



Rapport annuel sur la mise en œuvre du
portefeuille pays

SENEGAL

15 juillet 2019 – 14 juillet 2020

CMO-NN-2078 SEN 1803811

*Contribuer au développement socio-
économique inclusif et durable du Pôle-
territoire Sine-Saloum*

Table des matières

Résumé exécutif	7
1 Etat des lieux de la mise en œuvre du portefeuille pays	13
1.1 Évolution du contexte	13
1.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement.....	14
1.2.1 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau impact	14
1.2.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau outcome	15
1.2.2.1 Objectif Spécifique N°1 : Le secteur industriel s’installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum	15
1.2.2.2 Objectif spécifique N°2 : L’émergence des MPME est renforcée dans le Sine-Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée	15
1.2.2.3 Objectif spécifique N°3 : Contribuer à rendre effectif l’accès des femmes et des adolescent(e)s et des jeunes aux services de santé reproductive de qualité	16
1.2.2.4 Objectif spécifique N°4 : Les performances des parties prenantes du Portefeuille sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques dans le pôle territoire du Sine Saloum	18
1.3 Performance du portefeuille	19
1.3.1 Performance des interventions.....	19
1.3.2 Analyse de la performance du portefeuille pays	20
1.3.2.1 Pertinence	20
1.3.2.2 Efficacité.....	20
1.3.2.3 Efficience	21
1.3.2.4 Durabilité	22
1.3.3 Thèmes prioritaires	23
1.3.3.1 Environnement et changement climatique	23
1.3.3.2 Genre	23
1.3.3.3 Digitalisation	24
1.3.3.4 Emploi décents.....	25
1.4 Synergies et complémentarités.....	26
1.4.1 Synergies et cohérence stratégique du portefeuille.....	26
1.4.2 Synergies et complémentarité avec les projets pour tiers	26
1.4.3 Autres synergies et complémentarités	27
1.5 Principaux constats, risques et opportunités	28
1.5.1 Dialogue politique	28
1.5.2 Expertise.....	29

1.5.3	Modalités de partenariat et opérationnelle	29
1.5.3.1	Modalités de partenariat	29
1.5.3.2	Modalités opérationnelles	30
1.6	Gestion des risques	31
2	Suivi budgétaire.....	33
3	Modifications apportées au portefeuille pays	34
4	Leçons apprises	35
4.1	Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel.....	35
4.2	Pilier 1.....	36
4.3	Pilier 2.....	36
4.4	Pilier 3.....	37
4.5	Intégration des thèmes transversaux.....	38
4.6	Questions d'apprentissage stratégique.....	39
5	Réorientations stratégiques et recommandations pour la mise en œuvre du portefeuille.	41
	Annexe 1. Cadre de résultats du portefeuille pays.....	0
	Annexe 2. Gestion des risques.....	0
	Annexe 3. Tableau financier synthétique	0
	Annexe 4. Synthèse des leçons apprises	1
	Annexe 5. Tableau des recommandations.....	2

Fiche signalétique du portefeuille

Pays	SENEGAL
Code de portefeuille	CMO-NN-2078 SEN 1803811
Institution partenaire	Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) du Ministère de l'Economie du Plan et de la Coopération (MEPC)
Budget total	45 M€
Durée du portefeuille	5 ans
Date de début de la Convention spécifique	15 juillet 2019
Date de démarrage du portefeuille pays	15 juillet 2019
Date de fin de la Convention spécifique	14 juillet 2024
Impact¹	Contribuer au développement socio-économique inclusif et durable du Pole-territoire Sine-Saloum
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> - Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine-Saloum - L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine-Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée - Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et des jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteurs - Les performances des parties prenantes du Portefeuille du Programme de Coopération Sénégal-Belgique sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques dans le pôle territoire du Sine Saloum
Groupes cibles	Ministère du Développement Industriel (MDIPMI), Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS), Ministère de

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

	<p>l'Economie, du Plan et de la Coopération (MEPC), les Agences et fonds d'investissement publics en charge de la promotion des PME et PMI, les Chambres Consulaires sénégalaises et européennes, le secteur privé, financier et industriel, national et international.</p> <p>Les Régions médicales et les Districts sanitaires du Sine-Saloum (Kaolack, Fatick, Kaffrine), l'Agence pour la Couverture Maladie Universelle, les Unions Départementales d'Assurance-Maladie (UDAM).</p> <p>L'Agence pour le Développement de l'Informatique d'Etat (ADIE), l'Agence Nationale des Affaires Maritimes (ANAM).</p>
Liste des interventions du portefeuille	Intervention 1 : « Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine-Saloum »
	Intervention 2 : « Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine-Saloum »
	Intervention 3 : « Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e) »
	Intervention 4 : « Formations, Etudes et Expertises »
Période couverte par le rapport	15 juillet 2019 – 14 juillet 2020

Fiche signalétique des autres interventions mises en oeuvre par Enabel

Pays					
Nom Intervention	Bailleur	Secteur	Budget	Date début	Date fin
PARSIEC-IDBIOMET	EU-TF Sahel	Gouvernance (Etat civil)	10 M€	1 juillet 2020	31 décembre 2023
PARERBA	EU-TF Sahel	Entrepreneuriat et création d'emplois	18 M€	17 juillet 2017	16 juillet 2022

Résumé exécutif

Contexte

L'évolution du contexte de mise en œuvre du Portfolio de coopération bilatérale Sénégal-Belgique 2019-2024 a été marquée principalement par la crise « Covid19 ».

La maladie a été découverte au Sénégal à la mi-mars 2020 : à partir de cette période jusqu'à la rédaction de ce rapport la diffusion de la contagion et les mesures adoptées par le Gouvernement du Sénégal et par la communauté internationale pour y faire face ont eu un impact multidimensionnel sur les équilibres économiques et sociétaux du Pays au point de conditionner profondément la trajectoire de changement initiée par la Coopération belge. Du point de vue macroéconomique la chute du taux de croissance, la grimpée du chômage, la réduction de la capacité physique et financière d'importation, l'arrêt soudain des flux touristiques et la diminution drastique des remises de la diaspora ont obligé le Gouvernement à repenser sa stratégie d'investissement à court terme pour se concentrer sur l'aide d'urgence, la protection sociale et, plus tard, sur la relance.

Malgré son impact négatif sur la performance immédiate du Portfolio, la crise en a renforcé la pertinence politique, pour chacun de ses trois Piliers : il a été encore plus évident qu'auparavant l'urgence pour le Sénégal d'améliorer sa souveraineté alimentaire par la promotion d'un modèle d'industrialisation agroalimentaire socialement inclusif, environnementalement durable et *climate friendly*, afin de réduire sa dépendance structurelle aux importations et créer massivement des emplois pour sa jeunesse, avec une attention particulière pour la pleine intégration des femmes au marché du travail. Ces objectifs ne seraient pas réalistes si la croissance démographique n'était pas maîtrisée à travers l'amélioration de l'accès aux droits sexuels et reproductifs pour les femmes et les jeunes filles et si le capital humain du Sénégal n'était pas renforcé par la formation, en mettant notamment l'accent sur la formation des femmes aux nouvelles technologies.

Performance du Portfolio

A la fin de la première année de mise en œuvre il est naturellement trop tôt pour évaluer la performance du Portfolio en termes d'efficacité dans la contribution à l'atteinte de l'impact escompté – l'amélioration des conditions socio-économiques des populations du Polder-territoire Sine-Saloum. Toutefois les dynamiques de changement identifiées en phase de formulation ont été stimulées et engagées.

Pour le Pilier 1, bien qu'en retard par rapport à la planification initiale, le processus de structuration des acteurs publics et privés autour de l'Agropole-centre et de conception de ses infrastructures principales est en cours. La mobilisation des investisseurs industriels nationaux et internationaux, belges y compris, a démarré avec quelques succès précoces. L'entité destinée à porter le Green Innovation Hub (GIH) a été identifiée.

Pour le Pilier 2, les principaux partenaires de mise en œuvre ont été identifiés et le cadre partenarial avec les ministères techniques concernés établi, la baseline et la théorie du changement affinées et partagées à tous les niveaux. A la demande des autorités belges une riposte sanitaire d'urgence à la crise a été apportée à travers la mise à la disposition du Ministère de la Santé de matériels et équipements médicaux et l'organisation de sessions d'information, sensibilisation et formation à l'intention du personnel de soins dans nos régions d'intervention et à Dakar.

Le Pilier 3 est venu en support des efforts des autres deux Piliers par le financement de deux études fonctionnelles à la mise en place de l'Agropole-centre et par la définition d'une approche participative d'identification et sélection des formations, études et expertises qui suivront.

Même en absence de crise, la première année de mise en œuvre est de toute façon naturellement consacrée à la constitution et encadrement des équipes, à l'affinement de la stratégie opérationnelle et à la mise en place de partenariats d'exécution. Ceci explique en partie le taux d'exécution budgétaire relativement faible du Portfolio, s'élevant à 6,05%. Ceci étant, l'impact de la crise sur la performance du Portfolio en termes d'efficacité a été conséquent : le rapatriement en Europe des intervention managers et le télétravail forcé de l'ensemble des équipes pendant quasiment quatre mois a provisoirement interrompu les dynamiques partenariales naissantes sur le terrain, avec comme conséquence la nécessité de redémarrer toutes les négociations concernant la structuration de l'Agropole et du GIH en juillet 2020. De plus, à cause de la fermeture des frontières externes, l'étude de faisabilité de l'Agropole, dont dépend la mobilisation de la contrepartie nationale pour les infrastructures et dont les résultats auraient dû être disponibles en fin de premier semestre 2020, ne remettra ses livrables qu'à la fin de l'année avec un effet en cascade sur l'ensemble du chronogramme de mise en œuvre du Pilier 1.

A partir de mars 2020, alors que le Pilier 2 venait de terminer le recrutement du staff et la mise en place des protocoles de mise en œuvre avec le Ministère de la Santé et les Régions Médicales, la quasi-totalité des effectifs des établissements de santé a dû se concentrer sur la prise en charge des malades de Covid19 : ceci a empêché la réalisation de la planification participative des activités de mise à niveau du service spécialisé de santé sexuelle et reproductive. Durant cette période Enabel s'est dédiée principalement à la riposte sanitaire d'urgence et, dans la mesure du possible, à la mise en place des partenariats avec les institutions scientifiques belges.

L'efficacité du Pilier 3 a également été affectée. Etant donné les restrictions de déplacement, le diagnostic de compétences des acteurs portuaires et le plan de formation subséquent n'ont pu être réalisés par les experts de Port of Antwerp International (PAI). D'autre part le retard dans l'avancement du processus de structuration de l'Agropole et dans la réalisation du plan de travail des Régions Médicales s'est traduit par l'impossibilité de finaliser la sélection des acteurs devant bénéficier des formations et d'arrêter la nature de ces dernières.

Cette période a cependant permis de réfléchir de manière approfondie aux stratégies pouvant renforcer la durabilité potentielle du Portfolio : grâce aux inputs techniques de notre équipe, nourris par un travail approfondi de *benchmarking* international, la conception du dispositif infrastructurel et économique de l'Agropole-centre se fonde sur les principes de « neutralité CO₂ » et d'industrialisation agroécologique. La durabilité institutionnelle de l'Agropole est renforcée par l'inclusivité de son dispositif de gouvernance, qui est conçu pour permettre la participation effective à la prise de décision de l'ensemble des *stakeholders* opérant tout au long des filières agroalimentaires, avec une attention particulière pour les entreprises féminines de production.

La durabilité du Pilier 2, notamment dans son point critique – la capacité/volonté des femmes de payer les frais d'adhésion à l'assurance sanitaire –, est renforcée par la promotion de l'emploi salarié des femmes et de la généralisation du « *contract farming* ».

Partenariats

La dynamique partenariale avec la Partie sénégalaise est encourageante. Durant la première année de mise en œuvre trois lettres d'entente entre Enabel et la Direction de Coopération

Economique et Financière (DCEF) du Ministère de l'Economie du Plan et de la Coopération (MEPC) ont été signées pour la mise en place des comités de pilotage des trois piliers. Ces documents définissent la composition des comités de pilotage et leurs attributions. Chaque Pilier a organisé ses comités de lancement et d'approbation du rapport d'intervention année 1 respectifs.

De plus, le Pilier 1 a établi un protocole d'entente avec son ministère de tutelle technique, le Ministère du Développement Industriel et de la Petite et Moyenne Industrie. Ce document établit les modalités de collaboration opérationnelle entre l'équipe technique Enabel et l'équipe gouvernementale en charge de la mise en œuvre de l'Agropole, la Direction de la Petite et Moyenne Industrie (DPMI). Sur base de ce protocole et en raison de la complexité particulière du Pilier 1, un fonctionnaire de la DPMI a été détaché au sein du bureau Enabel à Kaolack et, en contrepartie, l'Intervention Manager d'Enabel a été intégré comme membre officiel dans l'Unité de Gestion du Projet « Agropoles » au niveau national. Il s'agit d'un acte de reconnaissance pratique du rôle stratégique que la Belgique joue dans le processus de transformation industrielle du Sénégal, permettant à Enabel d'avoir une influence directe sur le pilotage de ce processus.

Au niveau opérationnel, les principaux partenaires de mise en œuvre ont été identifiés et les processus de contractualisation sont en cours, pour certains d'entre eux suite à un audit organisationnel.

Parmi les conventions de subside il faut citer l'Agence Nationale de Statistique et Démographie, en charge de réaliser l'étude sur les effets du Covid19 sur le secteur industriel et l'emploi (Pilier 3) et Association de la Jeunesse Sénégalaise, qui a été identifiée par le Pilier 1 pour assurer la mise en place et le portage du GIH. Une troisième convention est déjà à l'étude pour les activités de structuration des filières prioritaire de l'Agropole (arachide, sel alimentaire et céréales).

Le Pilier 2 a élaboré les quatre accords spécifiques de coopération avec les institutions scientifiques publiques belges censées supporter Enabel dans l'établissement des méthodologies de promotion du planning familial, de prévention et prise en charge des VBG et d'amélioration de services de santé sexuelles et reproductive, notamment les Universités de Gent, Leuven et Liège et l'Institut de Médecine Tropicale d'Anvers.

Enfin, la Convention de Coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI a subi une modification majeure : identifiée pour réaliser l'étude de faisabilité de l'Agropole et supporter les activités de diffusion et validation de ses livrables, l'ONUDI a été réorientée, à la demande du Gouvernement, vers la conception du dispositif régissant la relation marchande entre entreprises industrielles et petits producteurs et sur la redynamisation de l'Observatoire National de l'Industrie.

Synergies

Dans l'attente de synergies opérationnelles entre les trois piliers avec le démarrage des activités industrielles au sein de l'Agropole-centre, c'est surtout le Pilier 3 qui est venu en appui aux autres. Il a joué un rôle critique dans la promotion des investissements industriels par le financement d'une étude visant la conception d'un modèle de gouvernance publique-privée unique pour l'ensemble des agropoles du Sénégal et d'une étude de faisabilité technico-économique concernant la culture et la transformation industrielle d'algue Spiruline. L'étude sur les conditions de généralisation de la couverture maladie universelle, au service du Pilier 2 est en cours de préparation.

La synergie entre le Portfolio et les interventions qu'Enabel met en œuvre pour le compte de l'Union Européenne est déjà évidente : le staff du Pilier 1 et celui du PARERBA (Projet

d'appui à la réduction de l'émigration rurale dans le Bassin Arachidier) ont réalisé ensemble le diagnostic des intermédiaires commerciaux et des coopératives agroalimentaire du Sine-Saloum, deux entreprises parmi les PME appuyées par le PARERBA ont initié les procédures d'analyse économique et financière préalables à l'adhésion à l'Agropole et d'autres seront prises en charge par le GIH. Ceci dans le cadre d'une stratégie plus générale où les petits producteurs ruraux supportés par le PARERBA seront les fournisseurs privilégiés de l'Agropole-centre en matière premières.

Le Pilier 2 participe à la phase de sélection des centres d'état civil qui seront appuyés par le PARSIEC (Projet d'appui au renforcement du système d'état civil), afin de faire en sorte que les établissements sanitaires ciblés par le Portfolio soient, à terme en mesure de livrer les cartes d'identité aux nouveau-nés.

Concernant les synergies externes, une *task-force* de partenaires techniques et financiers a été créée sous impulsion d'Enabel et du MDIPMI pour accompagner le financement et la mise en place de l'Agropole-centre : en plus des partenaires déjà positionnés sur le financement des infrastructures de l'Agropole, à savoir la Banque Africaine de Développement (pour 60 M USD) et la Banque Européenne des Investissements (pour 50M €), la KfW, la GIZ, la JICA et autres PTF majeurs en font partie et il sont prêts à garantir leur support.

Risques et problèmes

Le risque du faible taux d'occupation de l'Agropole-centre, identifié en phase de formulation comme risque « d'éléphant blanc », paraît s'affaiblir : les résultats des démarches précoces de mobilisation du secteur privé, réalisées directement par le staff Enabel et à travers un contrat de prestation avec la Chambre de Commerce Européenne sont très encourageants : une première cohorte de douze entreprises industrielles devrait être pré-contractualisée avant la fin de 2020.

Reste en revanche d'actualité le risque que les infrastructures industrielles devant permettre aux entreprises de s'installer dans l'Agropole ne soient pas réalisées dans les délais prévus. D'une part, en raison du recadrage de la contribution ONUDI, et ensuite de la crise Covid19, l'étude de faisabilité ne sera disponible qu'en fin décembre 2020. D'autre part, ce risque est renforcé par la clause de conditionnalité, qui interdit à Enabel de démarrer les travaux avant « un début de concrétisation » des travaux sous responsabilité de la Partie sénégalaise. Or cette dernière ne pourra démarrer les travaux avant d'avoir mobilisé les prêts nécessaires auprès de la BAD et de la BEI, ce qui demande au moins l'avant-projet sommaire (APS) et l'étude d'impact environnemental et social (EIES). Pour faire face à ce risque deux mesures ont été adoptées : le chronogramme de remise des livrables intermédiaires de l'étude de faisabilité a été revu pour que l'APS et l'EIE soient disponibles avant le 30 octobre 2020 et une interprétation relativement plus souple de la clause de conditionnalité sera proposée au CTMP d'octobre 2020.

Un nouveau risque a émergé : si la crise sanitaire continuait au-delà du mois de septembre 2020 sans retour progressif à la normalité, l'atteinte d'une partie des résultats escomptés du Portfolio serait structurellement compromise. Il ne serait en fait plus possible de compter sur les investissements directs étrangers pour la création d'emplois dans l'Agropole. Une partie conséquente du personnel de soins devrait continuer à s'occuper des malades sans pouvoir participer à l'amélioration des services de santé sexuelle et reproductive. Et le Pilier 3 serait obligé d'annuler les formations qui impliquent des formateurs européens, tel que PAI, et la totalité des volets « bourses internationales » et « voyages d'échange ». Pour se préparer à ces éventualités Enabel est entrain de renforcer

les démarches de mobilisation du secteur privé national et de mettre à point une stratégie globale pour l'organisation des formations on-line.

