

Évaluation de la programmation de l'aide internationale au Sénégal 2012-13 à 2017-18

Préparée par la Division de l'évaluation de l'aide internationale (PRA)
Affaires mondiales Canada
Mars 2019
EDRMS #8883388



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

Table des matières

page

i

Sommaire

page

1

Contexte du programme

page

4

Portée de l'évaluation

page

5

Constatations :
Réactivité et cohérence

page

8

Solutions efficaces :

- Mécanismes de financement (p. 9)
- Partenariat (p. 11)
- Innovation (p. 12)

page

13

Résultats :

- Enfants & Jeunes (p. 13)
- Sécurité alimentaire (p. 18)
- Croissance Économique Durable (p. 22)

page

24

Durabilité des résultats

page

25

Conclusions

page

26

Recommandations et réponse de la direction

page

27

Considérations pour programmation future

page

28

Annexes :

- I. Modèle logique (p. 28)
- II. Contraints (p. 29)
- III. Méthodologie (p. 30)
- IV. Cartographie de système (p. 31)

Sommaire exécutif

L'évaluation porte sur la programmation de l'aide internationale du Canada au Sénégal de 2012-13 à 2017-18. L'objectif est d'éclairer la prise de décision et d'appuyer l'amélioration des politiques et du programme. Le présent rapport contient les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation. En outre, des considérations favorisant un apprentissage horizontal pour l'ensemble du ministère sont également proposées.

Dans son ensemble, l'évaluation a révélé une forte pertinence de la programmation d'Affaires mondiales Canada en raison d'un alignement continu sur les priorités sénégalaises. Cela était possible grâce à un portefeuille de projets cohérent, axé principalement sur trois secteurs thématiques et à l'utilisation considérable des appuis budgétaires. Grâce aux liens étroits qui existe entre les appuis budgétaires, l'assistance technique de qualité, le renforcement des capacités ciblé et le dialogue politique continu, le Canada a pu accompagner plusieurs réformes et politiques clés, en assurant une perspective genre. Au cours de la période de l'évaluation, les femmes et les filles ont également occupé une place de plus en plus centrale dans toute la programmation.

Plusieurs résultats ont été observés, notamment dans le secteur de l'éducation, où le Canada a pu accompagner le Sénégal tout au long du processus de réforme vers l'Approche par compétences. La programmation a contribué à l'amélioration de la productivité agricole à petite échelle, grâce à l'introduction de nouvelles techniques et technologies. Des activités visant à modifier les comportements ont permis d'atteindre des résultats dans le secteur de la nutrition. La programmation était également concentrée dans des domaines considérés comme des vecteurs de l'économie sénégalaise.

L'évaluation a permis d'observer qu'une approche multisectorielle et intégrée avait un impact positif sur l'obtention de résultats. Des partenariats entre plusieurs organisations qui se complètent ou avec des organisations locales ont contribué à une meilleure compréhension des besoins des bénéficiaires et le contexte socioculturel. Cela a également conduit à plusieurs solutions novatrices, utilisant des techniques et technologies accessibles localement, ainsi que des effets multiplicateurs entre les interventions. Cependant, le défi pour le Sénégal de mettre pleinement en œuvre son système de gouvernance de manière efficace et équitable dans toutes les régions a eu un impact sur les résultats, surtout pour atteindre les groupes les plus vulnérables. De plus, la lenteur de la création d'emplois et du développement des industries à plus grande échelle a eu un impact sur les résultats à plus long terme, rendant critique la prise en compte des entraves de l'entrée sur le marché.

La coopération interministérielle a été relativement limitée. Cependant, elle pourrait être améliorée avec des outils et des processus communs. Le renforcement des compétences et des ressources nécessaires à l'appui des approches-programmes pourrait également contribuer à améliorer l'efficacité de la programmation.

Sommaire des recommandations

- 1) Si le programme décide de continuer à travailler dans le secteur de l'éducation, il devrait envisager d'étendre la programmation à d'autres niveaux d'enseignement, tels que les niveaux moyen et secondaire, et en renforçant la capacité de gestion du secteur dans les régions où des lacunes persistent en matière de qualité, d'inclusion et de sécurité du milieu scolaire.
- 2) Si la programmation dans le secteur de la formation professionnelle et technique devait se poursuivre, le programme devrait prendre davantage en compte les questions liées à l'insertion sur le marché du travail, en prévoyant de collaborer plus étroitement avec d'autres acteurs dans le même espace, notamment les ministères, les entités responsables de la croissance économique et le secteur privé.
- 3) Lorsqu'il envisage une programmation dans le secteur agricole, le programme devrait envisager d'adopter une perspective plus large et orientée vers le marché, visant à moderniser le secteur agricole et à accroître la productivité en intégrant les acteurs impliqués dans l'industrie alimentaire, le développement de la chaîne de valeur et de la commercialisation.
- 4) Le programme devrait envisager d'introduire une programmation complémentaire au niveau régional lié aux approches-programmes afin de renforcer la capacité des partenaires gouvernementaux d'atteindre les priorités et de réaliser les réformes nationales, en visant une approche multisectorielle et intégrée pour renforcer l'interconnectivité des interventions.
- 5) Conformément aux recommandations de l'audit de l'harmonisation de l'administration des programmes de subventions et de contributions à Affaires mondiales Canada de 2017, continuer à harmoniser les exigences, les procédures et les outils de planification, de rapportage et de gestion financière dans tous les volets de l'aide internationale (bilatérale, partenariat, multilatéral, paix et sécurité) et entre les secteurs des engagements internationaux (aide internationale, commerce et diplomatie) afin d'améliorer la cohérence des interventions.
- 6) Rechercher des solutions efficaces pour la gestion des documents entre les différentes sections du Ministère, ainsi qu'entre les missions et l'administration centrale.

Contexte du programme

Contexte

Contexte du Sénégal



Décentralisation : Transfert de certains pouvoirs vers les 599 collectivités territoriales élues au suffrage universel en leur donnant un pouvoir juridique et une autonomie financière, néanmoins sous la surveillance de l'État.

Déconcentration : Système d'administration conférant un pouvoir de décision à des agents de l'État (gouverneurs, préfets, sous-préfets), nommés par décret du Président de la République à représenter l'État dans les 14 régions, 45 départements et 123 arrondissements.

Développement social et économique

Le Sénégal a continué d'être un pays de stabilité politique en Afrique de l'Ouest durant la période. Son **Plan Sénégal Émergent** de 2014 a introduit une nouvelle direction et une approche de partenariat. Accompagnés d'un Plan d'Actions prioritaires (2014-2018), ils ont constitué un cadre de référence important pour la **politique économique et sociale visant à faire du Sénégal un « pays émergent » d'ici 2035**.

Cependant, le Sénégal demeure l'un des pays les moins avancés, se classant **164^e sur 189 pays selon l'indice de développement humain des Nations Unies en 2017**, avec un taux de pauvreté national estimé à 35,6 %. Le Sénégal compte près de 16 millions d'habitants, avec un taux de croissance annuel de la population de 2,8 % en 2017. Près de 70 % vivent en milieu rural, où **2 personnes sur 3 sont touchées par la pauvreté qui a un impact disproportionné sur les femmes**. En outre, comme plus de **60 % de la population est âgée de moins de 25 ans**, la jeunesse fait face à des enjeux majeurs, y compris un taux de chômage élevé et peu de possibilités d'emploi dans le secteur formel.

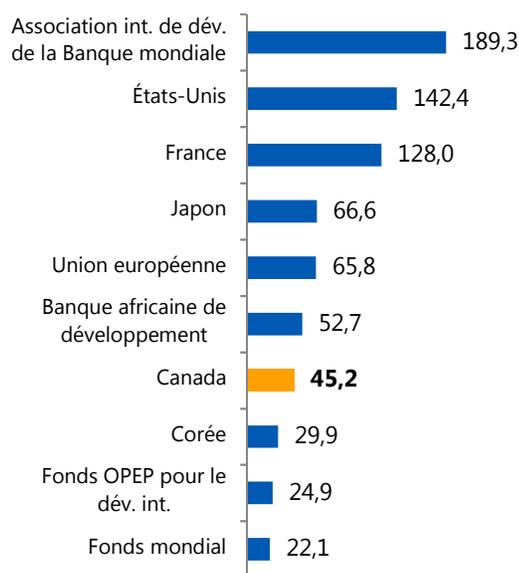
Des disparités et des inégalités importantes demeurent au sein de la société sénégalaise, notamment en matière de revenus, de genre et entre les régions. **Certaines des populations les plus pauvres et les plus vulnérables du Sénégal résident dans les régions du Sud et du Sud-Est**, ce qui s'est également traduit par des taux de malnutrition chronique parmi les plus élevés du pays et des indicateurs inquiétants de la santé maternelle et infantile. Malgré une richesse en ressources naturelles, ayant plusieurs mines d'or de grande échelle, son secteur agricole dominant est sensible aux changements climatiques. La région a également été touchée par un conflit de longue durée en Casamance.

En vue d'être plus proche de la population et de confier des responsabilités à un niveau plus adapté pour y arriver, le Sénégal a procédé à **une décentralisation et une déconcentration de l'État**. Bien qu'il se soit agi d'une grande priorité pour le Sénégal, ce système gouvernemental a montré plusieurs faiblesses quant à son efficacité. **Les structures et acteurs locaux ont souvent manqué des ressources financières et humaines nécessaires pour bien s'acquitter de leur mandat**, et la délégation de pouvoir n'a pas encore été pleinement mise en œuvre. Cette situation a rendu la prestation de services très complexe et a impacté divers programmes et projets tant sénégalais que canadiens.

Contexte

Contexte des donateurs

Le Canada est demeuré l'un des principaux donateurs du Sénégal au cours de la période. Ses investissements ont représenté environ 4,4 % de toute l'aide au développement officielle brute apportée en 2016-17 (en millions de dollars américains).



En 2017, l'aide au développement officielle au Sénégal a totalisé 909,8 M\$, soit 5,8 % du revenu intérieur brut. L'aide au développement officielle bilatérale s'est principalement concentrée, en ordre d'importance, sur les infrastructures sociales et les services; la santé et la population; et l'éducation.



Relations bilatérales

Les relations entre le Sénégal et le Canada remontent à 1962 avec des investissements consacrés à l'aide de plus de 1,3 milliard de dollars. Les relations commerciales entre les deux pays offrent un potentiel de croissance intéressant, notamment dans le secteur minier, l'agriculture, le pétrole et le gaz. En 2017, les échanges commerciaux entre le Canada et le Sénégal ont totalisé 52,4 millions de dollars. Les deux pays sont également membres fondateurs de la Francophonie.

Coordination des donateurs

Il existe un grand nombre de donateurs bilatéraux et multilatéraux au Sénégal. Les principaux contributeurs du pays harmonisent leurs efforts de développement et leurs investissements par l'entremise du Groupe élargi de concertation des Partenaires techniques et financiers au Sénégal, aussi dénommé G50. Ce groupe principal de coordination a pour mission de mettre en œuvre les principes de la Déclaration de Paris visant à une meilleure harmonisation et coordination parmi les donateurs, d'améliorer la concertation et le partage d'informations entre les partenaires, et de structurer et d'approfondir le dialogue avec le Gouvernement du Sénégal sur la lutte contre la pauvreté, les politiques sectorielles et la gouvernance.

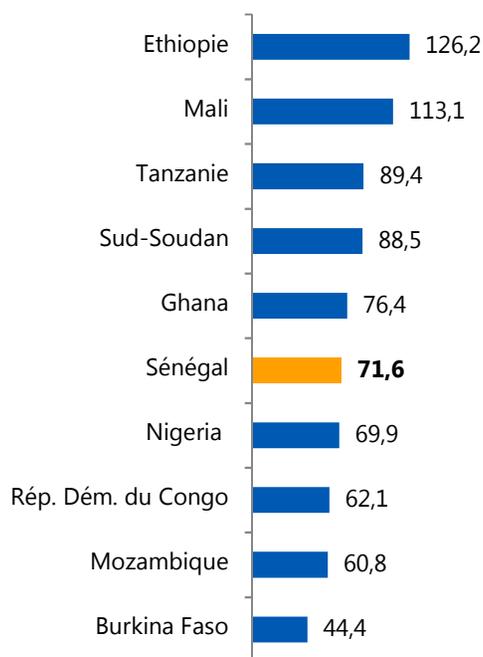
Les partenaires se sont également organisés en 17 groupes thématiques pour se coordonner sur des enjeux sectoriels; un groupe de 15 chefs de coopération (le G15) responsable de la coordination du dialogue politique entre les bailleurs; puis un groupe de cinq chefs de mission (COMEX-Comité exécutif) qui convie le dialogue avec le président, le premier ministre et le ministre des Finances, au nom des partenaires réunis dans le G50.

Le Canada a joué un rôle important dans la communauté des donateurs. Entre février 2017 et décembre 2018, le Canada assumait le rôle de président du COMEX et la coprésidence du groupe du G50. Le Canada a également participé à de nombreux sous-groupes de donateurs et mécanismes de coordination, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la formation professionnelle et technique, de l'égalité des genres et de la sécurité alimentaire. Au moment de l'évaluation, le Canada assumait le rôle de chef de file du groupe en formation technique et professionnelle et la coprésidence du groupe thématique genre.

Contexte

La programmation de l'Affaires mondiales Canada

Le Sénégal a été l'un des pays le plus importants en termes d'investissement du Canada en Afrique subsaharienne (2017-18, millions de dollars canadiens, selon DPF Stats).



Décaissements financiers

Durant la période de 2012-13 à 2017-18, les décaissements canadiens de l'aide internationale au Sénégal ont totalisé **410 millions de dollars, une moyenne annuelle de 68 millions de dollars**. Pendant cette période, des fonds ministériels ont été décaissés principalement par trois secteurs de l'aide internationale. Moins de 0,8 million de dollars ont été décaissés par l'entremise du Secteur de la sécurité internationale et des affaires publiques (IFM) et des Fonds canadiens d'initiatives locales (FCIL).



