTS

Critères d'évaluation :

L'évaluation portera sur l'analyse des compétences techniques sur la base du CV du candidat (comprenant au moins 3 références) et de la note méthodologique d'une part, et sur l'analyse financière d'autre part.

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée avec une pondération à 70% de la partie technique et 30% pour la partie financière.

L'offre financière comprendra l'ensemble des dépenses afférentes à l'exercice de la mission (Honoraires, frais de déplacement et toutes autres dépenses éligibles).

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions évaluatives	Sources des données	Méthodes et outils de collecte des données	Indicateurs	Méthode d'analyse
<i>Pertinence</i>	<i>Les résultats et interventions du PNUD sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles ?</i>	<i>Les résultats et interventions du PNUD sont-elles pertinentes par rapport aux priorités des zones d'intervention déclinées dans les plans de développement locaux ?</i>	<i>Plan Sénégal Emergent, Plan d'Action Prioritaire Ajusté et Accélééré (PAP2A), Programme de Relance Economique et Social (PRES) Plans développement locaux, documents de politiques, stratégies et plans sectoriels</i>	<i>Revue documentaire, entretiens en présentiel et en ligne avec des informateurs clés, guides d'entretien</i>	<i>Niveau de pertinence (appréciée à partir une échelle de notation)</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens</i>
	<i>Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?</i>		<i>Document programme pays, documents de projets</i>	<i>Revue documentaire, entretiens en présentiel et en ligne avec des informateurs clés, guides d'entretien</i>	<i>Alignement et adéquation des arrangements institutionnels aux stratégies d'intervention</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens</i>
	<i>Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux effets attendus de l'UNDAF (UNSDCF)?</i>		<i>Document UNDAF, document programme pays</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec le personnel du Bureau du Coordonnateur résident et des agences des Nations Unies</i>	<i>-Alignement des produits du programme pays aux effets de l'UNDAF -Consistance des théories de changement des effets</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens</i>

	<i>L'intervention du PNUD développée en réponse à la COVID 19 a-t-elle permis de répondre aux besoins prioritaires du gouvernement ?</i>		<i>Document programme pays. Documents de projet. Rapports du gouvernement</i>	<i>Revue documentaire, entretiens en présentiel et en ligne avec des informateurs clés, guides d'entretien</i>	<i>Montant de la contribution financière du PNUD -Nombre d'agents du PNUD impliqués dans les activités relatives à la COVID 19, Intensité des actions de communication sur la COVID 19 soutenues par le PNUD -Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que l'intervention du PNUD a répondu aux besoins du gouvernement</i>	<i>Analyse quantitative Traitement et analyse des entretiens</i>
	<i>Les interventions du PNUD sont-elles pertinentes et adéquates par rapport au Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?</i>		<i>Document du plan stratégique du PNUD 2018 – 2021 Document du programme pays</i>	<i>Revue documentaire</i>	<i>Alignement des produits du programme pays aux résultats plan stratégique du PNUD 2018 – 2021</i>	<i>Analyse de contenu</i>
	<i>Les stratégies mises en œuvre par le</i>		<i>Document du programme pays, documents des projets, rapports des projets,</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec les</i>	<i>Proportion des informateurs clés et des partenaires</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i>

	<i>Programme pour atteindre les résultats escomptés sont-elles pertinentes et adéquates dans le contexte du Sénégal ?</i>		<i>entretiens avec les partenaires d'exécution</i>	<i>informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i>	<i>d'exécution interrogés qui jugent les stratégies pertinentes et adéquates</i>	<i>Traitement et analyse des entretiens</i>
<i>Efficacité</i>	<i>Quels sont les progrès et les résultats obtenus (prévus ou imprévus) pour chacun des effets et pour chaque catégorie de bénéficiaires (groupes cibles et institutions) ?</i>	<i>Quels sont les progrès et les résultats obtenus (prévus ou imprévus) pour les personnes les plus vulnérables ?</i>	<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, rapports des revues conjointes du PSE, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i>	<i>Taux de réalisation des résultats Nombre de bénéficiaires Nombre de personnes vulnérables bénéficiaires</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens</i>
	<i>Qu'est-ce qui a permis de faciliter l'atteinte des résultats ou au contraire quelles sont les contraintes et défis majeurs (facteurs internes ou externes), auxquels le programme a dû faire face ?</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, rapports des revues conjointes du PSE, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i>	<i>Facteurs internes ou externes identifiés</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions évaluatives</i>