Défis et opportunités

Pour le Pilier 1, qui est le seul projet de développement industriel promu par un PTF au Sénégal et l'un des rares en Afrique de l'Ouest, la dynamique de transformation structurelle du secteur agroalimentaire pose deux défis principaux, tout en offrant autant d'opportunités : l'inclusivité et la protection de l'environnement, notamment en termes de contribution à la lutte contre le changement climatique.

Dans ce sens l'étude de faisabilité de l'Agropole-centre a été orienté vers la conception d'un dispositif qui garantisse un partage équitable des bénéfices entre les entreprises industrielles et les petits producteurs agricoles qui doivent les alimenter en matière première. Parmi les éléments fondamentaux de ce dispositif on compte l'appui à la formalisation des micro-entreprise rurales et l'encadrement spécial que les aspirants entrepreneurs et entrepreneuses vertes et numériques recevront par le GIH.

L'inclusion des femmes se fonde sur la promotion de leur recrutement salarié par les entreprises industrielles, à des conditions respectant de la loi du travail et prenant en compte les exigences sexospécifiques. Les entreprises agricoles féminines, qui affichent le niveau de vulnérabilité socio-économique plus élevée parmi les fournisseurs potentiels de l'Agropole, seront regroupées en coopératives et impliquées dans la gestion des plateformes de collecte et de conditionnement des produits agricoles à la périphérie des sites industriels.

L'Agropole-centre est conçu pour être un dispositif industriel fondé sur l'économie circulaire et la neutralité en émission CO₂.

Pour le Pilier 2 le défi principal est la durabilité institutionnelle et financière des services dont il favorise l'émergence, notamment les centres pour les adolescent(e)s, les centres de prévention et prise en charge des VBG et la couverture maladie pour les femmes en âge de procréer, enceintes et allaitantes. Des initiatives de dialogue politique ont déjà démarré pour que les ministères concernés adoptent des mesures budgétaires stables en soutien de ces services.

Un nouveau défi, non identifié en phase de formulation, est émergé pour le Pilier 3 (avec des retombés indirects sur les performances futures de l'Agropole-centre, qui dépendent dans une certaine mesure des ports de Kaolack et Dakhonga) : un conflit d'attributions et compétences entre les acteurs institutionnels portuaires, Ministère de la Pêche et des Affaires Maritimes, Agence Nationale des Affaires Maritimes et Port Autonome de Dakar. Pour contribuer à la solution de ce conflit Enabel financera en deuxième semestre 2020 une étude pour l'actualisation de la stratégie nationale de développement portuaire.

Pour l'ensemble du Portfolio le défi crucial est l'atteinte des objectifs spécifiques dans le délai imparti de 5 ans. En considération de la complexité et du caractère novateur des dynamiques de changement sus-jacentes d'un côté, et de l'autre côté de l'impact de la crise Covid19 sur l'exécution des activités durant la deuxième partie de la première année de mise en œuvre, le rapport avance des propositions à cet égard.

Leçons et recommandations

En matière de changement climatique, l'adoption d'énergies entièrement vertes et renouvelables de la part des entreprises industrielles est entravée par la compétitivité relative des hydrocarbures : l'Agropole sera obligée à mettre au point un mix raisonné de sources d'énergie électrique pour servir les usines, à base de photovoltaïque, de

biométhanisation, d'éolien et de combustion de biomasses, afin d'atteindre le niveau recherché de « neutralité CO2 ».

En matière d'inclusivité de genre, la littérature et les expériences directes, notamment du projet PARERBA et de la phase de diagnostic des opérateurs économiques de l'agroalimentaire du Pilier 1, montrent que l'intégration à l'économie formelle de marché peut défavoriser les femmes, qui doivent surmonter des obstacles plus grands que les hommes pour accéder à la terre, au crédit et aux facilités d'encadrement. L'Agropole et le GIH doivent tenir en compte de ces dimensions sexospécifique dans le *design* de leurs dispositifs de gouvernance respectifs et dans l'orientation des investissements.

En matière de mobilisation efficace du secteur privé, nous constatons que l'une des contraintes majeures à la réalisation d'investissements d'envergure, créateurs d'emplois et de valeur ajoutée, est la faiblesse et la nature fragmentaire des informations à disposition des porteurs des projets. Pour y faire face, le Pilier 3 devra renforcer la ligne budgétaire dédiés aux études en soutien des investissements.

En matière d'accessibilité des services de santé, notamment en milieu rural, le Covid19 a renforcé l'évidence la fracture territoriale qui affecte le Sénégal : pour y faire face le Pilier 2 devra s'appuyer sur les nouvelles technologies, en augmentant les ressources financières allouées à la digitalisation du dossier-patient et à la télémédecine gynécologique et néonatale.

Concernant les objectifs spécifiques et la contribution à l'impact escompté, le Portfolio aura besoin d'au moins 12 mois supplémentaires sur sa durée globale pour accompagner de manière effective les trajectoires de changement initiées.

1 Etat des lieux de la mise en œuvre du portefeuille pays

1.1 Évolution du contexte

Au niveau politique, national et international

La transformation structurelle de l'économie sénégalaise, impliquant le transfert d'une partie croissante de la valeur ajoutée agrégée du secteur primaire au secteur secondaire (de l'agriculture et du secteur extractif à la manufacture industrielle), reste une priorité de la politique économique nationale. Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) reconnaissent ce processus comme le seul moyen de faire face aux défis de la croissance démographique, de la stabilité socio-politique et de la migration, notamment rurale. Les décideurs sénégalais et la communauté internationale, en ligne avec les trois axes du PSE, reconnaissent aussi que l'industrialisation ne pourra pas être inclusive et durable si le Pays ne peut compter sur un capital humain sain, éduqué et disposant de compétences techniques à la hauteur des opportunités offertes par la digitalisation. Dans ce sens les changements socioéconomiques recherchés par les trois Piliers du Portefeuille restent pertinents après 12 mois de mise en œuvre.

Au niveau socio-sanitaire

La crise pandémique Covid19 renforce la conformité des objectifs de changement du Portefeuille aux besoins et attentes des bénéficiaires et groupes cibles : le gouvernement a formulé durant la crise un Programme de résilience économique et sociale, s'appuyant sur le Fonds de riposte et solidarité, qui insiste notamment sur la nécessité d'améliorer l'accès aux services de santé, notamment pour les femmes et les enfants, et sur l'importance de la formalisation des opérateurs économiques, en créant un dispositif d'aide pour les entreprises (formelles) affectées par la crise. Ce plan annonce et prépare la révision du Plan d'Actions Prioritaires II (PAPII) du PSE, qui prendra le nom de PAPII Ajusté et Accélééré, dont l'élément novateur principal est la reconnaissance de l'importance stratégique de renforcer la sécurité alimentaire nationale.

A travers la promotion, entre autres, de la transformation industrielle locale des produits agroalimentaires et leur distribution en circuit court, le Sénégal s'inscrit désormais dans une approche plus volontariste de substitution aux importations alimentaires qui couvrent 70% des besoins à l'heure actuelle. Le PAPIIAA prend ainsi en compte l'impact de la limitation de mobilité des personnes et de biens entre pays et à l'intérieur du pays. Il jette les bases de justification pour le renforcement de l'ancrage économique local de l'Agropole-centre et pour les modifications aux Pilier 1 et 3 qui sont proposées dans ce rapport.

Au niveau des relations entre la Partie belge et la Partie sénégalaise

Un évolution contextuelle positive pour le succès du Portefeuille, et en particulier pour le Pilier 1, réside dans l'attention renforcée que le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (MEPC) a décidé de donner à la coordination inter-partenaires et à l'endettement stratégique. Comme le démontre la création en mai 2020 de l'Unité de S&E du MEPC et la centralisation de la rédaction des demandes de prêts souverains, au sein de la Direction de la Coopération Economique et Financière, le gouvernement affiche une volonté claire de minimiser la dispersion de la dette sur les projets non-productifs et d'éviter la création de conflits/doublons entre projets. Ceci renforce la probabilité de réalisation effective des actions que la Partie sénégalaise a pris l'engagement de réaliser en partenariat avec la Partie belge, notamment dans une conjoncture macroéconomique

marquée par une flexion de 5 points du taux de croissance du PIB entre 2019 et 2020 (de 6,8% à 1,8%), d'après les estimations du FMI (août 2020).

Toutefois il faut noter que la crise sanitaire a aussi eu des impacts négatifs importants sur l'avancement de la mise en œuvre du Portefeuille : premièrement, l'impossibilité de rendre disponible l'étude de faisabilité de l'Agropole-centre avant 30 juillet 2020, comme prévu initialement, pourrait retarder la mobilisation des prêts souverains permettant au Sénégal de respecter ses engagements vis-à-vis de la Belgique. Ensuite, toutes les activités de structuration des acteurs privés et publics devant contribuer à la mise en œuvre de l'Agropole n'ont pu débiter qu'en juillet 2020.

La nécessité de concentrer les efforts du Pilier 2 sur la riposte sanitaire d'urgence, conjointement à la réorientation de quasiment tous les effectifs du personnel sanitaire du Sénégal sur le diagnostic et le traitement des malades de Covid19, a interrompu pendant 6 mois la préparation des accords de mise en œuvre avec les Régions Médicales pour la mise à niveau des services de santé sexuelle et reproductive. A la place de ces activités, un paquet d'activité en soutien à l'effort de résilience du Sénégal a d'ailleurs été convenu entre les autorités belges et sénégalaises pour un montant correspondant à +/- 5% du budget du pilier 2 ou 1% de la valeur globale du Portefeuille.

1.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement

1.2.1 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau impact

Le portefeuille vise à contribuer à l'atteinte des ODD 3, 5, 8, 9 et 13. En considération de l'état d'avancement des activités, il est trop tôt pour apprécier la contribution du programme à l'atteinte de ces objectifs. Toutefois la première année d'exécution a permis de réviser et stabiliser la théorie du changement des trois Piliers et d'en améliorer la compréhension auprès de l'ensemble des partenaires et groupes cibles, d'établir ou compléter les baselines et stimuler l'émergence d'une dynamique d'acteurs très prometteuse dont les attitudes, les décisions opérationnelles et les comportements pratiques convergent vers la vision de changement inscrite dans le document de Portefeuille.

Dans ce sens il est à noter le début de contribution, qui se renforcera durant l'année 2, à l'ODD 5 (égalité entre les sexes) : au début du processus de structuration de l'Agropole, piloté par le Bureau Opérationnel de Suivi du PSE, il a été décidé la construction de 14 plateformes départementales pour la collecte et le conditionnement des produits agroalimentaire. Ces plateformes, qui constituent les premiers échelons de l'Agropole sur le chemin ascendant de la transformation industrielle et de l'augmentation progressive de la valeur ajoutée, seront confiées en gestion à des coopératives de producteurs à large majorité féminine, qui ont été déjà identifiées par l'équipe du Pilier 1 et par le Ministère de l'Agriculture. Ceci est une avancée de taille contre la disparité de genre considérant qu'au Sénégal les femmes sont souvent reléguées à la base de la pyramide productive sans contrôle sur les procès de « *value-adding* » et où les hommes ont tendance à s'emparer du contrôle sur les facteurs de production.

La contribution à l'ODD 13 « lutte contre les changements climatiques » s'annonce comme l'un des points forts du Portfolio : l'étude de faisabilité sera guidée par le principe d'industrialisation neutre en émissions CO2 et l'une des entreprises qui ont manifesté leur intérêt à adhérer à l'Agropole-centre, Carmeuse Overseas SA - entreprise belge et leader mondial de la chaux, déjà active au Sénégal -, est déjà en train de préparer avec notre équipe un plan de remplacement progressif en 5 ans du combustible fossile pour l'alimentation de son four à chaux. L'adhésion de Carmeuse Overseas à l'Agropole-centre

facilitera la réalisation effective de ce plan, grâce aux services mutualisés en appui à la transition énergétique.

1.2.2 Progrès dans la réalisation des résultats de développement - niveau outcome

1.2.2.1 Objectif Spécifique N°1 : Le secteur industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum

Indicateur	Valeur de référence (2019)	Valeur cible année 1	Valeur obtenue en année 1	Valeur cible année 5
Chiffre d'affaires annuel des entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre	0	-	NA	18,22 millions
Nombre d'emplois équivalent temps plein créés et consolidés dans l'agropole	0	-	NA	2800
Pourcentage d'entreprises satisfaites du climat des affaires pour le développement économique local	23%	NA	NA	80%

NA : non applicable dans l'attente de l'installation des premières entreprises

Après 10 mois d'activité, et compte tenu du retard sur l'étude de faisabilité ainsi que les effets du Covid-19, il est encore trop tôt pour mesurer les impacts du projet. Toutefois, un travail important a été réalisé pour clarifier et préciser la théorie du changement avec l'équipe du projet. On observe une forte appropriation du projet aussi bien par les autorités nationales que par les instances régionales, ce qui donne à l'intervention une base solide pour la conception et la mise en œuvre ultérieure. La mobilisation du secteur privé, qui a également été largement entamée consolide également l'assise du projet.

1.2.2.2 Objectif spécifique N°2 : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine-Saloum, dans les secteurs économiques prioritaires, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée

Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Valeur cible 2020	Valeur obtenue en 2020	Valeur cible 2024
Nombre d'emplois équivalent temps plein créés et consolidés	0	-	NA	3610
Augmentation de la contribution des MPME du Sine-Saloum à la formation du PIB régional	0%	-	ND	+30%

ND : Cette valeur n'a pas pu être mesurée car dépendant de la mise en œuvre par l'ANSD de la phase expérimentale de calcul du PIB régional dans la zone.

L'impact des premiers résultats ne pourra se faire sentir qu'à partir de 2022 quand les premières entreprises commenceront à s'installer et le Green Innovation Hub installera sa première cohorte de start-ups.

Toutefois il faut noter que l'intervention a démarré dans un environnement favorable, tant sur le plan institutionnel que sur le plan de la dynamique économique, malgré la crise sanitaire : la production agricole de l'hivernage 2020, grâce à une pluviométrie favorable, s'annonce satisfaisante, ce qui permettrait aux ménages de faire face aux dépenses inattendues provoquées par la crise Covid19. En plus les partenaires techniques et financiers ont annoncé pour 2021 un paquet de projets visant le renforcement de la production céréalière (USAID : mil et sorgho) et des oléagineuses (Banque Mondiale : arachide). Cette conjoncture favorable renforce la base productive de l'Agropole et contribue à améliorer son attractivité vis-à-vis du secteur privé industriel.

En revanche la crise sanitaire a fait perdre 3 mois sur le démarrage du Green Innovation Hub et sur les activités de structuration de filières agricoles prioritaires qui ont été choisies pour constituer l'ossature de base de l'Agropole, à savoir le sel alimentaire, les céréales locales et l'arachide. Ce retard aura un effet en cascade sur l'enchaînement des autres activités d'amélioration des performances du secteur privé local en support à l'Agropole car les opérateurs agricoles identifiés pour approvisionner les sites industriels ne seront prêts à s'investir dans une campagne d'hivernage-test en 2021. Et ceci à son tour ralentirait l'installation des premières entreprises industrielles, qui pourraient vouloir attendre de voir le résultat de campagne avant d'acquiescer et installer les machines de transformation.

1.2.2.3 Objectif spécifique N°3 : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et des jeunes aux services de santé reproductive de qualité

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base (2019)		Valeur année rapportage ²	Cible année rapport	Cible finale
Pourcentage des accouchements assistés par un prestataire de santé qualifié	Régions administratives			-	
	Fatick	69%	69%		80%
	Kaolack	88,73%	88,73%		90%
	Kaffrine	94,02%	94,02%		98%
	Districts sanitaires				
	Foundiougne	52,38%	52,38%		60%
	Passy	76,2%	76,2%		80%
	Sokone	80%	80%		90%
	Kaolack	148%	148%		100%
	Ndoffane	79%	79%		83%
	Guinguinéo	66%	66%		71%

² Les valeurs de l'année de rapportage sont identiques aux valeurs de base car le système de monitoring du Pilier 2 est aligné au système de monitoring officiel national du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale. Celui-ci considère comme année de rapportage l'année solaire (1^{er} janvier-31 décembre). Pour telle raison les données dont Enabel dispose en juillet 2020 font référence à l'année 2019, la ligne de base du Pilier 2 ayant été mise à jour et complétée en février 2020.

	Birkelane	102,32%	102,32%		100%
	Kaffrine	104%	104%		99%
	Koungheul	94,51%	94,51%		99%
	Malem Hodar	67%	67%		95%
Taux de mortalité néonatale	Régions administratives				
	Fatick	8,71‰	8,71‰		4‰
	Kaolack	15,5‰	15,5‰		12‰
	Kaffrine	9,74‰	9,74‰		7‰
	Districts sanitaires				
	Foundiougne	4,7‰	4,7‰		1‰
	Passy	0,07‰	0,07‰		0,03‰
	Sokone	4,6‰	4,6‰	-	1‰
	Kaolack	36‰	36‰		20‰
	Ndoffane	0,74‰	0,74‰		0,2‰
	Guinguinéo	2,11‰	2,11‰		1,68‰
	Birkelane	3‰	3‰		1,5‰
	Kaffrine	24‰	24‰		18‰
	Koungheul	14,2‰	14,2‰		5‰
	Malem Hodar	2‰	2‰		1‰
Pourcentage des femmes qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale	Régions administratives				
	Fatick	16,65%	16,65%		20%
	Kaolack	16,09%	16,09%		22%
	Kaffrine	24%	24%		25%
	Districts sanitaires				
	Foundiougne	16%	16%		25%
	Passy	10,3%	10,3%	-	13%
	Sokone	13%	13%		14%
	Kaolack	18,78%	18,78%		20%
	Ndoffane	11,7%	11,7%		15%
	Guinguinéo	12,77%	12,77%		16,5%
	Birkelane	19%	19%		21%
	Kaffrine	24%	24%		25%

	Koungheul	22,47%	22,47%		925%
	Malem Hodar	26%	26%		27%
Nombre de victimes des violences sexuelles qui ont bénéficié d'une prise en charge (médicale, psychosociale et/ou juridique)	Régions administratives				
	Fatick	0	0		180
	Kaolack	0	0		180
	Kaffrine	0	0		96

Ayant démarré effectivement les activités à la fin de 2019, après le recrutement du personnel technique local, les activités menées au sein du Pilier 2 n'ont pas encore atteint un niveau suffisant pour opérer un effet sur l'outcome.

Cependant, et malgré l'arrivée intempestive de la pandémie de la Covid19 au début mars 2020, des activités importantes ont pu être réalisées ou ont commencé pendant la période du rapportage. Deux blocs d'activités méritent d'être cités :

- Le paquet de riposte médicale d'urgence à la crise Covid19 : Enabel a acquis et distribué aux districts sanitaires du Sine-Saloum et à l'Hôpital Central de Fann à Dakar un lot de matériel médical et d'équipements de diagnostic et de traitement sur la base d'un état de besoins effectué de concert avec le Ministère de la Santé. Des activités d'information, sensibilisation et formation sur la maladie à l'intention du personnel sanitaire et para-sanitaire ont aussi permis de limiter la diffusion de la pandémie dans nos régions d'intervention.
- La préparation des accords de mise en œuvre (marché publics et accords spécifiques de coopération pour l'ensemble des 3 résultats du Pilier 3) avec les prestataires de biens et travaux (réhabilitation et équipement des établissements sanitaires) et avec les institutions publiques belges (3 universités : Gent, Liège et Leuven), qui participeront à la définition des méthodologies de promotion du planning familial et de prévention/prise en charge des violences basée sur le genre.