Direction de l'Afrique subsaharienne (WGM)

Les décaissements de la Direction de l'Afrique subsaharienne au Sénégal (332 millions de dollars) ont été presque entièrement administrés par la Direction du développement au Sénégal (WWS). 71% des investissements ont été réalisés dans le cadre des approches-programmes (235 millions de dollars). Selon les décaissements, la programmation a notamment été axée sur la thématique les enfants et les jeunes avec une majorité des investissements alloués au secteur de l'éducation.



Secteur des Partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM)

Les décaissements de KFM (46 millions de dollars) se sont concentrés sur les programmes multi-pays dans le domaine de la santé, de l'éducation et de la sécurité alimentaire. Ces programmes ont été mis-en-œuvre par des partenaires canadiens, notamment Collèges et instituts Canada, Plan International Canada, Vision Mondiale et WUSC/CECI.

Secteur des Enjeux mondiaux et développement (MFM)

Les investissements de MFM (31 millions de dollars) étaient largement concentrés sur des programmes de sécurité alimentaire, notamment en assistance alimentaire, en nutrition et en agriculture. Il y a également eu un fort accent sur la santé maternelle, néonatale et infantile.

Acronymes

CEC Croissance économique durable

Portée de l'évaluation

Portée de l'évaluation

- Couvre la période allant de 2012-13 à 2017-18 avec un accent sur les années les plus récentes.
- Examine la position du Ministère au sein de la sphère du développement et des politiques au Sénégal, ainsi que la relation entre les activités hors projet (par exemple, dialogue politique, coordination des donateurs) et l'efficacité du Programme Sénégal dans son ensemble.
- Axée sur les projets soutenus par la Direction du développement au Sénégal (WWS), et sur un échantillon ciblé de projets soutenus par les secteurs des Partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM) et des Enjeux mondiaux et développement (MFM), l'évaluation n'a donc pas compris tout l'univers des projets au Sénégal.
- En utilisant trois études de cas intégrées, l'évaluation accorde une attention particulière aux avantages et aux conséquences des différents mécanismes de financement dans l'atteinte des résultats, notamment les approches-programmes; au rôle du Canada lié aux résultats dans le secteur de l'éducation; et à une analyse plus approfondie des liens et de la cohérence de la programmation dans la région géographique de Kolda.

But de l'évaluation

- Contribuer à une prise de décisions éclairée, favoriser l'amélioration des politiques et faire progresser les objectifs ministériels en matière d'apprentissage horizontal.
- Fournir une évaluation neutre de manière transparente, claire et utile, en mettant en évidence comment les ressources ministérielles ont été utilisées pour optimiser les résultats.

Questions d'évaluation

Réactivité et cohérence (Pertinence)

1. Dans quelle mesure la programmation de l'aide internationale a-t-elle répondu à l'évolution des besoins et des priorités au Sénégal?
 - Dans quelle mesure la programmation de l'aide internationale au Sénégal a-t-elle été réactive aux changements dans le contexte national et régional au cours de la période examinée? Est-ce qu'il a eu une réponse plus cohérente au sein du ministère à ces changements après l'amalgamation?
 - Dans quelle mesure la programmation a-t-elle répondu aux besoins des populations les plus vulnérables au Sénégal, particulièrement les femmes et les filles?

Solutions efficaces (Efficacité et efficience)

2. Quels facteurs ont permis de réaliser des résultats de manière plus efficace, en particulier pour les femmes et les filles? Quelles opportunités existent pour l'amélioration?
 - Quels sont les avantages et conséquences des différents mécanismes de financement en termes d'efficience?
 - Quels sont les bénéfices et conséquences des différents partenariats dans l'aide internationale en termes d'efficience?
 - Dans quelle mesure des pratiques novatrices ont-elles été intégrées dans la planification et dans la mise-en-œuvre de la programmation d'aide internationale, particulièrement pour les femmes et les filles?

Résultats (Efficacité et Durabilité)

3. Dans quelle mesure la programmation d'aide internationale a-t-elle atteint les résultats attendus, particulièrement pour les femmes et les filles, dans les domaines prioritaires d'éducation, de sécurité alimentaire et de croissance économique durable?
4. Existe-t-il des preuves que les résultats découlant de la programmation d'aide internationale s'inscrivent dans la durée, après la fin du financement?
 - Quelle est la probabilité que les résultats obtenus se poursuivent?
 - Quels sont les facteurs qui ont influencé la durabilité des résultats pour les femmes et les filles?

Constatations

Réactivité et cohérence

La programmation de l'aide internationale du Canada a été étroitement harmonisée avec les priorités et les politiques nationales du Sénégal.

L'évaluation a permis de constater **un niveau élevé d'harmonisation entre la programmation d'aide internationale canadienne et les priorités du gouvernement du Sénégal**. Le Canada a pris des mesures concrètes pour harmoniser les programmes existants et ajouter des programmes complémentaires afin d'accompagner le Sénégal dans la mise en œuvre des principaux documents de politique, notamment le **Plan Sénégal Émergent**. **Certains projets et programmes ont pu aller au-delà de l'alignement** en contribuant à l'élaboration des plans et priorités ainsi que des réformes budgétaires et administratives, en fournissant un appui technique et financier ponctuel.



Dans le domaine thématique des enfants et des jeunes, les projets en éducation de base ont été constants durant la période d'évaluation et ont eu un impact de manière systémique au Sénégal. Pour leur part, les projets en formation professionnelle et technique constituaient un ajout plus récent à la programmation ; ils ne sont pas encore répandus à l'échelle du pays.



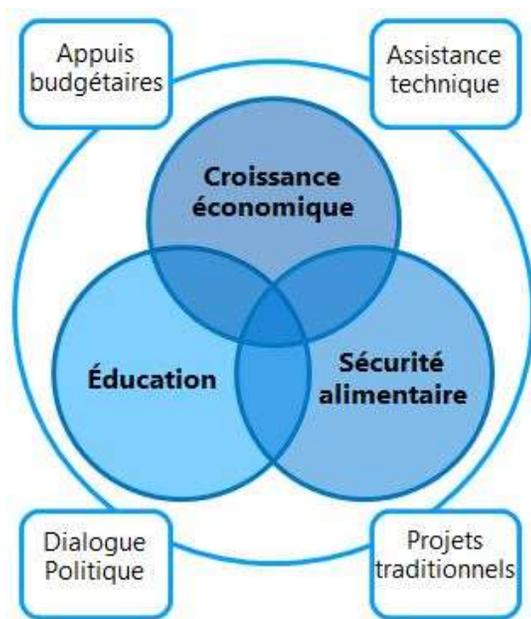
En sécurité alimentaire, bien que l'agriculture soit un domaine d'intervention de longue durée, l'aspect de nutrition a été ajouté durant la période d'évaluation afin de soutenir le Sénégal dans son processus de réduction de la pauvreté.



En plus de continuer son appui dans la bonne gouvernance des institutions publiques durant la période d'évaluation, la programmation a été renforcée afin de soutenir le Plan Sénégal Émergent dans sa lancée vers une croissance économique durable.

Malgré l'insécurité accrue dans les pays voisins de la région du Sahel, notamment au Mali, le Sénégal a été relativement épargné et reste actuellement stable. Ceci semble être la raison pour laquelle la programmation n'a pas mis beaucoup l'accent sur cette question durant la période. Toutefois, malgré une situation de plus en plus préoccupante, on peut noter certaines lacunes à la programmation liées, entre autres, à l'augmentation de la participation des femmes aux efforts de paix, y compris en Casamance.

Réactivité et cohérence



Une concentration dans trois secteurs thématiques, avec des liens étroits entre les appuis budgétaires, les projets traditionnels, l'assistance technique et le dialogue politique, a permis une cohérence globale de la programmation.

Le programme bilatéral est resté fortement concentré sur trois priorités thématiques, à savoir les enfants et les jeunes, la sécurité alimentaire, et la croissance économique durable. Ceci a permis au Canada d'établir des **niches stratégiques** dans des secteurs considérés comme des vecteurs de l'économie émergente du Sénégal, notamment l'éducation et l'agriculture. Des liens ont également été prévus entre les appuis budgétaires, les projets traditionnels, l'assistance technique et les dialogues politiques. Ceci a contribué à une plus grande **cohérence globale du portefeuille de programmation canadienne**.

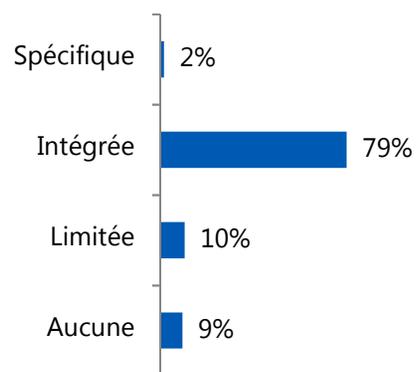
À l'exception du secteur minier, la volonté et les efforts visant à accroître systématiquement la cohérence ministérielle restent relativement limités et reposent sur des individus et des relations établies.

Malgré la fusion du ministère, la cohérence entre les différents secteurs et directions du ministère semble avoir été limitée et pas systématique. Les efforts de collaboration et de coordination paraissent reposer sur la volonté des individus de s'engager et des relations (formelles et informelles) plutôt que d'avoir été intégrés à la conception et la mise en œuvre de la programmation. Durant la période de l'évaluation, **aucune exigence formelle ni des outils communs n'existaient pour une planification intégrée et un partage d'informations ou connaissances afin d'améliorer la cohérence ministérielle**. Ces enjeux étaient également identifiés par l'audit de l'harmonisation de l'administration des programmes de subventions et de contributions à Affaires mondiales Canada de 2017, qui présentait plusieurs recommandations concrètes pour améliorer l'harmonisation ministérielle.

L'identification des domaines dans lesquels une programmation conjointe aurait été possible est demeurée difficile en raison de mandats, des priorités et processus distincts. Ceci était le cas malgré un modèle décentralisé du programme bilatéral et des efforts accrus de rapprocher les secteurs et directions ministérielles en organisant des réunions conjointes hebdomadaires au niveau de la mission. **Un seul domaine a permis une coopération étroite entre le personnel du développement, des politiques et du commerce, à savoir le secteur minier**. C'est fut le cas en Kédougou, une région dans le Sud-Est où le taux de pauvreté a été le plus élevé du pays, et où de nombreuses entreprises canadiennes ont des intérêts spécifiques dans le secteur des mines d'or. Plusieurs activités communes liées à l'amélioration de la gouvernance du secteur minier ont eu lieu, offrant également une participation des acteurs gouvernementaux et des membres de la société civile.

Réactivité et cohérence

Intégration de l'égalité des genres dans la programmation globale (% du total des décaissements)



Affaires mondiales Canada a classé l'intégration de l'égalité des genres en fonction d'une échelle fondée sur les résultats attendus du projet, la capacité institutionnelle ou l'objectif principal.

La classification « **Spécifique** » de l'intégration de l'égalité des genres représente le rang le plus élevé, suivie de « **Intégrée** », « **Limitée** » et « **Aucune** ».

Les femmes et les filles ont occupé une place de premier plan dans la programmation canadienne dans des secteurs d'importance pour la réduction de la pauvreté.

Le Canada a joué un rôle déterminant dans la mise en avant des questions d'égalité des genres, même avant l'introduction de la **Politique d'aide internationale féministe (PAIF)** du Canada. Bien que les questions de genre aient été intégrées dans la programmation tout au long de la période, cette nouvelle politique a offert un **outil supplémentaire pour communiquer la position du Canada encore plus clairement sur ces questions clés.**

En s'assurant que l'égalité entre les genres a été intégrée comme condition pour le soutien fourni au moyen des approches-programmes, le Canada a également pu soutenir activement l'intégration d'une **perspective de genre dans plusieurs réformes nationales et lors de l'élaboration de documents de politique publique.**

Les conditionnalités des appuis budgétaires et le dialogue politique ont été des outils importants pour atteindre les plus vulnérables.

Les populations vulnérables ont été définies comme étant les plus pauvres, avec un accent particulier sur les femmes et les filles. Une grande partie de la programmation canadienne a été concentrée dans des domaines importants pour la lutte contre la pauvreté; notamment l'éducation, la formation professionnelle et technique, la nutrition, la sécurité alimentaire et le développement local. Cet appui, en grande partie fourni au moyen de l'appui budgétaire, a principalement impliqué les ministères concernés au niveau national, mais avec l'intention d'un effet d'enchaînement progressif aux niveaux décentralisés et déconcentré. **Le choix des conditions et le dialogue politique ont donc été déterminants pour s'assurer que les objectifs visés par les politiques sectorielles ciblent les groupes vulnérables et abordent les questions de genre.**

Bien que l'intention était de s'assurer que l'appui budgétaire ait un impact sur les plus vulnérables, il était **difficile pour l'évaluation de déterminer dans quelle mesure ces groupes ont été atteints comme prévu et de manière équitable aux niveaux régional et local.** Il a été observé que de nombreuses structures publiques décentralisées et déconcentrées dans les régions du Sénégal ont manqué des ressources à élaborer et à exécuter les programmes gouvernementaux de manière efficace et équitable. Cela a également eu un impact sur la capacité de mettre en place les mécanismes nécessaires au suivi des résultats. Le recours aux **projets traditionnels** pour compléter l'aide budgétaire, à une échelle beaucoup plus limitée, a été un **moyen par lequel le programme a pu harmoniser l'aide internationale du Canada sur des groupes vulnérables et des zones géographiques particulières.**

Solutions efficaces

Facteurs de réussite et défis

Quelques facteurs de réussite :

- ✓ Durée de l'appui
- ✓ Harmonisation avec les priorités et stratégies du pays
- ✓ Approche d'accompagnement de partenariat
- ✓ Cohérence et complémentarité du portefeuille de projets
- ✓ Assistance technique et renforcement des capacités ciblés et de qualité
- ✓ Dialogue politique technique et de haut niveau continu
- ✓ Rôle actif dans la coordination et l'harmonisation avec les autres donateurs

Grâce à son approche d'accompagnement, le Canada est devenu un partenaire de confiance du gouvernement du Sénégal, ce qui lui a permis d'apporter une contribution significative aux dialogues politiques.

