

BUREAU DE L'ÉVALUATION ET DU CONTRÔLE INTERNE
DIVISION D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE

EVALUATION INDÉPENDANTE

PROGRAMME DE PARTENARIAT PAYS ONUDI - SENEGAL

2015-2021



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant aux tracés de leurs frontières et limites. La mention des compagnies et des produits commerciaux n'impliquent pas l'aval de l'ONUDI. Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Sénégal ou l'ONUDI. Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

Distr. GENERAL | ODG/EIO/IED/21/R.15 | June 2022 | Original: French

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
Glossaire des termes d'évaluation clefs.....	vii
Résumé.....	viii
Executive Summary	xi
1. Introduction.....	1
2. Objectif de l'évaluation, méthodologie et processus	2
2.1 Questions guidant l'évaluation	2
2.2 Approche.....	4
2.3 Limitations.....	6
3. Contexte et bref aperçu du PCP-SEN.....	7
3.1 Contexte	7
3.2 Structure.....	7
3.3 Gouvernance	9
3.4 Financement.....	10
4. Appréciation.....	12
4.1 Conception du PCP.....	12
4.1.1 Sa genèse.....	12
4.1.2 Le document de programme	13
4.1.3 Observations d'ordre général	17
4.2 Mise en œuvre du PCP-SEN.....	19
4.2.1 Résumé des résultats principaux du PCP-SEN.....	19
4.2.2 Appréciation selon les critères d'évaluation.....	38
4.2.3 Le PCP-SEN et les principes directeurs du modèle PCP.....	55
5. Conclusions, recommandations et enseignements	58
5.1 Conclusions.....	58
5.2 Recommandations principales.....	61
5.3 Enseignements.....	62
6. Management Action Plans (MAPs).....	63
Annexe 1. Cadre logique (seulement dans document de programme/version en anglais).....	64
Annexe 2. Matrice d'évaluation.....	72
Annexe 3. Liste des organisations/personnes contactées	79
Annexe 4. Documents principaux utilisés.....	81
Annexe 5. Revue de la théorie du changement de PCP Sénégal de 2017 sur la base des résultats de l'évaluation finale de PCP Sénégal (2022) – <i>en anglais</i>	82
Annexe 6. Termes de référence.....	94

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier vivement les nombreuses personnes rencontrées (les contreparties principales et les autres parties prenantes des interventions de l'ONUDI dans le cadre du PCP) pour leur disponibilité, leur soutien et les informations fournies lors des entretiens. De même, l'équipe d'évaluation tient à exprimer aussi sa gratitude pour le soutien fourni par le personnel de l'ONUDI à Dakar et le personnel au Siège à Vienne.

Equipe d'évaluation

Leny van Oijen, Consultante internationale (chef d'équipe)

Marie Clémence Ndour, Consultante nationale (membre de l'équipe)

Javier Guarnizo, Directeur, Bureau de l'évaluation et du contrôle interne (responsable de l'évaluation)

Simone la Rosa Monier, Bureau de l'évaluation et du contrôle interne (membre de l'équipe)

Acronymes et abréviations

ANAT	Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire
APROSI	Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BID	Banque Islamique de Développement
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BMN	Bureau de Mise à Niveau
BOS	Bureau Opérationnel de Suivi
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CCT	Cadre de Coopération Technique
DIID	Développement Industriel Inclusif et Durable
FAO	Organisation des NU pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial (GEF)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GEF	Global Environment Facility (FEM)
GIFIUD	Programme d'Identification de la Croissance et de la Facilitation de la Mise à Niveau et de la Diversification Industrielle
GIZ	German Development Cooperation
IDH	Indice de Développement Humain
IFD	Institutions Financières de Développement
MDIPMI	Ministère du Développement Industriel et des PMIs
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEFP	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
MEPC	Ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération
ODD	Objectifs de Développement Durable (SDG)
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (UNIDO)
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAP2A	Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré
PCP	Programme for Country Partnership (Programme de Partenariat Pays)
PCP-SEN	Programme de Partenariat Pays - Sénégal
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

SDG	Sustainable Development Goals (ODD)
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
ToC	Theory of Change (Théorie du Changement)
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
ZES	Zone Economique Spéciale

Glossaire des termes d'évaluation clefs

Appropriation (<i>Ownership</i>)	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ; intensité d'utilisation des résultats par le client/bénéficiaire.
Cadre logique (<i>Logical framework/Logframe</i>)	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Cohérence (<i>Coherence</i>)	Compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions au niveau du pays, du secteur ou de l'institution
Durabilité ; pérennité ; viabilité (<i>Sustainability</i>)	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.
Efficacité ; succès ; réussite (<i>effectiveness</i>)	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.
Efficiences (<i>Efficiency</i>)	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Pertinence (<i>Relevance</i>)	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Produit (<i>Output</i>)	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Réalisation ; effet direct (<i>Outcome</i>)	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.
Résultats	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.

Résumé

Les principaux objectifs de l'évaluation indépendante Programme de Partenariat Pays ONUDI-Sénégal étaient d'évaluer (i) la conception du programme, (ii) sa performance pendant la période 2015-2021, et d'informer les parties prenantes et l'ONUDI afin d'améliorer la performance du PCP au Sénégal et de fournir des leçons aux autres pays mettant en œuvre des PCP.

Le modèle PCP est une initiative de l'ONUDI lancée en 2014, visant à faire progresser la mise en œuvre de la vision d'un développement industriel inclusif et durable (ISID). L'Éthiopie, le Sénégal et le Pérou ont été les trois premiers pays pilotes où l'ONUDI a testé le modèle PCP. Le PCP aide les États membres à atteindre leurs objectifs de développement industriel grâce à quatre caractéristiques principales : (i) l'appropriation par le gouvernement hôte, (ii) la concentration sur des secteurs ou domaines prioritaires sélectionnés, (iii) un partenariat multipartite et, (iv) la facilitation d'investissements et de financements publics et privés à grande échelle.

Le PCP-SEN a été officiellement lancé en avril 2015 et sa mise en œuvre a débuté en juillet 2015, avec une durée prévue de cinq ans. Après quelques prolongations, le programme devrait en principe être clôturé à la fin du mois de juin 2022. La présente évaluation couvre la période juillet 2015 à mars 2022.

L'évaluation tient compte de l'évaluation à mi-parcours du PCP, réalisée en 2017. L'évaluation du PCP-SEN a été menée conformément à la politique d'évaluation de l'ONUDI. Une méthode mixte a été utilisée, couvrant la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives dans le but d'extraire des conclusions et des recommandations basées sur l'examen documentaire et les entretiens. En raison du contexte et des restrictions de COVID-19, l'évaluation a été menée principalement à distance avec un engagement partiel sur le terrain par un membre de l'équipe d'évaluation basé au Sénégal (consultant national en évaluation).

Principales constatations et conclusions

Pertinence et champ d'application : Le choix initial du Sénégal comme PCP pilote en 2014 était approprié, car il offrait une opportunité pour l'ONUDI de soutenir la mise en œuvre des priorités industrielles nationales du Sénégal (conformément au Plan Emergent Sénégal - PSE) lancé par le Sénégal la même année. Le PCP-SEN visait à soutenir la mise en œuvre des projets phares du PSE. Cependant, au cours de sa période de mise en œuvre (2015 - 2022), le champ d'application du PCP-SEN s'est élargi et son champ d'action s'est dilué pour couvrir toutes les interventions de l'ONUDI au Sénégal à travers un grand nombre de projets nationaux, régionaux et globaux.

Coordination, suivi et rapports : Dans l'ensemble, le mécanisme de coordination du PCP-SEN (y compris son financement) est un domaine à améliorer. Le financement de l'ONUDI pour la coordination (ancré dans le bureau de l'ONUDI à Dakar) était important au début, mais a été réduit ces dernières années. Cela a entraîné des défis liés à la mise en œuvre d'un programme de plus en plus vaste avec des ressources de coordination de plus en plus réduites. Le mécanisme de pilotage du PCP-SEN n'était pas assez fort, et un mécanisme de suivi systématique robuste, avec une appropriation claire par le gouvernement, n'était pas entièrement en place.

Le financement : L'importance du financement mobilisé pour le PCP-SEN est louable, en particulier pour une organisation relativement petite dans le paysage des partenaires techniques et financiers au Sénégal. Cela a aussi été bénéfique pour la visibilité de l'ONUDI. Cependant, les rapports financiers et de performance du PCP-SEN doivent être clarifiés et faire l'objet d'une approche plus systémique, car ils se chevauchent avec les rapports de performance et de financement du PSE. Par conséquent, l'attribution ou la contribution réelle de l'ONUDI (par le biais du PCP) au PSE n'est pas toujours claire.

Clôture du PCP-SEN et phase suivante: Bien que le PCP-SEN se termine en juin 2022, il reste des projets à achever, y compris des projets de base (comme l'étude de faisabilité/Agropole Nord). L'évaluation note la nécessité de préparer une prochaine phase pour ce PCP, conformément aux procédures de l'ONUDI. À cet égard, le rôle du comité de suivi (prévu) est crucial, pour assurer une phase de transition adéquate, permettant la préparation du programme successeur, et garantissant que les caractéristiques clés et les lacunes du PCP identifiées dans cette évaluation sont traitées.

Recommandations clés pour le PCP-SEN

- **Assurer que la phase 2 du PCP-SEN, si elle est approuvée, respecte strictement les principes directeurs du modèle PCP.** L'appropriation par le pays est essentielle, y compris sur le plan financier, car elle constitue un indicateur clair de l'engagement national. L'ONUDI ne dispose d'aucune ressource financière pour la mise en œuvre des PCP, et ne peut qu'aider le gouvernement à mobiliser davantage de ressources.
- **Rendre opérationnel le Comité de suivi** dans le but de renforcer le mécanisme de pilotage et de suivi et d'améliorer l'appropriation par le pays, également en ce qui concerne la coordination de la préparation du prochain programme. La création de ce comité est en suspens depuis 2021.
- **Accélérer la mise en œuvre et la finalisation de l'étude de faisabilité "Agropole Nord".** Le démarrage du projet a fait l'objet de retards importants liés aux procédures administratives.

Certaines recommandations supplémentaires, ainsi que des détails complémentaires, sont fournis dans la section correspondante du présent rapport.

Leçons clés pour les PCP

- Un PCP mis en œuvre conformément à ses principes fondamentaux peut amplifier le rôle, l'impact et la visibilité de l'ONUDI, malgré sa taille financière relativement faible dans le paysage des partenaires techniques et financiers d'un pays.
- Compte tenu des principes directeurs du modèle PCP, il est important de s'assurer qu'un PCP se concentre et reste concentré sur des objectifs spécifiques ; si "tout est PCP", la spécificité du modèle PCP est perdue.

- En tant qu'approche visant à contribuer aux transformations par une accélération du développement industriel, la durée de 5 à 7 ans d'un PCP n'est pas réaliste pour obtenir des résultats tangibles de grands projets et avoir un impact.
- Si le premier principe du modèle PCP est l'appropriation et la coordination par le pays, c'est un aspect qui doit être clairement défini dans le document de programme et rigoureusement appliqué.
- Le mécanisme de pilotage et de coordination de ces programmes (équipe, rôles, profils, financement) doit être clairement défini dans le document de programme.
- Il est nécessaire de définir clairement ce qui constitue un financement parallèle provenant d'autres donateurs/investisseurs publics et privés à la suite des efforts de collecte de fonds de l'ONUDI.
- La signature d'un accord couvrant une contribution au FDI représente un engagement formel du donateur.
- Les rapports périodiques sur les PCP doivent être établis conjointement (pays et ONUDI) et dans la langue du pays ; pour des programmes de cette taille, des rapports semestriels et annuels semblent appropriés.
- La gestion axée sur les résultats doit être appliquée pour garantir l'établissement de rapports sur les résultats tangibles et la preuve de l'utilisation des résultats par les bénéficiaires (la mobilisation des fonds est un moyen, mais pas une fin).

Executive Summary

The main objectives of the independent evaluation of the Programme for Country Partnership in Senegal (PCP-SEN) were to assess (i) the design of the programme, (ii) its performance during the period 2015-2021, and inform stakeholders and UNIDO to enhance the performance of the PCP in Senegal and to provide lessons for other countries implementing PCPs.

The PCP model is a UNIDO initiative launched in 2014, aimed at advancing the implementation of the vision of Inclusive and Sustainable Industrial Development (ISID). Ethiopia, Senegal and Peru were the first three pilot countries where UNIDO tested the PCP model. The PCP supports Member States in achieving their industrial development goals through four key features: (i) host government ownership, (ii) focus on selected priority sectors or areas, (iii) a multi-stakeholder partnership and, (iv) facilitation of large-scale public and private investment and finance.

The PCP-SEN was officially launched in April 2015 and its implementation started in July 2015, with an expected duration of 5 years. Following some extensions, the programme would in principle be closed at the end of June 2022. This evaluation covers the period from July 2015 to March 2022.