1.2.2.4 Objectif spécifique N°4 : Les performances des parties prenantes du Portefeuille sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques dans le pôle territoire du Sine Saloum

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base (2019)	Valeur année précédente	Valeur année 1	Cible finale
Pourcentage des personnes formées démontrant un changement de comportement, dans l'exercice de leurs fonctions/mandats	0%	—	NA (Pas de formations réalisées durant la période)	75%
Pourcentage d'organisations partenaires démontrant d'une performance améliorée	0%	—	NA	50%

*L'étude CAP est prévue en Q4 2020 et la mesure des changements de comportement et des performances va démarrer en 2021

L'identification des acteurs des piliers 1&2 devant bénéficier d'un soutien du pilier 3 est directement liée à l'avancement de l'exécution de ces deux premiers piliers. Il est attendu que

le diagnostic de leurs besoins en renforcement de compétences et l'élaboration de plans de formation à leur bénéfice soit largement finalisée durant le second semestre de 2020.

Des formations n'étaient donc pas planifiées pour cette première année. Dans le système de suivi et d'évaluation, le démarrage du suivi des indicateurs du résultat 1 « *Les compétences des ressources humaines des acteurs du Portefeuille sont renforcées* » est prévue en Q4 2020.

En revanche la composante de promotion des études a pu avancer au-delà des attentes avec l'identification des domaines de recherche et le financement effectif de deux études durant la période objet de ce rapport. Il vaut la peine de mentionner ces études plus en détail à cause du rôle stratégique qu'elles sont censées jouer durant la suite de la mise en œuvre du Portfolio :

- Etude de faisabilité techno-économique pour la mise en place d'une unité industrielle de culture, transformation et commercialisation de l'algue spiruline (*Arthrospira platensis*). L'équipe en charge de la réalisation de l'étude n'a pu arriver au Sénégal qu'en fin juillet à cause du Covid19 et le rapport final ne sera disponible qu'en décembre 2020. Cette étude reste très stratégique, car il permettra à un ou plusieurs investisseurs, à travers l'installation dans l'Agropole, de mettre à l'échelle une activité qui au Sénégal est exploitée de manière embryonnaire et rudimentaire, mais qui a un potentiel conséquent en termes de création d'emplois et qui permettrait de rendre productives des terres désormais inutilisables pour l'agriculture.
- Conception d'un modèle de gouvernance pour les trois Agropoles du Sénégal. Encore une fois étude démarrée à la fin de la période de rapportage et rapport final attendu pour fin novembre 2020. Cette étude et le complément naturel du volet « gouvernance et droit des affaires » de l'Etude de faisabilité de l'Agropole-centre. Il a comme objectif de proposer à l'Etat un cadre normatif adapté régissant les trois agropoles en cours de réalisation. Notamment en ce qui concerne la structuration de la relation institutionnelle entre les Agropoles et le Ministère de l'Industrie (conception d'un modèle de contrat de gestion).

La traduction en « savoir-faire » pour les ressources humaines et en « performance » pour les organisations (publiques ou privées) des connaissances acquises à la suite des formations qui seront reçues ou résultats/recommandations des études et expertises réalisées, ne pourra commencer à être mesurée qu'à la fin de la deuxième année d'exécution.

1.3 Performance du portefeuille

1.3.1 Performance des interventions

Une présentation de l'auto-évaluation de la performance (scores : A, B, C, D)³ des interventions du portefeuille pays suivant les critères DAC est présentée dans le tableau ci-dessous.

Interventions du portefeuille pays	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Durabilité
Intervention 1	A	B	C	A
Intervention 2	A	B	B	B
Intervention 3	A	B	B	C
Intervention 4	A	A	B	A

³ La grille de performance est reprise à l'annexe 1 du canevas du rapport de résultats des interventions.

1.3.2 Analyse de la performance du portefeuille pays

1.3.2.1 Pertinence

Comme mis en avant dans le paragraphe sur l'évolution du contexte, la crise sanitaire a renforcé la pertinence du Portefeuille dans ses trois composantes.

De plus, suite aux instructions de la DGD en date des 30 mars et 1^o avril 2020, le Pilier 2 a réorienté une partie des moyens financiers prévus pour son R3, à la hauteur de 450 000 €, pour la mise en œuvre d'un paquet de mesures de riposte sanitaire d'urgence, s'inscrivant dans les recommandations du Plan National de Solidarité et Résilience. Sans sortir de son cadre de résultats, le Pilier 3 a lui initié une activité de formation à l'intention des jeunes entrepreneurs visant à l'amélioration de leurs compétences en dialogue politique, afin de donner du poids à leur revendications en matière de soutien public à l'entrepreneuriat en période de crise systémique.

Toujours conformément aux instructions susmentionnées, l'équipe de mise en œuvre du Portefeuille a initié une réflexion plus large sur la pertinence des trois Piliers à la lumière du contexte pandémique destiné à perdurer. Ces réflexions ont débouché sur l'identification et la formulation technique d'une série de nouvelles activités qui renforcent les résultats escomptés dans une situation d'aggravement de la fracture territoriale interne et internationale.

1.3.2.2 Efficacité

Les contraintes nées de la crise pandémique et qui affectent l'atteinte des objectifs du Portfolio, en particulier la création d'emplois dans le secteur manufacturier agroalimentaire et l'accès effectif aux droits sexuels et reproductifs, ne se limitent pas au retard dans la progression des activités - dont il est question dans le prochain paragraphe.

Au niveau de la Partie sénégalaise, depuis les directions ministérielles jusqu'aux agences partenaires, l'attention a été divertie vers la conception et la mise en œuvre d'une riposte d'urgence à la crise, y inclue la recherche de ressources financière supplémentaires auprès des PTF.

Au niveau du dispositif d'exécution Enabel le rapatriement de deux interventions managers sur les trois pendant quatre mois et l'instauration simultanée du télétravail obligatoire ont affaiblit nos capacités de construire et entretenir une dynamique positive de partenariat et de leadership avec toutes les parties prenantes, surtout dans les trois Régions d'intervention. En conséquence de cela, toutes les activités qui dépendaient de cette dynamique, telles que la planification des formations sanitaires, la conception du mécanisme de gestion des centres pour les adolescents et des centres d'accueil VBG, l'analyse des filières agricoles et la structuration socio-institutionnelle de l'Agropole, ont souffert d'une implication plus faible et plus fragmentaire des acteurs locaux et même de l'équipe nationale d'Enabel.

Afin d'apprécier à juste titre l'impact négatif potentiel à long terme de ces contraintes conjoncturelles, il faut noter que des contraintes structurelles sont aussi à prendre en compte et à surmonter. La promotion de comportements et pratiques en ligne avec l'approche basée sur les droits en matière des santé sexuelle et reproductive et la promotion de l'industrialisation dans une contexte encore dominé par le secteur primaire informel sont autant des démarches qui exigent un travail de longue haleine sur les attitudes et les dispositions des acteurs. Ce travail vient juste de démarrer à la fin de la première année de mise en œuvre du Portfolio et donc ses effets profonds ne seront susceptibles de commencer à se faire sentir que durant la deuxième moitié de la durée globale du programme.

Malgré ces contraintes conjoncturelles et en plein conscience de l'existence des contraintes structurelles susmentionnées, les activités préparatoires de la mise en place de l'Agropole sont en cours et leur contenu opérationnel est conforme aux méthodologies conçues en phase de formulation. En ce sens le Pilier 1 a commencé à accompagner le processus de structuration LAB piloté par le Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du Plan Sénégal

Emergent, l'étude de faisabilité est en cours et l'équipe en charge de sa réalisation dispose du résultat des enquêtes sur la production agroalimentaire de base du Sine-Saloum. L'Association Jeunesse Sénégalaise travaille à la conception du dispositif de promotion de l'entrepreneuriat vert et numérique (Green Innovation Hub).

Le Pilier 1 a été efficace dans la mobilisation précoce du secteur privé industriel et financier, national et international, autour de l'Agropole, à travers l'attribution d'un marché de services à la Chambre de Commerce Européenne au Sénégal (EuroChamber), qui a la charge d'attirer les 12 premières entreprises qui constitueront le noyau de l'Agropole. A la fin de la première année, une liste d'entrepreneurs sénégalais, africains et européens exprimant un intérêt à investir dans l'Agropole est disponible : la réalisation effective de ces investissements suffirait à atteindre les 2800 emplois industriels formels constituant l'output principal du Pilier 1.

Le levier financier privé nécessaire à la concrétisation de ces investissements, dans un contexte économique marqué par la faiblesse des entreprises en fonds propres (*equity*), est aussi en phase de constitution précoce : l'équipe du Pilier 1 a pris contact avec 14 instruments de financement du secteur privé, dont BIO Invest. La mise en place d'un dispositif de promotion des investissements en partenariat avec une partie de ces instruments suivra immédiatement la validation gouvernementale du modèle financier de l'Agropole et de sa Société de Construction et d'Exploitation proposé par l'étude de faisabilité en cours.

L'efficacité du Pilier 2 est satisfaisante, compte tenu de la situation inédite survenue en premier semestre 2020. La contribution belge à la riposte d'urgence à la crise sanitaire a permis la mise à disposition de matériels et d'équipements médicaux et la réalisation des activités de sensibilisation et formation sur les gestes-barrières, contribuant à préserver des vies et à prévenir la contagion. Par contre la concentration sur le Covid19 a parfois détourné, de manière compréhensible, le focus qui aurait dû être mis sur la théorie du changement relative à l'amélioration de la santé sexuelle et reproductive. La mobilisation des acteurs gouvernementaux et de la société civile autour des violences basées sur le genre nécessite d'être renforcée, au-delà des thèmes spécifiques touchés par les séances de sensibilisation « Covid19 », qui incluaient un module sur l'augmentation du risque de violences domestiques sur les femmes et sur les enfants dû au stress des hommes pour la perte d'emploi/revenu et au confinement partiel.

Pour préparer la phase de retour progressif à la normalité, Enabel supporte l'effort de planification des établissements sanitaires pour qu'un équilibre viable en termes d'allocation des ressources humaines et matérielles entre traitement des malades de Covid et prise en charge des victimes de violences sexuelles soit trouvé, afin d'éviter la mise en danger de l'atteinte des résultats escomptés du Pilier 2.

Le Pilier 3 a été le plus efficace dans le contexte actuel : en ligne avec sa nature d'intervention au service des autres, ce Pilier a su réagir de manière proactive en saisissant les opportunités que la phase de démarrage a offertes. La mobilisation des études et des expertises a répondu aux besoins de connaissances rendus nécessaires par le déclenchement du processus de transformation industriel. D'ores et déjà, le Pilier a construit une vision claire de son rôle d'appui aux institutions publiques devant piloter ce processus et aux acteurs privés devant y adhérer comme prestataires, partenaires ou investisseurs. La concrétisation précoce de cette vision se traduit par un taux d'engagement financier (et stratégique) du Pilier 3 déjà assez élevé à la fin de la première année de mise en œuvre, ce qui peut contribuer à justifier un renfort de ses moyens par une affectation partielle de la réserve.

1.3.2.3 Efficience

Mis à part le R3 du Pilier 3, qui a souffert de manière plus limitée de la crise sanitaire en pouvant se concentrer sur l'identification des études et des expertises et sur la contractualisation des prestataires, l'efficience du Portefeuille remporte la notation relative la plus faible parmi les autres dimensions de la performance d'exécution.

La crise sanitaire a empêché à la fois de lancer les réalisations infrastructurelles et les formations sanitaires du Pilier 2 et de démarrer dans le délai initialement fixé l'étude de faisabilité de l'Agropole (*qui impliquait l'arrivée au Sénégal d'une équipe internationale de consultants*) durant le premier semestre 2020.

Le volet de structuration des partenariats entre acteurs publics et privés en préparation de l'installation de l'Agropole (*les concertations foncières, l'identification des coopératives de producteurs censées regrouper et stocker les matières premières, la sélection des filières prioritaires, etc...*) n'a pu démarrer qu'au mois de juillet lors que les mesures de confinement régional ont été allégées. Ce retard a empêché, à ses tours, d'identifier tous les acteurs devant bénéficier des formations prévues par le R1 et le R2 du Pilier 3 avec un effet de contagion sur la capacité de l'ensemble du Portfolio à respecter le timing initialement planifié.

Pour le Pilier 1 à, ce retard s'additionne à celui engendré par la lenteur administrative de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) dans le recrutement du cabinet d'ingénierie en charge de l'étude de faisabilité. Même si, grâce au changement de stratégie de contractualisation par Enabel, les résultats de l'étude de faisabilité seront disponibles avant la fin de l'année 2020, la construction des infrastructures de l'Agropole, condition pour la création effective d'emplois, ne pourra pas démarrer avant le deuxième semestre 2021, à trois ans de la fin de la Convention Spécifique.

Ces circonstances hypothèquent la capacité d'Enabel et ses partenaires d'atteindre les *outcomes* des deux Piliers concernés avant juillet 2024 à cause des effets de retard en cascade qu'elles vont avoir sur la suite des activités planifiées.

1.3.2.4 Durabilité

La durabilité potentielle des Piliers 1 et 3 est assez satisfaisante : le risque de faible pérennisation des investissements en infrastructures, capacités institutionnelles et compétences personnelles réalisés par ces deux Piliers est minimisé efficacement par la rentabilité endogène de ces investissements et par la prise en compte effective de leurs impacts socio-environnementaux, qui est garantie par l'attention accrue qu'Enabel accorde à la qualité de l'étude de faisabilité de l'Agropole, aux formations et aux études sectorielles.

L'Etat sénégalais s'est engagé dans la conception d'un modèle de gouvernance institutionnelle des trois agropoles destinées à voir le jour basé sur une vision moderne de la relation entre pouvoir public et secteur privé, à travers la création d'une agence de régulation en charge de fixer les objectifs d'utilité publique des agropoles et leurs conditions de fonctionnement (dotation financière étatique, staffing, dispositif de contrôle/audit externe, etc...). Ces conditions seront incorporées dans un contrat de gestion entre l'Etat et les sociétés de construction et d'exploitation des agropoles, dont le Portfolio (Pilier 3) cofinance l'élaboration.

Un effet positif indirect de la mise en place d'une agropole compétitive est le renforcement de l'assiette fiscale de l'Etat, ce qui conjointement à une gouvernance saine des dépenses publiques, renforcerait les chances de maintien des actifs créés par le biais du programme belge.

La durabilité du Pilier 2 soulève davantage de questions : la pérennisation des investissements en infrastructures et services de santé et de prise en charge psychosociale dépend de la capacité de la Partie sénégalaise à assurer la continuité de l'entretien et de l'affectation du personnel. Ceci est probable en ce qui concerne les établissements de santé et moins évident pour le one-stop-center dédié à la prise en charge des victimes des violences basées sur le genre, dont l'opérationnalisation initiale sera en effet confiée à une ONG. Cela vaut de même pour le dispositif de subventionnement de l'adhésion des femmes enceintes et allaitantes (et de leurs enfants) à la couverture médicale. Pour atténuer ce risque la Belgique doit investir dans le dialogue politique en faveur de la généralisation légale de la couverture maladie à travers les mutuelles de santé et de l'attribution d'un budget étatique aux one-stop-centers VBG.

1.3.3 Thèmes prioritaires

1.3.3.1 Environnement et changement climatique

Le Pilier 1 polarise la plupart des risques et des opportunités en lien avec la protection de l'environnement et la lutte contre le changement climatique. L'intervention 1 en particulier est à l'étape fondamentale de conception opérationnelle dans laquelle les défis identifiés doivent être intégrés tout en choisissant les solutions qui ne s'avèreront pas obsolètes à moyen terme. Dans un environnement social, économique et écologique en mutation permanente, il faut imaginer quel sera le contexte dans 20 ans pour que les investissements qui seront faits demain soient toujours performants et créateurs de valeur ajoutée.

Durant l'année 2019, de nouvelles alertes du GIEC sont venues rappeler l'urgence de prendre en compte l'empreinte carbone. Tous les indicateurs montrent que ce n'est plus le moment de faire "moins pire" qu'avant en diminuant les émissions de CO² de 20 à 30% ; Le projet avec pour objectif que l'empreinte carbone de l'agropole soit au plus près de zéro. (voir plus bas le paragraphe « *Leçons apprises de l'intégration des thèmes transversaux* »).

La crise de la Covid19 a rappelé également l'importance stratégique de la question de l'autonomie alimentaire, de la production agricole nationale et des capacités industrielles pour la transformer localement. L'évolution des habitudes alimentaires de la population urbaine a placé le Sénégal dans une situation de forte dépendance des importations sur les produits aussi vitaux que les céréales, l'huile ou les protéines.

Tous ces défis impliquent qu'il faut concevoir la dimension technique de l'agropole sur des bases ambitieuses en matière de durabilité environnementale :

- Le modèle économique des entreprises doit associer l'économie solidaire, l'économie verte, l'économie circulaire et l'économie numérique afin d'être plus performant et plus résilient.
- L'approvisionnement énergétique des entreprises doit se faire sur la base des nombreuses innovations disponibles avec zéro émission de CO² et une meilleure compétitivité.
- Le projet doit accélérer la transition des modèles de production agricoles vers l'agroécologie pour une productivité augmentée, des revenus améliorés et une meilleure résilience.

Devant le nombre et l'importance des défis à relever, une approche totalement innovante dans tous les domaines permettra de faire de l'agropole centre un modèle inspirant pour les autres régions du Sénégal et les autres pays d'Afrique de l'Ouest.

1.3.3.2 Genre

Les interventions du Portfolio sont bien articulées à la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre 2016-2025 (SNEEG) du Sénégal, en s'alignant aux axes ci-dessous énumérés :

- Axe 1 : Développement équitable des capacités humaines des femmes et des hommes
- Axe 2 : Renforcement de la représentation et du rôle des femmes dans la gouvernance publique et la promotion de la paix et de la sécurité
- Axe 3 : Autonomisation économique des femmes fondée sur l'équité entre les sexes.

Conformément aux recommandations issues de l'exercice de « *gender mainstreaming* » exécuté avec l'appui de l'Université de Leuven en phase de formulation du Portfolio, le dispositif de M&E a été mis au point pour collecter les données sur une base de désagrégation genrée.

Le Pilier 2, en considération de son objectif, a construit ses indicateurs comme « gender sensitive » à tous les niveaux de la logique verticale et la baseline et la théorie du changement ont été partagées et discutées avec l'ensemble des parties prenantes publiques et privée concernées par l'action.