Le Canada a été considéré comme un partenaire de confiance du gouvernement du Sénégal et d'autres partenaires sénégalais, doté d'une grande crédibilité et d'une grande expertise, compatibles avec les besoins et les priorités du Sénégal. Son **approche d'accompagnement et sa culture de collaboration** se sont traduits par un engagement à fournir **une assistance technique de qualité et un renforcement institutionnel ciblé de longue durée**. Il y avait également une appréciation à tous les niveaux de son ouverture aux nouvelles approches pour obtenir des résultats de manière participative et inclusive, utilisant **des outils et solutions adaptés au contexte spécifique du pays**. Il existe également plusieurs exemples de collaboration étroite entre le Canada et d'autres bailleurs de fonds ayant des objectifs similaires pour assurer une approche coordonnée et harmonisée facilitant l'assistance internationale au Sénégal, surtout dans le cadre des concertations des partenaires techniques et financiers.

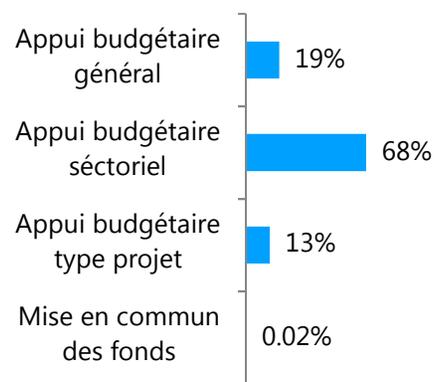
Plusieurs changements organisationnels au Ministère ont eu une incidence relativement limitée sur l'efficacité et l'efficience globales de la programmation.

Durant la période de l'évaluation, plusieurs nouvelles politiques, procédures administratives et niveaux de responsabilité ont été introduits, en vue d'éliminer les silos et d'améliorer la cohérence de la programmation. Cependant, comme celle-ci était déjà bien harmonisée avec les priorités du Sénégal, le programme du Sénégal semble avoir été en mesure de bien s'adapter à ces changements. **La stratégie du programme bilatéral développée en 2014 a fourni une orientation claire, bien qu'elle n'ait jamais été officiellement approuvée**. Cependant, il semble avoir été plus difficile pour la programmation de s'adapter rapidement aux changements inattendus, souvent en raison de la complexité des processus institutionnels d'Affaires mondiales Canada. Par exemple, un processus de demande de propositions destiné à être directement lié à un appui budgétaire général a vu des retards de plusieurs années.

Selon plusieurs interlocuteurs, le **manque de clarté des rôles et des responsabilités du siège et ceux de la mission** a été à l'origine de certains des problèmes rencontrés. Cependant, la réorganisation des groupes de travail en 2017 a essayé de les surmonter. La rotation fréquente des employés a également été un facteur contributif. Néanmoins, cet enjeu a en grande partie été surmonté par un personnel compétent recruté sur place, appuyé par les experts thématiques du Bureau d'appui du Canada au développement international (BACDI). Toutefois, **l'absence d'outils communs de gestion de l'information et la fermeture du BACDI** en 2016, qui n'a pas été remplacé par une nouvelle unité d'appui qu'après un long intervalle, ont eu une **incidence sur la capacité de recueillir et de partager d'information. Il en a résulté un risque accru de perte de mémoire institutionnelle.**

Solutions efficaces

Mécanismes de financement



Selon le % des décaissements des approches-programmes

Une forte concentration sur les approches-programmes était appropriée pour faire avancer les priorités sénégalaises.

Plusieurs études internationales suggèrent que **l'efficacité des approches-programmes varie d'un pays et d'un instrument à l'autre**, en fonction **de la volonté et de la stabilité politique, de la rigueur et de la responsabilité des systèmes de gouvernance, ainsi que du niveau de capacité des institutions publiques**, entre autres. Dans le cas du Sénégal, cet outil a présenté de nombreux avantages durant la période de l'évaluation en raison d'un climat politique stable, d'une gouvernance et de structures financières et administratives relativement fortes, et d'une volonté politique et un leadership engagé à réaliser le Plan Sénégal Émergent.

Une majorité (57 % ou 234,7 M\$ sur 410,4 M\$) de la programmation canadienne d'aide internationale totale a été mise en œuvre selon des approches-programmes, en utilisant principalement un mélange d'appuis budgétaires généraux, sectoriels ou de type projet. Les appuis budgétaires représentent moins de 10 % du budget global du Sénégal, mais ils sont **considérés comme des instruments et des leviers importants pour faire avancer les processus et les réformes** conformément à l'orientation recherchée.

Les appuis budgétaires canadiens ont mis l'accent sur le renforcement des systèmes de finances publiques et la gestion axée sur les résultats, incluant les mécanismes de suivi, de contrôle et de reddition des comptes. **Les conditionnalités ont joué un rôle important** pour veiller à ce que les ministères concernés bénéficient de l'appui nécessaire pour réaliser des réformes et elles ont également contribué à réduire les risques fiscaux et administratifs. Toutefois, étant donné que de nombreux donateurs appuient souvent le même domaine, il était **souvent difficile d'attribuer directement les investissements canadiens aux résultats obtenus sur le terrain**.

Approche-programmes

Des approches-programmes peuvent offrir un certain nombre d'avantages et contribuer à l'efficacité de l'aide par les moyens suivants :

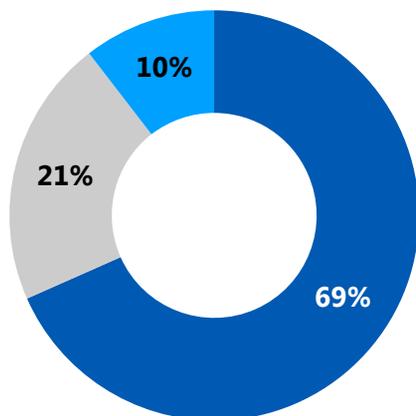
- Améliorer la coordination et l'harmonisation entre les donateurs en harmonisant leurs actions de développement avec les politiques et les systèmes financiers des pays partenaires;
- Réduire les coûts de transaction;
- Renforcer la gestion des finances publiques dans les pays en développement et l'administration publique en général;
- Effectuer les réformes nécessaires à la réduction de la pauvreté dans des secteurs clés tels que la santé et l'éducation; et,
- Renforcer les capacités et l'expertise du pays partenaire et de ses institutions grâce au processus d'apprentissage collaboratif.

Les approches-programmes présentent toutefois des risques fiduciaires et politiques dans les cas où les systèmes de gouvernance et de responsabilité du pays bénéficiaire n'ont pas le niveau nécessaire pour fonctionner correctement. En particulier, lorsque la capacité et l'expertise en ressources humaines sont limitées, le risque de détournement de fonds d'appui budgétaire est accru, par exemple dû à la corruption ou à une mauvaise affectation des fonds dans des secteurs non liés à la pauvreté. Il existe également une crainte que les approches-programmes aient un impact négatif en raison d'un soutien unilatéral de l'exécutif, moins incité à mobiliser des revenus nationaux.

Solutions efficaces

Mécanismes de financement

Décaissement par secteur
(% du total des approches-programmes)



- Éducation
- Sécurité alimentaire
- Croissance Économique Durable

Un montant total de **234,7 M\$** de la programmation globale de la direction bilatérale (WWS) a été décaissé selon des approches-programmes.

Les appuis budgétaires ont constitué un instrument important pour atteindre des résultats durables et transformateurs en permettant d'avoir un impact systémique dans les secteurs d'intervention.

Le Canada a pu se positionner comme partenaire stratégique dans la mise en œuvre des réformes publiques de plusieurs domaines thématiques (éducation, agriculture, sécurité alimentaire, nutrition, ressources naturelles) grâce aux liens étroits entre ses appuis budgétaires et son **assistance technique de qualité, son renforcement des capacités ciblé et son dialogue politique continu** sur le plan technique et de haut niveau. L'appui canadien a également pu **intégrer la dimension de genre** dans tous ces processus tout en favorisant une bonne gouvernance et de bonnes pratiques de gestion. Ce type de soutien a nécessité beaucoup de temps et de ressources, ainsi qu'une forte capacité à contribuer efficacement au dialogue politique de manière cohérente. Cela a souvent été un défi pour le personnel de la mission qui s'est également concentré sur la mise en œuvre de projets.

La capacité de gestion du financement de manière efficace a été différente d'un ministère partenaire à l'autre, ce qui semble également avoir eu une incidence sur l'efficacité de l'atteinte des résultats. Lorsque le renforcement des capacités et l'assistance technique à cet égard n'ont pas été inclus, comme dans le cas des appuis budgétaires de type projet qui ont été mis en œuvre par une unité de gestion distincte, il a été plus difficile d'assurer des résultats durables à grande échelle. **Des défis importants demeurent également pour traduire les progrès réalisés au niveau national aux niveaux décentralisé et déconcentré avec le même niveau de qualité, de responsabilité et de transparence, tout en restant capable de s'adapter au contexte et aux besoins régionaux et locaux spécifiques.**

Avantages

- Les appuis budgétaires ont permis une harmonisation renforcée avec les priorités nationales.
- Ils ont contribué à renforcer l'efficacité, la transparence et la fiabilité des systèmes de gestion des finances publiques au Sénégal, et la capacité de gestion des ressources humaines et les processus administratifs des ministères concernés.
- Ils ont permis au Canada un accompagnement direct des réformes nationales, surtout dans le secteur de l'éducation, mais également dans l'agriculture, la sécurité alimentaire, la nutrition et le secteur minier.
- Ils ont contribué à obtenir des résultats durables et transformateurs où un soutien complémentaire a été apporté sur une période de longue durée.

Défis

- Un seul point d'entrée pour l'ensemble des appuis budgétaires et un manque de fluidité ou cohérence dans la communication entre le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan et les ministères sectoriels ont souvent impacté l'efficacité des processus.
- Le niveau de leadership, d'appropriation, de capacité d'absorption et de gestion a été différent selon des ministères.
- Les capacités et les ressources de suivi et d'évaluation des ministères ont été relativement faibles, ce qui quelquefois a eu un impact sur la communication des résultats et la réalisation des conditionnalités.
- Le temps nécessaire à la gestion des appuis budgétaires a souvent été sous-estimé et a exigé un haut niveau de compétences de la part du personnel d'Affaires mondiales Canada.

Solutions efficaces

Partenariat



Un partenariat intégré et multisectoriel, tenant compte tous les acteurs des secteurs concernés, a favorisé une plus grande appropriation des résultats.

L'impact potentiel de différents partenariats sur la capacité d'obtenir des résultats de manière plus efficace a été examiné dans le cadre de l'étude de cas géographique de la région de Kolda, située en Casamance. À cet égard, une cartographie des systèmes et une analyse de réseau ont été menées en tant que méthodologies complémentaires et novatrices (voir l'annexe IV).

Cette analyse a démontré une interconnectivité considérable entre toutes les parties prenantes clés de la région, ce qui rendait importante une **approche multisectorielle pour créer des complémentarités et des synergies entre les interventions**. Les projets observés ayant établi de partenariats formels avec ces acteurs locaux, et qui avaient assuré leur **participation intégrale tout au long du processus de planification et de mise en œuvre**, ont démontré des **niveaux plus élevés d'appropriation des résultats**. C'était encore plus évident lorsque les partenaires locaux avaient obtenu un renforcement des capacités et d'autres formes d'appui pour mieux s'acquitter de leurs rôles et responsabilités. Il a également été noté que la participation directe des organisations et des réseaux locaux a **permis de mieux comprendre le contexte local et les sensibilités culturelles, et d'atteindre plus efficacement les groupes vulnérables dans les communautés**.

Le projet PINKK : exemple d'une interconnectivité multisectorielle

Le Projet intégré nutrition Kolda Kédougou (PINKK) est un partenariat entre trois organisations canadiennes (Nutrition International, Vision mondiale et Développement international Desjardins) et une agence sénégalaise, la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, dont chacune apporte une valeur ajoutée spécifique au projet en se complétant mutuellement. **Une approche multisectorielle intègre à la fois la santé, des aspects de nutrition, d'eau et d'hygiène, de la production agricole et de l'élevage, ainsi que l'entrepreneuriat**. Cela a également été complété par des mesures de **communication visant le changement des comportements au niveau communautaire**.

Au niveau des partenariats, le projet a **assuré l'inclusion des acteurs étatiques locaux dont les champs d'application ont un impact significatif sur l'état nutritionnel et la santé de la population** tout au long de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des résultats. Comme dans de nombreuses régions au Sénégal, ces structures **ne disposent pas des ressources nécessaires pour s'acquitter pleinement de leurs rôles et responsabilités**. Le projet a donc favorisé le renforcement de leurs capacités, ce qui leur a permis de jouer leur rôle de coordination dans le suivi et a contribué à améliorer l'appropriation locale des résultats.

Un grand nombre d'**organismes communautaires locaux**, notamment le Centre Ado, le Club des jeunes filles et l'Association des femmes enseignantes, ont participé à la mise en œuvre du projet, favorisant des échanges entre pairs. Cette approche a contribué à assurer une **meilleure compréhension des cultures et des pratiques locales, et à la pérennité des interventions**. La programmation a pu favoriser une « **approche ménage** » c'est-à-dire en mobilisant le noyau familial dans toutes les activités afin de positionner la femme dans un rôle de décision, tout en travaillant avec les services techniques régionaux. La combinaison de ces niveaux d'intervention a permis une **grande portée et l'inclusion des bénéficiaires** en développant une confiance entre l'accompagnateur et les accompagnées, et a offert une stratégie porteuse pour des impacts durables.

Solutions efficaces Innovation

Plusieurs projets au Sénégal ont montré un réel désir de trouver des solutions novatrices qui servent à améliorer la vie quotidienne des bénéficiaires.