The evaluation takes into consideration the mid-term evaluation of the PCP framework, carried out in 2017. The PCP-SEN evaluation was conducted following the UNIDO evaluation policy framework. A mixed method was used, covering the collection and analysis of qualitative and quantitative data with the aim of extracting conclusions and recommendations based on the documentary review and interviews. Due to COVID-19 context and restrictions, the evaluation was conducted mainly remotely with partial field level engagement through an evaluation team member based in Senegal (national evaluation consultant).

Key Findings and Conclusions

Relevance and Coverage: The initial choice of Senegal as pilot PCP in 2014 was appropriate, as it provided an opportunity for UNIDO to support the implementation of the national industrial priorities of Senegal (as per the Plan Emergent Senegal - PSE) launched by Senegal in the same year. PCP-SEN naturally targeted supporting the implementation of flagship projects of the PSE. However, during its implementation period (2015 - 2022), PCP-SEN coverage became broader, and its focus was diluted to cover all UNIDO interventions in Senegal through a large number of national, regional and global projects.

Coordination, Monitoring and Reporting: Overall, the PCP-SEN coordination mechanism (including its financing) is a clear area for improvement. UNIDO's funding for coordination (anchored in the UNIDO Field Office in Dakar) was substantial at the beginning, but reduced in recent years. This has resulted in challenges related to the implementation of an increasingly large programme with increasingly reduced coordination resources. The PCP-SEN steering mechanism was not strong enough, and a robust systematic monitoring mechanism, with a clear ownership from the government, was not in fully in place

Funding: The size of funding mobilized for the PCP-SEN is commendable, in particular for a relatively small organization in the landscape of technical and financial partners in Senegal. This has also been beneficial for the visibility of UNIDO. However, financial and performance reporting of PCP-SEN needs clarification and a more systemic approach, since it overlaps with the reporting of the performance and financing of the PSE. Therefore, the actual attribution or contribution of UNIDO (through the PCP) to the PSE is not always clear.

Closure of PCP-SEN and next phase: While the PCP-SEN ends in June 2022, there are still projects to be completed, including core projects (such as the feasibility study/Agropole Nord). The evaluation notes the need for preparing a next phase for this PCP as per UNIDO procedures. In this regard, the role of the (planned) Monitoring Committee is crucial, to ensure an adequate transition phase, allowing for the preparation of the successor programme, and reassuring that the PCP key features and gaps identified in this evaluation are addressed.

Key Recommendations for PCP-SEN

- **Ensure that Phase 2 of the PCP-SEN, if approved, strictly adheres to the guiding principles of the PCP model.** Country ownership is key, also financially, as a clear indicator of national commitment. UNIDO has no financial resources for implementing PCPs, and can only support the Government in further mobilizing resources.
- **Operationalize the Monitoring Committee** with the aim of strengthening the steering and monitoring mechanism and enhancing country's ownership, also as regards the coordination of the preparation of the next programme. The establishment of this Committee has been pending since 2021.
- **Accelerate the implementation and finalization of the “Agropole Nord” feasibility study.** The start of the project has been subject to significant delays related to administrative procedures.

Some additional recommendations, and further details are provided in the respective section in this report.

Key Lessons for PCPs

- A PCP implemented according to its core principles can amplify UNIDO's role, impact and visibility, notwithstanding its relatively small financial size in a country's technical and financial partner landscape.
- Considering the guiding principles of the PCP model, it is important to ensure that a PCP has and maintains focus on specific goals; if “everything is PCP”, the specificity of the PCP model is lost.
- As an approach aiming to contribute to transformations through an acceleration of industrial development, the duration of 5-7 years of a PCP is unrealistic to achieve tangible results of large projects and to have impact.
- If the first principle of the PCP model is country ownership and coordination, this is an aspect that must be clearly defined in the programme document and rigorously applied.

- The steering and coordination mechanism for such programmes (team, roles, profiles, funding) should be clearly defined in the programme document.
- A clear definition is needed of what constitutes parallel financing from other public and private donors/investors as a result of UNIDO's fundraising efforts.
- The signing of an agreement covering a contribution to the IDF represents a formal commitment by the donor.
- Periodic reporting on PCPs must be done jointly (country and UNIDO) and in the language of the country; for programmes of this size, semi-annual and annual reporting seems appropriate.
- Results-based management must be applied to ensure reporting on tangible results and evidence of the results being used by the beneficiaries (the mobilization of funds is a means, but not an end).

1. Introduction

Ce rapport couvre l'évaluation finale du Programme de Partenariat Pays ONUDI-Sénégal (ci-après nommé PCP-SEN selon son appellation et l'acronyme correspondant en anglais - Programme for Country Partnership). Le modèle PCP est une initiative de l'ONUDI lancée en 2014, visant à faire progresser la mise en œuvre de la vision du Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID)¹. Le Sénégal, l'Éthiopie et le Pérou sont les trois premiers pays pilotes où l'ONUDI a testé le modèle PCP dont les caractéristiques clés sont les suivants :

- L'appropriation et la coordination par le gouvernement hôte
- L'accent sur des secteurs à fort potentiel de croissance
- Un partenariat multipartite de la conception et de la mise en œuvre
- La mobilisation des ressources financières publiques et privées de taille
- Un système de gestion robuste axée sur les résultats.

Le document de programme PCP-SEN (décembre 2014) a été approuvé par le Conseil Exécutif de l'ONUDI en janvier 2015 et par le Gouvernement du Sénégal (GS) en février 2015. Le PCP-SEN a été officiellement lancé en avril 2015 et sa mise en œuvre a démarré en juillet 2015, avec une durée prévue de 5 ans. Suite à une première prolongation de sa durée², le programme serait en principe clôturé à fin décembre 2021 mais a été prolongé jusqu'à fin juin 2022.³

But de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation du programme est d'apprécier de façon méthodique et neutre (i) la conception du programme et (ii) sa performance durant la période 2015-2021. Eu égard à l'extension du programme, l'évaluation couvre de facto la période de juillet 2015 à mars 2022.

L'évaluation est purement axée sur le cas du PCP-SEN. S'agissant d'une appréciation indépendante, elle cherche néanmoins à maximiser la convergence avec l'évaluation du PCP-Éthiopie, dans l'esprit d'extraire des enseignements des PCP pilotes pour les PCP en cours/futurs. L'évaluation prend en considération l'analyse de l'évaluation à mi-parcours des trois premiers PCP réalisée en 2017, qui a donc inclus le Sénégal. A cet effet, l'évaluation couvre une revue de la Théorie du Changement (Theory of Change/ToC) telle que développée dans l'évaluation à mi-parcours de 2017 (voir Annex 5).

¹ Objectif fixé par la Conférence Générale de l'ONUDI en décembre 2013 à Lima (Pérou)

² Première prolongation (jusqu'à fin 2021) suite à la demande du Gouvernement du Sénégal (Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération) par lettre en date du 2 février 2021 confirmée par lettre du DG/ONUDI en date du 9 août 2021.

³ Une deuxième prolongation a été déduite de la lettre en date du 1 février 2022 du DG de l'ONUDI, dans laquelle référence est faite à « la période 2015-2022 (juin 2022) »

Utilisation prévue

En principe les utilisateurs clés des résultats et des recommandations sont: le Gouvernement du Sénégal; les structures publiques et privées engagées dans les différentes composantes du PCP ; les bailleurs de fonds du PCP et autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre des activités de l'ONUDI sous le PCP ou dans des initiatives parallèles au Sénégal ; le management de l'ONUDI ainsi que son personnel y compris les consultants (au Siège et au niveau du pays) engagés dans la mise en œuvre du PCP-SEN.

De manière générale, l'évaluation inclut des recommandations, des bonnes pratiques et des enseignements du PCP-SEN, ciblant les parties prenantes susmentionnées. Plus particulièrement, elle cherche à (i) faciliter la prise de décisions quant à la suite de la coopération entre le Sénégal et l'ONUDI dont des activités spécifiques à la fin de ce premier cycle du PCP ; (ii) renforcer la conception et la mise en œuvre des PCP, dont l'optimisation éventuelle des dimensions opérationnelles et administratives des PCP; (iii) contribuer selon besoin à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des composantes sectorielles/thématiques, se basant sur l'appréciation et les enseignements sous les différentes composantes du PCP-SEN.

2. Objectif de l'évaluation, méthodologie et processus

2.1 Questions guidant l'évaluation

L'évaluation couvre une appréciation de la conception et de la mise en œuvre du PCP-SEN. Plus précisément, elle cherche à répondre à **deux questions clés** :

1. Etant parmi les premiers PCP pilotes, **dans quelle mesure le PCP-SEN a-t-il été formulé et mis en œuvre selon les caractéristiques clés du modèle PCP** visant à renforcer l'impact de la coopération technique de l'ONUDI ?
2. **Quels sont les résultats et l'impact des interventions réalisées sous le PCP-SEN** en termes de leur contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement (Plan Sénégal Emergent/PSE) ?

L'analyse de l'alignement aux caractéristiques clés du modèle PCP (*Question 1*) inclut une revue de la conception du programme et du rôle de l'ONUDI, ainsi qu'une mise à jour de l'évaluation de la logique d'intervention déjà couverte par la revue à mi-parcours (théorie du changement).

La revue de la performance des interventions réalisées sous le PCP-Sen (*Question 2*) a été structurée selon les critères d'évaluation de l'OCDE/DAC, couvrant : la *pertinence* (incluant le degré d'*appropriation*) ; l'*efficacité* et l'*impact* actuel/probable (juxtaposant les réalisations prévues, les résultats et les effets) ; l'*efficience* de l'utilisation des ressources ; la *cohérence* des activités incluant aussi les synergies/partenariats avec des efforts connexes (Système des Nations Unies/autres) ; et la probabilité de *pérennité* des résultats. En outre, l'appréciation couvre des thèmes transversaux, notamment les dimensions *genre*, *sociales* (dont droits de l'homme) et *environnementales*, ainsi que les implications de la *pandémie COVID-19* sur la mise en œuvre du PCP depuis 2020.

L'évaluation est guidée par un nombre de **sous-questions** par rapport à chacune des deux questions clés (cf. Annexe 2, Matrice d'Évaluation), notamment :

Q.1 Dans quelle mesure le PCP-SEN a-t-il été formulé et mis en œuvre selon les caractéristiques clés du modèle PCP ?

Sous-questions

- *Dans quelle mesure et comment les principes directeurs du modèle PCP ont-ils été reflétés dans le PCP-SEN ?*
- *Dans quelle mesure la conception du PCP-SEN a-elle été alignée au contexte du Sénégal en termes des priorités de développement du pays ?*
- *Est-ce que la conception du PCP-SEN était logique, cohérente, ciblée, se basant sur des hypothèses plausibles et des conditions préalables adéquates ainsi que sur une analyse judicieuse des risques ?*
- *Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle prévue la recherche des opportunités de synergies internes et externes dans le but de maximiser les résultats et l'impact du PCP-SEN ?*
- *Est-ce que les rôles et responsabilités des parties prenantes nationales, de l'ONUDI et des partenaires ciblés ont été clairement définis ?*
- *Est-ce que le PCP-SEN a été aligné de façon adéquate au mandat de l'ONUDI et dans quelle mesure le programme a-t-il reflété les avantages comparatifs de l'organisation dans les domaines d'intervention retenus ?*
- *Est-ce que l'ONUDI était en mesure de jouer les rôles facilitateur, de coordination, d'aide à la mobilisation des fonds et de conseiller technique (suivant la vision du modèle PCP) ?*
- *Est-ce qu'il y a eu des changements au niveau de la stratégie du PCP-SEN depuis son démarrage ?*
- *Dans quelle mesure les recommandations de la revue à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?*
- *Lesquels ont été les facteurs clefs ayant contribué à la réalisation des objectifs du programme ? Quelles ont été les contraintes à cet effet ?*

Q.2 Quels sont les résultats et l'impact des interventions réalisées sous le PCP-SEN ?

Sous-questions

- *Quelle est la pertinence des projets principaux développés et mis en œuvre dans le cadre du PCP-SEN et sont-ils restés pertinents en termes de leur contribution par rapport aux priorités du pays (pertinence) ?*
- *Est-ce que les contreparties des projets se considèrent-elles être (co-) propriétaires de ces projets et de leurs résultats ? Dans quelle mesure et comment les parties prenantes nationales se sont engagées dans la mise en œuvre des projets (dont aussi la mobilisation des fonds et le pilotage) (appropriation) ?*

- *Quels sont les résultats principaux par rapport aux résultats prévus (effectivité) et quelle est la probabilité que les projets atteignent les effets attendus (impact probable) ?*
- *L'utilisation des ressources a-t-elle été adéquate (efficacité) ?*
- *Dans quelle mesure des initiatives de coopération et de complémentarité internes (intra-ONUDI) and externes (avec des projets/programmes d'autres acteurs (nationaux/régionaux/internationaux/Système des Nations Unies/hors NU ont été développées (cohérence) ?*
- *Quelle est la probabilité que les résultats/effets se poursuivent après la clôture des projets (pérennité) ?*
- *Dans quelle mesure les dimensions genre, sociales - dont droits de l'homme - et environnementales ont été reflétées dans la conception et la mise en œuvre des projets (thèmes transversaux) ?*
- *Quelles ont été les implications de la pandémie COVID-19 sur la mise en œuvre des projets depuis 2020 et est-ce qu'il y a eu des ajustements pour répondre aux nouvelles priorités (riposte COVID-19) ?*

2.2 Approche

L'évaluation du PCP-SEN a été conduite suivant les procédures d'évaluation de l'ONUDI (*cf. UNIDO Evaluation Policy 2021*). Une méthode mixte a été suivie, couvrant la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives dans le but d'en extraire des conclusions et des recommandations basées sur la revue documentaire et les entretiens. L'analyse a cherché à aboutir à des recommandations concrètes dans le but de stimuler leur utilisation prévue (voir Section 1).