Concernant les activités déjà exécutées durant la période couverte par ce rapport

- Le Pilier 1 a hérité d'une situation propice sur le terrain, qui a contribué à la légitimité naturelle du genre au sein des projets (prédominance des femmes dans les filières maraichères, rizicoles et agroalimentaires du bassin arachidier). Mais, malgré cette situation favorable, il existe encore des disparités sexospécifiques quant au contrôle de décisions sur les ressources et les chaînes de valeur ainsi que des pesanteurs socio-culturelles qui impactent sur la participation de femmes à la transformation industrielle de l'économie. Dans la section « *Leçons apprises de l'intégration des thèmes transversaux* » des mesures pratiques promouvant le changement recherché sont proposées.
- pour le Pilier 2, une analyse a été faite au démarrage pour mieux comprendre et prendre en compte les déterminants des disparités basées sur le genre en matière d'accès aux services de santé de la reproduction. Une autre étude sur les déterminants socio-culturels des violences basées sur le genre dans le milieu scolaire est planifiée en deuxième semestre 2020 ;
- Le pilier 3 a initié avec ADIE (Agence De Développement de l'Informatique d'Etat) un partenariat pour la mise en place de méthodes et outils pour la recherche-action sur la fracture numérique-genre ainsi que des outils d'analyse genre (budget sensible au genre).

1.3.3.3 Digitalisation

Le Portfolio a établi une stratégie explicite pour l'encadrement de l'ensemble des activités liées à la promotion ou l'utilisation des TIC en accompagnement des processus de changement économiques et sociétaux par les trois Piliers. Cette stratégie est conforme à la politique nationale "Sénégal numérique 2025", d'après laquelle la digitalisation représente l'un des principaux moteurs de développement du Pays - le poids de l'internet dans le PIB sénégalais étant en 2013 le plus fort de tout le continent africain, se rapprochant de la moyenne des pays développés. Ce contexte crée une base prometteuse pour un investissement massif dans le digital en support de l'efficacité des services publics (Pilier 2), du renforcement des compétences (Pilier 3) et de la création d'emplois (Pilier 1).

La pandémie COVID-19 a aussi contribué à renforcer la demande globale de digitalisation, en faisant émerger au Sénégal un marché intéressant pour l'e-commerce, pour le traitement à distance de l'information et pour la robotisation de certains services publics : ce qui ouvre des nouvelles opportunités pour l'entrepreneuriat numérique.

Même si la concrétisation de ces opportunités ne pourra se voir qu'à avec le début de l'installation des entreprises industrielles dans l'Agropole et le recrutement de la première cohorte de start-ups par le GIH, le Pilier 1 a conçu un paquet d'activités digitales à destination de ses bénéficiaires et groupe-cibles, dont une partie est proposée pour utilisation partielle de la réserve. Il s'agit en particulier d'améliorer les rendements agricoles et de réduire les coûts de transaction (efficacité du marché) grâce à l'accès à l'information par le développement de l'Observatoire digital des marchés céréaliers et le support à l'e-commerce.

Le Pilier 2 prévoit un volet d'e-santé, qui vise à améliorer l'accessibilité aux services de santé et l'amélioration de la qualité des soins. En ligne avec les priorités du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale en termes de stratégie numérique, la télémédecine et le dossier-patient digital sont priorisées, avec l'objectif de rapprocher virtuellement les différents niveaux de soins et

permettre d'améliorer l'information sur la population cible. D'autres actions de support, telles que la gestion financière digitalisée des structures sanitaires et la formation continue du personnel de santé sont aussi envisagées. Toutes ces activités, qui devraient bénéficier elles aussi d'un renfort de leur budget par la mobilisation partielle de la réserve, ont été mises au point durant la période de mobilité restreinte et de fonctionnalité limitée des équipes Enabel et du Ministère de la Santé : cette situation contraignante a permis aux équipes techniques de mieux réfléchir sur les innovations digitales au service de l'accès aux soins et de démarrer le deuxième semestre 2020 sur la base d'un plan d'action abouti.

1.3.3.4 Emploi décents

Afin de garantir que l'appui à l'émergence d'un tissu industriel compétitif et inclusif se traduise par la création effective d'emplois décents dans un contexte à forte dominance de l'économie informelle, Enabel a élaboré durant la première année d'exécution, un paquet d'initiatives complémentaires :

- Le cahier spécial des charges de l'étude de faisabilité de l'Agropole, prévoit que le cabinet retenu (le Groupe IDEA CONSULT/STUDI/SACI) identifie et conçoive, en plus des infrastructures strictement industrielles, les facilités d'utilité sociale nécessaires au bien-être des travailleurs, avec une attention particulière aux exigences et aux droits des travailleuses : vestiaires, garderie d'enfants, service de restauration, poste de santé. Toutes les infrastructures doivent en plus être conçues dans le respect de standard de sécurité CE ;
- ILO (International Labour Organisation) a été mobilisé pour la création d'une charte qui incitera les entreprises industrielles usagères de l'Agropole à respecter la réglementation du travail et à considérer le bien-être des employés comme un facteur de productivité et de créativité et non comme un facteur de coût ;
- La contribution de l'ONUDI a été réorientée vers la mise au point d'un dispositif de contractualisation de l'approvisionnement en matières premières agricoles basé sur la méthodologie déjà bien rodée au Sénégal dite « *contract farming* ». Cette méthodologie est censée à la fois sécuriser les approvisionnements au niveau des industrielles et les revenus des petits producteurs ruraux et elle implique la formalisation de ces derniers. – envisage la création d'incitations économiques à la formalisation progressive des petits producteurs ruraux, qui, pour pouvoir servir les entreprises industrielles clientes, devront déclarer leurs employés, commencer à adopter des mesures minimales de sécurité sur le travail, fixer des horaires pour le staff, etc... L'ONUDI a assumé le pilotage technique d'un tel dispositif pour les autres deux agropoles du Sénégal, grâce au financement de la Coopération Allemande (BMZ) ;
- La promotion de l'adhésion massive et progressivement obligatoire des tous les employés des entreprises industrielles, à partir des femmes et des catégories plus vulnérables (*cleaners*, gardiens, chauffeurs, etc...) au dispositif assurantiel subventionné mise en place par le Pilier 2 à travers les mutuelles de santé. Grâce aux contrats qu'Enabel a préparé avec des mutuelles de santé actives dans le Sine-Saloum, le but est d'assurer une couverture-maladie de base pour les travailleurs de l'Agropole et pour les petits producteurs qui l'approvisionnent en produits agricoles, en particulier pour les femmes en âge de reproduction, qui sont les plus exposées à la perte de l'emploi à cause de la grossesse et des éventuelles complications sanitaires y liées.

De plus, les employés et les employeurs de l'Agropole, à tous les niveaux, et les petits producteurs et productrices ruraux, bénéficieront des formations du Pilier 2 en matière de planning familial et de prévention/protection contre les VBG.

1.4 Synergies et complémentarités

1.4.1 Synergies et cohérence stratégique du portefeuille

Le Pilier 2 inclut dans sa cible les femmes bénéficiaires du Pilier 1 et leurs familles. L'amélioration effective de leur santé reproductive et leur adhésion aux systèmes d'assurances (avec la réduction conséquente de la barrière financière) permettra aux femmes d'être en meilleure santé globalement, d'espacer les naissances et in fine d'améliorer leur productivité.

Les activités de sensibilisation et éducation envisagées par le Pilier 2 en matière de planning familial et de prévention/prise en charge des VBG seront intégrées systématiquement aux parcours de formation professionnelle activés par l'intervention 2 du Pilier 1.

Le Piler 1 bénéficie de l'appui concret du Pilier 3 sur trois activités cruciales :

a) la formation des cadres du MDIPMI et du BOS sur une méthodologie certifiée de gestion de projets (PRINCE2). Le BOS, qui coordonne les projets du PSE avec plusieurs ministères, utilise déjà la méthode PRINCE2 et souhaite que tous les chefs de projets en interne et dans les ministères, maîtrisent cet outil ;

b) la réalisation d'une étude de faisabilité d'un projet de production de spiruline. La société Jemscience SA souhaite investir dans la production industrielle de spiruline dans la zone du Sine-Saloum et a sollicité Enabel pour la réalisation d'une étude technico-économique. Dans la cadre de l'Agropole et de l'incubateur, ce projet pourrait être un phare d'innovation verte à haut impact social, économique et environnemental (car il permettrait de mettre en valeur les terres irrémédiablement dégradées par la salinisation et la perte de biomasse) ;

c) la réalisation d'une étude juridique sur la gouvernance de l'ensemble des agropoles par le gouvernement Sénégalais. L'étude de faisabilité de l'Agropole-centre prévoit un chapitre sur la gouvernance de la société d'exploitation de l'agropole dans laquelle l'Etat Sénégalais doit jouer un rôle partagé avec le secteur privé ; il en sera de même dans les agropoles sud et nord. Cependant, la forme de la participation de l'Etat dans chaque agropole et la coordination avec tous les Ministères concernés est un sujet complexe sur lequel il est important de disposer de tous les éléments de décision avant la création de l'agropole centre.

1.4.2 Synergies et complémentarité avec les projets pour tiers

Le Pilier 1 a instauré une relation étroite avec le projet PARERBA (Projet d'appui à la réduction de l'émigration rurale dans le Bassin Arachidier du Sénégal). Financé par le Trust Fund West Africa et Sahel de l'UE, ce projet accompagne depuis 2018 la création d'emplois ruraux dans les filières agro-alimentaires. La complémentarité entre le Pilier 1 et le PARERBA est importante et les synergies nombreuses.

En premier lieu, la mise en œuvre du PARERBA a permis la production de connaissance sur l'économie rurale du Sine Saloum qui sera exploitée par l'étude de faisabilité de l'agropole et pour la formulation des actions d'appui à la structuration des producteurs : études de filière, élaboration de plans d'aménagement de bassins versants, données socioéconomiques issues du dispositif de suivi évaluation.

D'autre part, l'un des facteurs de réussite de l'agropole sera la disponibilité des matières premières agricoles et à ce titre, le travail réalisé par le PARERBA prépare et renforce le potentiel de développement des entreprises qui viendront investir. Les résultats obtenus avec 3,000 producteurs sur les filières maraichère et rizicole ouvrent des opportunités

d'approvisionnement pour des entreprises de transformation ou de commercialisation. Inversement, l'installation d'entreprises agroindustrielles dans l'agropole va créer des opportunités pour de nombreux agriculteurs qui trouveront de nouveaux débouchés commerciaux pour leurs productions. Cette synergie à double sens entre le Pilier 1 et le PARERBA servira de base à la formulation de l'action qu'Enabel soumettra au NDICI de l'UE et qui succédera au PARERBA à partir du deuxième semestre 2021, le *Projet d'appui au renforcement des systèmes alimentaires durables au Sine-Saloum dans un contexte d'industrialisation et urbanisation accélérées*.

Le PARERBA a également contractualisé 11 PME pour l'insertion de jeunes originaires du Bassin Arachidier dans le cadre d'investissements dans l'agroalimentaire. Ces entreprises sont susceptibles de nouer des partenariats avec les entreprises qui vont intégrer l'agropole. Faire appel à leurs services, voire intégrer certains des modules qui vont être mis en place.

Enfin, la zone d'intervention du projet EUTF RIEC (Rural Infrastructure for Employment Creation in The Gambia), est frontalière avec celle du pilier 1 : le travail de renforcement de la production agricole réalisé par le RIEC trouvera des débouchés auprès des entreprises de l'agropole qui pourront étendre leur zone d'approvisionnement jusqu'à la rive nord du fleuve Gambie.

Une deuxième relation synergique privilégiée est établie entre le Pilier 2 et le Projet EUTF PARSIEC-IDBIOMET (Projet d'appui au renforcement du système d'information pour l'état civil et l'identité biométrique): les établissements de santé des trois régions médicales appuyées par Enabel deviendront autant de centres d'état civil professionnalisés et équipés et l'identité biométrique des usagers des services de santé sera intégrée au dossier-patient digital, pour une amélioration drastique de la qualité du suivi sanitaires des populations et notamment de la dyade mère-enfant.

1.4.3 Autres synergies et complémentarités

La conception et la mise en œuvre de l'Agropole-centre bénéficient des leçons apprises (succès et erreurs) de l'Agropole-sud qui va continuer à servir de référence pour les activités en cours dans le Sine-Saloum. Inspirée de l'Agropole-sud, Enabel a facilité la création d'une task-force de PTF autour de l'Agropole-centre, qui s'est réunie deux fois durant la première année d'exécution du Portfolio, sous le leadership du MDIPMI et avec la participation du MEPC. Le membership de la task-force inclut, en plus de la BAD et BEI déjà positionnées sur l'Agropole-centre avec des responsabilités définies : KfW, GiZ, JICA, ONUDI, FIDA.

Le rôle de la task-force est triple :

- a) mutualiser les bonnes pratiques dans la promotion de l'industrialisation agroalimentaire et la création d'emplois décents, en assurant l'inclusivité et la sensibilité au genre ;
- b) faire un plaidoyer conjoint auprès des institutions sénégalaise pour l'adoption des réformes législatives et réglementaires favorisant les investissements industriels responsables et
- c) mobiliser les ressources visant à combler les gaps de financement éventuels sur le chemin de mise en fonction de l'Agropole-centre.

Sur le plan de la sécurisation des approvisionnements des sites industriels en matière première, le Pilier s'appuie largement sur le travail d'appui à la production et à la productivité agricole de base performé par USAID (filère mil), Banque Mondiale (filère arachide), FIDA et BAD (promotion de l'irrigation à petite échelle). Les équipes de ces quatre projets ont été approchées en phase de réalisation de l'étude d'identification des coopératives des producteurs et des intermédiaires commerciaux réalisée entre mai et juillet 2020 par Enabel et les Directions Générales du Développement Rural des régions cibles. Cela a permis d'avoir accès à leur base de données des bénéficiaires et partenaires et

aligner le travail de structuration des filières envisagé par Enabel en année 2 avec leur timing et leur méthodologie.

Concernant le Pilier 2 des synergies spécifiques sont mises en place progressivement avec LuxDev (présent dans le Sine Saloum, avec une importante activité dans le domaine de l'amélioration de l'accessibilité financière aux services de santé), USAID (très active dans le domaine de la santé de la reproduction et également présente via des ONG internationales dans la région de Kaffrine), UNFPA et quelques ONG internationales (dont belges) aussi actives dans la même zone d'intervention. Le but de la coordination avec les PTF susmentionnés actif dans le secteur de la santé est prioritairement d'éviter le double financement de certaines activités, un phénomène largement répandu au Sénégal en matière de santé.

Le pilier 2 travaillera également étroitement avec des associations sénégalaises et internationales actives dans la promotion de la santé de la mère et de l'enfant, la prévention des VBG et la protection des droits des femmes et de l'enfant. Les principales sont : l'Association pour la promotion de la femme sénégalaise (APROFES), l'Association sénégalaise pour le bien-être de la famille (ASBEF), le Réseau jeunesse population et développement (RESOPOPDEV), le Conseil des organisations non gouvernementales d'appui au développement (CONGAD) et l'Alliance national des jeunes pour la santé de la reproduction et de la PF au Sénégal (ANJ-SR/PF-Sénégal).

1.5 Principaux constats, risques et opportunités

1.5.1 Dialogue politique

La complexité institutionnelle et technique du Portefeuille, notamment de son Pilier 1, exige une intensité d'engagement accrue de la Belgique à travers le Poste, auquel Enabel apporte tout son soutien technique, dans le dialogue politique, afin d'assurer le portage politique nécessaire à soutenir les changements recherchés. Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte où les politiques d'industrialisation ont été historiquement faibles ou elles n'ont pas produit les résultats escomptés à long terme.

Dans ce sens la Représentation d'Enabel et l'équipe de mise en œuvre du Pilier 1, souvent accompagnées par le Poste, participent également aux groupes techniques sectoriels nationaux pour faire avancer les agendas des réformes nécessaires au succès de la démarche d'industrialisation du Sine-Saloum. Notamment à travers le groupe sectoriel « Environnement des Affaires », Enabel propose l'adoption d'un paquet de facilitations fiscales et réglementaires en faveur des entreprises adhérentes à l'Agropole, notamment concernant l'exonération fiscale sur l'importation de matières premières et équipements productifs et sur le cout de l'énergie pour les opérateurs industriels.

Un autre enjeu crucial de dialogue politique pour le Pilier 1 est l'adoption d'une loi sur le fonctionnement et sur la fiscalité des fonds d'investissement professionnels, dans le but de dynamiser un secteur qui peine à prendre son envol au Sénégal et dont la faiblesse structurelle plombe les capacités en levée de capitaux pour les porteurs de projet innovants. Parmi les réformes prioritaires pouvant impacter sur le succès de l'Agropole-centre et du GIH, il y a la mise en application urgente de la nouvelle loi sur les PME/PMI, qui a établi un paquet de facilitations (notamment la fiscalité progressive) pour les entreprises naissantes. La qualité du partenariat entre la Belgique et le MDIPMI et le MEPC de l'autre côté autorise à espérer que telles réformes puissent devenir effectives avant fin 2021, à savoir avant le lancement des activités industrielles au sein de l'Agropole-centre et avant l'entrée sur le marché des *start-ups* appuyées par le Green Innovation Hub.

Au niveau bilatéral, l'interprétation de la clause de conditionnalité inscrite dans la Convention Spécifique devra être tranchée Comité Technique Mixte Paritaire, qui aura lieu

la semaine du 12 octobre 2020. Le Comité de Pilotage du Pilier 1, tenu à Dakar le 26 août 2020, a décidé à l'unanimité de proposer à l'interprétation suivante, qui semble raisonnablement sécurisante pour les intérêts belges : Enabel pourra démarrer la réalisation de la partie d'infrastructures qui lui reviennent une fois que le Ministère des Finances et Budget du Sénégal aura signé la lettre de délégation de crédit en faveur du MDIPMI pour la réalisation de la partie des infrastructures de l'Agropole qui retombe sous la responsabilité de la Partie sénégalaise. Dans le droit sénégalais une délégation de crédit à une entité publique correspond à un mandat d'exécution obligatoire, ce qui garantit que les ressources empruntées à la BAD et à la BEI ne pourront pas être utilisées autrement que pour la réalisation des infrastructures visées.

En ce qui concerne le Pilier 2, le dialogue politique se fait au sein du Groupe Sectoriel National « Santé », où Enabel et le Poste sont également représentés. La réforme législative la plus urgente pour l'atteinte des objectifs du Portfolio en matière de santé est l'extension de la « Couverture Maladie Universelle » (CMU). La CMU devrait généraliser l'obligation et le droit d'avoir une assurance-maladie de type « mutuelle » pour toute la population n'ayant pas un contrat de travail formel. Une telle réforme, déjà à l'étude au Sénégal et supportée, entre autres, par USAID et AFD, transformerait les établissements mutuels d'assurance-maladie dans des établissements d'utilité publique, les rendant éligibles pour l'aide financière et non-financière directe de l'Etat, augmentant ainsi leurs chances d'atteindre la viabilité économique.