Au cours de la période d'évaluation, l'innovation dans la programmation est devenue de plus en plus recherchée. Plusieurs solutions ont utilisé les expériences et meilleures pratiques des interventions dans d'autres pays partenaires du Canada, y compris en Afrique subsaharienne. Cependant, celles-ci étaient nouvelles dans le contexte du Sénégal et peuvent donc être considérées comme étant novatrices à cet égard. Nombreuses innovations ont également pris en compte le contexte social, culturel et économique dans lequel elles doivent être appliquées pour pouvoir être acceptées et appropriées plus facilement, ainsi qu'assez abordables pour être maintenues après la fin du projet.



Le projet **Développement des capacités en réparation et en gestion physique de manuels scolaires** (PREMAS) a contribué à l'instauration d'un nouveau corps de métier - les réparateurs et réparatrices de manuels scolaires - reconnus officiellement parmi les secteurs d'emplois formels. Ceci a non seulement permis d'améliorer l'autonomie économique de groupes habituellement défavorisés en termes d'emploi, soit les femmes, les jeunes et les handicapés, mais a également contribué à la durabilité des autres investissements du Canada dans l'approvisionnement des manuels scolaires.



Le projet **Projet intégré nutrition Kolda Kédougou** (PINKK) a facilité l'introduction des pratiques simples et novatrices, adaptées au contexte local, qui ont aidé à améliorer l'hygiène et la santé dans le milieu rural. Le lavage des mains « tippi-tap » utilise une bouteille plastique recyclée avec un système de levier. La claie de séchage faite avec des sacs recyclés offre une solution facile à utiliser pour protéger les ustensiles de cuisine de manière plus hygiénique. En raison de leur simplicité, de leur accessibilité et de leur faible coût, ces moyens sont facilement maintenus par les communautés.



Le projet **Extension services assurance agricoles** (PLUVIO) a permis l'introduction d'un système de surveillance météorologique combiné avec un accès aux assurances agricoles qui sert à aider les petits agriculteurs à atténuer les risques associés aux changements climatiques. Des pluviomètres, qui mesurent la quantité des précipitations, ont permis de prévoir l'impact de la baisse des pluies sur les récoltes et de déterminer les compensations financières aux agriculteurs et agricultrices en cas d'une diminution de la production due au manque de pluie.

Résultats :

- ✓ Enfants et jeunes (p. 13)
- ✓ Sécurité alimentaire (p. 18)
- ✓ Croissance économique durable (p. 22)

Résultats

Enfants et Jeunes

Contexte : Éducation

Le Sénégal a réalisé des progrès importants en matière d'accès à l'éducation, en particulier pour les filles. La parité filles-garçons au niveau primaire a été réalisée depuis 2007. En 2017, **le taux brut de scolarisation des filles (93,6 %)** est même supérieur à celui des **garçons (81,1 %)**.

Le secteur de l'éducation est perçu comme un levier permettant de réduire la pauvreté à plus grande échelle et de favoriser un développement économique durable.

Les priorités du gouvernement du Sénégal en matière d'éducation sont articulées dans le **Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation**. Cet instrument-cadre pour la période 2018-2030 vise à réaliser une politique en éducation et en formation selon trois axes majeurs :

- Accès équitable au système éducatif
- Amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages
- Gouvernance ouverte, vertueuse et transparente du système éducatif.

Le Canada a identifié une niche spécifique dans les domaines de l'éducation de base et de la formation professionnelle et technique.

Le Canada s'est engagé dans le secteur de l'éducation au Sénégal depuis des décennies. La programmation, visant initialement un accès accru et une parité entre les garçons et les filles, a évolué au cours de la période en question pour mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'éducation, **étroitement harmonisée avec les programmes et priorités du gouvernement sénégalais, notamment le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation.**

L'accompagnement canadien dans le secteur de la formation professionnelle et technique a également pris une importance grandissante durant la période de l'évaluation en raison de la haute priorité accordée à ce domaine par le gouvernement sénégalais. Pour pouvoir répondre aux besoins du marché et atteindre l'objectif général de devenir une économie émergente d'ici 2035, il est critique que le Sénégal dispose d'une main-d'œuvre qualifiée, capable de répondre aux besoins du marché du travail. La formation professionnelle et technique est donc considérée comme un des leviers clés de la croissance économique.

Pour atteindre la durabilité et l'appropriation locale des résultats, le Canada a également appuyé les ministères de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat avec **une assistance technique et un renforcement des capacités en gestion axée sur les résultats, et les ressources humaines et financières**, entre autres. En outre, le Canada a accompagné le **développement des stratégies genre** et des plans d'action du Ministère de l'Éducation nationale et Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat, qui ont compris la **mise en place des réseaux des femmes enseignantes et des bureaux genre** dans chaque Inspection d'académie régionale.





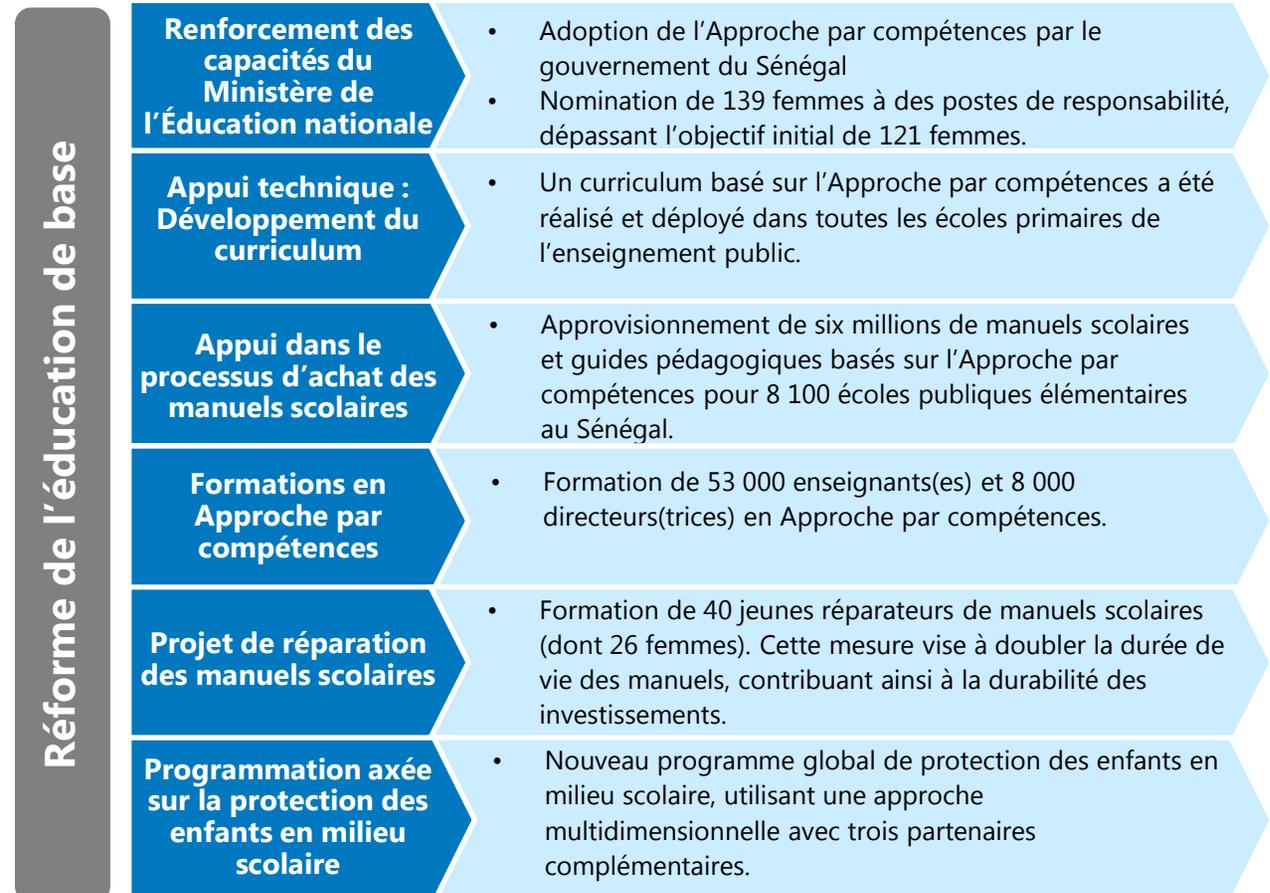
Éducation de base Résultats

Facteurs de succès pour atteindre des résultats systémiques et transformateurs

- ✓ Le recours à des approches-programmes de longue durée pour soutenir le secteur de l'éducation.
- ✓ La combinaison d'un appui budgétaire sectoriel et de l'assistance technique ciblée aux étapes critiques, ainsi que le recours au dialogue politique continue pour aider à faire avancer et orienter la mise en œuvre des activités.
- ✓ Un accompagnement global et complémentaire, s'appuyant sur les leçons et les résultats précédents, a permis de créer des synergies et une approche cohérente du processus de réforme centré sur l'Approche par compétences.

Grâce à un appui continu et une approche d'accompagnement globale, le Canada a été en mesure de contribuer à un changement systémique et transformateur dans le secteur de l'éducation de base au Sénégal.

Représentant près de 65 % de l'ensemble de la programmation globale canadienne, **l'éducation a été le principal secteur d'intervention** pendant la période d'évaluation. Avec un investissement de plus de 300 millions de dollars depuis 2008, le Canada s'est positionné comme l'un des plus importants donateurs dans ce secteur au Sénégal. Le Canada a également joué un rôle essentiel pour accompagner le Sénégal lors de la réforme de son système éducatif, ce qui l'a conduit à adopter une Approche par compétences. **En raison des interventions bien définies liées à la mise en œuvre de la réforme du secteur de l'éducation, il a été possible d'attribuer l'appui du Canada à certains résultats clés dans le secteur.**





Éducation de base Défis

Lacunes pour les groupes vulnérables hors de la programmation canadienne

Selon une étude réalisée par USAID (2017), plus de 30 % des enfants d'âge primaire (de 6 à 11 ans) sont hors du système éducatif officiel. Cette problématique touche les garçons plus que les filles (57 % contre 43 %) et affecte le milieu rural de manière beaucoup plus significative. Parmi les enfants jamais scolarisés, 70 % fréquentent les « daara », un système éducatif parallèle basé sur l'enseignement coranique. Ce système informel est un défi connu de l'État, car il demeure une influence importante dans le contexte sociétal sénégalais.

Des lacunes au niveau d'une éducation inclusive demeurent importantes, en particulier pour les enfants ayant un handicap ou d'autres besoins spéciaux. Il existe actuellement très peu d'écoles spécialisées au Sénégal, à part à Dakar et à Thiès. Les écoles publiques disposent rarement des ressources ou connaissances pour procéder aux adaptations nécessaires.

De nombreuses avancées doivent encore être effectuées pour pouvoir atteindre les résultats escomptés liés à une éducation de base de qualité et sécuritaire pour tous, en particulière pour les filles et jeunes femmes.

Alors que le niveau d'accès a globalement augmenté dans l'enseignement primaire et que des résultats importants ont été atteints à l'égard de la parité fille-garçon, il reste difficile de veiller à ce que l'Approche par compétences soit pleinement et équitablement mise en œuvre dans toutes les régions. À cet égard, le Canada a fourni un appui considérable au Ministère de l'Éducation nationale afin de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources financières et humaines, ainsi qu'aux processus d'approvisionnement. Ce ministère est considéré comme un modèle, ayant examiné plusieurs de ses procédures et processus selon une gestion axée sur les résultats.

Cependant, certains **défis restent à relever, particulièrement liés aux niveaux décentralisés et déconcentrés**. Des disparités entre les régions persistent, en raison d'un manque de ressources et d'une capacité variable dans l'encadrement pédagogique et administratif. Le nombre d'enseignants, de manuels et d'outils pédagogiques nécessaires pour pleinement mettre en œuvre l'Approche par compétences varie selon les régions et selon le contexte urbain ou rural. **La qualité de l'éducation diminue dans les régions éloignées**, entre autres, dues au taux important de roulement et l'absentéisme des enseignants. La formation continue des enseignants(es) demeure une problématique importante pour pouvoir assurer une réelle appropriation du curriculum et une maîtrise des processus évaluatifs.

Plusieurs problèmes persistants liés à l'environnement scolaire ont un impact direct sur le temps réel d'apprentissage, la qualité de l'enseignement et le niveau de sécurité des élèves, ce qui est encore plus flagrant en milieu rural. Ils comprennent **la présence d'abris provisoires, l'absence des clôtures, le manque des ressources essentielles comme des manuels pour chaque enfant, de cantines scolaires ou encore absence de latrines séparées, touchant particulièrement les filles et les enseignantes**.

La programmation du Canada n'a pas été axée sur l'enseignement moyen ou secondaire. Cependant, c'est notamment à ces niveaux que la question de la parité reste critique, puisque seulement 11,1 % des femmes, comparé à 20,1 % des hommes âgés de 25 ans ou plus ont fait des études secondaires. **Les mariages et grossesses précoces des jeunes femmes demeurent l'une des raisons principales pour lesquelles elles ne poursuivent pas ou ne terminent pas leurs études**. Un travail considérable lié aux changements des perceptions et des attentes socioculturelles doit être effectué pour maintenir les filles au niveau moyen et secondaire, ce qui contribuera également à assurer la pérennité du soutien important apporté pour atteindre à une parité entre garçons et filles dans le secteur de l'éducation de base.



Formation professionnelle et technique

Résultats

Réalizations importantes :

- Intégration de l'Approche par compétences dans la formation des techniciens et de techniciennes en assurant une certification qui ouvrent des possibilités de poursuivre des études supérieures.
- À ce jour, 23 programmes de formation sont offerts dans 14 d'établissements d'enseignement technique et professionnelle sénégalaise par l'entremise de partenariats avec des cégeps, des instituts et des collèges canadiens. Le taux d'inscription des filles a vu une progression constante, atteignant 33 % en 2017-2018.
- Pour la première fois au Sénégal, 890 jeunes, dont 373 filles, ont obtenu une certification officielle suivant une formation par apprentissage.

L'appui du Canada a contribué à faire de la formation professionnelle et technique une véritable option pour accéder au marché du travail.