L'évaluation a été guidée par le cadre de résultats du PCP-SEN (inclus comme Annexe 1) et des questions clés sus-indiquées. La matrice d'évaluation (Annexe 2) a été structurée selon ces questions et sous-questions qui, pour les entretiens, ont été adaptées aux rôles respectifs des différentes parties prenantes dans le PCP. Une approche participative a été suivie, permettant aux différents acteurs de partager leur perception sur la performance du programme dans son ensemble. A cet effet, des entretiens ont eu lieu avec les parties prenantes principales du programme, couvrant notamment des contreparties du programme au Sénégal, du personnel et des consultants de l'ONUDI au Siège et sur le terrain, des bailleurs de fonds/partenaires associés à la mise en œuvre du PCP-SEN. En raison des limitations de voyage causées par la Covid-19, la plupart des entretiens a eu lieu en ligne (zoom), avec quelques entretiens en présentiel. Au total, comme source primaire d'information, l'équipe d'évaluation a eu des entretiens avec une trentaine de personnes au niveau du Sénégal et une dizaine de personnes au Siège de l'ONUDI, outre des représentants de deux des bailleurs de fonds (voir Liste, Annexe 3). Quant aux sources secondaires d'information, plus d'une trentaine de documents principaux ont été examinés, incluant, entre autres, la documentation concernant le modèle PCP en général, le document de programme PCP-SEN, les rapports sur l'état d'avancement du PCP-SEN et des projets sous le PCP-SEN (voir Liste, Annexe 4).

En termes de la couverture de l'analyse des projets, l'évaluation a notamment ciblé les interventions verticales du PCP (voir les détails dans la Section 3.2 ci-après). Il s'agit des domaines de concentration du PCP constituant une contribution directe à la mise en œuvre des projets phares industriels formulés dans le PSE. L'analyse détaillée de la performance de ces appuis clefs est complétée par une analyse plus générale du portefeuille de l'ensemble de projets réalisés ou en cours dans la période 2015-2021 (voir Section 4.2.1), incluant aussi des interventions horizontales complémentaires, visant à soutenir la mise en œuvre des projets verticaux.

Plus précisément, il va au-delà de cette évaluation de couvrir *tous* les projets mis en œuvre par l'ONUDI au Sénégal, même si tous ont été classifiés sous le PCP-SEN dans le rapportage périodique. Selon le dernier rapport sur l'état d'avancement (Rapport Annuel 2021, mars 2022), il y a (eu) un total de 31 projets (nationaux, régionaux et globaux avec une composante au Sénégal) dans la période 2015-2021 mis en œuvre par l'ONUDI. De cette liste au total 13 projets ont un budget dépassant \$EU 500,000 dont non moins de 9 projets ont un budget de \geq \$ EU 1 million. Il convient de souligner que les projets de grande taille du programme sont, chacun, assujettis à une évaluation indépendante. Aussi, dans la mesure où plusieurs des projets de taille plus petite avec des activités au niveau du Sénégal font partie intégrante de grands projets régionaux/globaux, ils sont également attendus d'être évalués dans le cadre du projet régional/global. L'évaluation du PCP-SEN ne remplace donc en aucun cas ces évaluations de projets.

Le tableau suivant résume les étapes consécutives de l'évaluation :

Livrables	Calendrier
Première revue documentaire (sur base des documents disponibles)	Fin octobre – début novembre 2021
Préparation du rapport de démarrage (en anglais, suite à la demande de l'ONUDI)	Ebauche 7 novembre 2021 pour discussion intra-équipe ; version amendée du 22 novembre 2021 sur la base des commentaires reçus
Partage du rapport de démarrage avec Chef d'Equipe PCP-SEN pour commentaires, échanges (zoom) et demande de documents complémentaires	Rapport de démarrage partagé 22 novembre 2021 ; observations reçues 5 janvier 2022 ; premier zoom avec ONUDI-Sénégal 23 novembre 2021 ; deuxième zoom 18 janvier 2022
Planning et conduite des entretiens avec staff au Siège de l'ONUDI	Période 8 - 15 décembre 2021
Revue des documents complémentaires dès réception de la part de l'ONUDI-Sénégal	Période janvier-février 2022
Introduction par Chef d'Equipe PCP-SEN aux contreparties/partenaires principaux	Période 10-28 février 2022
Entretiens avec contreparties principales, d'autres parties prenantes au Sénégal et avec des bailleurs de fonds	Mars 2022

Analyses des informations émanant de la revue documentaire et des entretiens et rédaction du rapport d'évaluation	Mars - avril 2022
Ebauche (<i>zero draft</i>) du rapport d'évaluation	28 avril 2022
Phase de commentaires (par écrit) sur l'ébauche du rapport d'évaluation	Mai 2022
Echange sur les constats, conclusions et recommandations	20 Mai 2022 (zoom/ Siège ONUDI) incl. Chef d'Equipe PCP-SEN
Version finale du rapport d'évaluation	Fin juin 2022

2.3 Limitations

La mission d'évaluation a dû faire face à quelques limitations, tout en ayant pu s'y adapter dans la mesure du possible.

D'abord il y a lieu de mentionner le fait que le contexte COVID ne permettait pas une mission de briefing des consultants au Siège de l'ONUDI ni une mission sur le terrain selon les procédures en vigueur de l'ONUDI quant aux voyages. Néanmoins, même si la période couvrant les entretiens zooms a été plus longue que la durée d'une mission au Siège/sur le terrain, la modalité Zoom utilisée a permis de couvrir la plupart des parties concernées en relativement peu de temps (1-2 semaines quant aux entretiens avec le Siège ; 3-4 semaines quant aux entretiens avec la partie Sénégalaise/les partenaires). Dans ce processus l'équipe d'évaluation s'est adaptée à la disponibilité des uns et des autres. Il est à souligner que, dans l'ensemble, la modalité zoom n'a pas été un obstacle pour obtenir les informations clefs et les perceptions des parties principales concernées sur le PCP.

Le planning des étapes n'a pas pu se réaliser tel qu'initialement prévu, particulièrement eu égard au temps pris pour le partage des documents clefs avec l'équipe d'évaluation et pour son introduction auprès des personnes principales ciblées par un entretien. Néanmoins, dès son introduction durant février 2022, l'équipe a directement contacté les personnes concernées et a pu programmer/effectuer les entretiens durant mars 2022.

Si la plupart des structures/personnes ont répondu (parfois suite à des rappels), il ne s'est pas avéré possible d'obtenir un entretien avec des représentants de quelques agences des Nations Unies. Ainsi, il n'a pas complètement été possible d'apprécier le PCP dans le contexte du cadre de coopération du SNU au-delà de la revue documentaire (ce qui est regrettable, eu égard au souhait de l'équipe d'évaluation de mieux comprendre le positionnement du PCP dans la réponse du SNU aux priorités du pays).

Aussi, quant aux parties Sénégalaises ayant pu en principe clarifier l'état précis de la contribution du Sénégal au IDF (dont les raisons pour les retards/non-virements (Min. Finances/Budget), la mission n'a pas réussi à avoir un entretien.

3. Contexte et bref aperçu du PCP-SEN

3.1 Contexte

L'approche PCP émane de la Conférence Générale de l'ONUDI à Lima, Pérou en décembre 2013, notamment « la Déclaration de Lima » qui souligne que le mandat de l'ONUDI par rapport à l'Agenda de Développement des Nations Unies Post-2015 est axé sur le Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID). Au milieu de l'année 2014, le Sénégal a été sélectionné comme un des trois pays pilotes (avec l'Ethiopie et le Pérou) de la nouvelle initiative PCP. Le développement du concept PCP a plus ou moins coïncidé avec la finalisation du nouveau Cadre de Coopération Technique (CCT) ou « Programme Pays » entre l'ONUDI et le Sénégal (avril 2014). Le Sénégal étant intéressé à figurer parmi les pays pilotes pour tester le modèle PCP, il a été décidé d'un commun accord de combiner les deux initiatives en un seul programme. Ainsi le PCP-SEN est devenu le cadre de coopération qui couvre aussi les interventions déjà identifiées et convenues dans le CCT de 2014.

Le PCP-SEN a été conçu dans le but de soutenir la mise en œuvre des volets industriels du *Plan Sénégal Emergent* (PSE) et son *Plan d'Actions Prioritaires* (PAP). L'objectif principal de cette stratégie nationale de développement est de transformer le pays en « *un pays émergent en 2035, avec une société solidaire dans un Etat de droit* » (document de programme, p. 13). La première phase du PSE (2014-2018) a été lancée en février 2014 et repose sur trois axes stratégiques, à savoir : (1) la transformation structurelle de l'économie et la croissance ; (2) le capital humain, la protection sociale et le développement durable, et (3) la gouvernance, les institutions, la paix et la sécurité. Sa deuxième phase (2019-2023) a été lancée en décembre 2018 et a été présentée à la réunion du Groupe Consultatif qui s'est tenue à Paris les 17 et 18 décembre 2018. Par ailleurs, le PCP-SEN figure parmi les domaines prioritaires retenus pour la mobilisation de ressources dans le PAP de la deuxième phase du PSE.

Outre le besoin d'alignement aux priorités du PSE et aux domaines prioritaires de l'ONUDI dans son ensemble, la conception du PCP-SEN a dû s'aligner également aux thèmes prioritaires de la coopération au niveau du Système des Nations Unies avec le Sénégal (dont par rapport aux Objectifs de Développement Durable, ODD), ainsi qu'aux engagements du pays, surtout au niveau (sous-) régional, dans le cadre de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

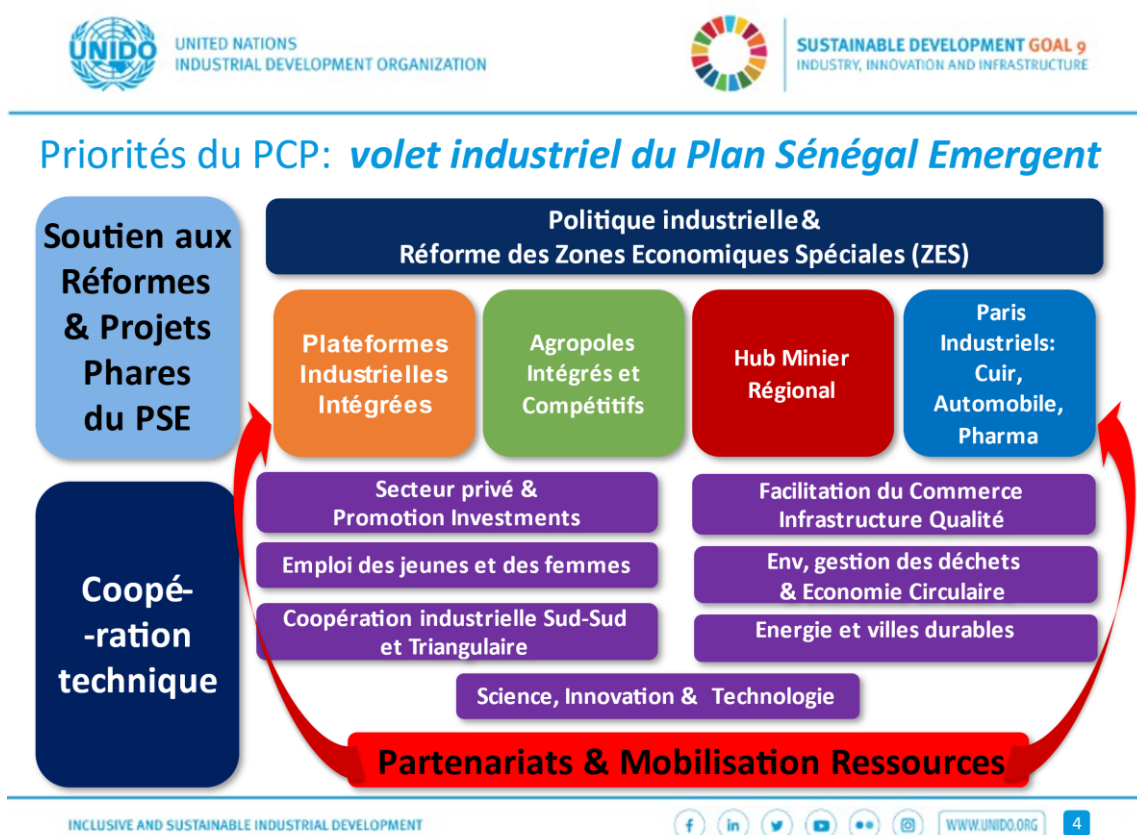
3.2 Structure

Selon le document de programme PCP-SEN (décembre 2014) les axes prioritaires verticaux sont les suivants : (i) la politique industrielle ; (ii) les agropoles compétitifs et intégrés ; (iii) les parcs industriels intégrés et (iv) le hub minier et industriel. En 2016, la réforme des Zones Economiques Spéciales (ZES) a été rajoutée (que l'on peut classer sous la politique industrielle) à la demande du Gouvernement, suite à la remise des livrables sur le diagnostic comparatif du cadre légal, réglementaire et institutionnel des parcs et plateformes industriels. Plus récemment (2021), un nouveau volet vertical (v) a été ajouté, à savoir : les défis industriels dans les sous-secteurs cuir,

automobile et pharmaceutique.⁴ Au niveau horizontal le document de programme cible les six thèmes suivants : (a) le développement du secteur privé et la promotion des investissements ; (b) l'environnement ; (c) l'énergie ; (d) la facilitation des échanges commerciaux ; (e) la coopération industrielle Sud-Sud et triangulaire et (f) l'innovation, la science et la technologie. Durant la mise en œuvre, un autre thème horizontal a été ajouté selon les rapports, notamment l'emploi des jeunes et des femmes. La coordination du PCP (dont la promotion de partenariats et la mobilisation de ressources) figure comme une dimension transversale du PCP.