1.5.2 Expertise

L'expertise nécessaire à la mise en œuvre du Portefeuille a pu être mobilisée de façon rapide et efficace. C'est une satisfaction particulière pour le pilier 1 dont l'exécution exigeait le recrutement de staff spécialisé sur différentes thématiques qui ne sont pas encore au cœur de l'expérience d'Enabel. Pour chaque position du pilier 1 des profils pointus issus ou proches du secteur privé ont pu être identifiés, disposant chacun d'une expérience directement pertinente. L'équipe du Pilier 1 dispose ainsi de toute l'expertise nécessaire à la planification/réalisation du développement industriel tant du point de vue des infrastructures physiques que du modèle organisationnel, à la compréhension et la prise en compte des attentes des opérateurs économiques, au développement d'une dynamique d'innovation numérique et de manière plus transversale au développement de réseaux. On y retrouve également des compétences spécifiques en écoconstruction qui permettront de se rapprocher d'une infrastructure neutre en émissions de gaz à effet de serre et maximisant l'utilisation des matériaux de construction locaux.

Pour les Pilier 2 et 3, champs plus traditionnels pour Enabel, les processus de sélection ont abouti au recrutement de ressources internes aussi bien pour les postes internationaux que pour la majorité des postes nationaux, avec le bénéfice de disposer immédiatement d'équipes opérationnelles, sans réel besoin d'intégration ou d'apprentissage de l'organisation.

1.5.3 Modalités de partenariat et opérationnelle

1.5.3.1 Modalités de partenariat

La gouvernance stratégique de la mise en œuvre du Portefeuille est sous la responsabilité de trois Comités de Pilotage, un par Pilier et tous co-présidés par la Représentation d'Enabel et par le MEPC. Selon la thématique principale de chaque Pilier, les comités de pilotage sont animés techniquement par le staff technique d'Enabel ou par le ministère de tutelle technique concerné, respectivement MDIPMI, MSAS et MEPC. La composition de chaque comité et ses attributions sont déterminées par une lettre d'entente bipartite dont le

contenu est repris par un décret du Président de la République portant création des COPILs du Programme de coopération bilatérale Sénégal-Belgique (encore en attente de promulgation, mais qui sera certainement en vigueur avant la tenue du Comité Technique Mixte Paritaire). Un COPIL de lancement (janvier 2020) et un COPIL d’approbation des rapports d’intervention de la 1^{ère} année (août 2020) ont été tenus pour chaque pilier avec succès, en mettant en exergue la sincérité de l’accord sénégal-belge autour des priorités fixées dans le Portefeuille et ses modalités d’exécution.

Au niveau de l’opérationnalisation du Portefeuille, les partenariats de mise en œuvre se déclinent à plusieurs niveaux :

- Des protocoles d’entente avec des directions ministérielles, permettant de prendre partiellement en charge, et dans les limites fixées par le G50, les coûts de mission des fonctionnaires publics participant à la mise en œuvre des activités ;
- Des marchés publics compétitifs, permettant à Enabel de mobiliser prestataires de services intellectuels et fournisseurs des biens et travaux ;
- Des conventions de subsides, permettant à Enabel d’appuyer et renforcer des organisations publiques et d’autres à but non prioritairement lucratif dont les objectifs et les stratégies convergent avec ceux du Portefeuille. C’est le cas, durant la période de rapportage, du financement des formations en plaidoyer politique du Pilier 3 et de l’Association de la Jeunesse Sénégalaise pour la conception du dispositif d’incubation des jeunes entrepreneurs verts et numériques.
- Des accords spécifiques de coopération (ASC), par lesquels Enabel une expertise public belge dans des matières à haute intensité de savoir-faire. C’est le cas des universités belges et de l’IMT d’Anvers en faveur du Pilier 2 et du Port of Antwerp International en faveur du Pilier 3.
- Une convention de coopération avec l’ONUDI, qui, pour le moment, n’a donné que des résultats partiels. La révision de la contribution attendue de l’ONUDI a fait l’objet d’une concertation positive et aboutie avec la Partie sénégalaise et le Poste, et une version adaptée de la convention de coopération sera disponible avant le Comité Technique Mixte Paritaire de l’octobre 2020.

1.5.3.2 Modalités opérationnelles

La mise en œuvre du Portefeuille s’appuie sur un dispositif RH et logistique et à double ancrage géographique, avec les 3 interventions managers basés à Dakar, avec 50% du temps de travail en mission sur le Sine-Saloum, et les équipes techniques basées à Kaolack dans un bureau partagé entre Pilier 1 et Pilier 2. Ce double ancrage se révèle être pour le moment très fructueux, car il permet de garder le contact permanent avec les groupes-cibles sur le terrain et de garantir une coordination efficace au niveau central, ce qui est crucial pour le Pilier 1 considérant la complexité de son architecture partenariale.

En raison de la nature de ses activités, ayant une souvent une portée nationale et des bénéficiaires en large majorité institutionnels, le Pilier 3 maintient l’ensemble de son équipe en capitale.

La gouvernance opérationnelle du Portefeuille, sous la responsabilité du Country Portfolio Manager (CPM), est assurée par deux instances : le *Portfolio Management Board* (PMB) et le *Pillar Management Board*, dont le membership, les attributions et la périodicité sont déterminées dans une note méthodologique approuvée en février 2020. Ces deux instances incluent les managers des interventions pour tiers, dans le but de parvenir à une harmonisation effective des approches sectorielles et thématiques, des modalités de

partenariat et de renforcer les synergies et la mutualisation des ressources. Au Sénégal deux PMB et deux PillarMB ont eu lieu durant la période couverte par ce rapport et ont produit les effets bénéfiques attendus. Ils ont permis entre autres :

- au Pilier 1 et au PARERBA d'identifier une opportunité d'investissement commune sur une infrastructure productive (premier exemple de ce genre à Enabel) ;
- de dresser une approche cohérente dans la prise en compte du changement climatique et de la protection environnementale ;
- d'orienter les activités de renforcement des producteurs agricole de base (appuyés par le PARERBA) dans le sens des besoins réels de l'Agropole et, *in fine*,
- d'offrir un bouillon de culture fertile aux propositions de projets « pour tiers » qui viendront compléter et renforcer les changements recherchés par le portefeuille bilatéral et qu'Enabel soumettra à l'UE et à l'AFD dans un futur proche.

1.6 Gestion des risques

L'analyse des risques proposée en phase de formulation du portfolio reste valable, cependant certains risques majeurs méritent d'être réévalués.

Deux risques avaient attiré l'attention particulière de la Partie sénégalaise et/ou de la Partie belge avant le démarrage :

- *Le risque de non-mobilisation en temps utile des ressources nationales nécessaires à la réalisation des infrastructures publiques complémentaires à l'installation des parcs industriels de l'Agropole-centre.*

Malgré l'engagement de la BAD et de la BEI pour un montant total en prêts concessionnels de 110 M€, formalisé en avril 2019, qui est plus que suffisant pour réaliser toutes les infrastructures envisagées, il reste d'actualité le risque que ces ressources ne soient pas disponibles à temps pour permettre au MDIPMI de suivre le chronogramme de constructions planifié par Enabel. Ce risque est aggravé par la clause de conditionnalité inscrite dans la Convention Spécifique.

La gestion de ce risque s'est traduite en deux mesures :

a) Enabel s'est assuré que les APS et l'EIES de l'Agropole soient disponibles au 30 octobre 2020. Cela permettra au Sénégal d'inscrire les crédits correspondants dans la loi de finances avant fin novembre 2020 et de faire approuver les demandes de prêts aux *boards* des banques ciblées en mars 2021, pour un démarrage des travaux au deuxième semestre 2021 ;

b) faire approuver au COPIL du Pilier 1 une interprétation de la clause de conditionnalité qui permette à Enabel de lancer les DAO pour la réalisation des infrastructures à charge de la Belgique sans attendre l'attribution du marché de travaux de la Partie sénégalaise, sans pour autant altérer la prise en compte des préoccupations belges.

- *Le risque d'un taux d'occupation faible de l'Agropole, avec par conséquent un déficit de rentabilisation des investissements publics belges et sénégalais.*

Pour maîtriser ce risque, un exercice ciblé de mobilisation des investisseurs privés, nationaux et internationaux a été lancé de manière précoce. Tous les acteurs concernés sont pleinement mobilisés : AWEX, FIT, HUB Brussels, les chambres de commerces sénégalaises et européennes, la diplomatie économique et commerciale belge au Sénégal. Cette composante est désormais la plus avancée du Pilier 1 : un nombre satisfaisant d'investisseurs d'envergure se sont manifestés pour intégrer l'Agropole et le risque est

maintenant considéré limité. De plus, afin de gérer le risque de manière systémique, instruction a été donnée au cabinet en charge de l'étude de faisabilité de l'Agropole de concevoir un plan d'investissements infrastructurels « modulaire et progressif », pour que la réalisation des infrastructures accompagne, plutôt que précéder, l'installation effective des entreprises.

Il n'est en revanche pas possible d'exclure que des aspirants investisseurs se découragent et détournent leur attention vers d'autres opportunités d'investissement si Enabel et la Partie Sénégalaise ne respectaient pas le timing de réalisation des infrastructures. Pour mitiger ce risque, Enabel fera participer les investisseurs tout au long le processus de réalisation des infrastructures afin de conserver, voire augmenter leur disposition à investir.

Un autre risque identifié durant la formulation mérite d'être analysé de manière plus approfondie à la lumière des constats des enquêtes coordonnées par l'équipe du Pilier 1 : *la faible capacité productive de l'agriculture du Sine-Saloum et la désorganisation des chaînes de valeur en amont de la transformation industrielle, notamment dans les filières que le gouvernement a sélectionné comme prioritaires (céréales, sel alimentaire et arachides), comparée aux volumes de matière première requis par l'industrie pour être rentable*. Le déficit de capacités apparaît plus important qu'il n'avait été perçu et pourrait mettre en danger la viabilité économique de l'Agropole.

La stratégie pour y faire face repose sur trois volets :

- Intensifier les investissements prévus sur la structuration du milieu productif en amont des sites industriels et sur la productivité de l'agriculture paysanne. Ce volet repose majoritairement sur projet PAREERBA et sur son projet successeur ;
- Promouvoir la diversification sein de l'agropole, en proposant des alternatives aux deux ou trois filières favorisées par le gouvernement. En ce sens, les Chambres de Commerce européennes travaillent à la mobilisation d'investisseurs internationaux d'extractions diverses : lait et viande, peaux et cuir, technologies agricoles et agro-forestières, biomasses combustibles, aquaculture et algoculture, technologies de constructions, etc... Le GIH et le Pilier 3 (R3) jouent également un rôle crucial pour faire émerger des activités productives innovantes permettant d'atténuer la dépendance aux matières premières agricoles locales traditionnelles ;
- Bien que cette stratégie soit contraire aux objectifs de long terme de l'Agropole et du PSE, accepter que les entreprises industrielles intègrent dans leurs plans d'affaires, pour les premières années d'activité de l'Agropole, la possibilité d'importer une partie des matières premières agricoles à des conditions favorables, notamment depuis les Pays disposant d'une pluviométrie moins erratique. Ceci donnerait aux producteurs agricoles sénégalais le temps nécessaire à moderniser les technologies agronomiques et organisationnelles de production ne vue de l'approvisionnement des sites industriels. L'étude de faisabilité aura un chapitre dédié à ces aspects et elle proposera à l'Etat un paquet de mesure transitoires de facilitation des importations des matières premières et leurs conditions d'application.

Les risques et les mesures d'atténuation identifiés pour les Piliers 2 et 3 restent d'actualité, mais une sous-section concernant la crise pandémique doit être ouverte ci-dessous.

Concernant le Pilier 1, en plus des problèmes de retard dans l'exécution des activités et d'affaiblissement des dynamiques nationales de concertation déjà évoqués plus haut, des problèmes à plus long terme émergeront, surtout si la situation sociale et sanitaire ne revenait pas progressivement à la normalité à partir du mois de septembre 2020, comme il

est prévu. Bien que la demande interne de biens alimentaires ne semble pas destinée à s'affaiblir – un gage de sécurité pour la rentabilité des industries agroalimentaires visant le marché national -, il pourrait devenir beaucoup plus difficile d'attirer des investissements directs étrangers, qui sont cependant les porteurs principaux des innovations technologiques et très probablement ceux plus à même de créer massivement de la valeur ajoutée et des emplois. Enabel se prépare à relever ce défi en renforçant l'action de mobilisation des investisseurs sénégalais ou déjà stablement implantés au Sénégal. L'équipe a déjà pris contact avec le Groupe Kirène (pour les produits laitiers et les jus) et le Groupe SEDIMA (pour les aliments zootechniques).

Concernant le Pilier 2, la composante de renforcement de l'offre de service de santé sexuelle et reproductive sera affectée par une diminution du personnel de santé disponible, du fait qu'une partie des effectifs des établissements de santé publics continueront à être absorbés par les soins aux malades de Covid. Cette situation est destinée à perdurer pendant, au moins, toute l'année 2021 selon les estimations du MSAS. La seule contre-mesure qu'Enabel peut adopter à l'horizon 2022 est de concentrer l'action dans les centres de santé plus grands et mieux organisés, pour redescendre progressivement vers les postes ruraux. Malheureusement Enabel sera aussi obligée d'exclure provisoirement le traitement du Covid, totalement ou partiellement, de la couverture-maladie subventionnée pour les femmes en âge de procréer, enceintes et allaitantes et leurs descendants directs : autrement le risque de faillite pour les mutuelles de santé prestataires du service, à cause de la covariance systémique, serait trop élevée.

Concernant le Pilier 3, si l'impossibilité de recevoir des missions de l'étranger, notamment depuis la Belgique, devait perdurer au-delà d'octobre 2020, les formations prévues dans le cadre des R1 et R2 de ce Pilier devront être organisées en « *distance learning* » et les formations qui ne sont pas réalisables par cette méthode (par ex : pilotage des navires) reportées. Les volets « bourses de formation » et « voyages d'échanges » devront également être reportés.

2 Suivi budgétaire

Le suivi budgétaire commenté ci-dessous est arrêté au 31/07/2020.

Le Pilier 1 a un taux d'exécution de 4,96%, en ligne avec les attentes de performance spécifique si l'on considère que :

- i.) la première année de ce Pilier était censée se concentrer sur les études et sur la mise en place du set-up institutionnel de l'action qui prime par sa complexité
- ii) la crise sanitaire a retardé de 4 mois au moins l'arrivée sur le terrain de l'équipe en charge de l'étude de faisabilité de l'Agropole.

La seule modification budgétaire significative apportée au Pilier 1 durant la période couverte par ce rapport est la diminution de 1.459.664 € du budget alloué aux infrastructures, afin de couvrir des activités qui n'avaient pas été prévues en phase de formulation et qui se sont avérées nécessaires du fait des évolutions intervenues durant la première année de mise en œuvre :

- 1) La réalisation de l'étude de faisabilité de l'Agropole (*industrial master plan*), qui aurait dû être entièrement financée par la BAD.
- 2) La prise en charge du cabinet en charge d'accompagner le BOS dans le processus de structuration de l'Agropole-centre (activité exécutée à travers l'ONUDI).
- 3) L'organisation des ateliers réunissant tous les parties prenantes au niveau central et dans les régions cibles, pour la structuration de l'Agropole et pour le renforcement

de l'implication des acteurs de la décentralisation et de la déconcentration (activité exécutée à travers l'ONUDI).

- 4) Le contrôle-qualité et le *benchmarking* international des livrables de l'étude de faisabilité de l'Agropole (activité exécutée à travers l'ONUDI).

Comme la réalisation de l'étude de faisabilité proprement dite a été retirée de la responsabilité de l'ONUDI, qui ne doit plus exécuter que les activités énumérées aux points 2), 3) et 4) ci-dessus sur base d'une Convention de Coopération s'élevant à 860,000 €, il a été demandé à l'ONUDI de proposer un nouveau plan d'action pour le solde de 460,000 €. Cette proposition de réaffectation, attendue pour mi-septembre 2020 devra proposer des activités strictement cohérentes avec la « relecture » des activités éligibles faite en juillet 2020 de concert avec le MDIPMI et le BOS (voir plus bas : section 4 « Réorientations stratégiques et recommandations »)

Le Pilier 2 a un taux d'exécution de 7,38%. La relativement faible performance du projet dans l'exécution des activités ordinaires prévues en première année, principalement à cause de la pandémie, notamment les réhabilitations infrastructurelles et les distributions des équipements de santé reproductive, est plus que contrebalancé par les dépenses encourues pour la riposte d'urgence à la crise sanitaire. La seule modification budgétaire apportée est justement la création de l'activité « Covid19 » dans le cadre du R3, avec un budget alloué de 450.000 €.

Le Pilier 3 avait au 31/07/2020 un taux d'exécution budgétaire effectif de seulement 3,57%, ce qui pourrait paraître très faible. L'Intervention 4 s'est cependant efficacement concentrée durant la période de confinement sur les activités d'identification et de contractualisation, au point de parvenir à un taux d'engagement budgétaire qui aboutira à la réalisation de l'ensemble des dépenses prévues en 2020. Aucune modification budgétaire n'a été apportée au pilier 3.

Le pourcentage cumulé de l'ensemble des modifications budgétaires déjà effectuées sur le portefeuille dans son ensemble reste inférieure à 15% (4,69% au 31/07/2020).

L'ensemble de ces modifications budgétaires n'auront pas un impact conséquent sur l'atteinte des *outcomes* du Portefeuille. La création de la ligne budgétaire « Covid19 » en particulier ne diminue pas la capacité du Portfolio d'améliorer la qualité de l'offre des services de santé sexuelle et productive, car les matériels et équipements médicaux ne seront pas utilisés exclusivement pour le traitement des malades de Covid.

3 Modifications apportées au portefeuille pays

Seules deux modifications d'envergure ont été apportées, l'une sur le Pilier 1 et l'autre sur le Pilier 2.

Pilier 1 Prise en charge complète de l'étude de faisabilité de l'agropole

Le programme de coopération 2019-2023 prévoyait la signature d'une convention avec l'ONUDI d'un montant de 250.000 € pour l'accompagnement de l'étude de faisabilité et les ateliers de restitution aux populations. A la suite des décisions de réorientation des fonds initialement dédiés par la BAD à la réalisation de l'étude de faisabilité (1 million de \$) il a fallu dès le début du projet procéder à un réaménagement budgétaire pour prendre en charge l'intégralité de l'étude et une partie des ateliers de consultation des acteurs et porter le montant de la convention ONUDI à 860.064 €.

Par la suite, compte tenu de la décision du Ministre du développement industriel et des PMI d'interrompre le processus de sélection du prestataire de l'étude engagé par l'ONUDI et la demande à Enabel de relancer un appel d'offres, un nouvel aménagement budgétaire s'avère nécessaire pour faire face à cette dépense en régie. Un mandat du siège a validé l'engagement de 720.000 €HT vis-à-vis de l'offre sélectionnée à l'issue de l'appel d'offres SEN 438bis.