La formation professionnelle et technique est encore considérée par beaucoup comme une « **école de la deuxième chance** » et moins recherchée que les diplômes universitaires. Cependant, à mesure que la qualité et l'utilité de la formation s'améliorent et que les options disponibles pour une insertion directe sur le lieu de travail augmentent, la formation professionnelle et technique a été de plus en plus acceptée et recherchée.

La programmation canadienne se caractérisait par **un accent combiné mis sur l'amélioration de l'accès et de la qualité de la formation offerte**, tout en appuyant le processus de réforme visant à intégrer l'Approche par compétences et le renforcement des capacités du Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et l'Artisan.

Un volet de la programmation a été axé sur **l'élaboration de nouveaux programmes de formation et sur le renforcement des capacités des établissements partenaires**. Les d'établissements d'enseignement technique et professionnelle sénégalaise soutenues ont une plus grande capacité d'accueil et une programmation plus diversifiée qui répondent mieux aux besoins du marché du travail, grâce à l'engagement continu des cégeps canadiens ainsi que des partenariats stratégiques avec le secteur privé. Toutefois, cette programmation s'est appuyée sur l'hypothèse que le marché sera éventuellement en mesure d'absorber tous les diplômés avec des emplois dans leurs domaines respectifs.

Un autre volet ciblait spécifiquement les jeunes hommes et femmes non scolarisés, sans emploi ou contraints de se tourner vers le secteur informel ou l'artisanat. Avec peu d'autres options pour poursuivre leurs études, ces programmes d'apprentissage ou de formation en entrepreneuriat offraient aux jeunes la possibilité d'obtenir une certification et de meilleures possibilités d'emploi au-delà du secteur informel.

ESP-ÉPE : un partenariat efficace pour obtenir une main-d'œuvre qualifiée en fonction des besoins du marché du travail

Le projet Essor du secteur privé par l'éducation (ESP-ÉPE) est un partenariat entre les Collèges et instituts Canada et le Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et l'Artisan. Ce **modèle hybride entre un appui budgétaire et un projet traditionnel** est relativement novateur dans le contexte sénégalais. Il offre un soutien au Ministère afin d'améliorer sa capacité et son fonctionnement au niveau du développement des programmes de formation à l'Approche par compétences adaptées aux réalités et aux besoins du marché du travail. En outre, un **partenariat supplémentaire entre un certain nombre de cégeps canadiens et des Établissements d'enseignement technique et professionnelle sénégalaises** a permis un transfert d'expertises de manière continue et ciblée. Les facteurs de succès ont compris : **la formation des formateurs; le partage des connaissances entre pairs; l'adaptation locale et régionale des contenus des formations; l'implication du secteur privé au développement et à la prestation des cours; et un soutien à l'autonomisation des établissements d'enseignement technique et professionnelle sénégalaises.**



Formation professionnelle et technique

Défis

Contexte : Formation professionnelle et technique

La jeunesse sénégalaise (âge médian de 18 ans) est confrontée à des possibilités limitées d'insertion au marché du travail. Seulement 6 % parmi les jeunes ont une qualification ou un diplôme professionnel. Cette insuffisance de main-d'œuvre qualifiée freine le développement dans le secteur privé, notamment dans les secteurs de l'extraction et de l'agriculture. Un recours au marché informel est courant, représentant 60 % des emplois non agricoles.

La formation professionnelle et technique est considérée par le gouvernement sénégalais comme une solution pour combler cette lacune. Actuellement, seulement 8 % des jeunes prennent cette voie, des effectifs qui ont presque doublé en quatre ans. Cependant, en raison des retards importants dans la construction ou la réhabilitation des structures de formation, celles-ci ne parviennent pas à absorber la demande grandissante. Au déficit structurel s'ajoute le déficit humain en raison du manque de formateurs qualifiés.

Il reste du chemin à parcourir pour que la formation professionnelle et technique devienne une option réelle et équitable pour les jeunes femmes, surtout en milieu rural.

Malgré une augmentation du nombre des établissements d'enseignement technique et professionnelle sénégalaises offrant plusieurs nouvelles formations, la demande est demeurée plus élevée que la capacité d'accueil. Il avait souvent plusieurs centaines de candidats pour chaque admission à une formation. **Les sites de formation sont principalement situés dans les zones urbaines, avec très peu d'options rurales. Les déplacements souvent éloignés de leur famille pour poursuivre leurs études sont particulièrement difficiles pour les jeunes femmes.** Elles sont souvent incitées à se marier et à fonder une famille à un jeune âge et à s'occuper des tâches familiales au quotidien. Les options de formation professionnelle et d'apprentissage offertes dans le cadre de la programmation canadienne se sont encore concentrées dans des **domaines traditionnellement pratiqués par les hommes**. En raison de ces **perceptions sociales persistantes, elles ne facilitent pas l'intégration et la participation des jeunes filles** sans un appui considérable pour changer ces perceptions. De plus, la durée de la formation, le lieu et l'heure du cours sont d'autres facteurs qui avaient une incidence sur la participation des jeunes femmes.

La création des emplois et le développement des industries étaient à la traîne, laissant de nombreux nouveaux diplômés sans emploi dans leur domaine.

Afin d'augmenter les chances d'insertion sur le marché du travail, les programmes de formation technique et les apprentissages ont créé des liens directs avec des entreprises du secteur privé. Cependant, de nombreux établissements d'enseignement technique et professionnelle sénégalaises souffrent encore d'un manque de locaux et d'équipements appropriés, qui a souvent rendu difficile la préparation adéquate des jeunes techniciens et techniciennes pour le marché du travail.

Toutefois, il était estimé que 100 000 jeunes rejoignent la force active chaque année, mais seulement 10 000 emplois formels sont créés, car la croissance des industries ne progresse toujours pas au rythme prévu. **De nombreux jeunes formés par le biais de programmes canadiens ne peuvent toujours pas trouver de travail. C'est particulièrement le cas dans les communautés rurales, où les industries à grande échelle sont rares.**

Le soutien canadien a été important pour permettre la certification des apprentis. **Cependant, les apprentis certifiés ont été moins nombreux que prévu à créer leur propre entreprise ou n'ont pas encore réussi à trouver un emploi.** Plusieurs entrent eux et ont choisi de rester avec leur maître. La durée du programme, le peu d'opportunités d'affaires hors du secteur informel et la nécessité d'un changement de culture ont été des facteurs contributifs à cette situation.

Résultats

Sécurité alimentaire

Contexte : Sécurité alimentaire

Avec une démographie croissante et une majorité de sa population vivant en milieu rural et pratiquant l'agriculture, le Sénégal accorde une importance particulière au secteur de la sécurité alimentaire. L'insécurité alimentaire affecte environ 17 % de la population globale. Cependant, l'accès à une quantité suffisante d'aliments sains et nutritifs de qualité demeure un défi dans de nombreuses régions du pays. Ceci affecte davantage les femmes et les enfants, surtout dans les zones rurales. Dans ce pays sensible aux changements climatiques, les sécheresses et les inondations récurrentes ont un impact direct sur la production alimentaire et ont conduit à l'affaiblissement de la sécurité alimentaire.

Pour atteindre ses objectifs globaux de réduction de la pauvreté, de promotion d'un développement agricole durable et d'une nutrition améliorée, le Sénégal s'est engagé dans un processus de formulation des priorités de résilience en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. La Cellule de lutte contre la malnutrition, rattachée au bureau du premier ministre, a été mise en place pour coordonner les politiques et réformes nationales en matière de nutrition.

Le Canada a favorisé une approche intégrée pour l'agriculture, la santé, la nutrition et l'éducation, en mettant l'accent sur les femmes et les filles.

L'appui du Canada au Sénégal en matière de sécurité alimentaire a été étroitement lié aux priorités du Sénégal, articulées autour de trois domaines d'intervention complémentaires : l'augmentation durable de la production agricole, la valorisation des produits agricoles, et l'amélioration de la nutrition. **Une grande partie de la programmation canadienne mettait un accent particulier sur le rôle des femmes et des filles**, incluant des interventions spécifiques visant à l'autonomisation des femmes et à l'amélioration de l'accès équitable au financement et à la terre. Une approche intégrée reliant l'éducation, la santé, la nutrition et l'agriculture a été privilégiée. Les initiatives visant à améliorer la santé des mères et des nouveau-nés, ainsi que celles facilitant l'enregistrement des naissances dans les zones de conflit ont été complémentaires à d'autres projets. La gestion durable des terres et de l'eau ainsi que d'autres pratiques durables et innovatrices pour l'adaptation aux changements climatiques ont également été des priorités pour la programmation.

Une contribution importante dans le développement des politiques a été apportée par la programmation.

Le Canada a joué un rôle déterminant dans l'adhésion du Sénégal à la **Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire** (NASAN) en novembre 2013 et dans le développement de son cadre de coopération de pays. Cette initiative du G7 a proposé un **partenariat entre le gouvernement sénégalais, les partenaires techniques et financiers et le secteur privé** afin de mobiliser les investissements et lancer les réformes nécessaires **pour stimuler la croissance du secteur agricole et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition**. Les engagements financiers du Canada envers la NASAN au Sénégal de 80 M\$, complétés en 2018, ont été réalisés principalement dans le cadre de projets existants en agriculture et en nutrition.

En soutenant le Plan Sénégal Émergent, par un appui budgétaire et technique, le Canada a également pu accompagner le Sénégal dans l'élaboration du **Plan stratégique multisectoriel de la nutrition** et de la **Stratégie nationale de sécurité alimentaire et de résilience**, tout en intégrant une perspective de genre. De plus, le **Programme national d'appui à la sécurité alimentaire 2018-22** ayant pour objectif d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages les plus vulnérables, ainsi que leurs capacités de résilience, a été élaboré de manière participative.



Agriculture Résultats

Contexte : Secteur agricole

L'agriculture représente un moteur de l'économie nationale et emploie plus de 60 % de la population sénégalaise. Ce secteur a contribué environ 17,5 % au produit intérieur brut en 2016 et représente environ 34 % des exportations du pays. Cependant, même si le secteur emploie une grande partie de la main-d'œuvre, la productivité du travail est encore faible et son insertion dans les échanges commerciaux formels n'est pas encore à son potentiel.

La forme d'agriculture la plus dominante au Sénégal est l'agriculture dite traditionnelle, ou à petite échelle, qui regroupe le plus de main-d'œuvre et constitue la principale activité des populations en milieu rural. Elle est essentiellement pluviale et saisonnière. L'agriculture industrielle à grande échelle ou agrobusiness n'est pas un secteur très développé au Sénégal, mais est une des principales sources d'exportation des produits agricoles du pays.

L'appui canadien a renforcé le secteur agricole dans le but de le moderniser et de créer des opportunités économiques, particulièrement en zones rurales.

Étroitement liée aux objectifs du Sénégal de faire de l'agriculture un levier de croissance économique, une programmation de longue durée a été concentrée dans deux régions géographiques en particulier, à savoir, dans les Niayes (région du Nord-Ouest) et la Casamance (région du Sud). Elle a évolué au fil du temps en s'appuyant sur les résultats des phases précédentes où les femmes ont assumé un rôle de plus en plus important. Les projets étaient principalement réalisés au moyen d'un **appui budgétaire de type projet** dont la mise en œuvre était assurée par des unités de gestion mise en place par les ministères concernés, à savoir le Ministère de l'Agriculture et équipement rural et le Ministère de l'Environnement et Développement durable. **Bien qu'une assistance technique et un renforcement des capacités ont été fournis aux Unités de coordination des projets, cet appui n'a pas été fourni au niveau ministériel.**

L'introduction des nouvelles techniques et technologies agricoles a contribué à augmenter la productivité à petite échelle.

La programmation ciblant directement de petits producteurs et productrices en renforçant leurs capacités d'augmenter et de diversifier leur productivité agricole de manière durable a eu des résultats importants. L'appui du Canada s'est traduit par l'introduction des semences améliorées et de nouvelles techniques et d'équipement de production, incluant l'installation de 136 systèmes d'irrigation modernes, dont 13 fonctionnant au solaire. **L'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer le processus de transformation et la facilitation de l'accès aux crédits de microfinancement, combinées à la formation des producteurs et productrices en gestion et éducation financière, ont également été déterminantes pour améliorer la productivité à petite échelle.** Ceci a permis aux producteurs d'augmenter leurs revenus annuels, en moyenne, de plus de 20 % depuis 2010 et, dans certains cas, en particulier certaines productrices, de plus de 80 %. Cela a également contribué à améliorer la vie socio-économique des hommes et des femmes dans les régions d'intervention. Néanmoins, les agriculteurs sont restés attachés aux marchés locaux et n'ont pas réussi à s'étendre au-delà de ceux-ci.

L'appui aux maillons des chaînes de valeur de plusieurs filières porteuses a eu des résultats mitigés.

L'appui aux filières porteuses a permis de créer près de 3 000 emplois dans la région de la Casamance, dont 60 % pour les femmes, ainsi qu'un bon nombre d'Unités de transformation et conditionnement (UTC). Bien que des résultats aient été constatés au niveau individuel des filières et des UTC, des changements systémiques n'ont pas été observés en matière de durabilité et de rentabilité pour atteindre une réelle croissance économique. **En effet, la programmation liée à l'appui de la commercialisation des produits à plus grande échelle par le biais de coopératives, la dernière phase de la chaîne de valeur, n'a pas atteint les objectifs prévus en raison des défis de développement organisationnel et un manque d'industries agricoles à plus grande échelle.**



Nutrition Résultats

Club des jeunes filles: De véritables leaders communautaires

Pour traiter des **sujets sensibles et des pratiques néfastes envers les femmes et filles liées à la santé sexuelle et reproductive, aux mariages et grossesses précoces, ainsi qu'à la violence contre les femmes**, une sensibilisation entre paires s'est avérée efficace pour obtenir des résultats. Au sein du projet Projet intégré nutrition Kolda Kédougou (PINKK), les Clubs des jeunes filles ont bien réussi à cet égard en développant des **jeunes leaders de la communauté**. Elles ont également joué un rôle important dans la **sensibilisation des mères et de leurs familles** sur l'hygiène, la nutrition et l'importance du respect du calendrier des vaccinations grâce à des formations reçues de PINKK. Le plaidoyer auprès des mères s'est traduit par **une hausse du taux de vaccination des nouveau-nés**.