	<p><i>Quels sont les résultats spécifiquement obtenus en matière de renforcement des groupes cibles et institutions ?</i></p> <p><i>Le PNUD a-t-il efficace dans la promotion des innovations ?</i></p>		<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, rapports des revues conjointes du PSE, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i></p>	<p><i>Taux de réalisation des résultats</i> <i>Nombre de bénéficiaires</i> <i>Nombre de groupes cibles et d'institutions bénéficiaires</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i></p>
	<p><i>Quels sont les résultats obtenus concernant les interventions liées à la réponse au COVID-19 ?</i></p>		<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, rapports des revues conjointes du PSE, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i></p>	<p><i>Taux de réalisation des résultats</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i></p>
	<p><i>Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles contribué aux effets du Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ?</i></p>		<p><i>Rapports des projets, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec le personnel programme du PNUD</i></p>		<p><i>Analyse de contenu</i></p>

	<i>Quels sont les éventuels effets négatifs que la mise en œuvre des projets du CPD a engendrés ou renforcés ?</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, rapports des revues conjointes du PSE, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i>	<i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que la mise en œuvre du CPD a eu des effets négatifs du PNUD</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens Analyse quantitative</i>
	<i>Dans quelles mesures la stratégie du Bureau Pays du PNUD (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, de Suivi Evaluation, de partenariat et de communication) ont-elles permis d'atteindre les résultats escomptés ?</i>	<i>Quelles sont les contraintes et les opportunités identifiées ? Comment ces stratégies peuvent-elles être améliorées sur la période 2022-2023 ?</i>	<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens le personnel du PNUD (programme et opérations notamment responsables PMSU et partenariat, mobilisation des ressources</i>	<i>Montant des ressources mobilisées Taux de mobilisation des ressources</i>	<i>Analyse statistique</i>
	<i>Le PNUD a-t-il été efficace dans l'accomplissement de son rôle fédérateur et intégrateur des interventions des agences des Nations Unies pour l'appui à l'agenda 2030 ?</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens</i>	<i>Nombre de programmes conjoints initiés pour l'appui à l'agenda 2030</i>	<i>Analyse de contenu</i>

<p><i>Efficiencia</i></p>	<p><i>Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente, y compris les interventions liées à la COVID-19 ?</i></p>	<p><i>Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente en ce qui concerne l'allocation des ressources (Efficiencia allocative), y compris les interventions liées à la COVID-19 ?</i></p> <p><i>Le Programme du PNUD actuellement mis en œuvre est-il géré de manière efficiente en ce qui concerne l'utilisation des ressources (Efficiencia productive), y compris les interventions liées à la COVID-19 ?</i></p> <p><i>Y a-t-il des approches ou des processus qui ont besoin d'améliorations pour atteindre les résultats d'ici 2023 ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i></p> <p><i>Rapports financier du PNUD produits par les opérations et le PMSU</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens le personnel du PNUD (programme et opérations notamment responsables PMSU</i></p>	<p><i>Ratio des allocations par produits</i></p> <p><i>Ratios des allocations programme/opérations</i></p> <p><i>Ratio personnel/programme</i></p> <p><i>Délai de réalisation</i></p> <p><i>Délai de décaissement des fonds</i></p>	<p><i>Analyse statistique</i></p> <p><i>Analyse de contenu</i></p> <p><i>Analyse financière et budgétaire</i></p>
---------------------------	---	---	---	--	---	---

	<p><i>Les stratégies mises en œuvre pour atteindre les résultats sont-elles efficaces ?</i></p>		<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, rapports des revues conjointes du PSE, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i></p>	<p><i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que les stratégies mises en œuvre sont efficaces</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse quantitative</i></p> <p><i>Analyse financière et budgétaire</i></p>
	<p><i>Les stratégies de mise en œuvre permettent-elles d'optimiser les résultats/produits/effets CPD et de réduire les coûts de réalisation ?</i></p>	<p><i>Les stratégies de mise en œuvre ont-elles permis de réduire les délais des procédures d'approbation, de démarrage, de décaissement et de passation des marchés ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i></p>	<p><i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que les stratégies mises en œuvre ont permis d'optimiser les résultats/produits/effets CPD et de réduire les coûts de réalisation ?</i></p> <p><i>Ratio résultats/Coûts de réalisation ou montant décaissé/Dépenses</i></p> <p><i>Délais entre les dates prévues et effectives d'approbation, de démarrage, de décaissement et de passation des marchés</i></p> <p><i>Proportion des informateurs clés et des partenaires de mise en</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p> <p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse quantitative</i></p> <p><i>Analyse financière et budgétaire</i></p>