L'équipe de coordination du PCP-SEN utilise le schéma ci-dessous (Figure 1) comme résumé du PCP-SEN à fin 2021. La reconstitution du portefeuille de projets (Section 4.2) a suivi la structure du programme selon ce schéma (auquel référence est faite dans la partie appréciation de ce rapport).

Figure 1. Structure du PCP-SEN



Source : Document de programme ; version initiale mise à jour par Equipe de Coordination du PCP-SEN

⁴ Il convient de souligner que, même si ajoutée à la structure du PCP depuis 2021, cette composante avait déjà été considérée dès le début de la conception (intégrée dans la composante « Politique Industrielle ») et a aussi un lien avec l'analyse réalisée dans le cadre de l'étude GIFIUD en 2015 (voir Section 4.2.1).

3.3 Gouvernance

Pilotage

Au moment de sa conception et de son lancement, le Ministère en charge de l'Industrie assurait la coordination du PCP avec l'appui du Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS) de la Présidence de la République. La Primature a beaucoup soutenu le PCP dans cette phase de démarrage. Néanmoins, suite à la réforme constitutionnelle en 2019, le poste de Premier Ministre a été supprimé. Le Ministère du Développement Industriel et des PMI (MDIPMI) est resté la contrepartie principale du PCP, avec le support du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération/MEPC (le dernier ayant repris le rôle de coordination interministérielle de la Primature) ainsi que du BOS.

Le document de programme prévoyait de mettre en place deux mécanismes de coordination, à savoir (i) un Comité de Pilotage National (constitué par la Primature) et (ii) un Groupe de Travail des partenaires/bailleurs de fonds (constitué par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan). Plus précisément :

- (i) Le Comité de Pilotage mis en place constitue un groupe de représentants de multiples Ministères et agences nationales engagés impliqués dans le PCP-SEN, ainsi que des structures représentatives du secteur privé, de la société civile et des universités. Aussi les bailleurs de fonds et partenaires directement engagés dans la mise en œuvre du PCP-SEN y ont été inclus comme membres (couvrant des institutions financières, des partenaires bi- et multilatéraux et des Agences du Système des Nations Unies). Selon le rapportage, ce Comité s'est réuni chaque année, sauf en 2021 ;
- (ii) Le Groupe de Travail des partenaires/bailleurs de fonds (prévu d'être constitué par le Ministère de l'Economie) n'a pas été créé. Selon le Rapport Annuel 2017 du PCP-SEN, il a été décidé par le Gouvernement du Sénégal d'utiliser plutôt des mécanismes existants de coordination des partenaires techniques et financiers, dont le Groupe des Partenaires au Développement (*G50*). L'idée était d'y inclure un sous-groupe thématique "industrie" dans lequel l'ONUDI jouerait un rôle clef.

A cet effet, il convient de mentionner que l'ONUDI est devenue membre du G15 (Groupe des bailleurs de fonds/agences de développement principaux du Sénégal), et assure actuellement, avec USAID, la co-présidence du Groupe thématique Environnement des Affaires et Compétitivité (GEAC) au sein du G50. Par rapport au Système des Nations Unies au Sénégal, la coordination se fait au niveau du Comité des Programmes (*UN Programme Management Team*) couvrant plus de 30 agences, fonds et programmes, dont l'ONUDI assure la présidence depuis environ 2016.

Finalement, il convient de souligner que chaque projet individuel sous le PCP-SEN a un Comité de Pilotage/Groupe de Travail/Comité Technique.

Coordination et gestion

Initialement, le Chef d'Equipe du PCP-SEN, chargé de la gestion quotidienne et de la coordination, était un fonctionnaire basé au Siège de l'ONUDI (2015 et 2016). En 2017, le Représentant de l'ONUDI qui couvre, inter alia, le Sénégal, est devenu le Chef d'Equipe du PCP-SEN. A cet effet il y a eu deux Représentants en charge du programme, à savoir l'un dans la période 2017-2018 (juillet) et l'autre (l'actuel) depuis septembre 2018 à ce jour. Ils ont été appuyés au niveau du terrain par une équipe technique couvrant un Coordinateur National, un expert national (partenariat et mobilisation des ressources) et une assistante de projet.⁵ En outre, il y a (eu) des experts nationaux et internationaux recrutés dans le cadre des projets individuels sous le PCP-SEN.

Au niveau du Siège de l'ONUDI, différentes entités sont engagées dans le PCP-SEN. A cet effet il y a lieu de citer notamment la Division du Programme de partenariat pays (couvrant la coordination des PCP dans l'ensemble), en coopération avec la Division Régionale-Afrique ; en ce qui concerne la formulation et la mise en œuvre des projets, les Divisions Techniques suivantes sont incluses dans l'équipe PCP : Division des systèmes alimentaires durables, la Division de l'Innovation et de la Digitalisation, la Division de l'entrepreneuriat rural, de la création d'emploi de la sécurité humaine, et les Divisions chargées de l'Environnement et de l'Energie.⁶

3.4 Financement

Les montants et leur répartition

Selon l'approche du PCP basée sur le partenariat, il était envisagé de mobiliser des ressources importantes pour soutenir la mise en œuvre des priorités stratégiques industrielles du Sénégal. Le document de programme inclut une estimation globale des montants que le PCP cherchait à mobiliser : non moins de \$EU 2.4 milliard en termes d'investissements (hors ceux du Gouvernement du Sénégal).⁷ Par rapport à la coopération technique de l'ONUDI, le budget indicatif à mobiliser était de l'ordre de \$EU 42.6 million couvrant les domaines verticaux et horizontaux d'intervention.⁸

Si ces chiffres indicatifs se sont avérés très ambitieux (ne figurant plus comme référence dans le rapportage périodique sur le PCP), il convient de souligner les montants significatifs mobilisés

⁵ A partir de la fin de l'année 2018, l'équipe a été réduite au minimum, faute de moyens financiers, et seul le Coordinateur National a pu être maintenu, avec cependant des interruptions régulières de contrats liées à la disponibilité de fonds pour la coordination. L'équipe d'évaluation n'a pas de détails sur la durée des contrats ni sur leurs sources de financement (par moment financés sur des budgets de projets autre que la coordination).

⁶ Les appellations des différents Divisions et Branches ayant changé suite aux restructurations consécutives de l'ONUDI en 2017 et 2019, il a été décidé de référer ici aux noms actuels et non aux noms au moment du démarrage du programme.

⁷ Il est observé que la version en français du document de programme n'inclut pas la partie 'Budget indicatif et stratégie de mobilisation des fonds' que l'on trouve dans sa version initiale (en anglais).

⁸ Suite à l'observation de l'équipe d'évaluation que les versions du document de programme en anglais et en français ne sont pas identiques, il a été rapporté par l'équipe de coordination du PCP-SEN qu'il est sur la version française que l'équipe PCP et le Gouvernement basent la mise en œuvre et le rapportage.

durant la vie du PCP. Outre le montant de \$EU 27.5 million couvrant la coopération technique de l'ONUDI dans la période 2015-2021⁹, il est rapporté que l'ONUDI a appuyé le Gouvernement du Sénégal dans la mobilisation d'un montant cumulatif d'investissements (financements parallèles) estimé à \$ EU 808 million (2020) qui ne cesse d'augmenter, couvrant plus d'un milliard de \$EU selon le rapport annuel 2021 du PCP (mars 2022).

Quand on cible notamment les 14 projets nationaux en cours en 2021 (Coopération technique ONUDI) avec un budget total de presque \$EU 19 million, on note qu'environ la moitié de ces projets concerne le thème « environnement » (\$EU 9.5 million) suivi par les thèmes « développement inclusif » (\$EU 6 million) et « compétitivité » (\$EU 3.3 million).

De manière générale, on note des rapports annuels successifs une tendance positive des fonds mobilisés par l'ONUDI pour ses interventions au Sénégal (toutes comptabilisées sous le PCP), avec une augmentation graduelle du volume des projets (en termes de leur budget) mis en œuvre annuellement par l'ONUDI au Sénégal. La partie appréciation de ce rapport inclut une analyse du portefeuille de projets et de leur financement.

Les bailleurs

Il y a différents bailleurs de fonds des projets qui ont été listés sous PCP-SEN dont on cite ici notamment l'Allemagne, la BAD, la Belgique, la Chine, l'Union Européenne, le FEM, le Protocol de Montréal (voir pour détails le portefeuille de projets, Section 4.2.1.1). Par ailleurs, il convient de souligner ici le financement direct du Gouvernement du Sénégal de la coopération technique de l'ONUDI à travers son engagement de contribution au Fonds de Développement Industriel (FDI) pour un moment prévu de US\$ 4.5 millions durant la période 2015-2018 dont au total un montant de €1,052,534 a été versée en deux tranches (respectivement en juillet 2017 et septembre 2019). Cet engagement a été modifié en février 2021 par l'annonce d'une contribution financière de € EU 762,000 (outre le montant déjà versé). Au moment de l'évaluation finale cette contribution n'était pas encore reçue au niveau de l'ONUDI.

⁹ Estimé à environ \$EU 23,8 million selon l'analyse du portefeuille de projets (Section 4.2)

4. Appréciation

4.1 Conception du PCP

4.1.1 Sa genèse

On peut dire que le PCP a été initié par l'ONUDI tout en ayant trouvé au niveau du Gouvernement du Sénégal un intérêt réel à être parmi les pays dans lesquels la nouvelle approche serait pilotée. Les liens à haut niveau entre le Sénégal et l'ONUDI semblent avoir facilité le choix du Sénégal parmi les pays pilotes.

Le document de programme a été formulé de façon participative, se basant sur les discussions de plusieurs missions de cadres supérieurs du Siège de l'ONUDI avec les responsables gouvernementaux mais aussi avec des représentants du secteur privé sénégalais, des Institutions Financières de Développement (IFD), et des partenaires bilatéraux du Sénégal. Il a été souligné par plusieurs membres de l'équipe technique chargé de la formulation qu'il s'agissait d'un travail qui a bénéficié du soutien, de l'implication et de l'engagement fort de la partie Sénégalaise à haut niveau et aussi d'une coopération efficace entre les différents segments de l'ONUDI. Il convient de mentionner aussi l'implication du secteur privé à travers notamment leur participation aux ateliers organisés par l'ONUDI pour valider les choix stratégiques du PCP.

La décision d'intégrer les dimensions principales du Cadre de Coopération Technique entre l'ONUDI et le Sénégal - déjà formulé début 2014 - dans le PCP, notamment sous forme d'interventions horizontales du PCP-SEN semblait logique à l'époque, dans le but de soutenir la mise en œuvre des composantes verticales. Plus précisément, les interventions horizontales ont en principe pour objet de compléter les interventions verticales (réformes et projets de large échelle) en renforçant les capacités du Sénégal (institutions nationales et secteur privé) et en transférant des savoir-faire et des technologies industrielles dans de nombreux domaines (développement du secteur privé; promotion des investissements, qualité, énergie, environnement, etc.) indispensables au développement industriel inclusif et durable.¹⁰

Néanmoins, cela requiert une approche systémique et intégrée dans la coordination, tant au niveau de l'ONUDI que du Gouvernement (dont une bonne coordination interministérielle) dans le but d'assurer que les deux axes sont conçus et mis en œuvre de façon véritablement complémentaire et interconnectée. Selon l'équipe d'évaluation ces synergies n'étaient tout de même pas toujours évidentes, ce qui a contribué à une certaine « dilution » en ce qui concerne la concentration thématique du PCP-SEN.