Le premier Club des jeunes filles avec 25 filles a été installé par le Centre Ado en 2013. À ce jour, il existe environ 50 clubs avec une moyenne de 30 membres, soit 1 500 enrôlées dans la région.

La programmation en nutrition est allée au-delà de l'amélioration de l'accès aux aliments nutritifs, en mettant l'accent sur l'engagement des communautés dans la lutte contre les pratiques sociales et culturelles néfastes envers les femmes et filles.

La nutrition a été une nouvelle emphase pour le Canada au Sénégal durant la période. Jusqu'ici, elle a été limitée aux régions où la prévalence de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition sévère chronique ou aigüe était élevée, afin d'atteindre les populations les plus vulnérables, notamment dans les régions de Kolda et Kédougou.

Dans le cadre d'une phase pilote, le Projet intégré nutrition Kolda Kédougou (PINKK) a déjà eu un bon nombre de résultats, grâce à une **approche multisectorielle qui intègre à la fois la santé, des aspects de nutrition, d'eau et d'hygiène**. Afin d'assurer l'autosuffisance et la durabilité des interventions, des activités de production d'aliments riches en micronutriments au moyen du petit élevage, des jardins d'arrière-cour et de la transformation de produits locaux ont été combinées au renforcement des compétences entrepreneuriales et à l'accès aux services financiers. À ce jour, **plus que 3 000 femmes ont suivi des formations en éducation financière, résultant en 218 nouvelles Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)**. Ces crédits, gérés par les femmes elles-mêmes, sont mis en place pour offrir un accès au financement aux femmes en milieu rural qui auraient autrement des difficultés d'en obtenir. Ces crédits ont tendance de bénéficier l'ensemble de la communauté, et non seulement les femmes et leurs familles.

Avec un accent particulier **sur la santé et la sécurité nutritionnelle des femmes et des enfants**, le projet cible également les ménages les plus vulnérables avec des **activités de communication pour le changement des comportements contre des pratiques particulièrement néfastes envers les femmes et les filles**. La consommation alimentaire est étroitement liée aux pratiques socioculturelles. Plusieurs activités de sensibilisation des communautés ont été menées sur les principales mesures d'hygiène, d'eau et d'assainissement par plus de 1 400 membres de la communauté (70 % de femmes), formés dans le cadre du projet.



Une membre du Club des jeunes filles à Kolda, Sénégal



Sécurité alimentaire Défis

Contexte : Malnutrition

La lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition sont des enjeux de développement prioritaires au Sénégal. La prévalence de la malnutrition chronique est en baisse depuis 2011 avec une réduction de 26 % à 19 % entre 2011 et 2014.

Cependant, les ménages les plus pauvres sont les plus touchés par la malnutrition chronique. Les régions du Centre, du Sud et du Sud-Est, parmi les plus pauvres dans le pays, présentent des prévalences beaucoup plus élevées, entre 25 % et 30 %. Le score de consommation alimentaire indique également une disparité importante entre les milieux ruraux (76 %) et urbains (90 %).

Dans le sud du pays (Kolda, Sédhiou, Kédougou, Ziguinchor), une absence de diversification de l'alimentation et des pratiques culturelles qui interdisent aux enfants et aux femmes enceintes de consommer certains produits alimentaires importants, comme les œufs, sont les principaux déterminants de cette malnutrition.

Des efforts supplémentaires auraient été nécessaires pour créer des synergies et de garantir des impacts à plus grande échelle, la durabilité et l'appropriation des programmes de sécurité alimentaire.

Des interventions utilisant des approches-programmes en partenariat avec les ministères de l'Agriculture et de l'Environnement ont été complétées par des projets traditionnels dans le domaine de la sécurité alimentaire. Bien que certains projets individuels aient favorisé une approche intégrée et multisectorielle, cela ne s'est pas traduit en une cohérence à l'échelle de programmation dans le secteur. **Peu de synergies ou effets multiplicateurs entre les résultats des projets ont pu être observés**, comme ceux réalisés dans le secteur de l'éducation, car leur mise en œuvre s'est **principalement faite en silo**.

La longue durée de l'appui de certains des projets agricoles à plusieurs phases n'a pas été en mesure de créer le même changement systémique à grande échelle que celui mis en œuvre au moyen d'un appui budgétaire général ou sectoriel. **L'absence d'appui technique continu et de renforcement des capacités au niveau ministériel** semble avoir eu une incidence au niveau des capacités de rapportage, ainsi qu'au niveau de l'appropriation des résultats de manière durable. Il sera donc plus difficile d'assurer la pérennité des résultats et le maintien des services au niveau décentralisé après la fin du financement.

Lorsque la compréhension des normes sociales et du contexte local était insuffisante, il y avait des incidences sur les résultats.

Le modèle de partenariat multisectoriel et intégré, tel qu'utilisé dans le Projet intégré nutrition Kolda Kédougou (PINKK), **est très complexe et a exigé une grande compréhension du contexte socioculturel local**, ainsi qu'une capacité d'identifier et de faire participer toutes les parties prenantes concernées. Ceci a également **nécessité beaucoup de ressources et de temps** afin de garantir que les capacités locales sont renforcées pour une appropriation locale et la durabilité des résultats.

Il y avait plusieurs facteurs liés au genre qui ont rendu plus difficile l'impact des programmes de sécurité alimentaire sur des femmes, tels que l'analphabétisme courant, certaines pratiques ou croyances socioculturelles et des mariages et grossesses précoces. Les obligations familiales des femmes, souvent une combinaison des travaux domestiques et travaux dans les champs, renforcent le phénomène du travail domestique non comptabilisé et non rémunéré. En plus de rendre plus difficiles les appuis à ces femmes, elles sont aussi plus affectées par le manque d'accès aux ressources et la non-application des lois. Il y a également de nombreux contextes régionaux et spécificités culturelles à prendre en compte, par exemple dans les zones touchées par des conflits comme la Casamance.

Résultats

Croissance économique durable

Progrès dans la bonne gouvernance du secteur minier

Dans le cadre de son appui budgétaire général, le Canada a été en mesure d'aider le Sénégal à remplir les conditions d'adhésion à **l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)**, norme mondiale pour la bonne gestion des ressources pétrolières, gazières et minérales. La transparence du secteur s'est accrue grâce à la publication des revenus de l'industrie extractive.

L'intention était également de **réinvestir ces revenus dans les collectivités minières par l'entremise du Fonds de Péréquation au Profit des Collectivités Locales**. Étant donné que ceci n'avait pas eu lieu entre 2010 et 2017, de nombreuses collectivités ont exigé que cela soit corrigé. **Le Canada a appuyé ces demandes en incluant une condition dans son appui budgétaire général** au gouvernement du Sénégal afin d'assurer des paiements rétroactifs aux Fonds, ainsi que l'inscription aux budgets annuels de ces transferts. Depuis, des paiements rétroactifs ont été effectués aux Fonds en décembre 2017.

En raison des progrès importants, **le Sénégal se classait au 1^{er} rang des pays africains** ayant fait des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la norme ITIE en 2018.

La programmation dans le secteur de la croissance économique durable a contribué à renforcer les liens avec d'autres secteurs thématiques, permettant ainsi de créer des synergies et une approche plus cohérente.

La croissance économique durable a été ajoutée comme secteur thématique au cours de la période, représentant environ 12 % des décaissements. Tout en cherchant à harmoniser davantage la programmation sur le Plan Sénégal Émergent, elle a également permis de continuer à mettre l'accent sur le renforcement des processus d'une bonne gouvernance des institutions publiques.



Un premier volet a été axé sur le **renforcement des capacités des institutions publiques dans la mise en place des réformes de décentralisation et dans la gestion des finances publiques, de manière plus transparente et responsable**. Il a inclus un appui à la création de l'Office National de lutte contre la Fraude et la Corruption et un renforcement de la capacité de la Cour des comptes à mener son travail d'évaluation des comptes de l'État. La publication des principaux documents budgétaires sur Internet a permis d'améliorer la transparence et a contribué à améliorer le classement du Sénégal de 10 à 51 sur 100 pays dans l'Indice sur le budget ouvert entre 2012 et 2017. Des progrès ont été réalisés en vue de l'introduction d'un budget de programme, fondé sur les résultats, qui permettra une meilleure harmonisation entre les budgets ministériels et les politiques sectorielles. En outre, un « Document budgétaire genre » a été élaboré en 2017, et sert à allouer des ressources aux différents ministères pour répondre aux besoins des femmes et des filles.



Un deuxième volet a accompagné le gouvernement sénégalais dans des **secteurs considérés comme des vecteurs du développement économique durable**, notamment l'agriculture, l'éducation, la formation et la nutrition, ainsi que dans l'amélioration de la transparence de la gestion des ressources naturelles. En raison de leurs liens étroits avec d'autres programmes canadiens dans ces domaines, cet appui stratégique aux réformes et au renforcement des institutions a permis d'améliorer la cohérence de la programmation dans son ensemble.



Un appui aux mécanismes de microfinancement, pour assurer l'inclusion financière d'une plus grande partie de la population, était une mesure importante pour **l'autonomisation économique, en particulier pour les femmes**. Visant à l'informatisation des opérations des institutions de microfinances, cette programmation a contribué à accroître la sécurité des transactions ainsi que la qualité et la fiabilité de l'information financière. Ceci a aidé à améliorer la confiance des clients tout en permettant une meilleure gouvernance des institutions elles-mêmes. Le projet a été en mesure d'assurer la durabilité au-delà du financement en travaillant directement avec des coopératives de crédit locales, en renforçant leurs capacités et en transférant directement des solutions adaptées aux besoins locaux.

Défis

Croissance économique durable

Contexte : Développement économique

Le Sénégal fait partie des économies à la croissance la plus rapide du continent africain avec une croissance supérieure à 6 % depuis 2015. Cependant, une grande partie de la population travaille encore soit dans le secteur agricole (60 %) ou dans le secteur informel, estimé de représenter 53 % de la valeur ajoutée, et 49 % du produit intérieur brut. L'insertion des femmes sur le marché du travail était inférieure de celle des hommes (45,5 % par rapport à 69,9 %). Parmi les jeunes (15-24 ans) non scolarisés, 36,6 % d'entre eux sont touchés par le chômage.

L'ampleur du secteur informel a eu une incidence sur la capacité de l'État d'obtenir des recettes publiques, directement liée à la capacité d'offrir des services sociaux. Un faible accès à des services de base de qualité (eau, électricité, réseau téléphonique, système de santé) est largement rapporté, en particulier dans les zones rurales. L'insuffisance du capital humain demeure un des facteurs explicatifs de la faiblesse de la productivité, le Sénégal se classant 121 sur 157 pays sur l'indice de capital humain (2018).

Pour renforcer les acquis réalisés dans les secteurs clés pour une croissance économique durable, il fallait également répondre à l'insuffisance des capacités, à l'inégale répartition des ressources et de la prestation des services de base aux niveaux décentralisé et déconcentré.



Malgré d'importants progrès dans le renforcement des institutions publiques, en particulier en ce qui concerne la gestion des finances publiques, **il reste des défis à relever pour traduire les acquis aux niveaux décentralisé et déconcentré.** Les procédures de gestion n'ont pas toujours assuré que les ressources soient disponibles aux points de livraison ses services publics. **La mise en œuvre d'un budget programme présentera une opportunité pour une plus grande participation et un contrôle accru des ministères sectoriels,** mais nécessitera également un renforcement supplémentaire des capacités afin de veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées aux secteurs clés et de manière efficace et équitable. **Les organes de contrôle, y compris les Cours des comptes et l'Assemblée nationale, n'ont toujours pas la capacité de remplir pleinement leurs rôles.** Cette situation, conjuguée à la faiblesse du système judiciaire et à la non-application fréquente des lois, a entravé la capacité de créer un environnement favorable à un développement durable.



L'appui du Canada à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent était important pour favoriser un développement économique durable. Toutefois, l'appui n'a pas été aussi ciblé qu'il aurait pu l'être, car **l'assistance technique qui devait accompagner l'appui budgétaire général n'a pas été en phase.** Les processus institutionnels liés à la passation de marchés dans le cadre d'un appel de propositions ont entraîné plusieurs retards. **La programmation a également connu certains retards dans les décaissements** des fonds quand le gouvernement sénégalais n'a pas été en mesure de respecter les délais convenus pour rendre compte des progrès accomplis sur la manière dont les conditions ont été remplies. **La faiblesse des processus et des systèmes en place pour le suivi et l'établissement de rapports a été considérée comme un des facteurs contributifs.**



L'accès au financement demeure un obstacle majeur à l'autonomisation des femmes. Il s'agit toujours d'une priorité pour la programmation canadienne, mais à une échelle beaucoup plus petite et plutôt intégrée à d'autres activités de projet, surtout vers la fin de la période de l'évaluation. Une étude nationale (2015) a montré que moins de 10 % des femmes avaient accès au financement dans le secteur bancaire formel, tandis que 33 % s'appuyaient sur des systèmes informels tels que « les tontines », des associations ou groupements d'épargne et de crédit. **Le taux des femmes, surtout en milieu rural, qui n'avaient pas recours aux systèmes financiers ni formels ni informels, était proche de 60 %.** Il reste donc nécessaire d'assurer la pleine inclusion financière de ce groupe particulièrement vulnérable de manière plus systématique.

Durabilité des résultats et conclusions

Durabilité des résultats

Éléments contribuant à l'atteinte de résultats durables au sein de la programmation canadienne :

- L'établissement des relations de longue durée a contribué au renforcement des liens de confiance et à la participation active des partenaires.
- Le transfert de connaissances et de compétences aux partenaires sénégalais (formation boule-de-neige et entre pairs) a permis un renforcement des capacités des acteurs locaux.
- L'établissement de partenariats locaux a contribué à une bonne compréhension du contexte local et des pratiques socioculturelles, ce qui a permis de cibler les interventions en fonction des besoins des bénéficiaires.
- L'intégration des partenaires à tous les niveaux des projets (planification, mise-en-œuvre, suivi-évaluation) favorise l'appropriation des résultats et leur continuité.