Compte tenu du retard dans la mobilisation du financement originel accordé par la BAD au MDIPMI pour assurer le suivi et la coordination de l'étude de faisabilité ainsi que la mobilisation des membres du comité technique national de suivi du projet agropoles, il est apparu également nécessaire d'augmenter le budget initialement prévu pour appuyer l'unité de gestion du projet au sein du MDIPMI et prendre en charge les frais liés aux activités de consultation des parties prenantes et de suivi et d'accompagnement de l'étude de faisabilité.

Enfin, concernant les activités de promotion du projet, compte tenu de l'implication encore forte de l'unité de gestion du projet agropoles sur le dossier de l'agropole sud et donc d'une disponibilité limitée à s'investir dans les activités de l'agropole centre, il a été décidé de commencer les actions de promotion de l'agropole centre par des prestations en régie et non par une convention de subsides à la Direction de la Petite et Moyenne Industrie du MDIPMI comme initialement prévu.

Pilier 2 : Introduction d'activités en réponse à la crise COVID

Sur la composante santé, comme mentionné plus haut, un montant de 450.000 euros a été mobilisé sur le R3, afin de contribuer d'une part à la protection des populations et du personnel de santé contre la pandémie et, d'autre part, à améliorer sensiblement dans les trois régions concernées la prise en charge des cas modérés et graves provoqués par le Covid19. Cette enveloppe a servi à acheter un stock de matériels et d'équipements médicaux essentiels et à financer un paquet d'activités d'information, sensibilisation et formation sur la maladie et la manière de limiter l'extension massive de la contagion.

(cfr. Annexe 3, Tableau de synthèse de performances financières du Portfolio)

4 Leçons apprises

4.1 Leçons apprises d'ordre institutionnel, stratégique, organisationnel

Si l'on décide de déléguer un volet d'activités, l'application rigoureuse du principe du « fit-for-purpose » est cruciale pour éviter des retards et pour garantir la qualité des livrables.

Le début de collaboration avec l'ONUDI a révélé que la collaboration avec les agences UN est fructueuse dans la mesure où la distribution des rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre du projet reflète bien l'identité organisationnelle de l'agence onusienne choisie comme partenaire, en lui permettant de mettre en valeur ses avantages comparatifs. Dans ce sens il est préférable que l'ONUDI se concentre davantage sur la conception de méthodologies et outils de structuration, tels que l'Observatoire de l'Industrie, et sur la création de *politiques* pour le développement sectoriel et moins sur la mise en œuvre directe par le recrutement du personnel opérationnel de terrain, la passation des marchés, etc...

Une équipe à l'expertise légitime, ouverte culturellement et engagée dans un esprit de partenariat s'adapte et se renforce dans les périodes de crise

Une équipe d'intervention regroupant l'ensemble des profils souhaités, complémentaires à plus d'un titre, a été mise en place rapidement, en allant puiser au-delà du vivier naturel d'Enabel, au plus près du monde économique réel, condition importante de succès pour une initiative en prise directe avec le secteur privé, les entrepreneurs et les investisseurs.

Une dynamique institutionnelle vertueuse s'est instituée sur le plan stratégique mais aussi opérationnel avec les divers partenaires publics et privés, tant au niveau national que local, partenaires souvent nouveaux pour Enabel. L'intégration au sein du système national de pilotage du développement industriel, et le souci permanent de l'échange et de la

concertation sont garants de la cohérence du programme avec les évolutions de la politique nationale et d'une appropriation a priori des résultats de l'intervention.

Un travail quotidien côte à côte en bonne complicité, y compris depuis l'apparition du COVID et l'éloignement physique qui en a suivi, parfois à des milliers de kilomètres, a permis d'atténuer les craintes des partenaires suite à la décision d'arrêter la cogestion. Les liens solides voire renforcés par la crise entre les différents acteurs permettront un redémarrage rapide, empreint d'un dynamisme renouvelé lorsque les conditions sanitaires seront stabilisées.

La communication et la visibilité au service de l'intervention sont des facteurs importants de mobilisation des acteurs

Des efforts importants en matière de communication et visibilité par l'équipe au sens large, Enabel et ses partenaires ont donné des résultats encourageants en termes de connaissance et reconnaissance par les parties prenantes potentielles et au-delà, au sein des populations concernées. En partie grâce à cette communication un pôle d'entreprises et d'investisseurs potentiels commence à se constituer autour de l'Agropole centre. Leur participation à la phase de conception renforcera l'adéquation de l'infrastructure physique et organisationnelle à mettre en place avec les besoins réels du secteur privé.

4.2 Pilier 1

Il est important de connaître en profondeur et, dans la mesure du possible, de valoriser le tissu économique sous-jacent

Les visites de terrain réalisées au cours de cette première année et les rencontres avec les acteurs régionaux de développement ont montré qu'il existe dans la zone un grand nombre d'initiatives plus ou moins professionnelles sur le secteur de la transformation des produits agricoles. Une partie considérable de ces opérateurs, selon leur degré de maturité, devront être accompagnées à interagir profitablement avec l'Agropole, comme adhérents, comme fournisseurs, comme clients. D'autres pourront intégrer le GIH pour être consolidés et accélérés.

Un projet ambitionnant un shift de paradigme, économique dans le cas présent, demande un engagement dans la durée, au-delà de la période conventionnelle de 4 ans

Le principal défi de cette première année d'exécution est la perspective d'atteindre les résultats endéans la durée prévue du projet. Une durée de 4 ans (hors périodes de démarrage et de clôture) est insuffisante pour ce type de projet (même sans crise Covid). Le MDIPMI prévoit de son côté un processus de changement plus long. Du fait que l'étude de faisabilité n'était pas disponible au démarrage du projet, comme c'était prévu initialement, avec plus d'un an de retard sur la livraison des rapports APS et APD, la question de la durée d'exécution est encore plus critique. Une prolongation de la durée du projet s'avère indispensable pour garantir l'atteinte des résultats et des objectifs.

4.3 Pilier 2

Nécessité de s'appuyer sur les initiatives existantes pour économiser des moyens et renforcer l'impact de l'action

En relation au résultat 1 - « le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive », la cartographie des intervenants a permis de recenser les principaux acteurs dans le domaine de la santé reproductive des ados/jeunes (SRAJ) et d'identifier les pistes de collaboration pouvant aboutir à une synergie des différents acteurs et secteurs qui interviennent dans la santé des

adolescent(e)s. Ainsi, la mise en relation et la création de partenariats entre les structures sanitaires et les structures dédiées à la prise en charge des ados/jeunes est un atout essentiel pour contribuer de manière plus efficiente et efficace à l'atteinte du résultat.

Nécessité de s'appuyer sur les structures éducatives, y compris celles non-formelle, pour faire passer des messages efficaces en matière de prévention et de prise en charge des VBG

L'appui au secteur de l'éducation pourrait permettre d'atteindre facilement les cibles principales de l'intervention en particulier pour le résultat 2 du Pilier 2 (mais aussi pour le R1). L'école, y compris l'école coranique et les établissements de formation professionnelle, sont à la fois le lieu privilégié de rencontre de jeunes et d'adolescents et un espace miné par les violences basées sur le genre. L'intégration des activités d'information et de sensibilisation dans les curricula éducatifs faciliterait la diffusion de messages clés à l'intention de ces cibles.

Renforcer la qualité de l'offre de services sanitaires est une précondition pour la diffusion massive de la couverture assurantielle auprès des femmes

L'amélioration de l'accessibilité financière des femmes enceintes et enfants aux soins de qualité par la couverture assurantielle exige que les frais d'assurance payés par les femmes trouvent un répondant dans des services de qualité adéquate, autrement la propension à s'assurer sera faible. Pour y parvenir est nécessaire de contribuer à combler les besoins des structures de santé en termes d'équipements (biomédicaux, digitalisation, ambulances, etc...) et de système de gestion efficaces, y compris par le déploiement des TIC appliquées à la santé, telles que la télémédecine en milieu rural et la digitalisation des dossiers.

4.4 Pilier 3

L'investissement sur la création, l'organisation et la diffusion de connaissances techniques et économiques est un déterminant puissant de la propension à l'investissement du secteur privé et contribue à la minimisation du risque d'échec dans la phase de start-up de l'entreprise.

L'étude de faisabilité techno-économique pour la mise en opération d'une unité industrielle de culture et transformation de l'algue Spiruline permettra à un investisseur d'envergure d'adhérer à l'Agropole-centre avec un projet à haute intensité d'innovation technologique et commerciale pour l'Afrique de l'Ouest, en devenant à terme un champion « agrégateur » en mesure d'organiser autour de lui un nombre conséquent des petits producteurs. Les ressources nécessaires à lever les aléas concernant le nature des sols et des eaux de culture, la productivité escomptées des algues dans les conditions bioclimatiques prévalentes et la capacité d'absorption du produit fini par le marché sous-régional étant trop importantes, l'investisseur aurait désisté sans l'appui d'Enabel avec une perte d'au moins 250 emplois potentiels directs et indirects. Deux autres études de ce type sont en préparation et elles investigueront les conditions de faisabilité de l'introduction au Sénégal de la technologie de construction dite « voute nubienne » et de l'installation d'une unité industrielle de fabrication d'embarcations modernes (polymères plastiques et polyester) pour remplacer la flotte de pêche artisanale du Sine-Saloum.

L'identification et l'analyse approfondie des conflits institutionnels sous-jacents est un préalable nécessaire aux décisions d'orientation des investissements en formation

En phase de définition de groupes-cibles et partenariats de mise en œuvre du R2 du Pilier 3 – à savoir le renforcement des compétences des acteurs portuaires et para-portuaires, nous avons relevé une tension entre le Port Autonome de Dakar d'une part et la Chambre de

Commerce de Kaolack et l'Agence Nationale des Affaires Maritimes de l'autre part pour la maîtrise d'ouvrage des activités de formations destinées aux opérateurs impliqués dans la gestion des ports internes de Kaolack et Dakhonga. Finalement le financement du développement d'une stratégie portuaire nationale, qui sera porté par le Ministère de la Pêche et des Affaires Maritimes et réalisé par la société belge Port of Antwerp International (PAI) aidera à clarifier la distribution des compétences entre les différents acteurs portuaires et permettra à Enabel de planifier les formations envisagées avec une garantie supplémentaire d'appropriation de la part des bénéficiaires (et des institutions bénéficiaires).

4.5 Intégration des thèmes transversaux

Bien qu'il soit encore il est très tôt pour parler de leçons apprises de l'intégration des thèmes transversaux alors que l'on en est encore en phase d'affinement de la stratégie originale et au début de son opérationnalisation, il a néanmoins été possible, durant la première année de mise en œuvre, d'identifier les défis et les opportunités principaux pour la suite de l'exécution du Portfolio.

En matière d'environnement et changement climatique

Pour le moment le principal défi pour l'adoption d'énergies entièrement vertes et renouvelables de la part des entreprises industrielles est la compétitivité relative (et perdurant) des hydrocarbures. Si pour la production directe de calories le remplacement totale est à la portée des investisseurs (voir l'exemple du chaufour de Carmeuse Overseas, dont la conception est appuyée par l'équipe du Pilier 1), en ce qui concerne l'électrification la solution est moins immédiate : l'Agropole sera obligé à mettre au point un mix raisonné de sources d'énergie électrique pour servir les usines, à base de photovoltaïque, de biométhanisation, d'éolien et de combustion de biomasses pour atteindre le niveau recherché de « neutralité CO₂ ». Un accord avec la société nationale d'électricité (SENELEC) devra en plus être négocié pour que la société de construction et d'exploitation de l'Agropole puisse vendre sa propre énergie électrique directement aux entreprises adhérentes, pour la couverture d'au moins une partie de leurs besoins, sans passer le réseau national.

La disponibilité d'eau douce – pour le fonctionnement des usines de transformation agroalimentaire et pour l'irrigation des surfaces agricoles qui approvisionnent les sites industriels en matières premières – pose aussi des soucis importants dans le Sine-Saloum. En phase de sélection des entreprises, une attention particulière devra être portée à la diversification productive, pour que les besoins en eau douce ne soient pas trop conséquents (par la promotion de l'aquaculture en eau saumâtre, l'algoculture, le raffinage de sel) et qu'ils soient bien distribués tout au long de l'année.

En matière de digitalisation

La digitalisation du dossier-patient et la numérisation de la gestion comptable des établissements de santé sont des démarches ardues, en termes technologiques (garantie de la connectivité) et en termes de capacités de gestion du personnel de santé. Le staff Pilier 2 devra assurer un accompagnement de proximité très intense des usagers jusqu'à la stabilisation du système.

En ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat numérique, le taux de mortalité des start-ups au Sénégal avoisine 95%. La cause principale étant l'incapacité de ces entreprises d'atteindre des marchés solvables pour leurs produits et services digitaux. Pour espérer des performances moins décevantes, le GIH privilégiera l'appui aux aspirants entrepreneurs qui s'investissent dans le secteur de la sous-traitance digitale, en se positionnant comme des

fournisseurs de services B2B à des clients déjà identifiés avant la création-même de la start-up.

En matière de genre

Le Pilier 1 du Portfolio est le seul projet au Sénégal – et parmi les rares projets en Afrique de l’Ouest - qui mise principalement sur la création d’emplois salariés dans le secteur secondaire. La grande majorité des travailleuses actives dans les usines de transformation industrielle de produits agroalimentaires seront des femmes, pour des raisons de division traditionnelle du travail, sans besoin d’imposer des politiques de discrimination positive aux entreprises adhérentes à l’Agropole-centre. Ceci ouvre une opportunité inédite pour l’autonomisation économique des femmes : comme le démontre l’expérience de l’Asie sud-orientale, l’accès des femmes à un salaire fixe et aux avantages et protections que cela implique, est la meilleure manière pour réduire le taux de fertilité et aussi pour protéger efficacement les femmes des VBG, notamment celles perpétrées au niveau domestique. Le salariat est aussi un élément favorisant la pérennisation de l’adhésion des femmes à la couverture-maladie post période de subvention.

Plus difficile est l’inclusion effective des femmes productrices à la dynamique industrielle : il a été noté qu’au Sénégal l’exigence de formalisation de l’entreprise est un prérequis à la signature d’un contrat de fourniture avec un client industriel et peut constituer une raison d’exclusion des femmes entrepreneuses. Ces dernières ont en fait plus de difficultés que les hommes à obtenir une carte d’identité, à accomplir les démarches d’enregistrement, à établir un titre juridique sécurisant les droits sur le capital immobilier (la terres, les bâtiments). A cette difficulté s’ajoute l’accès aux services financiers adaptés crucial à la réalisation des investissements nécessaires pour respecter un contrat de fourniture avec un client industriel. Une solution, partielle, à ces défis est de regrouper les femmes en coopératives, et au prix d’un encadrement rapproché, de leur confier la gestion des plateformes départementales de collecte et conditionnement. Cela revient à assurer leur position lors d’une étape intermédiaire obligatoire de la chaîne de valeur, entre la production de base et les sites industriels.

En matière d’emplois décents

La formalisation des emplois oblige les employeurs à supporter les coûts du respect du droit du travail, en termes d’horaires de travail, de congés, de cotisations, d’impôts, de limitation de licenciement et de restructuration des ressources humaines. La disponibilité des entreprises industrielles souhaitant adhérer à l’Agropole à supporter ces coûts n’est pas acquise et la capacité de l’Etat à veiller efficacement au respect du droit du travail dans les régions concernées par le Portfolio n’est pas assurée. Pour faire face à ces défis, la charte du travail décent sera élaborée et soumise à la signature de tous les investisseurs de l’Agropole ; le guichet unique à la disposition des entreprises inclura l’Inspection du Travail ; et les services de *coaching* déployés par l’Agropole intégreront dans leur paquet la sensibilisation sur les bienfaits du travail décent au sein de l’entreprise pour la productivité et la stabilité du personnel.

4.6 Questions d’apprentissage stratégique

L’inclusion du champ intermédiaire existant entre le secteur primaire et le milieu industriel

Dans les régions cibles du Portfolio, des groupements de femmes ou de jeunes fabriquent et commercialisent des produits alimentaires ou cosmétiques, en valorisant la production agricole locale. Il est très important que ces acteurs ne soient pas exclus du dispositif qui

sera mis en place par l'Agropole-centre mais puissent participer à la dynamique économique et puisse bénéficier de ses retombées socio-économiques.

L'inclusion des initiatives économiques locales représente un défi car ces entreprises informelles ne peuvent pas être considérées comme des aspirants industriels et ne peuvent pas avoir leur place dans un parc industriel. Cela a d'ailleurs fait l'objet de débats approfondis lors des différentes réunions avec les acteurs locaux et du *webinar* de présentation de l'Agropole le 18 juin 2020. Une solution d'inclusion alternative, au moins pour certaines d'entre elles est le dispositif d'incubation du GIH. Pour d'autres la solution envisagée sera plutôt l'abandon de l'entrepreneuriat à l'échelle micro en faveur du recrutement par une entreprise industrielle comme salarié. Les coûts sociaux et culturels et les externalités négatives éventuelles de ce processus, par ailleurs inévitable, d'expulsion et consolidation des facteurs de production, qui n'épargne par le facteur « main d'œuvre », devront faire l'objet d'une surveillance attentive et éventuellement de mesures de compensation adéquates.

L'évolution du positionnement d'Enabel dans le développement industriel au Sénégal

Il est intéressant pour la Belgique d'apprécier le rôle qu'Enabel peut jouer dans la conception et la mise en œuvre des grands projets structurants qui dépassent ses capacités financières et techniques.

La formulation et la première année de mise en œuvre du Pilier 1 ont démontré la force de levier d'Enabel dans son rôle d'agrégation et de coordination autour d'un objectif de développement majeur: avec un investissement n'atteignant qu'un cinquième du coût global de réalisation de l'Agropole-centre, la Belgique, à travers Enabel, s'est positionnée en tant que PTF leader d'un projet d'envergure, destiné à faire évoluer radicalement l'infrastructure productive d'une région du Sénégal qui compte presque 3 millions d'habitants.

La présence de la Belgique aux côtés du Sénégal dans son parcours vers la transformation industrielle du Sine-Saloum a permis de créer un surplus critique de crédibilité internationale à l'un des projets-phares du PSE, et ainsi de mobiliser sans difficultés majeures des institutions financières internationales du calibre de la BAD et de la BEI. Les partenaires gouvernementaux belges (BIO, Finexpo, Port of Antwerp International, AWEX, FIT, HUB Brussels), avec une proactivité plus ou moins prononcée, montrent déjà des signes d'intérêt pour s'inscrire dans cette démarche. Enfin, l'UE, qui observe les processus en cours en vue de la création de l'Agropole-centre, voit Enabel comme un partenaire incontournable dans l'appui au développement économique, qui sera au centre du programme de coopération UE-Sénégal 2021-2027.