¹⁰ Il a été souligné par l'équipe de coordination du PCP que la vision « axes verticaux » et « axes horizontaux » du PCP a été répliquée dans la nouvelle Politique et Stratégie d'Industrialisation 2021-2035.

Nonobstant la taille du programme, sa phase de formulation a été rapide, dans la mesure où le Conseil Exécutif a approuvé le document déjà en janvier 2015, suivi par la signature du Gouvernement Sénégalais en février 2015.¹¹

4.1.2 Le document de programme

Dans l'ensemble la conception du programme est détaillée et cohérente, faisant tout de même l'objet de quelques remarques sur certaines dimensions. Plus précisément, la revue des différentes parties du document de projet a engendré les observations suivantes :

Contexte

Le document de programme présente de façon compréhensive la situation socio-économique du pays, mentionnant aussi les défis, notamment par rapport au niveau des revenus (le Sénégal étant classifié parmi les Pays les Moins Avancés) et de l'Indice de Développement Humain (IDH). Ce dernier positionnait le pays au 163^{ième} rang sur 187 pays (2013). Malgré les efforts et le progrès en termes du système de santé et des revenus, le Sénégal reste parmi les pays à IDH bas et a même légèrement reculé (passant de 166^{ième} à la 168^{ième} place selon le rapport IDH 2020). Ceci explique la vision reflétée dans la stratégie nationale visant à répondre aux enjeux majeurs du pays (le PSE) dans le but de transformer le pays en un pays émergent en 2035.

Dans cette stratégie, les efforts visant l'industrialisation jouent un rôle important. Le document de programme décrit les facteurs qui freinent la production industrielle, bien qu'elle ait augmenté dans plusieurs sous-secteurs (textile, agro-alimentaire et énergie). Il reste des besoins et des opportunités de renforcement de la production industrielle. A cet effet le document cite la petite taille de la production, le coût élevé des intrants, la sous-utilisation des capacités existantes, la difficulté d'accès au financement, le besoin de décentralisation de la production et de diversification des exportations, des faiblesses au niveau des infrastructures et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies industrielles (dont le manque d'instruments de soutien technique et financier aux entreprises). Par ailleurs, le document souligne le potentiel, illustré par les réformes politiques et économiques et les analyses (dont de la Banque Mondiale) qui soulignent les conditions favorables à l'augmentation des exportations de produits manufacturiers du Sénégal.

C'est dans cet esprit que le programme s'est basé sur le PSE, notamment ses lignes stratégiques d'actions pour catalyser l'industrialisation, dont on cite entre autres la création d'agropoles, le développement de parcs industriels, la réforme du régime des zones économiques spéciales et d'autres mesures incitatives dans le cadre d'une nouvelle politique industrielle.

Principe de partenariat

Le principe directeur « partenariat » apparaît de façon prééminente dès le début de la description du programme, soulignant le rôle de multiples institutions gouvernementales, des collectivités

¹¹ Il convient d'ajouter que le travail entamé en amont depuis fin 2013 a facilité le processus supporté financièrement par la Division Régionale Afrique. Par ailleurs, le document de programme a été rédigé d'abord en anglais (décembre 2014) et a été traduit plus tard en français (juin 2015).

locales, et du secteur privé, ainsi que l'alignement avec les plans stratégiques au niveau régional (notamment la CEDEAO et l'UEMOA). La description de l'importance de ces acteurs nationaux et régionaux est complétée par celle des rôles attendus d'autres partenaires financiers multilatéraux (les Institutions Financières de Développement/IFD principales) et des partenaires bilatéraux clefs du Sénégal. Aussi, l'ancrage au Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (en voie de formulation au moment du démarrage du PCP) est mentionné, dont les priorités sont alignées avec le PSE. Le document ne décrit pas dans quelle mesure et comment les interventions retenues sous le PCP-SEN pourraient engendrer la coopération/complémentarité avec celles d'autres Agences des Nations Unies (par exemple, le PNUD, la FAO, le BIT, l'ITC, l'UNEP).

Durée

Il n'est pas clairement mentionné dans le document de programme quelle serait sa durée précise prévue. On peut déduire du calendrier des activités programmées (Matrice des interventions, Annexe du document de programme) que certaines se dérouleraient jusqu'en décembre 2019. Le programme devrait ainsi couvrir environ 5 ans (le document étant signé par l'ONUDI et le Sénégal respectivement en janvier et février 2015). Sa durée réelle a été approximativement 7 ans, avec son lancement officiel en avril 2015 et la prolongation de sa clôture de fin 2021 à juin 2022. Probablement eu égard à la nature pilote du programme, il n'est pas mentionné dans le document si une seule phase était prévue ou s'il pourrait y avoir plusieurs phases consécutives, dépendamment de la performance du premier cycle. Compte tenu des interventions planifiées dans le programme, la durée de 5 ans a été plutôt ambitieuse, incluant des projets allant des études de (pré-) faisabilité à l'appui à la réalisation des initiatives.

Stratégie de mise en œuvre

Le programme visait à travailler directement avec trois parties : les entreprises et leurs structures représentatives, les institutions publiques et les partenaires **au** développement. Cela est déduit des éléments clefs de la stratégie formulés comme suit : (i) renforcement du rôle et de l'engagement du secteur privé ; (ii) appui aux autorités nationales pour améliorer le climat d'affaires et pour mobiliser des investisseurs domestiques et étrangers, et (iii) accroître les ressources et mobiliser des partenaires/bailleurs pour renforcer l'impact des interventions de la coopération (document de programme, p. 23).

Un grand nombre de principes (14 au total) devant guider la logique d'intervention a été listé dans le document (p. 23-24). Il y a convergence entre plusieurs de ces principes, par exemple l'accent sur le rôle du secteur privé, la promotion des investissements, la promotion des liens entre les PME locales (*clustérisation*) et entre celles-ci et les investisseurs étrangers et l'accès aux marchés. Cherchant à intégrer la volonté du Gouvernement d'obtenir rapidement des résultats (la création d'emplois productifs, notamment des jeunes et des femmes, le développement des compétences et tout ceci de façon équilibrée sur le territoire), il était opportun de privilégier, parmi ces principes, l'appui aux entreprises existantes et l'ancrage sur des initiatives/projets en cours.

La stratégie ne précise pas si un système de partage éventuel de coûts des interventions (*cost-sharing*) était prévu (dont concernant la coordination) ni quel système de rapportage était prévu

pour des financements parallèles mobilisés dans le cadre du PCP-SEN, outre le rapportage sur la coopération technique mise en œuvre par l'ONUDI même.

La formulation du rôle de l'ONUDI (p. 24) est restée succincte (« conseiller industriel au Gouvernement tout au long du programme ») et sa couverture était assez ambitieuse (« assistance dans la mise en œuvre des piliers stratégiques et des programmes phares du PSE »). Respectant l'esprit de partenariat du PCP et du PSE qu'il soutient, la nécessité d'assurer la cohérence et la coopération entre les différents partenaires aurait probablement pu être davantage accentuée dans le document de programme.

Coordination

Selon la description du cadre de gestion et de coordination du programme (Section 4 du document de programme), la mise en œuvre serait menée par l'ONUDI, guidé par un Comité de Pilotage multipartite. Sur ce plan, le mécanisme de coordination n'était pas différent de celui typiquement utilisé par les programmes/projets. La composition (ainsi la taille) et le rôle et les responsabilités du Comité de Pilotage n'ont pas été précisés dans le document. On n'y retrouve pas clairement comment le leadership attendu du pays dans la coordination serait assuré, tout de même un aspect principal du modèle PCP. Il n'est pas non plus précisé dans le document comment les postes prévus au niveau de l'équipe technique de l'ONUDI (couvrant un coordinateur national, un expert en mobilisation des partenariats et des fonds, et une assistante) seraient financés.

Quant au suivi-évaluation, une coopération était prévue avec notamment le Bureau Opérationnel de Suivi (BOS), prévoyant aussi des formations y afférentes pour l'ensemble des parties prenantes et des partenaires. Ceci est en phase avec le principe d'implication des acteurs locaux au niveau de la conception, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation (p. 23).

Logique d'intervention

Selon le document de programme, le suivi (donc aussi le rapportage) serait basé sur le Cadre Logique du programme. Il a été observé que, si la version en anglais du document de programme inclut effectivement un cadre logique (*Annexe 1 - Logical Framework*), ceci manque dans la version en français du même document. L'évaluation se base ainsi sur le cadre logique disponible en anglais – qui couvre les quatre domaines d'effets correspondant surtout aux interventions verticales initialement retenues (politique industrielle ; agropoles ; parcs industriels) complétés par le volet partenariat/coordination. Ce cadre logique inclut des produits sous chacun des domaines (dont certains correspondent aux interventions horizontales), des indicateurs – avec des valeurs cibles -, sources de vérification, des hypothèses et des risques. Par ailleurs, l'annexe de ce document appelée « Matrice des Interventions » précise de façon plus détaillée les interventions verticales et horizontales (objectifs ; étapes de mise en œuvre ; parties prenantes). Néanmoins, cette matrice ne substitue pas le Cadre Logique, car omettant les indicateurs (dont leur définition et leur valeurs cibles) et aussi les hypothèses/risques. Les observations sur le cadre logique du document de programme sont présentées dans l'Encadré 1 ci-après.

Impact

En ciblant des changements au niveau de la contribution du secteur industriel au PIB et de l'emploi, le PCP a mis la barre haute ; s'agissant des contributions à de grands projets industriels dont certains nécessitant encore des études de faisabilité et, de manière générale, des investissements importants, il était peu probable de pouvoir contribuer à des augmentations tangibles par rapport à ces indicateurs durant la vie du PCP (initialement 5 ans).

Effets

➤ **Effet 1 – Mise en œuvre d'une politique industrielle et plan d'action**

Sachant que le PCP visait à contribuer à l'opérationnalisation des axes stratégiques industriels du PSE, on se demande pourquoi le PCP prévoyait une stratégie *stand-alone* ISID (résultat 1.1) dans la mesure où le PSE reflétait déjà les dimensions économiques, sociales et environnementales dans sa vision globale. Aussi, l'inclusion de la *mise en œuvre* d'un Programme for Growth Identification and Facilitation of Industrial Upgrading and Development (GIFIUD) (résultat 1.2) semble un résultat *stand-alone*. Dans la mesure où l'étude GIFIUD mettait l'accent sur des priorités convergeant avec celles du PSE (parmi d'autres les parcs industriels et régime SEZ comme « quick wins »), l'inclusion « d'un programme au sein d'un programme » prête à confusion. S'agissant du Résultat 1.4 (Plan d'action industrielle visant à opérationnaliser le PSE), cela était mentionné sans référence aux Plans d'Actions Prioritaires du PSE même. Finalement, la politique « Infrastructure qualité » a été incluse comme résultat à part (Résultat 1.5) tout en étant une dimension, parmi d'autres, de la stratégie industrielle. Par ailleurs, il n'est pas mentionné qu'il s'agit d'un domaine dans lequel l'ONUDI a une longue expérience en Afrique de l'Ouest (dont au Sénégal), ne pas précisant comment le PCP comptait fournir des appuis complémentaires avec l'appui antérieur et déjà en cours en ce moment.

➤ **Effet 2 – Développement de trois Agropoles compétitifs et intégrés**

Il s'agissait d'opérationnaliser un concept inclus dans le PSE. A cet effet, la formulation du Résultat 2.1 n'est pas précise, référant à des packages de services d'appui aux PME tandis qu'il s'agissait des études de (pré-) faisabilité par rapport aux 3 agropoles prévues d'être établies. La description des indicateurs mélange en quelque sorte la contribution à l'opérationnalisation du concept agropole et les résultats mêmes de ces agropoles, une fois fonctionnelles. L'inclusion du Résultat 2.2 (clusters) sous l'Effet 2 est discutable, dans la mesure où ces clusters pouvaient concerner des entreprises engagées dans d'autres secteurs que la transformation des intrants agricoles. Si l'appui « cluster » était ciblé sur les agropoles, il s'agissait de plutôt intégrer l'approche au niveau des services à mettre en place/renforcer au sein des agropoles (ainsi faisant partie intégrante de Résultat 2.1). Comme dans le cas de la Politique Infrastructure Qualité, il n'a pas été mentionné comment cet appui se baserait sur/complètera la longue expérience de l'ONUDI dans ce même domaine au Sénégal. Quant aux Résultat 2.3, le lien entre les 4 Centres de Transformation Rurale et les 3 Agropoles n'est pas précisé. En ce qui concerne les Résultats 2.4 (gestion de l'environnement) et 2.5 (énergie renouvelable et efficacité énergétique), il s'agit des appuis faisant en principe partie intégrante des packages de services prévus au niveau des agropoles (Résultat 2.1), une fois mises en place. Néanmoins, ces activités n'étaient pas limitées aux agropoles, mais concernaient aussi l'Effet 3 (Parcs industriels). Il en est de même quant au Résultat 2.6 (Qualité).

¹² Voir les pages pp. 47-54 de la version en anglais du document de programme.