La programmation canadienne dans le secteur de l'éducation de base laisse un héritage pour les années à venir.

L'appui global au processus de réforme de l'Approche par compétences, fourni au moyen de plusieurs projets complémentaires, a non seulement permis de réaliser des investissements durables, mais a contribué à changer de manière systémique et transformatrice comment les enfants du Sénégal sont enseignés. L'adhésion à cette nouvelle pédagogie s'est observée dans toutes les régions visitées dans le cadre de l'évaluation. Même si le Ministère de l'Éducation nationale s'est approprié les processus d'approvisionnement pour les manuels scolaires, il est encore difficile d'assurer que le nombre de manuels correspond au nombre d'élèves comme prévu. **Le Canada a complété cet investissement en aidant à développer les compétences nécessaires pour réparer les manuels, prolongeant ainsi la durée de vie de chaque manuel.** Ceci a également contribué à une meilleure gestion des coûts au Ministère. Cependant, en raison de la forte croissance démographique du Sénégal (une moyenne de 2,75 % par an depuis 2000), il convient d'être prudent, car ce contexte continuera d'imposer des exigences élevées au secteur de l'éducation.

La participation des partenaires locaux a favorisé l'appropriation des résultats et des solutions durables.

Des partenariats avec des organisations ou des institutions locales bien établies, qui ont participé tout au long du cycle des projets, ont été plus aptes à renforcer l'appropriation locale. **Une approche intégrée qui comprenait un transfert de connaissances, y compris la formation de formateurs et des échanges entre pairs, a également permis de créer des capacités durables au-delà du financement.** Ces partenaires avaient souvent une bonne compréhension des besoins des bénéficiaires ce qui a permis de trouver des solutions ancrées dans le contexte socioculturel, suffisamment simples et abordables pour être maintenues par les bénéficiaires eux-mêmes. En outre, **le renforcement des compétences en leadership et en entrepreneuriat, associé à la facilitation de l'accès au financement et à la formation en éducation financière,** a permis d'améliorer l'utilisation continue des connaissances et l'autosuffisance des bénéficiaires.

De nombreux résultats de projets étaient liés aux changements des comportements et des pratiques socioculturelles. Toutefois, **le temps et les ressources nécessaires pour réaliser ces changements étaient souvent sous-estimés et n'ont pas été suffisamment pris en compte dans la durée des projets.** Cela semble avoir conduit à l'utilisation de plusieurs phases de projets, ce qui peut être un avantage lors de la mise à l'essai de nouveaux concepts et outils avant leur déploiement à plus grande échelle. Cependant, des phases multiples continues peuvent également entamer une dépendance involontaire et peuvent réduire l'appropriation et la préparation à la fin du financement. **De nombreux projets pourraient donc bénéficier d'une stratégie de sortie bien définie, comprenant des mesures visant à atténuer les risques dès le début du projet.**

Conclusions

Au cours de la période d'évaluation, la programmation d'aide internationale du Canada au Sénégal a démontré **une pertinence et une harmonisation continue sur les priorités sénégalaises**. Cela a été possible grâce à un portefeuille de projets cohérent, axé principalement sur trois domaines thématiques (les enfants et les jeunes, sécurité alimentaire et croissance économique durable) et à **l'utilisation considérable des appuis budgétaires** pour accompagner les réformes et les politiques clés. Ayant pu s'établir comme partenaire de confiance auprès du gouvernement du Sénégal, le Canada a joué un **rôle déterminant dans la mise en avant des questions d'égalité des genres** dans ces processus. Les femmes et les filles ont également occupé une place de plus en plus centrale dans toute la programmation durant la période.

Le secteur de l'éducation a obtenu des résultats systémiques et transformateurs à l'échelle nationale liée à la réforme vers l'Approche par compétences. Toutefois, afin d'assurer que les gains liés à l'amélioration de l'accès et de la parité filles-garçons dans l'enseignement primaire se maintiennent au-delà de ce niveau, **il existe des possibilités d'expansion aux niveaux moyen et secondaire de l'enseignement**. Actuellement, les nouveaux diplômés ont du mal à trouver un emploi en raison des **retards du développement industriel et de la considération insuffisante donnée aux questions relatives à l'entrée sur le marché**. Ceci a également eu un **impact négatif sur la capacité des producteurs agricoles de se développer au-delà d'une production à petite échelle**.

Les appuis budgétaires ont exigé beaucoup de ressources et un haut niveau de compétence du personnel à l'appui de leur mise en œuvre. Ce mécanisme s'est révélé plus efficace lorsqu'il était accompagné **d'une assistance technique opportune, d'un renforcement ciblé des capacités des ministères concernés et d'un dialogue politique continu**. Lorsque cette combinaison d'outils n'a pas été pleinement utilisée, par exemple pour l'appui budgétaire de type projet, il était plus difficile de trouver des résultats durables à grande échelle. **Un modèle hybride entre une organisation canadienne et un ministère** a mieux réussi à fournir le soutien continu nécessaire et à assurer le suivi des résultats. Il a également été difficile de déterminer si les appuis budgétaires ont permis d'atteindre efficacement les groupes vulnérables, en particulier dans les zones rurales où les femmes et les filles sont touchées de manière disproportionnée par la pauvreté. Ceci était surtout lié au **manque de ressources et de capacités dont dispose le Sénégal pour mettre pleinement en œuvre son modèle de gouvernance décentralisé et déconcentré**.

Une **approche multisectorielle et intégrée** dans plusieurs projets a eu un impact positif sur l'obtention de résultats. Il s'agit notamment de partenariats entre plusieurs organisations qui se complètent ou avec des organisations locales déjà établies. Contribuant à une **meilleure compréhension des besoins des bénéficiaires et du contexte socioculturel**, cela a également permis plusieurs **solutions novatrices**, utilisant des techniques et technologies abordables et accessibles localement, ainsi que des effets multiplicateurs entre les interventions. **Cette approche nécessite souvent plus de temps que prévu pour assurer la participation des principales parties prenantes lors de la planification et de la mise en œuvre des projets**. Cependant, **une participation continue des acteurs locaux, associée à un renforcement de leurs capacités, a pu contribuer à une appropriation et à la durabilité des résultats**.

**Recommandations,
Réponse de la direction et
Considérations pour la
programmation future**

Recommandations et la Réponse de la direction

Recommandation 1 :

Si le programme décide de continuer à travailler dans le secteur de l'éducation, il devrait envisager d'étendre la programmation à d'autres niveaux d'enseignement, tels que les niveaux moyen et secondaire, et en renforçant la capacité de gestion du secteur dans les régions où des lacunes persistent en matière de qualité, d'inclusion et de sécurité du milieu scolaire.

Acceptée: Le programme reconnaît l'importance de porter attention à l'éducation secondaire comme moyen de renforcer le pouvoir des filles au Sénégal. Dans le cadre de la formulation du prochain Plan d'investissement et conformément aux priorités de l'ébauche de la Vision 2030 du Canada au Sénégal, le programme mettra de l'avant des initiatives qui visent l'amélioration de l'accès et de la qualité au niveau Moyen et Secondaire en mettant l'emphase sur l'accès et le maintien des filles. Grâce à l'assistance technique, le programme du Sénégal mènera des activités de renforcement des capacités de gestion du secteur de l'éducation aussi bien au niveau national qu'au niveau des structures déconcentrées.

Recommandation 2 :

Si la programmation dans le secteur de la formation professionnelle et technique devait se poursuivre, le programme devrait prendre davantage en compte les questions liées à l'insertion sur le marché du travail, en prévoyant de collaborer plus étroitement avec d'autres acteurs dans le même espace, notamment les ministères, les entités responsables de la croissance économique et le secteur privé.

Acceptée: Le programme développera une plateforme de concertation entre les acteurs de la formation professionnelle notamment les ministères clés et les entrepreneurs pour définir des synergies entre les programmes de formation et les besoins des employeurs. Grâce à l'assistance technique, le programme du Sénégal mènera des activités qui appuient les acteurs à comprendre et adopter les stratégies d'insertion des jeunes formés dans le marché du travail.

Recommandation 3 :

Lorsqu'il envisage une programmation dans le secteur agricole, le programme devrait envisager d'adopter une perspective plus large et orientée vers le marché, visant à moderniser le secteur agricole et à accroître la productivité en intégrant les acteurs impliqués dans l'industrie alimentaire, le développement de la chaîne de valeur et de la commercialisation.

Acceptée: Le programme bilatéral de développement veillera à ce que les plans de mise en œuvre des initiatives en phase de démarrage dans le secteur agricole tiendront compte des voies et moyens de combiner l'amélioration de la productivité, l'augmentation de la valeur marchande par la transformation et la commercialisation des produits agricole. Les initiatives formulées dans le cadre d'une prochaine stratégie de programmation au Sénégal liées au secteur agricole et de l'action face au climat, intégreront l'amélioration de valeur ajoutée et de la commercialisation des produits agricoles.

Recommandation 4 :

Le programme devrait envisager d'introduire une programmation complémentaire au niveau régional lié aux approches-programmes afin de renforcer la capacité des partenaires gouvernementaux d'atteindre les priorités et de réaliser les réformes nationales, en visant une approche multisectorielle et intégrée pour renforcer l'interconnectivité des interventions.

Acceptée: Le programme s'assura que les organes/instances déconcentrés des partenaires gouvernementaux soient consultés et soient parties prenantes de mise en œuvre de la programmation. Le programme proposera à rehausser la durabilité des approches programmes en intégrant le renforcement des capacités des collectivités territoriales dans les régions visées par sa programmation. Le programme établira une table de concertation entre partenaires de la coopération canadienne au niveau régional, notamment dans le sud et le sud-est du pays afin de renforcer les synergies et améliorer la connectivité des interventions canadiennes.

Recommandation 5 :

Conformément aux recommandations de l'audit de l'harmonisation de l'administration des programmes de subventions et de contributions à Affaires mondiales Canada de 2017, continuer à harmoniser les exigences, les procédures et les outils de planification, de rapportage et de gestion financière dans tous les volets de l'aide internationale (bilatérale, partenariat, multilatéral, paix et sécurité) et entre les secteurs des engagements internationaux (aide internationale, commerce et diplomatie) afin d'améliorer la cohérence des interventions.

Acceptée: Des travaux sont en cours pour améliorer encore la cohérence des interventions. Il s'agit notamment d'appuyer l'harmonisation de l'information sur le budget de fonctionnement de l'aide internationale avec le budget de fonctionnement du programme des missions et des discussions sont en cours avec les BMO au sujet de l'intégration du budget opérationnel de l'aide internationale de chaque mission au budget global opérationnel dans Strategia. Il s'agit également de clarifier les rôles de chaque outil de planification et d'établissement de rapports de l'aide internationale pour améliorer l'efficacité et l'efficience.

Recommandation 6 :

Rechercher des solutions efficaces pour la gestion des documents entre les différentes sections du Ministère, ainsi qu'entre les missions et l'administration centrale.

Acceptée: La Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (SID) travaille en ce moment à l'élaboration d'une solution de collaboration et de gestion des documents pour soutenir le modèle opérationnel international du Ministère. Microsoft 365 et GCdocs sont à l'étude en tant que solutions d'entreprise qui soutiendront la programmation de l'assistance internationale au Sénégal. Un examen de Microsoft 365 et de GCdocs sera effectué et des options seront présentées pour examen.

Considérations pour la programmation future

1. Les approches-programmes exigent une solide capacité de gestion pour optimiser les résultats, combinant des compétences en matière de dialogue sur les politiques, d'établissement de relations et de gestion de programmes axée sur les résultats. **Une trousse d'outils et un régime de formation spécialisée** devraient être mis à la disposition de tout le personnel participant aux approches-programmes. **L'accès facile à l'expertise en matière de gestion des approches-programmes, ainsi qu'à des experts sectoriels** possédant des connaissances et des réseaux locaux, devrait également être facilité pour aider le personnel à s'acquitter pleinement de ses responsabilités. De plus, les compétences et l'expérience liées à la gestion des approches-programmes pourraient également être intégrées dans le recrutement de nouveaux employés à ces postes.
2. Dans des pays comme le Sénégal, en voie de devenir une économie émergente, **l'inclusion des acteurs impliqués dans le soutien à la croissance économique devrait être envisagé davantage**. Il pourrait s'agir une implication accrue du personnel commercial de l'AMC afin d'identifier les domaines dans lesquels une programmation conjointe est possible; de conseils aux entreprises sénégalaises, aux chambres de commerce ou aux organisations et associations industrielles; ou encore un engagement plus large avec des ministères liés à la croissance du marché. Le recours à des modes de financement novateur, comme le financement mixte pourrait également être une option.
3. Le rôle des femmes et des filles a été abordé avec succès dans une grande partie de la programmation canadienne au Sénégal, notamment lors de l'élaboration des politiques et des réformes nationales. **Des leçons tirées sur la façon d'obtenir des résultats pour les femmes et les filles devraient être documentées et partagées entre des programmes pays, des partenaires et des agences d'exécution afin de tirer parti des expériences de succès au sein des projets**. Il pourrait s'agir d'approches qui ont démontré un impact de plus en plus important sur l'amélioration de l'inclusion, de la participation et de l'autonomisation des femmes et des filles, comme l'accès au financement et à la justice.
4. Les pratiques socioculturelles ont un impact important sur la réalisation des résultats au niveau local, en particulier chez les femmes et les filles et d'autres groupes vulnérables. La compréhension de ces pratiques et la sensibilisation à leur égard sont essentielles au succès des programmes. Cela exige un engagement continu avec les acteurs locaux dans de multiples secteurs, qui peuvent fournir une perspective globale de la réalité sur le terrain. **Les programmes devraient reconnaître les efforts nécessaires pour travailler avec succès dans des régions éloignées, prévoyant suffisamment de temps et de ressources pour établir une compréhension, favoriser les relations et obtenir des résultats durables. Ils devraient également tenir compte du temps nécessaire pour le changement des pratiques et comportements socioculturels dans le cadre du processus d'approbation et pour déterminer la durée des projets**.