5 Réorientations stratégiques et recommandations pour la mise en œuvre du portefeuille

Pour le Pilier 1 :

- ***Le volet de la Convention de Coopération Enabel-ONUDI consacrée à la réalisation de l'étude de faisabilité de l'Agropole sera réorienté*** sur des activités plus conformes à l'identité organisationnelle de cette agence, notamment la création du cadre de contractualisation agricole entre les producteurs ruraux et les entreprises agroindustrielles et la redynamisation de l'observatoire national de l'industrie. Deux volets d'activités qui s'avèrent cruciaux pour la réussite de l'Intervention 2 du Pilier 1.
- ***L'allocation budgétaire réservée au financement des activités de structuration de l'Agropole, notamment par le soutien aux missions et ateliers du BOS et du MDPMI doit être renforcée***, en particulier pour améliorer l'implication des collectivités territoriales et des autorités déconcentrées. Ceci facilitera l'attribution du foncier nécessaire à la construction des parcs et des plateformes et rendra moins coûteuse et plus rapide l'opérationnalisation du plan d'aménagement et réinstallation des communautés expropriées.
- ***Une première plateforme départementale de collecte et conditionnement des produits agroalimentaires doit pouvoir être réalisée sans délai***, afin de créer un premier point de concentration de la matière première agricole à disposition des premiers agroindustriels qui s'installeront dans l'Agropole. La zone de Toubacouta (Région de Fatick) est priorisée en raison de l'intensité et de la densité de l'exploitation agricole irriguée appuyée par le projet PARERBA. Ce projet et le Pilier 1 co-investiront pour que la plateforme soit opérationnelle avant la grande campagne de l'hivernage 2021.
- ***Un paquet de nouvelles activités dont la pertinence est devenue explicite suite à la crise sanitaire*** est identifié et sera proposé pour être financé par la réserve du Portefeuille à la hauteur de 870 000 € : ce paquet comprend le renforcement des circuits courts de commercialisation locale des denrées alimentaires, la création de l'observatoire des marchés céréaliers, le renforcement de la logistique de stockage autour de la ville-clé de Kaolack et l'appui à mise en place, en collaboration avec les Chambres consulaires du Sine-Saloum, d'un service de facilitation des formalités nécessaires à l'obtention des aides étatiques, financières et fiscales, prévues par le Plan de Solidarité et Résilience Covid19.

Pour le Pilier 2 :

- une demande de mobilisation de la réserve budgétaire, à hauteur de 1 M€ a été introduite et approuvée par le COPIL du 26 août 2020 afin de permettre à ce Pilier de ***renforcer son volet « digitalisation »***, par la mise à l'échelle du dossier-patient digital et l'introduction de la télémédecine dans le Sine-Saloum. La crise sanitaire a renforcé l'évidence de la fracture territoriale qui affecte la qualité des soins en milieu rural et les nouvelles technologies peuvent permettre de combler efficacement une partie de ce gap.

Pour le Pilier 3 :

- Une demande de mobilisation de 1,2 M€ de la réserve budgétaire a été introduite et approuvée par le COPIL du 26 août 2020, **pour la création d'une nouvelle activité dans le cadre du R3 (études et expertise)**. L'exigence accrue de promouvoir la diversification des activités économiques au sein de l'Agropole, notamment par l'innovation verte (et bleue) et numérique, a mis en évidence un gap d'information et de compétences que le Pilier 3 peut contribuer à combler.

Il s'agit de **financer des expertises techniques aux services d'initiatives issues de l'économie réelle** qui apparaissent prometteuses mais qui ne disposent pas de bases solides pour l'élaboration de business plans bancables (à l'image de l'étude pilote, déjà financée, sur la production industrielle de spiruline).

Pour l'ensemble du Portfolio :

Considérant le retard d'un an dans la disponibilité de l'étude de faisabilité de l'Agropole (initialement prévue au démarrage du projet) et donc sur la livraison des rapports APS et APD, et les effets de la crise pandémique qui a retardé le démarrage de toutes les activités visant les processus de changement critiques liés à l'évolution des attitudes et des comportements, essentiels à l'atteinte des objectifs spécifiques de chaque intervention, la question de la durée de mise en œuvre est posée. Une **prolongation de 12 mois de la durée de la Convention spécifique** s'avère indispensable pour garantir la contribution globale du Portfolio à l'impact recherché sur les conditions socio-économiques de populations du Pole-territoire Sine-Saloum.

Annexe 1. Cadre de résultats du portefeuille pays

Pilier 1/ Intervention 1

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Baseline	Target
Objectif Spécifique : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine-Saloum	Chiffre d'affaires annuel des entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre Désagrégation : par parc industriel, par secteur d'activités	Système d'information de la SACE, rapports de la SACE ou document de référence de la SACE	Agrégé : 0 ⁴	Agrégé : 18,220 Millions €
			Parc de Kaolack : 0	
			Parc de Dakhonga (Foundiougne) : 0	
	Pourcentage d'entreprises satisfaites du climat des affaires pour le développement économique local ⁵ Désagrégation : par région administrative ⁶	Rapport enquête de référence, Rapport évaluateur externe	Zone : 23%	Zone : >50%) ⁷
			Fatick : 30%	
			Kaffrine : 28%	
			Kaolack : 18%	
	Nombre d'emplois équivalent temps plein créés et consolidés dans l'agropole ⁸ Désagrégation : par région administrative, par sexe et par tranche d'âge	Système d'information SACE, rapports, documents de référence de la SACE	Fatick : 0	<ul style="list-style-type: none"> Total : 2 800 (45% H et 55% F) Fatick : 800 Kaolack : 2000
			Kaolack : 0	

⁴ Le chiffre d'affaire « au moment de l'adhésion » des entreprises adhérentes à l'Agropole, ensemble avec un éventail d'autres informations qualitatives et quantitatives concernant les PME sélectionnées, fera partie du système de suivi/évaluation de l'Agropole, sous la responsabilité de la SACE, qui aura la tâche de suivre l'évolution (la croissance) des PME adhérentes pour apprécier et communiquer la performance globale de l'Agropole. Le chiffre d'affaire initial sera donc connu et soumis à l'appréciation de la Partie belge et de la Partie sénégalaise avant le deuxième comité de pilotage (à la fin de la première année de mise en œuvre).

⁵ ODD Indicator 8.3.1 Définition : l'appréciation du climat des affaires est basée sur les critères suivants : i) les procédures de formalisation de l'entreprise ; ii) l'accès aux facteurs de production (y compris les infrastructures, l'énergie et la main d'œuvre qualifiée) ; iii) l'approvisionnement en inputs ; iv) l'accès au crédit ; v) l'accès aux marchés ; vi) la fiscalité

⁶ La base de calcul est constituée de nombre d'entreprises recensées dans la région dans les secteurs ciblées (hors commerce, transport, BTP et Services divers)

⁷ Les efforts du projet devraient permettre d'augmenter les taux de 50% à Fatick, 66% à Kaolack et 25% à Kaffrine

⁸ Définition : (Quantité de travail fournie au cours de l'année par les personnes contractualisées par l'entreprise ramené à un temps plein) créés et consolidés directement (PME adhérent à l'Agropole)

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Baseline	Target
Résultat 1 : L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels respectivement à Kaolack et Foundiougne (Ndakhonga)	Taux d'accomplissement des investissements infrastructurels prévus pour le compte d'Enabel Désagrégation : par parc industriel	Système d'information, rapports, documents de référence de la SACE	0%	100%
	Volume d'investissements infrastructurels publics mobilisé par l'Agropole-Centre⁹ Désagrégation : par parc industriel	Rapports SACE ; Rapports des partenaires financiers et de Enabel	0	23 500 000 €
Résultat 2 : L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle	Nombre d'entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre Désagrégation : par parc industriel et par secteur d'activités	Système d'information de la SACE ; Rapports de la SACE ;	0	35 PME
	Volume d'investissements privés mobilisé par l'Agropole-Centre Désagrégation : par parc industriel, par nature d'investissement	Système d'information de la SACE ; Rapports de la SACE	0	> = 50 000 000 € ¹⁰

⁹ Il s'agit des investissements promus par l'Etat du Sénégal ou par d'autres partenaires financiers internationaux y compris les investissements pris en charge par le Pilier 1 de ce Portefeuille (routes, infrastructures portuaires, réseaux d'assainissement, connectivité, énergie, etc.) : cet indicateur mesure la puissance de l'effet levier de la Coopération Belge dans le Sine-Saloum

¹⁰ Estimé sur la base des résultats de la première campagne de collecte des pré-adhésions à l'Agropole-Sud multipliés par 2 (l'Agropole Centre, dans ses modules et infrastructures proposées double l'Agropole Sud en termes de capacités)

Pilier 1/ Intervention 2

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Baseline	Target (cible)
Objectif spécifique : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine-Saloum, dans les secteurs économiques prioritaires, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée	Augmentation de la contribution des MPME du Sine-Saloum à la formation du PIB régional¹¹ Désagrégation : par région administrative	(Rapport ANSD phase expérimentale de calcul du PIB régional dans la zone)	A déterminer ¹²	+30% de la valeur de base
	Nombre d'emplois équivalent temps plein créés et consolidés¹³ Désagrégation : par région administrative, par sexe et par tranche d'âge	Système d'information de la SACE Rapports de la SACE	Zone : 0	Zone : 3 610 ¹⁴ (45% H et 55% F)
			Fatick : 0	Fatick : 1 412
			Kaffrine : 0	Kaffrine : 166
			Kaolack : 0	Kaolack : 2 032
Résultat 1 : L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique	Volume de financements reçus par les PME adhérentes à l'agropole Désagrégation : par secteur d'activités	Système d'information (SI) de la SACE ; Rapports de la SACE	0	17 500 000 EUR ¹⁵
	Volume moyen de crédit reçu par les startups et micro-entreprises rurales¹⁶ Désagrégation : par région administrative, par secteur économique, par type de crédit	Rapport enquête de référence, Base de données du centre d'innovation ; SI de la SACE	Zone : 2 687 €	
			Fatick : 3 034 €	Fatick : 4 550 € ¹⁷
			Kaffrine : 2 565 €	Kaffrine : 3 590 €
			Kaolack : 2 400 €	Kaolack : 4 200 €
	Nombre de procédures administratives décentralisées dans la zone	(Rapport enquête de référence, Rapports de de la SACE		
	Nombre d'OP ayant bénéficié d'un appui technique de l'intervention	Rapports des prestataires et partenaires cocontractants	Fatick : 0	Fatick : A déterminer
Kaffrine : 0			Kaffrine : A déterminer	
Kaolack : 0			Kaolack : A déterminer	

¹¹ Définition : mesure de la part du PIB régional attribuée aux PME. La croissance économique mesure l'augmentation de la richesse produite. Le PIB mesure la richesse produite par un pays sur une période donnée. Le taux de croissance correspond au taux de variation entre le PIB au début de la période et le PIB à la fin de la période considérée

¹² Valeur de référence inconnue présentement. Néanmoins, Enabel appuiera l'Agence Nationale de Statistique et Démographie à mesurer cet indicateur dans les régions cibles en 2020, dans le cadre du R3 Intervention4

¹³ Définition : décompte du nombre d'emplois à plein temps (minimum 6 heures par jour pendant 10 mois par an) et partiel créés et consolidés directement (PME agroindustrielle et start-ups vertes et numériques) ou indirectement (micro-producteurs ruraux de matières premières) dans les chaînes de valeur appuyées

¹⁴ Hypothèse : les emplois PME seront créés à Fatick (1 200) et Kaolack (1 600), les emplois des start-ups à Fatick (45) et Kaolack (45) et les emplois pour les microentreprises (720) dans les 3 régions proportionnellement au tissu de MPME dans chaque région (Kaolack : 53,8% ; Fatick : 23,1% ; Kaffrine : 23,1%)

¹⁵ 500 000 Euros x 35 entreprises

¹⁶ Définition : volume total de crédit contracté / nombre d'entreprises ayant contracté un prêt durant les 12 derniers mois

¹⁷ Les besoins en crédit (type, volume) ont été estimés durant les enquêtes auprès des PME de la zone (besoin en crédit par type)

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Baseline	Target (cible)
	Nombre d'entreprises ayant reçu un appui non-financier Désagrégation : par région administrative, par type d'entreprise (startup et PME), par type d'appui ¹⁸	Rapports de la SACE ; Rapports des prestataires ; Rapports des partenaires	Fatick : 0 Kaolack : 0	Total : 95
Résultat 2 : Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME des régions de Fatick et Kaolack sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies vertes et numérique	Nombre de personnes ayant achevé une formation professionnelle et technique ¹⁹ Désagrégation : par région administrative, par sexe et par tranche d'âge	Rapports périodiques des organismes de formation signataires des subsides	Total Zone : 0	Total Zone : 800
			Fatick : 0	Fatick : 300
			Kaolack : 0	Kaolack : 500
	Nombre d'employés des PME et entrepreneurs appuyés ayant reçu une formation professionnelle Désagrégation : par région administrative, par sexe, par tranche d'âge	Rapports des prestataires et partenaires signataires de subsides Système de suivi des RH de la SACE	Total Zone : 0	Total Zone : 2240 ²⁰
			Fatick : 0	Fatick : 640
			Kaolack : 0	Kaolack : 1600
	Nombre de startups de l'économie verte et de l'économie numérique opérationnelles Désagrégation : par région administrative, par domaine d'activité (économie verte ; économie numérique)	Système d'information du centre d'innovation ; Rapports du centre d'innovation	Fatick : 0	Total Zone : 30 ²¹
			Kaolack : 0	
			Kaffrine : 0	
	Nombre de jeunes²² Insérés auprès des PME après une formation qualifiante Désagrégation : par région administrative, par sexe	Système d'information de la SACE ; Rapports SACE et du centre d'innovation	Total Zone : 0	Total Zone : 640 ²³
Fatick : 0			Fatick : 240	
Kaolack : 0			Kaolack : 400	

¹⁸ Types d'appui envisagé par l'Intervention 2 : incubation, formalisation, élaboration des plans d'affaires, appui en gestion d'entreprise (y compris le coaching) et appui en marketing

¹⁹ ODD Indicator 4.4.1

²⁰ Au moins 80% des emplois des 35 PME à créer ; Formation minimum de 50 heures /employé

²¹ 30 start-ups à créer dans chacune des régions avec chacune 3 employés

²² D'après le classement démographique du Sénégal il est « jeune » une personne âgée de 18 à 35 ans

²³ 80% des personnes formés en formation initiale

Pilier 2/Intervention 3

Changements visés	Indicateurs	Source de vérification	Baseline				Target			
Objectif Spécifique : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et les jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteurs	Pourcentage des accouchements assistés par un prestataire de santé qualifié Désagrégation par région administrative et District sanitaire	DHIS 2	Régions				Régions			
			Fatick : 69 %	Kaolack : 88,73%	Kaffrine : 94,02%	Fatick : 80%	Kaolack : 90%	Kaffrine : 98%		
			Districts sanitaires				Districts sanitaires			
			Foundiougne : 52,38%	Passy : 76,2%	Sokone : 80%	Foundiougne : 60%	Passy : 80%	Sokone : 90%		
	Taux de mortalité néonatale Désagrégation par région administrative et district sanitaire	DHIS 2	Régions				Régions			
			Fatick : 8,71‰	Kaolack : 15,5‰	Kaffrine : 9,74‰	Fatick : 4‰	Kaolack : 12‰	Kaffrine : 7‰		
			Districts sanitaires				Districts sanitaires			
			Foundiougne : 4,7‰	Passy : 0,07‰	Sokone : 4,6‰	Foundiougne : 1 ‰	Passy : 0,03‰	Sokone : 1‰		
	Pourcentage des femmes qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale Désagrégation par région administrative, district sanitaire et par tranche d'âge	DHIS 2	Régions				Régions			
			Fatick : 16,65%	Kaolack : 16,09%	Kaffrine : 24%	Fatick : 20%	Kaolack : 22%	Kaffrine : 25%		
			Districts sanitaires				Districts sanitaires			
			Foundiougne : 16%	Passy : 10,3%	Sokone : 13%	Foundiougne : 25%	Passy : 13%	Sokone : 14%		
Nombre de victimes des violences sexuelles qui ont bénéficié d'une prise en charge (médicale, psychosociale et/ou juridique). Désagrégation par région administrative, par sexe et par âge	Rapports des directions régionales de santé ou documents de référence	Régions				Régions				
		Fatick : 0	Kaolack : 0	Kaffrine : 0	Fatick : 180	Kaolack : 180	Kaffrine : 96			
		Districts sanitaires				Districts sanitaires				
		Foundiougne : 16%	Passy : 10,3%	Sokone : 13%	Foundiougne : 25%	Passy : 13%	Sokone : 14%			
Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré	Taux d'utilisation des services de santé sexuelle et reproductive par les adolescents âgés de 15-19 ans Désagrégation par région administrative, district sanitaire et sexe	DHIS 2	Régions				Régions			
			Fatick : 19%	Kaolack : 17,14%	Kaffrine : 33,63%	Fatick : 24%	Kaolack : 20%	Kaffrine : 41%		
			Districts sanitaires				Districts sanitaires			
			Foundiougne : 8%	Passy : ND	Sokone : 4,4%	Foundiougne : 11%	Passy : 9%	Sokone : 30%		
Districts sanitaires				Districts sanitaires						
Foundiougne : 8%	Passy : ND	Sokone : 4,4%	Foundiougne : 11%	Passy : 9%	Sokone : 30%					
Kaolack : 11,74%	Ndoffane : 13,76%	Guinguinéo : 17, 19%	Kaolack : 17%	Ndoffane : 17%	Guinguinéo : 21%					
Birkelane : 18,46%	Kaffrine : 19,98%	Koungheul : 21,42%	Malem Hodar : 24,82%	Birkelane : 23%	Kaffrine : 24%	Koungheul : 26%	Malem Hodar : 40%			