					œuvre interrogés qui pensent que les délais des procédures d'approbation, de démarrage, de décaissement, de passation des marchés sont rapides	
	Le développement des partenariats et la mobilisation des ressources sont-ils suffisants pour atteindre les résultats fixés ? Quelles sont les leçons apprises ?		Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR	Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD	Montant des ressources mobilisées Taux de mobilisation des ressources Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que Le développement des partenariats et la mobilisation des ressources sont suffisants ou non	Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens Analyse statistique
	Les résultats attendus sont-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?		Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR	Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés, les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD	Ratio résultat/coût Taux de réalisation et taux d'exécution financièrement Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que Le développement des	Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives Traitement et analyse des entretiens Analyse statistique

					<i>partenariats et la mobilisation des ressources sont suffisants ou non</i>	<i>Analyse financière et budgétaire</i>
	<i>Les capacités d'absorption des ressources mobilisées sont-elles satisfaisantes ?</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i>	<i>Ratio résultat/coût</i> <i>Taux de réalisation et taux d'exécution financièrement</i> <i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que Le développement des partenariats et la mobilisation des ressources sont suffisants ou non</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i> <i>Analyse statistique</i> <i>Analyse financière et budgétaire</i>
	<i>Quel est le niveau qualitatif de l'exécution du Programme en termes de ratio d'utilisation des ressources entre les dépenses de gestion et les dépenses contribuant</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i>	<i>Revue documentaire, entretiens les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i>	<i>Taux de réalisation et taux d'exécution financièrement</i> <i>Ratio dépenses de gestion/dépenses contribuant aux résultats</i> <i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution interrogés qui pensent que Le développement des partenariats et la mobilisation des</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i> <i>Analyse statistique</i> <i>Analyse financière et budgétaire</i>

	<p><i>aux résultats du CPD ?</i></p> <p><i>Le programme du PNUD est-il soutenable ?</i></p>		<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens les partenaires d'exécution et le personnel du PNUD</i></p>	<p><i>ressources sont suffisants ou non</i></p> <p><i>Montant des ressources mobilisées</i></p> <p><i>Taux de mobilisation des ressources</i></p> <p><i>Taux de réalisation et taux d'exécution financièrement</i></p> <p><i>Ratio dépenses de gestion/dépenses contribuant aux résultats</i></p>	
<p>Cohérence</p>	<p><i>Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays a-t-il été cohérent aux niveaux interne et externe ?</i></p>	<p><i>Dans quelle mesure les portefeuilles du programme pays sont-ils cohérents (Cohérence interne) ?</i></p> <p><i>Dans quelle mesure les projets mis en œuvre par les partenaires d'exécution sont-ils cohérents (Cohérence interne) ?</i></p> <p><i>Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les programmes des autres agences des Nations Unies (Cohérence externe) ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR, rapports des programmes conjoints, plans de travail conjoints de l'UNDAF</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et des agences</i></p> <p><i>Revue documentaire, entretiens avec les agences du SNU et le personnel du</i></p>	<p><i>Existence des synergies et des complémentarités</i></p> <p><i>Proportion des informateurs clés, des partenaires d'exécution et des PTF et des agences interrogés qui pensent que le programme pays et sa mise en œuvre sont cohérents aux niveaux interne et externe</i></p> <p><i>Nombre de programmes conjoints dans lesquels le PNUD est impliqué,</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p> <p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse de contenu</i></p>

	<p><i>Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pays du PNUD est-il cohérente avec les interventions des PTF intervenant dans les mêmes secteurs/Thématiques/Zones (Cohérence externe) ?</i></p> <p><i>Dans quelle mesure le PNUD s'est-il davantage et pleinement impliqué dans la programmation conjointe de l'UNDAF pour renforcer la cohérence des interventions du Systèmes des Nations Unies ?</i></p> <p><i>Dans quelle mesure le PNUD s'est-il davantage et pleinement impliqué dans les programmes conjoints de l'UNDAF pour renforcer la cohérence des interventions du Systèmes des Nations Unies ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports ROAR, rapports des programmes conjoints, plans de travail conjoints de l'UNDAF</i></p>	<p><i>Bureau du Coordonnateur résident, et le personnel du PNUD</i></p>	<p><i>Montant de la contribution du PNUD dans ces programmes, Participation du PNUD dans la programmation conjointe et les groupes de résultats</i></p>	<p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse statistique</i></p>
--	---	---	---	---	--