➤ **Effet 3 – Développement de Parcs et plateformes industriels**

L'objectif du PCP de « développer » de nouveaux parcs était formulé de manière ambitieuse, compte tenu de l'investissement requis ainsi que du temps nécessaire pour leur mise en place et leur opérationnalisation. Il aurait été plus précis de mentionner qu'il s'agissait de soutenir une/des initiative(s) existante du Gouvernement du Sénégal, qui avait déjà mobilisé d'importants fonds propres à cet effet pour créer de nouveaux parcs (à commencer par le Parc Diamniadio) outre les domaines industriels déjà existants à travers le pays. Comme la formulation de l'objectif de cette composante, les indicateurs du Résultat 3.1 sont plutôt pertinents pour la stratégie nationale (PSE) que pour le PCP. Le dernier pouvait soutenir l'opérationnalisation de ces initiatives nationales, sans pour autant mesurer sa performance en termes de nombre de parcs opérationnels ou du montant des investissements générés (la promotion des investissements n'étant pas explicitement mentionné sous l'Effet 3). Il est noté que le Hub Minier était parmi les actions cibles de l'Effet 3, tout en étant devenu un axe vertical *à part* plus tard. Concernant le Résultat 3.2, sa formulation réfère à la gestion des parcs industriels. Or, les indicateurs ciblent des services spécifiques aux entreprises (clustering ; environnement ; utilisation des ressources eau/énergie) qui ne relèvent pas nécessairement directement des autorités de gestion des parcs. Aussi, le Résultat 3.3 réfère au développement d'un parc éco-industriel, comme si une entité différente des nouveaux parcs industriels en voie de développement. Il s'agissait plutôt d'intégrer des pratiques de production propre au sein de ces parcs dès leur développement. A cet effet le Résultat 3.4 (énergie renouvelable ; efficacité énergétique) converge avec le Résultat 3.3. Finalement, le Résultat 3.5 (qualité) ne concerne pas purement les parcs industriels et, tel que formulé, ferait partie de la mise en œuvre de la Politique Industrielle (Effet 1).

➤ **Effet 4 – Partenariat/Coordination (Coordination efficace des partenariats sous la direction du groupe de travail national et du groupe de travail des partenaires et donateurs pour une augmentation durable des investissements dans les interventions et les secteurs prioritaires sélectionnés)**

Ce volet couvre le pilotage, la gestion et le suivi du PCP. Le mécanisme de pilotage était « double », prévoyant un Comité de Pilotage National et, à part, un Groupe de Travail réunissant les bailleurs de fonds et partenaires mobilisés dans le cadre du PCP (qui prenaient aussi part dans le Comité de Pilotage, une fois ayant financés des interventions à travers l'ONUDI ou en parallèle). La formulation des indicateurs n'établit pas de lien avec les cibles selon le budget indicatif et la matrice reflétant la stratégie de mobilisation des fonds (Section 5, Document de programme, page 45) qui fait une distinction entre la coopération technique de l'ONUDI et, de manière plus vaste, les investissements mobilisés dans son ensemble à travers les partenariats envisagés. Selon la formulation des hypothèses et des cibles, la notion « partenariat » concerne notamment le financement des interventions retenues dans le cadre du PCP.

4.1.3 Observations d'ordre général

Le programme est axé sur les projets industriels prioritaires du PSE dites interventions verticales : politique industrielle, agropoles, parcs et plateformes industriels intégrés, hub minier et industriel et, depuis 2021, parcs industriels à savoir cuirs et peaux, automobile et pharma. L'inclusion des interventions horizontales avait comme objectif de démontrer qu'il s'agit d'un package intégré et complémentaire de services multidimensionnels dans le but de « rendre la coopération technique de l'ONUDI plus puissante et efficace » (p. 26, document de programme). Tout en comprenant cette approche, il y avait aussi *un risque* en cas de faiblesses au niveau de la

capacité de coordination rigoureuse, tant au niveau de l'ONUDI que du Gouvernement : c.à.d., que le PCP-SEN perde son *focus* sur de grands projets phares, car englobant *toutes les interventions* de l'ONUDI au Sénégal et, in fine, ressemblant davantage à un programme de coopération - pays typique.

Dans la description des domaines d'intervention du PCP (Section 3.4.3 du document de programme), référence a été faite de manière systématique aux projets phares du PSE et le PCP a été conçu en vue de contribuer à l'opérationnalisation du PSE. A cet effet le PCP-SEN a « vu grand » quand il a repris les valeurs cibles de l'impact attendu au niveau du PSE. Cela a pu engendrer une certaine confusion entre l'impact attendu du PSE et l'impact du PCP-SEN (le lecteur pouvant avoir l'impression que l'impact visé du PCP est attendu de converger avec celui du PSE). Or, cela n'est pas le cas, s'agissant d'une contribution parmi d'autres nécessaires pour atteindre les objectifs du PSE.

Parmi les interventions horizontales on retrouve des sous-projets décrits comme si reflétant une nouvelle stratégie. Néanmoins, il aurait été approprié de préciser dans le document de programme qu'il s'agissait des domaines dans lesquels il y a un assez long historique au Sénégal à travers des projets précédents mis en œuvre par l'ONUDI (tels que : clusters ; mise à niveau ; infrastructure qualité). A ce titre, il est étonnant de voir dans le document de programme la référence à un programme pilote/mise à niveau dans la Casamance (comme résultat attendu), sachant qu'il s'agit d'un projet déjà mis en œuvre et même clôturé au moment de la conception du PCP-SEN. L'inclusion de certains projets ayant démarré antérieurement est d'ailleurs contradictoire à ce qui est mentionné dans la fiche « budget indicatif » dans la version en anglais du document de programme, précisant '*there is no project currently funded since the PSE has just started and is not yet operationnel*'.

Les matrices des interventions (Annexe 1 du document de programme) reprennent sous une autre forme ce qui était déjà décrit dans la Section 3 du même document. Comme déjà indiqué, ces « fiches » donnaient des informations plus précises, mais ne suivaient pas le format de cadres de résultats avec des indicateurs etc. D'ailleurs, le cadre logique (en anglais) n'a pas été revu/mis à jour durant la mise en œuvre pour tenir compte de l'évolution de la couverture du programme et il n'y a pas d'indication de son utilisation dans le rapportage périodique.

4.2 Mise en œuvre du PCP-SEN

4.2.1 Résumé des résultats principaux du PCP-SEN

4.2.1.1 Le portefeuille de projets et son analyse

Dans le rapportage périodique du PCP le portefeuille de projets n'a pas été structuré selon l'architecture même du PCP. Ainsi, l'équipe d'évaluation a reconstruit l'aperçu des projets pour être en phase avec les axes verticaux et horizontaux tels que présentés dans le Diagramme 1 (Section 3.2), y ajoutant un volet 'interventions liées à Covid-19 (voir Matrice ci-après).

Portefeuille de projets (Coopération Technique, ONUDI) ¹³

(Situation cumulative en date de fin mars 2022) ¹⁴

Code ID et titre du projet	Budget (en \$ EU) ¹⁵		Source de financement	Précisions
	Prévu	Dépenses		
INTERVENTIONS VERTICALES				
<i>Politique industrielle et Réforme des Zones Economiques Spéciales (ZES)</i>				
1. 130316 - Integrated Industrial Upgrading and Enterprise Development Approach	budget prévu pour PCP-Sen pas connu	estimées à \$ EU 150,000	Chine	<i>Projet global avec budget de \$EU 983,980 qui a financé l'étude GIFIID en 2015; pas d'information sur le coût précis de l'étude, ainsi une estimation)</i>
<i>Note : la contribution à la réforme des ZES a été financée par le projet ID 14015 (voir ci-après)</i>				
<i>Parcs industriels</i>				
2. 140215 - Technical assistance for implementation of integrated industrial platforms in Senegal	360,000	350,832	Chine	<i>Incluant le financement de l'appui fourni à la réforme ZES</i>

¹³ Il est à souligner qui suit :

- Cette liste est basée sur la liste incluse dans le rapport/PCP reçu (janvier 2022), complétée par certains détails disponibles dans les rapports annuels/2020 et 2021 ; ces rapports ne précisent pas la durée des projets
- Cette liste n'inclut pas les projets « pipeline »
- Il a été observé que la liste de janvier 2022 ne mentionne pas les projets suivants inclus dans la liste du rapport annuel/2020 (donc pas non plus inclus dans la liste reconstituée ci) : *projets 150416 (Mitigating toxic health, UE) ; 170094 (Toolbox Decision making in chemicals management Phase III, UE), 120103 et 120489 (IDEA 1 et 2, Luxembourg) ; 140139 (USAID).*
- N'ayant pas les détails de la part du Sénégal de certains projets (sous-) régionaux/globaux, le total reste indicatif et serait à préciser davantage dans le rapport final du PCP)

¹⁴ Situation de dépenses sur la base de « UNIDO Open Data Platform » fin mars 2022

¹⁵ Utilisation des montants en \$EU (dans quelques cas convertis des montant en €) tels que figurant dans les rapports reçus.

Agro-poles				
3. 180031 – Feasibility study and business plan for the establishment of an integrated and competitive agro-pole in Senegal	893,798	849,495	Sénégal (contribution spéciale à IDF)	<i>Indication selon rapport de janvier 2022 que cette étude a couvert en particulier la mise en place d'un agropole dans la zone Sud du Sénégal</i>
4. 190020 - Etude de faisabilité et plan d'affaires pour la mise en place d'une agropole intégrée et compétitive dans la zone Centre	248,576	260,939	Belgium (Enabel) <i>Désaccord du Comité d'Evaluation sur cabinet sélectionné par ONUDI et décision communiquée par GoS (mai 2020) que l'étude serait faite directement par Enabel</i>	<i>Budget initial (en €) 808,545 selon Convention (2019) ; résiliation de la Convention (2021) ; dépenses sous projet limitées à l'organisation des ateliers de structuration inter-acteurs menée par BOS</i>
5. 190021 - Etude de faisabilité et plan d'affaires pour la mise en place d'une agropole intégrée et compétitive dans la zone Nord	601,469		Convention ONUDI-Sénégal pour mise en oeuvre du projet finance par la République de Corée/KOAF EC Fund géré par la BAD	<i>Démarrage attendu (déjà dans deuxième prolongation de l'accord ONUDI-BAD)</i>
6. 190092 - Inclusive and sustainable industrial development for job creation in Ethiopia and Senegal	allocation d'environ \$ 4.5 pour PCP-SEN	3,539,867	Allemagne (BMZ)	<i>Budget total : 7,896,307 dont allocation d'environ \$ EU 4.5 million pour le Sénégal</i>
Hub minier régional				
<i>Pas (encore) de projets mis en œuvre par ONUDI</i>				
Paris industriels – secteurs cuir, automobile et pharmaceutique ¹⁶				

¹⁶ Interventions dans secteur pharmaceutique hors celles liées à COVID-19

<i>pas (encore) de projets mis en œuvre par ONUDI (sauf référence à projet ci-dessous dans rapportage)</i>				
7. 160202 – Strengthening the local production of essential medicines in developing countries through advisory and capacity-building support – Phase 6 – mainstreaming and consolidation	<i>Montant de l'allocation pour le Sén. pas connu</i>	<i>Montant des dépenses pour le Sén pas connu</i>	Allemagne et ONUDI	<i>Budget total 2,021,813 dont * Allemagne ; 1,975,953 *ONUDI Programme régulier : 45,861; listé dans rapport sur PCP-SEN, janvier 2022 mais part du Sénégal dans ce projet pas connu</i>
Coordination, Partenariats et Mobilisation de Ressources				
8. 150038-UNIDO Programme for Country Partnership in Senegal	1,059,053	988,944	Chine Sénégal ONUDI	<i>Rapportage du PCP (jan 2022) réfère à combinaison de sources différentes de financement : *Chine (\$ 381,238) *Sénégal (\$93,487) *ONUDI: \$95,335, Trust Fund/TF for increased food security; \$42,892, TF for trade-related capacity building; \$126,187, Budget régulier; \$9,036, Programme régulier de coopération technique; \$114,00 (non-précisé); \$196,168, Partnership TF.</i>
9. 140100 – Cadre de coopération technique entre l'ONUDI et le Sénégal	132,537	124,249		<i>Il s'agit du budget pour la formulation du cadre de coopération (2014) dont le reliquat (montant précis par connu) a été une contribution à la formulation du PCP</i>
10. 160090 - Fifth Inclusive and Sustainable Industrial Development Forum and industrial investment promotion meetings, Dakar	164,042	164,042	UNIDO Partnership Trust Fund (Chine)	

INTERVENTIONS HORIZONTALES

Développement du secteur privé (incl. chaîne de valeur/agro-industrie) & Promotion des investissements

Projet global 130316 (Approche Mise à Niveau) déjà listé ci-dessus (voir projet No.1)