Annexes

Annexe I	Modèle Logique (p. 28)
Annexe II	Contraints (p. 29)
Annexe III	Méthodologie (p. 30)
Annexe IV	Cartographie de système et analyse de réseaux (p. 31)

Annexe I : Modèle Logique

MODÈLE LOGIQUE (ML) À L'ÉCHELLE DU PROGRAMME DU SÉNÉGAL * 2012-13 à 2017-18 Reconstruit pour fins d'évaluation									
RÉSULTAT ULTIME	Développement économique, social et durable accru pour les Sénégalaises et Sénégalais								
RÉSULTATS INTER-MÉDIAIRES	Qualité accrue de l'éducation de base et de la formation professionnelle pour les enfants et les jeunes par l'entremise d'écoles inclusives, sécuritaires, exemptes de violence et sensibles au genre.			Sécurité alimentaire durable accrue pour les femmes, les hommes et les enfants sénégalais.				Efficacité accrue du cadre institutionnel décentralisé sénégalais en faveur d'une gestion plus responsable et transparente des finances publiques.	
RÉSULTATS IMMÉDIATS	1110 Amélioration des capacités des entités du système éducationnel à fournir une éducation de base de qualité sécuritaire pour tous les enfants sénégalais, particulièrement les filles.	1120 Disponibilité et accessibilité accrues des formations professionnelles de qualité répondant aux besoins du marché du travail, en particulier pour les femmes et les filles.	1130 Augmentation des capacités du Gouvernement sénégalais à fournir et gérer un système d'éducation de qualité, inclusif, équitable et sécuritaire pour les jeunes sénégalais, particulièrement pour les filles et les femmes.	1210 Accroissement de la productivité agricole diversifiée des petits producteurs, en particulier par des agricultrices.	1220 Accroissement de la commercialisation et renforcement des capacités de gestion des petits producteurs, en particulier des agricultrices.	1230 Disponibilité, accessibilité et consommation accrue d'aliments nutritifs, particulièrement pour les femmes et les enfants.	1240 Augmentation des capacités ministérielles de fournir des services en agriculture et sécurité alimentaire avec une plus grande intégration des considérations en matière d'égalité des genres.	1310 Amélioration des capacités de gestion des ressources naturelles.	1320 Amélioration des capacités des institutions publiques à mettre en place des réformes de décentralisation et à gérer les finances publiques de manière plus responsable et transparente.
	ENFANTS ET JEUNES			SÉCURITÉ ALIMENTAIRE				CROISSANCE ÉCONOMIQUE DURABLE	

* Le dernier modèle logique approuvé pour le programme du Sénégal date de 2010. Un projet de stratégie pour la période 2014-2019 n'a jamais été officiellement approuvé, mais a influencé la programmation par l'intermédiaire de plans d'investissement annuels. Aux fins de l'évaluation, un modèle logique reconstruit a donc été développé avec la consultation du programme bilatéral.

Annexe II : Contraintes

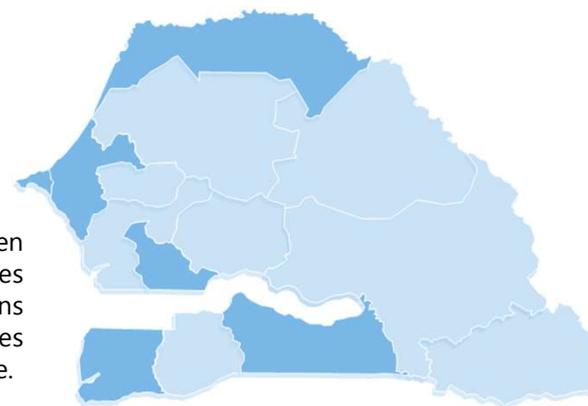
Interne (Design et Méthodologie)

1. La sélection du programme-pays, comme base pour un échantillonnage et une évaluation plus approfondis des projets, a signifié qu'un **sous-ensemble de projets n'a pu être évalué** dans le cadre de l'évaluation au niveau du pays. L'évaluation s'est concentrée sur les projets qui ont représenté les décaissements les plus importants de la période, ainsi que sur les projets jugés importants en termes de résultats obtenus.
2. **En priorisant des projets récents** (c.-à-d. mis à exécution au cours des trois dernières années), il a été possible d'améliorer la collecte des données, puisque la mise en œuvre de plusieurs d'entre eux se poursuivait. Toutefois, cette approche a limité la quantité de données disponibles pour comprendre la pérennisation des programmes. De plus, comme les projets s'inscrivent souvent dans le prolongement de phases précédentes, il a été **difficile d'évaluer la pérennité des résultats** dans l'éventualité d'une cessation complète des activités de programme.
3. **Les difficultés à obtenir un accès complet à la documentation de base liée aux approches-programmes** (documents d'approbation, rapports/mises à jour annuelles, liste de conditions) ont été atténuées par la collecte d'un grand nombre d'informations lors des entrevues avec les représentants d'AMC et les représentants ministériels. L'étude de cas sur l'éducation, qui a donné lieu à un certain nombre de visites sur place, a également permis d'engager directement les responsables de la mise en œuvre et les bénéficiaires.

Externes

1. Les bénéficiaires finaux – particulièrement dans les régions – parlaient des langues locales. Malgré la présence, au sein de l'équipe d'évaluation, d'experts parlant couramment ces langues et servant d'interprètes, cette barrière linguistique pourrait avoir empêché les évaluateurs de comprendre toutes les nuances de l'information communiquée.
2. Là où des activités de programme canadiennes se poursuivaient, l'analyse descriptive du système a permis de révéler l'existence d'autres initiatives – menées par le gouvernement du Sénégal et d'autres donateurs – ou des liens avec celles-ci. En conséquence, dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'attribuer les résultats exclusivement à la contribution du Canada.
3. Étant donné le temps imparti pour la collecte des données au Sénégal (deux semaines), l'équipe d'évaluation n'a pas pu se rendre dans toutes les régions où se poursuivaient des activités de programme. La sélection des régions visées pour la collecte des données se fondait sur la diversité, l'accessibilité et la densité des activités de programme.

Ces zones mises en évidence ont été visitées et couvrent néanmoins une grande partie des activités du programme.



Annexe III : Méthodologie

L'évaluation a utilisé une **approche de méthodes mixtes** pour la collecte d'informations des sources de données internes et externes. Des sources de données qualitatives et quantitatives ont été triangulées afin d'augmenter la validité et la fiabilité des conclusions de l'évaluation. **Trois études de cas intégrés** ont également été effectuées sur les mécanismes de financements, le secteur de l'éducation et dans la région géographique de Kolda pour informer l'évaluation et pour fournir une description plus approfondie. Les domaines d'étude correspondaient à des questions d'intérêt pour le programme bilatéral afin **d'accroître l'utilité de l'évaluation pour informer la programmation future**.

Examen des documents et analyse financière

Revue de documents internes d'AMC :

- Documents de politique
- Documents de planification et de stratégie
- Notes d'information et notes de service
- Évaluations, audits et revues
- Examen des données statistiques disponibles sur le total des décaissements, les domaines thématiques ciblés, la codification selon genre et variations au fil du temps.

Revue de projets n = 21

Une revue systématique de la documentation des projets bilatéraux (WWS) ainsi qu'un échantillon de projets du KFM et MFM :

- Documents d'approbation et de mise-en-œuvre
- Rapports de synthèse de gestion
- Rapports annuels et finaux
- Rapports de suivi et d'évaluation
- Autres rapports et études pertinents

Revue de littérature

Revue des publications académiques, de publications des partenaires et d'autre documentation secondaire, dont :

- Études internationales sur des approches-programmes
- Rapports, études et évaluations d'autres organisations, dont la Banque mondiale, l'USAID, l'OCDE et les agences des Nations Unies.
- Publications du gouvernement du Sénégal.

Entrevues auprès des principaux intervenants n = 86

Entrevues semi-structurées individuelles et en petit groupe :

- Personnel actuel et ancien d'Affaires mondiales Canada (n = 26)
- Agences d'exécution et partenaires locaux (n=8)
- Agences d'exécution et partenaires au Canada (n =5)
- Gouvernement du Sénégal et représentants étatiques (n = 18)
- Autres donateurs et organisations internationales (n= 10)
- Organisations de la société civile (n =7)
- Groupes de discussion de bénéficiaires (n = 12)

Visites de sites n = 13

Dans le cadre des études de cas, des visites de sites de projet ont été effectuées dans six zones géographiques (Dakar, Kaolack, Kolda, St-Louis, Thiès et Ziguinchor) pour obtenir les expériences et contributions des bénéficiaires, des partenaires d'exécution et d'autres parties prenantes.

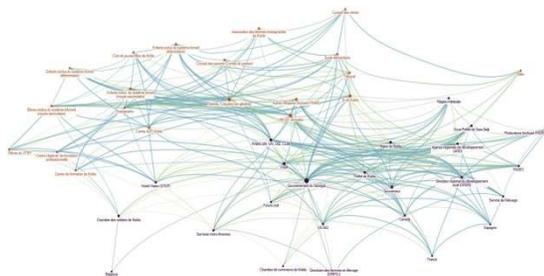
Les méthodes ont inclus des groupes de discussion participatifs où les femmes et les filles ont été mises au premier plan.

Cartographie de système et analyse de réseaux

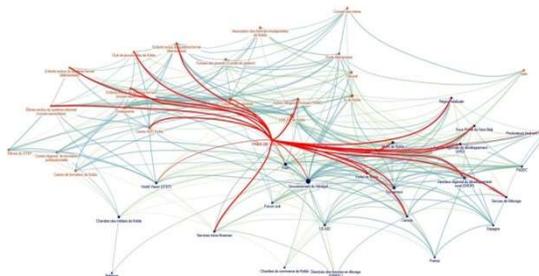
Pour pouvoir obtenir une vue du terrain dans une zone géographique bien définie, dans ce cas Kolda située en Casamance au Sud du Sénégal, un outil de cartographie du système et d'analyse de réseaux a été utilisé.

Cette analyse a servi à examiner les divers acteurs et intervenants directement impliqués dans la programmation canadienne dans la région ou ayant un lien avec celle-ci. L'outil a également permis de visualiser les interconnexions et les niveaux d'influence afin de mieux comprendre les lacunes, les réussites, et l'impact du Programme à Kolda.

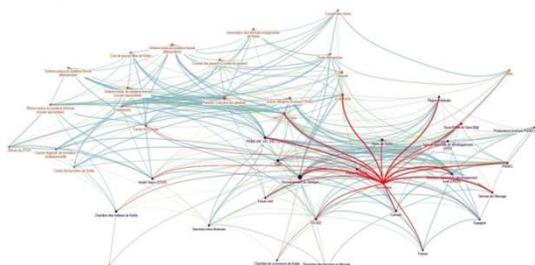
Annexe IV : Cartographie de système et analyse de réseau



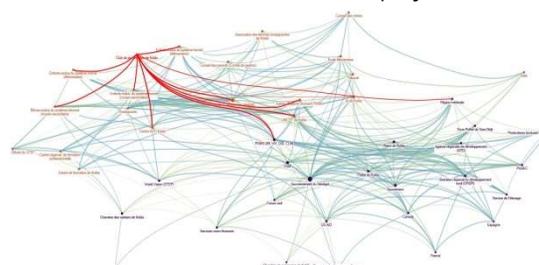
Cartographie de système étude de cas à Kolda, Sénégal



Interconnexions identifiées dans le projet PINKK



Interconnexions identifiées pour le Gouverneur de Kolda



Interconnexions identifiées pour le Centre Ado

La cartographie de système offre des éléments visuels qui peuvent servir d'outils d'analyse pour l'évaluation afin de mieux comprendre les relations et les interconnexions des divers intervenants.

Les points représentent les différents acteurs faisant partie de l'analyse. Leur taille est différente selon leur importance dans les interactions globales. Les lignes vertes ont également un poids différent pour montrer la force des relations ou le niveau d'influence entre les acteurs. Les lignes rouges servent à mettre en évidence les interconnexions qu'un acteur, un groupe de parties prenantes ou un projet particulier entretient.

Une cartographie de système et une analyse de réseau ont été effectuées dans le cadre d'une étude de cas géographique dans la région de Kolda, situé dans le sud du Sénégal. Cette région a été choisie en raison de la présence de plusieurs projets canadiens mis en œuvre à proximité et dans des domaines thématiques différents, offrant une bonne représentativité et une portée gérable.

L'objectif était d'identifier et de décrire les relations entre les principaux intervenants ayant un lien direct ou indirect avec la programmation canadienne, comment ils interagissaient et s'influençaient mutuellement. L'étude visait également à voir comment ces relations pourraient avoir un impact sur l'inclusion des bénéficiaires et l'obtention des résultats du projet d'une manière plus efficace et durable.

L'étude a inclus des représentants d'agences d'exécution de projets, des bénéficiaires et des partenaires locaux, divers donateurs actifs dans la région, des organisations de la société civile et de nombreux acteurs étatiques ainsi que des services sectoriels liés à l'éducation, à la sécurité alimentaire et à la croissance économique durable. Une combinaison d'entrevues, de groupes de discussion et de visites sur place a été utilisée pour obtenir les données, complétées dans certains cas par des données secondaires.

Certaines conclusions ont pu être tirées de cette analyse :

- ✓ Il existe des interconnexions considérables entre les parties prenantes (acteurs étatiques, fournisseurs des services sectoriels, donateurs, agences d'exécution, organisations locales, bénéficiaires). Il semble également exister un lien entre le niveau d'interconnectivité et la capacité d'obtenir des résultats.
- ✓ Certains intervenants sont apparus comme des « connecteurs clés » dans le système parce qu'ils ont une influence qui dépasse leur cercle d'influence immédiat.
- ✓ Les projets associant des structures formelles et informelles, dans de multiples secteurs, étaient plus efficaces pour atteindre les populations vulnérables.
- ✓ Les parties prenantes plus connectées semblaient avoir plus d'appropriation et le potentiel d'influencer la durabilité des résultats.