Durabilité	<p><i>Comment l'appropriation Nationale du Programme Pays a-t-elle été prônée ?</i></p>	<p><i>Dans quelle mesure le programme pays est-il connu par les partenaires d'exécution, les PTF, les ministères partenaires, les bénéficiaires ?</i></p> <p><i>Dans quelle mesure le gouvernement, les organisations de la société civile, le secteur privé ont participé à la préparation, formulation du programme pays ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR,</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires</i></p>	<p><i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution et des bénéficiaires interrogés qui ont une connaissance du programme pays</i></p> <p><i>Proportion par catégorie d'acteurs ayant participé à la préparation et à la formation du programme pays</i></p> <p><i>Proportion d'acteurs qui jugent satisfaisant leur implication dans la formulation et préparation du programme pays</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p> <p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse statistique</i></p>
	<p><i>Quel est le degré d'appropriation des parties prenantes et des bénéficiaires ?</i></p>	<p><i>Dans quelle mesure le programme pays est-il connu et utilisé par les partenaires d'exécution, les PTF, les ministères partenaires, les bénéficiaires ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR,</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires</i></p>	<p><i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution et des bénéficiaires interrogés qui ont une connaissance et ont affirmé qu'utilisent le programme pays</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p> <p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse statistique</i></p>

	<p><i>Quelle est la durabilité des interventions et des résultats obtenus ? Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ?</i></p>	<p><i>Quels sont les mécanismes adéquats mis en place et les mesures prises pour garantir la durabilité des interventions et des résultats obtenus ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR,</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires</i></p>	<p><i>Existences des mécanismes adéquats et prise des mesures pour garantir la durabilité des interventions et des résultats obtenus</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p>
	<p><i>Comment le PNUD a appuyé le renforcement des capacités (techniques, managériales, financières et institutionnelles) des partenaires</i></p>	<p><i>Le PNUD a-t-il procédé à une évaluation des capacités ?</i></p> <p><i>Quelles les méthodes utilisées pour renforcement les capacités ?</i></p> <p><i>Quelle est la pertinence des méthodes utilisées en fonction des besoins et des profils des bénéficiaires ?</i></p> <p><i>Quels sont les résultats obtenus en terme de renforcement des capacités au niveau des partenaires</i></p> <p><i>Quelles sont les modalités de mise en œuvre des projets (exécution par la partie nationale ou par le PNUD) ?</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR,</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires</i></p>	<p><i>Existence d'un apport d'évaluation et d'un programme des capacités</i></p> <p><i>Alignement des activités de renforcement des capacités au plan de développement des ressources ou plan de de formation</i></p> <p><i>Pertinence et qualité des méthodes de renforcement des capacités</i></p> <p><i>Qualité des supports utilisés</i></p> <p><i>Proportion de projets exécutés par des unités de gestion de projets logés au niveau des ministères de tutelle</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p>

	<i>Le renforcement des capacités nationales et locales va-t-il permettre d'assurer la durabilité des résultats ?</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR,</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires</i>	<i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution et des bénéficiaires interrogés qui ont une connaissance et ont affirmé qu'utilisent le programme pays</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i> <i>Analyse statistique</i>
<i>Egalité des sexes, promotion féminine et inclusion</i>	<i>Dans quelles mesures le Programme PNUD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme (women's empowerment), des jeunes et à l'émergence des mécanismes d'inclusion ?</i>		<i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR,</i>	<i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires</i>	<i>Nombre de femmes et d'hommes bénéficiaires</i> <i>Nombre de personnes vulnérables ciblés bénéficiaires (Personnes vivant avec handicap, etc.)</i> <i>Proportion des informateurs clés et des partenaires d'exécution et des bénéficiaires interrogés qui ont une connaissance et ont affirmé qu'utilisent le programme pays</i>	<i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i> <i>Traitement et analyse des entretiens</i> <i>Analyse statistique</i>