11. 150071 - Agricultural Value Chain Support Project	3,645,776	3,536,644	FEM (GEF)	
12. 180292 – Social and economic empowerment of women in decentralized municipalities of Dakar	67,281	67,138	UNFPA et ONUDI	UNFPA: \$52,471 ONUDI, Programme Régulier: \$10,167
13. 170065 – Economic empowerment of women in green industry <i>(projet regional)</i>	100,000 pour Sén	?	Allemagne	Budget total 1,118,832 ; part du Sén 100,000 selon Rapport Annuel 2021
14. 160239 – UNIDO Investment and Technology Promotion Office in Tokyo (2017-2022) <i>(projet global, pas de volet spécifique Sén)</i>	<i>montant de l'allocation pour le Sén pas connu</i>	<i>montant des dépenses pour le Sén pas connu</i>	Japon	Budget total 12,067,047 ; listé dans rapport sur PCP-SEN, janvier 2022 mais part du Sén dans l'appui de ce Bureau/Tokyo pas connu
15. 190288 – UNIDO Investment and Technology Promotion Office Germany (2020-2022) <i>(projet global ; pas de volet spécifique Sén)</i>	<i>montant de l'allocation pour le Sén pas connu</i>	<i>montant des dépenses pour le Sén pas connu</i>	Allemagne	Budget total 4,721,260 ; listé dans rapport sur PCP-SEN, janvier 2022 mais part du Sén dans l'appui de ce Bureau/Allemagne pas connu
16. 170049 - EU/ACP Supporting business-friendly and inclusive national and regional policies, and strengthening productive capabilities and value chains <i>(projet régional – promotion des</i>	700,000 (allocation/Sén)	<i>montant des dépenses pour Sén pas connu</i>	Union Européenne Secretariat of the ACP Group of States et ONUDI	Part du Sén dans projet régional ; budget total \$8.885,307 millions dont * 8,793,315 (UE) * 91,993 (UNIDO, Regular Programme for Technical Cooperation)

<i>investissements- avec volet Sén)</i>				
17. 210011 – Programme de résilience et de relance des micro-entreprises et des PME	2,184,041	489,452	Union Européenne (Euro Trust Fund Finance)	<i>Projet lié à COVID-19 ; voir Section 4.2.2</i>
<i>Environnement et Energie</i>				
18. 150270 Sustainable Cities Management Initiative for Senegal	3,278,899	3,134,522	FEM (GEF)	
19. 100114 - Environmentally sound management of municipal and hazardous solid waste to reduce emission of unintentional POPs - Implementation Phase	2,000,000	1,944,151	FEM (GEF)	
20. 200257 – Promoting cleantech innovation for climate action in Senegal	80,000	46,550	FEM (GEF)	
21. 105415 - HCFC Phase-out Management Plan (Stage I)	327,491	326,837	Montreal Protocol	
22. 200177 - HCFC Phase-out Management Plan (Stage II)	112,000	10,856	Montreal Protocol	
23. 210190 – Preparation of HFC phase-down plan	55,000		Montreal Protocol	
24. 180287 – Capacity building support for the ECOWAS Centre for Renewable Energy and Energy Efficiency in the scope of the Global Network for Regional Sustainable Energy Centres (<i>projet régional</i>)	<i>montant de l'allocation pour le Sén estimé à \$ 70,000</i>		Autriche et ONUDI	<i>Budget total *Autriche : 1,009,278 *ONUDI programme régulier : 39,192</i>

25. 120601 – Low Carbon Low Emission Clean Energy Technology Transfer Programme	<i>montant de l'allocation pour le Sén estimé à \$500,000</i>	<i>montant des dépenses pour le Sén pas connu</i>	Japon et ONUDI	<i>Budget total 10,315,938 dont * Japon: 10,289,085 * UNIDO Trust Fund for Renewable Energy for Productive Uses: 26,853</i>
26. 130028 Low Carbon Low Emission Clean Energy Technology Transfer Programme	500,000		Japon	<i>Note: même titre que projet avec ID 120601) Selon rapport 2020, budget total 2 million dont 500,000 pour Sén</i>
27. 130090 – Partnership for Action on green economy (PAGE) (projet global)	<i>montant de l'allocation pour le Sén estimé à 400,000</i>	<i>montant des dépenses pour le Sén pas connu</i>	UNEP et MPTF – Partnership for Action on Green Trust Fund	<i>Budget total de 6,237,015 dont * UNEP: 1,120,273 * MPTF: 5,111,742</i>
Infrastructure Qualité				
28. 140203 - West African Quality System Support for the implementation of the ECOWAS quality policy (Projet régional avec volet Sén)	900,000 (allocation/Sén)	<i>montant des dépenses pour Sén pas connu</i>	Union Européenne	<i>Part du Sén dans projet régional (budget total \$12.9 millions)</i>
29. 170095 - West Africa Competitiveness and Quality Infrastructure Project (Projet régional avec volet Sénégal)	400,000 (allocation/Sén)	<i>montant des dépenses pour Sén pas connu</i>	Union Européenne et ONUDI	<i>Part du Sén dans projet régional ; budget total \$6,449,982 millions dont * 6,178,966 (UE) * 50,655 (UNIDO Trust Fund for Trade-related Capacity Building) * 114,142 (UNIDO, Regular Programme for Technical Cooperation)</i>
30. 200001 – Pilotage de l'utilisation d'assurances volontaires par les tiers du secteur horticole du Sénégal et du Mali pour améliorer les résultats en matière de sécurité sanitaire des aliments	<i>montant du budget alloué au Sén estimé à \$ 360,000</i>	<i>montant des dépenses pour Sén pas connu</i>	Standard and Trade Development Facility (STDF) et ONUDI	<i>Budget total 714,138 dont *STDF : 695,890 * ONUDI, Programme régulier : 18,248</i>

visant à protéger la santé publique et améliorer le commerce <i>(Projet sous- régional)</i>				
Projets liés à Covid-19				
Interventions liées à COVID sous notamment : *projet 190092 - Inclusive and sustainable industrial development for job creation in Ethiopia and Senegal, Allemagne (voir projet No. 6) *projet 100114/POPS (voir projet No. 19) *projet 210011 – Programme de résilience et de relance des PME (voir projet No. 17)				
31. 200144 – Enhancing the provision of personal protective equipment in Africa; strengthening the resilience of the industrial and healthcare sectors to Covid-19 and future pandemics <i>(projet régional avec volet Sén)</i>	<i>montant du budget alloué au Sén pas connu</i>	<i>montant des dépenses pour Sén pas connu</i>	Allemagne	<i>Budget total 1,013,524 ; Part du Sén. dans budget total pas connue</i>
TOTAL de 31 projets			<ul style="list-style-type: none"> • Couvrant environ \$EU 23,8 million incluant (i) les projets nationaux et (ii) les projets régionaux/globaux dont la part du Sénégal est au moins approximativement connue • Hors budget des projets régionaux/globaux inclus dans la liste mais dont la part du Sénégal n'est pas connue 	

L'analyse du portefeuille PCP-SEN ci-dessus aboutit aux observations suivantes :

Points forts

- La taille importante des fonds mobilisés dans différents domaines clefs du PCP
- L'engagement de différents bailleurs de fonds dans le PCP
- Le degré d'auto-financement (des fonds propres) par le Sénégal et l'ONUDI
- Le rôle catalytique joué par certains financements pour la mobilisation de fonds complémentaires (*leverage*).

Questionnement

- La comptabilisation de *toutes* les interventions de l'ONUDI au Sénégal sous le PCP, diluant la concentration du programme (les axes verticaux), car incluant plusieurs interventions de type horizontal dont l'interface avec les interventions de type vertical n'est pas évidente
- Le poids financier au niveau du volet Coopération Technique de l'ONUDI étant davantage sur l'appui horizontal devant soutenir les interventions verticales (tout en notant que, sans surprise, les financements parallèles concernent surtout les domaines verticaux et sont par définition élevés car couvrant des investissements en infrastructure)
- L'inclusion de certains financements globaux sous la Coopération Technique de l'ONUDI sans indication de lien précis avec le PCP-SEN (le cas des projets no. 14 et 15)
- un besoin de plus de précision de la part du Sénégal dans certains projets (sous-) régionaux et de leur lien avec le focus du PCP-SEN (le cas des projets régionaux listés sous environnement, énergie et infrastructure qualité).¹⁷

4.2.1.2 Les principaux résultats et réalisations (Coopération Technique, ONUDI)

La matrice ci-dessous constitue un résumé des réalisations et résultats principaux du PCP, avec l'accent sur les interventions dans les domaines de concentration (dits verticaux - hors la coordination du PCP¹⁸) et ciblant par rapport aux interventions horizontales notamment celles ayant une interface directe avec les interventions verticales. L'évaluation a ainsi cherché à distinguer (i) l'appui de l'ONUDI directement lié aux domaines de concentration du PCP et (ii) l'appui de l'ONUDI à travers différents autres projets nationaux/régionaux/globaux de l'ONUDI dont l'importance n'est pas mise en question mais dont le lien avec le PCP n'est pas évident.

¹⁷ Plusieurs observations sur l'ébauche du rapport d'évaluation ont souligné que les interventions horizontales sont cruciales pour soutenir les grands investissements de type parcs industriels ou agropoles. L'équipe d'évaluation est d'avis que ceci n'est pas véritablement une vision nouvelle. Il est en effet évident que, à titre d'exemple, des thèmes comme la promotion des investissements, une infrastructure qualité, la production propre et l'efficacité énergétique sont importants pour atteindre les objectifs des « grands projets ». Néanmoins, cela devient une approche davantage théorique si les efforts au niveau vertical et horizontal ne sont pas étroitement coordonnés pour veiller à la complémentarité attendue entre les deux axes. A cet effet, l'argument de l'évaluation reste valable, dans la mesure où la recherche de synergies n'a pas été systématique et a été limitée à quelques projets horizontaux seulement (voir Section 4.2.1.2)

¹⁸ Cette liste n'inclut pas les projets liés à la *Coordination du PCP*, à travers les projets 150038, 140100 et 16090 (dimension analysée sous la Section 4. B.2) et pas non plus des projets dits « pipeline »

**PCP-SEN : Bref aperçu des réalisations et résultats principaux
(situation jusqu'à mars 2022)**

INTERVENTIONS VERTICALES	
<i>Politique Industrielle et Réforme des ZES</i>	
<p>Code de Projet/source de financement¹⁹</p> <p>130316 et 140215 (Chine)</p>	<p>Politique Industrielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude “<i>Growth Identification and Facilitation for Industrial Upgrading and Diversification - towards quick wins in inclusive and sustainable industrialization</i>” (GIFIUD) réalisée dans la période Mars-Juin 2015 par l’ONUDI en coopération avec the National School of Development (Université de Pekin, Chine ; rapport final, juillet 2016) accent de l’analyse sur parcs industriels ; promotion des investissements et ZES ; secteurs clefs visés : habillement ; cuir ; agriculture commerciale • Analyse de la performance industrielle de la compétitivité en vue de la formulation d’une stratégie à moyen et long terme selon méthodologie de l’ONUDI et atelier/formation (2017) • Membre du Comité de Pilotage (COPIL) du projet de formulation de la Politique et Stratégie d’Industrialisation du Sénégal 2021-2023 (projet financé et exécuté par la BAD) ; contribution de l’ONUDI (rapportée être tirée des fonds versés par le Sénégal au IDF) aux frais d’organisation de certains ateliers de consultation ; Politique validée en 2021 (qui contient le logo de l’ONUDI et inclut des mots de reconnaissance du travail de l’ONUDI dans la préface par le Président de la République) <p>Réforme des ZES²⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d’expertise ayant contribué (parmi d’autres sources d’expertise) à l’analyse du cadre juridique et réglementaire (dont les incitations) guidant la gouvernance et le fonctionnement du régime ZES (dont du comité mixte public-privé dédié). Réforme adoptée par le Gouvernement en janvier 2017 (Lois 2017-06 et 07 portant sur respectivement sur l’organisation/gouvernance et les incitations), suivies par 4 Décrets d’application couvrant chacune des 4 ZES actuelles : Diamniadio ; Sandiara ; Diass et Bargny Sendou • Contribution à atelier d’information du secteur privé organisé à l’initiative de la Chambre de Commerce/Etats-Unis, visant à familiariser le secteur privé avec la nouvelle législation ZES (oct. 2017)

¹⁹ Pour des détails sur les projets (titre/financement), voir Analyse du Portefeuille de Projets, Section 4.B.1.1

²⁰ Dans les rapports sur l’état d’avancement du PCP, le dossier ZES a été parfois classé avec le volet « politique industrielle », parfois avec le volet « parcs industriels ». S’agissant des mesures de politique industrielle, dans ce rapport le thème ZES est combiné avec le volet « la politique industrielle ».