Changements visés	Indicateurs	Source de vérification	Baseline											Target										
Résultat 2 : Le droit à la protection des violences sexuelles et d'autres formes de violences basées sur le genre et à la prise en charge des victimes est renforcé	Nombre de victimes ayant bénéficiées d'une prise en charge dans le centre d'accueil unique par région et par an Désagrégation par région administrative, par sexe et par tranche d'âge	Rapports des directions régionales de santé ou documents de référence	Régions											Régions										
			Fatick : 0			Kaolack : 0				Kaffrine : 0				Fatick : 180			Kaolack : 180				Kaffrine : 48			
Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé	Pourcentage de césariennes Désagrégation par région administrative, par district sanitaire et par âge	DHIS 2	Régions											Régions										
			Fatick : 2,5%			Kaolack : 3,11%				Kaffrine : 4,06%				Fatick : 7%			Kaolack : 9%				Kaffrine : 6,5%			
			Districts sanitaires											Districts sanitaires										
			Foundiougne : 0%			Sokone : 0,41%				Kaolack : 9%				Foundiougne : 6%			Sokone : 10%				Kaolack : 15%			
Kaffrine : 11%			Koungheul : 0,69%				Kaffrine : 15%			Koungheul : 3%														
Sous-résultat 3.A : La qualité des soins reproductifs est renforcée	Taux de rupture de stock en médicaments de santé sexuelle et reproductive, y compris les médicaments de planification familiale par district Désagrégation par district sanitaire	DHIS 2	Districts sanitaires		Foundiougne	Passy	Sokone	Kaolack	Ndoffane	Guinguinéo	Birkelane	Kaffrine	Koungheul	Malem Hodar	Foundiougne	Passy	Sokone	Kaolack	Ndoffane	Guinguinéo	Birkelane	Kaffrine	Koungheul	Malem Hodar
			Taux de rupture de la Contraception d'urgence	100%	23%	0%	75,86%	75%	68%	100%	100%	53,57%	0%	50%	15%	0%	0%	48%	20%	1%	20%	10%		
			Taux de rupture Amoxiciline 250mg comp disp	ND	ND	0%	14%	0%	58%	100%	0%	0%	20%	20%	100%	0%	0%	0%	38%	20%	1%	0%	10%	
			Taux de rupture Dexametasonne 4mg Amp inj	100%	23%	50%	31%	100%	0%	21,05%	77%	0%	100%	20%	15%	0%	0%	25%	0%	5%	1%	0%	10%	
			Taux de rupture Gluconate de calcium 100mg/ml amp 10ml	100%	30,7%	0%	45%	0%	31%	0%	0%	0%	0%	10%	20%	0%	0%	0%	25%	0%	1%	0%	10%	
			Taux de rupture Implant (Jadelle/Implano n classique)	0%	23%	8,3%	14%	0%	16%	0%	47%	35,71%	0%	5%	15%	0%	0%	0%	10%	0%	2%	0%	10%	
			Taux de rupture Nicardipine 10 mg/ 10 ml Amp inj	100%	38,4%	8,2%	38%	52%	ND	73,68%	100%	0%	100%	10%	20%	0%	0%	25%	10%	10%	1%	0%	10%	
			Taux de rupture Nicardipine Comp 20 mg	100%	30,7%	9,6%	31%	100%	ND	0%	0%	0%	0%	10%	25%	0%	0%	25%	20%	10%	1%	0%	10%	

Changements visés	Indicateurs	Source de vérification	Baseline											Target																													
			Districts sanitaires											Districts sanitaires																													
			Foundiougne	Passy	Sokone	Kaolack	Ndoffane	Guinguinéo	Birkelane	Kaffrine	Koungheul	Malem Hodar	Foundiougne	Passy	Sokone	Kaolack	Ndoffane	Guinguinéo	Birkelane	Kaffrine	Koungheul	Malem Hodar																					
Sous-résultat 3.A : La qualité des soins reproductifs est renforcée	Taux de rupture de stock en médicaments de santé sexuelle et reproductive, y compris les médicaments de planification familiale par district Désagrégation par district sanitaire	DHIS 2	Taux de rupture Ocytocine SUI inj	0%	23%	50%	45%	100%	72%	63,15%	23%	28%	100%	0%	15%	0%	0%	25%	60%	0%	0%	0%	10%																				
			Taux de rupture Misoprostol 200 µg cp	100%	23%	41,7%	38%	30%	56%	100%	73%	50%	100%	30%	15%	0%	0%	0%	50%	20%	1%	0%	0%	10%																			
			Taux de rupture Vitamine K1 10mg Amp inj ou buvable	0%	7,6%	100%	31%	0%	80%	5,26%	43%	0%	10%	15%	5%	0%	0%	0%	60%	0%	0%	0%	0%	10%																			
			Taux de rupture Sulfate de magnésium injectable 15-20%	27,2%	15,3%	29,2%	45%	0%	40%	47,37%	100%	0%	60%	10%	10%	0%	0%	0%	30%	0%	0%	0%	0%	10%																			
			Taux de rupture Ampicilline 1g injectable	0%	30,7%	0%	62%	ND	ND	ND	ND	ND	ND	10%	20%	0%	0%	0%	10%	0%	1%	50%	10%																				
			Taux de rupture de Sayana Press	100%	40,5%	8,2%	17%	25%	23%	25%	63%	19,72%	10%	20%	30%	0%	0%	25%	5%	0%	30%	0%	0%																				
			Taux de rupture de Depo Provera	100%	62,2%	9,6%	28%	100%	23%	0%	67%	12,3%	10%	20%	40%	0%	0%	30%	5%	0%	30%	0%	0%																				
			Pourcentage de prestataires des structures sanitaires formés dans l'approche de l'Identification Systématique des Besoins de la Cliente en PF (ISBC/PF ou PF proactive) Désagrégation par région administrative et par district sanitaire	Rapports des prestataires, des directions régionales de santé et des districts sanitaires	Régions			Régions			Fatick : 0%			Kaolack : 8,9%			Kaffrine : 45%			Fatick : 100%			Kaolack : 80%			Kaffrine : 100%																	
		Districts sanitaires						Districts sanitaires						Foundiougne : 0%			Passy : 0%			Sokone : 0%			Foundiougne : 100%			Passy : 100%			Sokone : 100%														
		Kaolack : 0%			Ndoffane : 0%			Guinguinéo : 65%			Kaolack : 80%			Ndoffane : 100%			Guinguinéo : 100%			Birkelane : 36%			Kaffrine : 47%			Koungheul : 48%			Malem Hodar : 52%			Birkelane : 100%			Kaffrine : 100%			Koungheul : 100%			Malem Hodar : 100%		
Nombre de centres de santé avec un système comptable et de gestion du stock de médicaments digitalisé fonctionnel Désagrégation par district sanitaire	Rapports des prestataires et des directions régionales de santé	0											5 (toutes les 3 régions confondues)																														
Pourcentage de formations sanitaires avec un plan de formation continue en SONU Désagrégation par région administrative et par district sanitaire	Rapports prestataires, directions régionales de santé et districts sanitaires	Régions			Régions			Fatick : 0%			Kaolack : 0%			Kaffrine : 0%			Fatick : 37%			Kaolack : 70%			Kaffrine : 70%																				
		Districts sanitaires						Districts sanitaires						Foundiougne : 0%			Passy : 0%			Sokone : 0%			Foundiougne : 50%			Passy : 100%			Sokone : 100%														
		Kaolack : 0%			Ndoffane : 0%			Guinguinéo : 0%			Kaolack : 70%			Ndoffane : 100%			Guinguinéo : 100%			Birkelane : 0%			Kaffrine : 0%			Koungheul : 3,5%			Malem Hodar : 0%			Birkelane : 100%			Kaffrine : 70%			Koungheul : 60%			Malem Hodar : 100%		

Changements visés	Indicateurs	Source de vérification	Baseline	Target
Sous-résultat 3B : L'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcée	Taux d'achèvement CPN Désagrégation par région administrative, par district sanitaire et par tranche d'âge	DHIS 2	Régions	Régions
			Fatick : 66,88% Kaolack : 60% Kaffrine : 55,09%	Fatick : 75% Kaolack : 65% Kaffrine : 61%
			Districts sanitaires	Districts sanitaires
		Foundiougne : 81,58% Passy : 63,5% Sokone : 62%	Foundiougne : 86% Passy : 70% Sokone : 70%	
		Kaolack : 49,74% Ndoffane : 65,59% Guinguinéo : 60%	Kaolack : 60% Ndoffane : 72% Guinguinéo : 70%	
		Birkelane : 58,01% Kaffrine : 52% Koungheul : 60,26% Malem Hodar : 46%	Birkelane : 70% Kaffrine : 65% Koungheul : 75% Malem Hodar : 80%	
	Pourcentage des nouveau-nés ayant bénéficié du paquet de soins immédiats à la naissance Désagrégation par région administrative et par district sanitaire	DHIS 2	Régions	Régions
			Fatick : 98% Kaolack : 89% Kaffrine : 87,72 %	Fatick : 100% Kaolack : 95% Kaffrine : 91%
			Districts sanitaires	Districts sanitaires
		Foundiougne : 94% Passy : 86,4% Sokone : 81%	Foundiougne : 100% Passy : 100% Sokone : 95%	
		Kaolack : 79,34% Ndoffane : 91,22% Guinguinéo : 87,34%	Kaolack : 95% Ndoffane : 95% Guinguinéo : 95%	
		Birkelane : 86,50% Kaffrine : 98% Koungheul : 81,77% Malem Hodar : 77 %	Birkelane : 95,5% Kaffrine : 100% Koungheul : 100% Malem Hodar : 100%	
Nombre d'évacuations par district et par an Désagrégation par district sanitaire, par sexe et par tranche d'âge	DHIS 2	Districts sanitaires	Districts sanitaires	
		Foundiougne : 179 Passy : 172 Sokone : 824	Foundiougne : 200 Passy : 160 Sokone : 750	
		Kaolack : 1050 Ndoffane : 471 Guinguinéo : 283	Kaolack : 1120 Ndoffane : 671 Guinguinéo : 320	
		Birkelane : 1142 Kaffrine : 1552 Koungheul : 1031 Malem Hodar : 719	Birkelane : 1310 Kaffrine : 1952 Koungheul : 600 Malem Hodar : 950	
Nombre de points de transfusion sanguine opérationnels Désagrégation par région administrative et par district sanitaire	Rapports des directions régionales de santé et des districts sanitaires	0	7	
Sous-résultat 3C : Les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophiques de santé	Pourcentage de femmes enceintes par an protégées contre les dépenses catastrophiques de santé Désagrégation par région administrative, par district sanitaire et par tranche d'âge	Rapports annuels UDAM/ ANACMU et autres mutuelles de santé	Régions	Régions
			Fatick : AD Kaolack : AD Kaffrine : AD	Fatick : 20% Kaolack : 80% Kaffrine : 80%
			Districts sanitaires	Districts sanitaires
			Foundiougne : AD Passy : 61,9% Sokone : AD	Foundiougne : 80% Passy : 80% Sokone : 80%
			Kaolack : AD Ndoffane : AD Guinguinéo : AD	Kaolack : 80% Ndoffane : 80% Guinguinéo : 56%
Birkelane : AD Kaffrine : AD Koungheul : AD Malem Hodar : AD	Birkelane : 80% Kaffrine : 80% Koungheul : 75% Malem Hodar : 80%			

Pilier 3/ Intervention 4

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateur Objectivement Vérifiable (IOV)	Source de vérification	Baseline (valeur de référence)	Target (valeur cible)
Outcome (Objectif spécifique) : Les performances des parties prenantes du Portefeuille sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économique dans le pôle territoire du Sine Saloum	I1_Oc : Pourcentage des personnes formées démontrant un changement de comportement, dans l'exercice de leurs fonctions/mandats	Rapports des prestataires Rapports des partenaires : ADIE ; UVS ; APEC (Port d'Anvers) Rapport étude CAP 'Connaissances, Attitudes, Pratiques' de 2020, 2022 et 2024 (en collaboration Interventions 1, 2 et 3)	0%	75%
	I2_Oc : Pourcentage d'organisations partenaires démontrant une performance améliorée	Etude CAP 'Connaissances, Attitudes, Pratiques' de 2020, 2022 et 2024 (en collaboration Interventions 1, 2 et 3)	0%	50%
Output 1 (Résultat 1) : Les compétences des ressources humaines des acteurs du Portefeuille sont renforcées	I1_Op1 : Nombre de personnes formées (H/F) par secteur ou thématique	Rapports des prestataires et partenaires	0	Thématiques : Entreprenariat et emploi : 100 dont 33 femmes Santé reproductive : 400 dont 132 femmes Genre/numérique : 800 dont 720 femmes
	I2_Op1 : Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de savoir à la fin de la formation	Rapports de formation Fiches d'évaluation	0%	80% des apprenants ont un meilleur score «post test»
	I3_Op1 : Pourcentage des apprenants ayant amélioré leur degré de savoir-faire à la fin de la période d'accompagnement	Rapports de coaching/ accompagnement des partenaires et prestataires	0%	70%
Output 2 (Résultat 2) : Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Ndakhonga et Dakar sont renforcées	I1_Op2 : Nombre de cadres et de collaborateurs (H/F) des acteurs portuaires formés dans des thèmes liés à la gestion portuaire	Rapports de formations des prestataires	0	360
	I2_Op2 : Pourcentage des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Ndakhonga et Dakar ayant amélioré le degré de savoir à la fin de la formation	Rapports de formation des prestataires Fiches d'évaluation	0%	80% des apprenants ont un meilleur score «post-test»
	I3_Op2 : Pourcentage des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Ndakhonga et Dakar ayant amélioré le degré de savoir-faire à la fin de la période d'accompagnement	Rapport de coaching/ accompagnement des partenaires et prestataires	0	70%
Output 3 (Résultat 3) : Les acteurs du Portefeuille bénéficient d'expertises et d'études stratégiques	I1_Op3 : Le taux des études réalisées dans le cadre du développement économique qui ont connues une suite sous forme de nouveaux engagements de capitaux privés pour réaliser des investissements concrets.	PV de restitution des études (sondage à la fin de restitution de chaque Etude)	0%	75%
	I2_Op3 : Le taux de satisfaction des demandeurs des expertises au regard des atteintes des objectifs fixés dans les termes de référence	Rapport de fin de mission co-signé par demandeur et expert et validé par RR + grille d'évaluation annuelle	98% Source : PAREE 2 (2013-2018)	99%

Annexe 2. Gestion des risques

Portfolio / Risk / Risk Action	Risk Category	Risk Likelihood	Risk Potential Impact	Risk Importance	Responsible Person	Risk Action Status	Risk Action Deadline	Risk Action Progress
Dégradation sécuritaire impactant la mobilité sous-régionale des marchandises et des matières premières, et ainsi l'« appétit d'investissement » national et international								
Néant : Accepter	DEV	Low	High	Medium		Cancelled		
Evolution défavorable de l'environnement des affaires (pression fiscale directe et indirecte, frein à l'investissement et à la formalisation de l'économie, renchérissement des coûts d'énergie, ...)								
Plaidoyer auprès de la partie Sénégalaise pour un maintien ou une amélioration actuelle de l'environnement des affaires	DEV	Low	High	Medium	SALVADORI PANNINI Alessio	Planned		
Suivi des engagements de la partie Sénégalaise dans le cadre du suivi stratégique du Portefeuille et du dialogue politique	DEV	Low	High	Medium	SALVADORI PANNINI Alessio	Planned		
La crise COVID19 ne permet pas au staff rapatrié de rentrer dans le Pays durant e mois de juin 2020. Le staff concerné est rentré au Sénégal en date 13/07/2020. Le risque identifié est caduque et doit être supprimé.	OPS	Medium	High	High				
Manque de moyens des acteurs publics pour accomplir leur mandat, notamment pour réaliser les investissements publics complémentaires aux actions								

envisagées par ce Portefeuille								
Formalisation de l'engagement de la partie sénégalaise, par le biais de la Convention Spécifique - avec détail des investissements attendus de la Partie sénégalaise en Annexe	OPS	Low	High	Medium	VAN IMPE Paul	Completed		
Inscription des investissements attendus de la partie Sénégalaise dans la Loi de Finances	OPS	Low	High	Medium	SALVADORI PANNINI Alessio	Planned		
Suivi des engagements de la partie Sénégalaise dans le cadre du suivi stratégique du Portefeuille et du dialogue politique	OPS	Low	High	Medium	SALVADORI PANNINI Alessio	Planned		

Annexe 3. Tableau financier synthétique

Interventions	Montant Total EUR	DEPENSES REELLES 31/07/2020	TAUX D'EXECUTION	SOLDE 31/07/2020
SEN1800411 - Pilier 1 AEI-AGRO- Sine-Saloum	13.447.852	1.068.696	7,95%	12.379.156
SEN1800511 - Pilier 1 ARCF- Sine	9.052.148	179.159	1,98%	8.872.989
SEN1803711 - Pilier 2 Santé reproductive	8.800.000	649.256	7,38%	8.150.744
SEN1803611 - Pilier 3 PFEE	4.500.000	160.645	3,57%	4.339.355
SEN1803811 Expertise SEN 2019 - 2024	5.313.000	664.785	12,51%	4.648.215
Réserve	3.887.000	0	0,00%	3.887.000
TOTAL	45.000.000	2.722.540	6,05%	42.277.460

Annexe 4. Synthèse des leçons apprises

Enseignements tirés	Public cible
<i>Pilier 1</i>	
Si l'on décide de déléguer un volet d'activités, l'application rigoureuse du principe du « <i>fit-for-purpose</i> » est cruciale pour éviter des retards et pour garantir la qualité des livrables.	Enabel
Une équipe à l'expertise légitime, ouverte culturellement et engagée dans un esprit de partenariat s'adapte et se renforce dans les périodes de crise	Enabel et Partie sénégalaise
La communication et la visibilité au service de l'intervention sont des facteurs importants de mobilisation des acteurs	Enabel et Partie sénégalaise
Un projet ambitionnant un shift de paradigme, économique dans le cas présent, demande un engagement dans la durée, au-delà de la période conventionnelle de 4 ans	DGD et Partie sénégalaise
Il est important de connaître en profondeur et, dans la mesure du possible, de valoriser le tissu économique sous-jacent	Tous les PTF
<i>Pilier 2</i>	
Nécessité de s'appuyer sur les initiatives existantes pour économiser des moyens et renforcer l'impact de l'action	Tous les PTF
Nécessité de s'appuyer sur les structures éducatives, y compris celles du secteur informel et non-formel pour faire passer des messages efficaces en matière de prévention et de prise en charge des VBG	Enabel et MSAS
Renforcer la qualité de l'offre de services sanitaires est une précondition pour la diffusion massive de la couverture assurantielle auprès des femmes	MSAS et Agence CMU
<i>Pilier 3</i>	
L'investissement sur la création, l'organisation et la diffusion de connaissances techniques et économiques est un déterminant puissant de la propension à l'investissement du secteur privé et contribue à la minimisation du risque d'échec dans la phase de start-up de l'entreprise.	Enabel et MDIPMI
L'identification et l'analyse approfondie des conflits institutionnels sous-jacents est un préalable des décisions d'orientation des investissements en formation	Enabel et Partie sénégalaise

Annexe 5. Tableau des recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
La Convention de Coopération Enabel-ONUDI sera réorientée sur la création du cadre de contractualisation entre les producteurs ruraux et les entreprises agroindustrielles et la redynamisation de l'observatoire national de l'industrie.	ONUDI	1 ^o octobre 2020
L'allocation budgétaire réservée au financement des activités de structuration de l'Agropole doit être renforcée en particulier pour améliorer l'implication des collectivités territoriales et des autorités déconcentrées.	Enabel	30 août 2020
Une première plateforme départementale de collecte et conditionnement des produits agroalimentaires doit pouvoir être réalisée sans délai grâce au cofinancement venant du projet PARERBA	Enabel	31 décembre 2020
Un paquet de nouvelles activités dont la pertinence est devenue explicite suite à la crise sanitaire et aux leçons apprises de la première année de mise en œuvre est identifié et sera proposé pour être financé par la réserve du Portefeuille à la hauteur de 3,070,000 €	Enabel-Ambabel-CB-CA	31 octobre 2020
Une prolongation de 12 mois de la durée de la Convention spécifique de mise en œuvre s'avère indispensable pour garantir la contribution globale du Portfolio à l'impact recherché sur les conditions socio-économiques de populations du Pole-territoire Sine-Saloum.	Enabel-Ambabel-CB-CA-DGD	31 octobre 2020