<p><i>Positionnement stratégique du PNUD</i></p>	<p><i>Le positionnement du PNUD est-il stratégique ?</i></p>	<p><i>Le positionnement du PNUD est-il stratégique par rapport aux produits proposés et aux approches d'intervention (Approche Upstream et downstream) ?</i></p> <p><i>Le positionnement du PNUD est-il stratégique par rapport aux zones de convergence choisies ?</i></p> <p><i>Le positionnement du PNUD est-il stratégique par rapport aux bénéficiaires choisis ?</i></p> <p><i>Le positionnement du PNUD est-il stratégique par rapport aux</i></p>	<p><i>Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR, cartographies des partenaires dans les domaines, thématiques, les secteurs et les zones d'intervention</i></p> <p><i>Plans d'action du PSE, Rapport national de développement humain, Rapports des PTF, Rapports des revues annuelles conjointes, ROAR</i></p>	<p><i>Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d'exécution, le personnel du PNUD et les bénéficiaires par rapport aux produits proposés et aux approches d'intervention, zones de convergence choisies</i></p> <p><i>Revue documentaire, entretiens avec les informateurs clés des ministères, des PTF, du secteur privé, des agences des Nations Unies</i></p>	<p><i>Proportion des informateurs clés, des partenaires d'exécution, des bénéficiaires, des PTF interrogés qui pensent que le positionnement du PNUD est stratégique</i></p> <p><i>Proportion des informateurs clés interrogés qui pensent que le positionnement du PNUD est stratégique par rapport aux défis et enjeux du pays particulièrement de la mise en œuvre et de la réalisation des résultats du PSE et des ODD ?</i></p>	<p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p> <p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse statistique</i></p> <p><i>Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives</i></p> <p><i>Traitement et analyse des entretiens</i></p> <p><i>Analyse statistique</i></p>
--	--	---	---	--	--	---

		<p><i>autres PTF et autres acteurs intervenant dans les domaines/thématiques/secteurs/zones ?</i></p> <p><i>Le positionnement du PNUD est-il stratégique par rapport aux défis et enjeux du pays particulièrement de la mise en œuvre et de la réalisation des résultats du PSE et des ODD ?</i></p>				
--	--	--	--	--	--	--

Liste des personnes interrogées ou consultées

Prénoms et noms	Institutions
Pascal Karerero	RR a.i PNUD
El Kebir	DRR programme
Sophie Boutin	Bureau régional PNUD
Fatou Leigh	Economiste principal - PNUD
Mody Attmane Diop	Team Leader Croissance et transformation structurelle de l'économie
Ndeye Fatou Diaw Guène	PNUD
Dieynaba Ba Ndiaye	PNUD
Ibrahima Ndiaye	PNUD
Rokhaya Tall	PNUD
Medoune	PNUD
Khadidjatou	PNUD
Cheikh Tidiane Ba	RCO
Habib Louise Seck	Direction de la coopération économique et financière
Ibrahima Ndiaye	Dg BOM
Moubarack Lo	Bureau de prospective économique
Sylvain Pierre Ndione	Ministère du plan
Macoumba Diouf	Ministère agriculture
Souleymane Bassoum	Société Quality Fruits Sénégal
Diallo Abdou Lamine	Société Grilli Clarice
Yves Lamine	Maire de MontRolland
Wal Diodio Ndiaye	
Ahmadou Bamba Sy	BOS
Lamine Bruno Morin	BOS
Jose Ndione	ADPME
Karine Vavasseur	DER-FJ
Baba Dramé	DEEC
Babacar Ndione	Eaux et Forêts
Mamadou CORA	Eaux et Forêts
Khamidou Konaté	Direction de la Prévention et de la Gestion des Inondations
Samuel Tabane	Direction de l'Industrie
Mamadou Diop	Direction Aires Maires Communautaires Protégées
Mame Fary Diouf	Direction Aires Maires Protégées Communautaires
Mamadou Sidibé	Direction Aires Maires Protégées Communautaires
Bineta Ba	Direction Aires Maires Protégées Communautaires
Boucar Ndiaye	Direction de la Planification et de la Veille Environnementale
Madeleine Diouf Sarr	Division Changement Climatique
Gabriel Pierre Ndiaye	Projet d'Appui Plan National d'Adaptation du Sénégal
Samba Camara	Direction des Parcs Nationaux
Moïse Diedhiou	Direction des Parcs Nationaux
Alhassane Diop	Direction des financements Verts et de la Coopération
Ibrahima Niane	Direction de l'Electricité
Moussa Diouf	Agence Sénégalaise de la Reforestation de la Grande Muraille
Libasse Ba	Comité National sur le changement climatique
Kader Diop	Agence Nationale pour les Energies Renouvelables
Aïssatou Sonko	Agence Nationale pour les Energies Renouvelables
Pod Estelle Ndour	Unité de Gestion des Déchets
Macoumba Diouf	Direction de l'Horticulture
Sidiky Diop	Direction des Eaux et Forêts
Fatou Gaye	Direction des Eaux et Forêts

Prénoms et noms	Institutions
Marième Cissé	Direction des Eaux et Forêts
Marième Mamadou Ba	Point Focal PNUD
Babacar Faye	Volontaire des Nations Unies
Fatou Diouf	Volontaire des Nations Unies
François Samb	Volontaire des Nations Unies
Papa Sombéle Faye	Commune de Sandiara
Gaïcky Faye	Commune Sandiara
Astou Fall	Bénéficiaire à Sandiara
Astou Diouf	Village de Ndoulor
Yacynthe Ngom	Village de Ndoulor
Barthélémy Ngom	Village de Ndoulor
Coumba Tine	Village de Ndoulor
Ndiémé Thiaw	Village de Ndoulor
Diouma Tine	Village de Ndoulor
Marie Diome	Village de Ndoulor
Wodé Faye	Village de Ndoulor
Doudou Diome	Village de Ndoulor
Ibrahima Sakho	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Mariama Niang	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Oumar Baldé	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Ndeye Ndiémé Gueye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Oulèye Camara	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Djiby Seck	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Ngoné Séne	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Dieynaba Sow	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Aby Kébé	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Rokhaya Faye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Ousseynou Mbengue	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Oulèye Camara	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Aminata Diagne	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Adj Diagne	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Diacké Cissé	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Ndèye Ndiaye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Issa Baldé	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Mbérika Sy	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Aminata Pouye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Fatou Sow	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Oulèye Ndoye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Seynabou Cissé	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Mame Awa Faye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Maguette Ndiaye	Bénéficiaire (Commune de Bargny)
Maïmouna Dieng	Membre groupement maraicher forêt classée de Mbao
Ndeye Gaye	Membre groupement maraicher forêt classée de Mbao
Astou Ndiaye	Membre groupement maraicher forêt classée de Mbao
Khady Mbengue	Membre groupement maraicher forêt classée de Mbao
Fama Gueye	Membre groupement maraicher forêt classée de Mbao
Ndioumé Diop	Membre groupement maraicher forêt classée de Mbao

VI-4-- Liste des documents consultés

- DPEE, 2021 : Situation Economique et Sociale 2021 et perspectives en 2020
- ANSD, 2020 : Situation de la démographie en 2020
- PNUD, 2019 : Rapport National sur le Développement Humain
- Etat du Sénégal, 2020 : Programme de Relance Economique et Social
- SE/CNSA, 2019 : Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire, la Nutrition et la Résilience
- ANSD, 2018 : Enquête Harmonisée sur les conditions de vie des ménages
- ANSD, 2019 : Enquête Démographie et Santé
- PNUD, 2018 : Projet d'appui au plan national d'adaptation
- PNUD, 2019 : Results Oriented Annual Report 2019 - SEN – 201
- PNUD, 2020 : Results Oriented Annual Report 2020- SEN – 201
- MEPC, 2019 : Revue Annuelle Conjointe : Etat de mise en œuvre de la politique économique et sociale
- MEPC, 2020 : Revue Annuelle Conjointe : Etat de mise en œuvre de la politique économique et sociale
- MEFP, 2015 : Rapport de l'étude sur le dividende démographique
- Etat du Sénégal, 2014 : Plan Sénégal Emergent
- Etat du Sénégal, 2014 : Plan d'Action Prioritaire 1 du Plan Sénégal Emergent (PAP 1)
- Etat du Sénégal, 2019 : Plan d'Action Prioritaire Ajusté et Accélééré (PAP 2A)
- Rapport Dividende Démographique et autonomisation des femmes
- Etat du Sénégal, 2018 : Rapport examen périodique universel
- Afrobarometer, 2021 : Les Sénégalais déplorent la hausse du niveau de corruption mais craignent des représailles en cas de dénonciation
- Afrobarometer, 2019 : La gouvernance économique: Une perception positive des Sénégalais sur l'orientation et l'avenir du pays