	<ul style="list-style-type: none"> • Référence à d'autres partenaires ayant soutenu le projet de réforme des ZES (la BAD ; la coopération anglaise -étude de <i>benchmarking</i>/ZES ; la coopération allemande/GIZ) • Mention par la partie Sénégalaise qu'il reste des éléments à parfaire par rapport au régime ZES • l'ONUDI a déjà été saisie pour soutien éventuel à la création d'un portail électronique devant faciliter la diffusion de l'information et la dématérialisation des relations avec les différentes administrations concernées • Le projet 190092 (Allemagne) a financé en 2022 une expertise à propos de la performance et de la gouvernance des ZES. Ce travail a été réalisé après les entretiens de l'équipe d'évaluation qui n'a pas d'information sur les résultats/les recommandations de l'étude
Parcs Industriels	
140215 (Chine)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan initial (selon le document de projet développé pour ce sous-projet) était de soutenir la mise en œuvre de trois plateformes industrielles intégrées (parcs industriels) durant une période de trois ans et correspondant à un budget estimé à US\$ 3,2 millions ; par rapport à cette planification initiale susmentionnée, un budget total de \$ 360,000 a été mobilisé qui a permis de réaliser dans la période 2015-2018 ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> ○ Appui à l'opérationnalisation de la première phase du parc industriel de Diamniadio, couvrant notamment : une évaluation économique et financière (analyse des coûts/bénéfices ; étude des modes de recettes possibles ; business plan pour la gestion de l'infrastructure ; ○ Étude en vue de l'opérationnalisation de la deuxième phase du parc industriel de Diamniadio ○ Analyse des aspects légaux et élaboration du package de mesures incitatives à travers un statut ZES (sur le plan fiscal, douanier, code de travail, énergie) – voir ci-haut sous Politique Industrielle/Réforme ZES ○ Analyse du mode de gestion le plus approprié (cadre institutionnel) dont accompagnement dans mise en place d'un guichet unique, des modes opératoires et procédures (dont conventions entre parties prenantes au niveau du pays parmi lesquelles APROSI et APIX) • Etat actuel : Diamniadio Phase 1 (13 ha) inauguré en novembre 2018 (actuellement 11 entreprises opérationnelles dont 7 entreprises industrielles) ; Phase II (40 ha) lancée en juillet 2021 (liste d'entreprises ayant fait demande d'installation) • Pour les interventions réalisées liées à l'objectif d'assurer la performance environnementale du parc, voir la section Environnement et Energie/FEM (ci-dessous) ; aussi, l'ONUDI a facilité la mobilisation d'un financement parallèle de la France couvrant l'installation d'un mini-grid solaire public-privé pour couvrir une partie des besoins énergétiques du parc

Agropoles

Fonds ONUDI (Siège)	<ul style="list-style-type: none"> • Travail préparatoire en 2015 : Analyse des chaînes de valeur/opportunités (agro/agro-industrie) dans les zones ciblées (Nord, Centre, Sud), aboutissant dans une étude d'opportunité/agropoles ; atelier y afférent en septembre 2015. L'étude a facilité la mobilisation de financements par le Sénégal et l'ONUUDI auprès différents partenaires stratégiques pour le financement des études de faisabilité et, par la suite, des investissements (voir ci-après) • L'ONUUDI est membre du Groupe National de Travail (Agropoles) et est ainsi associé aux ateliers et évènements concernant les différentes agropoles
180031 (Gouvernement du Sénégal)	<p>Etude de faisabilité et Plan d'Affaire pour la mise en place d'une agropole intégrée et compétitive dans la <u>Région Sud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • TdR et rapport de lancement validés par Gouvernement • Démarrage du projet en mars 2018 • Validation de l'étude en juillet 2021 couvrant aspects juridiques/réglementaires, administratifs, techniques (plans d'ingénierie), financiers socio-environnementaux et de gestion de l'Agropole • Fonds mobilisés pour la mise en œuvre selon dernier rapportage PCP (2022) : Gouvernement du Sénégal (\$ 20 millions) BAD (\$43 millions - signé en janvier 2020) ; BID (\$27 millions - signé en décembre 2019) ; secteur privé (\$25 millions) • Atelier de structuration (LAB selon méthode « Big Fast Results » organisé par le BOS en 2018 • Première pierre posée (module centrale) en décembre 2021
190020 (Belgique/ENABEL)	<p>Etude de faisabilité et Plan d'Affaire pour la mise en place d'une agropole intégrée et compétitive dans la <u>Région Centre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Initialement étude serait financée par BAD (ENABEL était intéressé à phase d'investissement) ; réorientation par BAD et demande par Gvt du Sénégal qu'ENABEL finance l'étude et qu'elle soit réalisée par l'ONUUDI • Convention ENABEL – ONUUDI signée en déc. 2019 • TdR validés par Gouvernement, lancement de l'Appel d'Offre mais divergences durant 2020 au moment de l'évaluation de l'offre • A cause des lenteurs dans le lancement de l'étude de faisabilité, ENABEL a repris dossier de l'ONUUDI fin 2020 (Convention ENABEL – MDIPMI) et budget du projet (ONUUDI) a été réduit au financement des ateliers de structuration par BOS directement (€ 230,000 affectés à la partie structuration directement, opérationnalisée par le BOS sur la base d'un contrat ONUUDI-BOS) • Etude de faisabilité ainsi réalisée par ENABEL même (ébauche mi 2021 ; version finale fin 2021 couvrant aspects juridiques/réglementaires, administratifs, techniques (plans d'ingénierie), financiers socio-environnementaux et de gestion de l'Agropole)

	<ul style="list-style-type: none"> Fonds mobilisés pour la mise en œuvre selon dernier rapportage PCP (2022) : Financement ENABEL (\$30 millions), BAD (\$ 60 millions), BEI (\$ 60 millions) ²¹ Atelier intensifs de structuration (LAB) organisé par le BOS (financé par projet 190020/ONUDI-ENABEL) Lancement de la structuration des réformes issues des ateliers intensifs de structuration (LAB) par le BOS Complément d'information : pose de la première pierre (module centrale) de l'Agropole Centre en mai 2022 Etape suivante : définir la feuille de route sur la base d'une synthèse des apports complémentaires prévus à la phase de mise en œuvre
190021 (Don de la Corée – KOAFEC Fund à travers BAD)	<p>Etude de faisabilité et plan d'affaire pour la mise en place d'une agropole intégrée et compétitive dans la <u>Zone Nord</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Don KOAFEC disponible depuis avril 2019 (couvrant volet étude de faisabilité/Agropole Nord - et volet d'appui institutionnel (directement au MDIPMI) Demande du Sénégal que l'ONUDI fasse l'étude de faisabilité Document de projet signé par Sénégal en avril 2020 ; Convention ONUDI-MDIPMI signée en décembre 2020 Processus complexe et longue pour établir convention BAD-ONUDI et déjà deux extensions de la durée (maintenant jusqu'à fin 2022) Premier virement par BAD en novembre 2021 et appel d'offre lancé Etude devant en principe démarrer en février 2022 ; au moment des entretiens de l'évaluation, des craintes au niveau du pays par rapport au maintien du don/KOAFEC (les deux volets) eu égard aux retards accusés <u>Selon précisions fournies en mai 2022 : non-objection/KOAFEC communiquée par BAD en avril 2022 et processus de l'étude a été repris</u>
<i>Hub Minier Régional</i>	
pas de projet ONUDI dédié	<ul style="list-style-type: none"> Selon le rapportage sur le PCP (2016), un diagnostic a été fait ciblant la région de Kédougou (janvier-avril 2016) aboutissant à un plan d'action (validé dans un atelier) et à la création d'un Comité de Suivi. L'étape suivante serait une étude de faisabilité (financée par la BAD) Il y a été reporté que l'étude (pilotée par MDIPMI et financée par BAD) a pris du retard (pour le moment pas validée)

²¹ Il a été précisé par la contrepartie sénégalaise que les fonds BAD/BEI n'ont pas encore été mobilisés ; la BAD et la BEI se sont engagées mais (selon la situation de fin mai 2022) il n'y a pas encore de signature d'accords de financements pour l'Agropole Centre (le seul accord signé à ce stade étant celui de la Coopération belge pour le module de Fatick.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sur financement de la BAD, le BOS a lancé la structuration ; les orientations stratégiques ont été définies, notamment le modèle d'organisation du hub, les lieux d'implantation des plateformes du hub (Tamba - module central et mini hubs satellites - Kédougou et Thiès), avec intégration partielle des hydrocarbures (éléments de synergies) • LAB du projet hub minier n'a pas encore démarré (prévu par le BOS en septembre 2022) ; par ailleurs, les études de faisabilité ont été réalisées (coordonnées par MDIPMI avec l'accompagnement du BOS) • Selon l'information fournie par la contrepartie, la contribution de l'ONUDI couvre notamment la participation aux travaux de revue des rapports de l'étude de faisabilité
Paris Industriels	
pas de projet ONUDI dédié	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis 2021 le rapportage sur le PCP mentionne au niveau vertical une nouvelle dimension par rapport à la structure initiale du PCP, à savoir « les Paris Industriels », avec accent sur les sous-secteurs suivants : peaux et cuirs ; automobile ; pharmaceutique. Il convient de préciser que le secteur du cuir avait déjà été identifié (avec les secteurs textiles et agro-industrie) dans l'étude GIFIID (2015). Il a été rapporté que sur cette base une requête avait été formulée pour accéder à un financement de BAD (<i>Funds for Africa Private Sector Assistance</i>). Par ailleurs, le secteur automobile a été identifié dans le cadre de la politique régionale/CEDEAO. En ce qui concerne le secteur pharmaceutique, il a été ajouté plus récemment dans le cadre d'une feuille de route développée avec l'appui de l'ONUDI pour le Sénégal. • Il s'agit à ce stade notamment des études, toutes financées et exécutées par la BAD (l'ONUDI étant membre du Comité de Pilotage) : l'étude sur la filière peaux et cuirs a été achevée et validée – se basant sur l'étude GIFIID et ayant pu bénéficier de l'expérience de l'Ethiopie (dont l'appui de l'ONUDI dans ce secteur en Ethiopie) ; l'étude sur le secteur automobile est en cours.²² • Quant à la filière pharmaceutique, il s'agit d'une initiative pilotée et gérée par des investisseurs privés. Par ailleurs, le rapportage PCP-SEN inclut depuis 2021 référence au programme global de renforcement de la production des médicaments essentiels de l'ONUDI qui est en cours depuis de nombreuses années et se trouve dans sa 6^{ième} phase. Ceci dit, il n'y a pas d'indication du lien entre ce programme précis et l'initiative/l'étude sus-indiquée. Par ailleurs, dans le cadre du renforcement de la résilience du Sénégal aux pandémies actuelles et futures, la production pharmaceutique locale y figure parmi les priorités.²³

²² Lors de la revue de l'ébauche du rapport d'évaluation il a été précisé par la contrepartie principale que le sous-secteur 'cuirs et peaux' ne fait pas partie des paris industriels du PSE

²³ Selon les observations reçues sur l'ébauche du rapport d'évaluation, il est depuis 2019 que l'ONUDI est associée à cette initiative (l'ONUDI ayant préparé en 2019 une feuille de route pharmaceutique du Sénégal) et que l'organisation participe aux ateliers y afférents.

A. PROJETS HORIZONTAUX LISTES SOUS LE PCP ET AYANT UN LIEN DIRECT AVEC DES INTERVENTIONS VERTICALES

<p>190092 (Allemagne/BMZ)</p>	<p><u>Lié au parc industriel de Diamniadio</u> : le projet <i>Inclusive and Sustainable Industrial Development for Job Creation</i> (BMZ) intitulé sur place Projet INOE (Investissements pour de Nouvelles Opportunités d'Emplois (projet BMZ) cible en principe des activités en Casamance, mais inclut aussi un résultat spécifique qui concerne directement le parc industriel de Diamniadio dans le but de promouvoir la création d'emplois au sein du parc. A cet effet le projet a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déjà financé un appui direct à une entreprise installée dans le parc sous forme de financement direct des équipements de transformation des fruits (ciblant mangues et fraises) en provenance des groupements de producteurs en Casamance (équipements installés et attendus d'être en opération lors du deuxième trimestre de 2022). • A initié une enquête (en cours) auprès des entreprises installées dans le parc dans le but d'obtenir une appréciation du fonctionnement des mesures incitatives/des services. <p><u>Lié au projet Agropole Sud</u> : le projet INOE constitue un soutien en amont, à savoir à des groupements de producteurs dans cette région qui, une fois que l'agropole devient opérationnelle, pourraient bénéficier de ses services d'infrastructure ou d'autres services rendus aux opérateurs privés. Comme l'Agropole Sud n'est pas encore opérationnel, il est prématuré d'évaluer le lien effectif.</p> <p><u>Lié à la réponse du PCP au COVID-19</u> : il est à travers ce même projet que le PCP a financé des activités de soutien liées à la pandémie.</p> <p><i>Note : pour plus de détails, référence est faite à l'évaluation à mi-parcours dédiée à ce projet-ci (en cours au moment de l'évaluation du PCP-SEN) qui sera disponible durant le deuxième trimestre de 2022.</i></p>
<p>150270 (FEM)</p>	<p>Il s'agit d'un projet GEF (« Villes Durables ») avec une composante Banque Mondiale (déjà clôturée) et une composante ONUDI (projet initialement prévu d'être terminé en mars 2022 mais prolongé jusqu'à déc. 2022). La composante mise en œuvre par l'ONUDI a un lien direct avec le volet parc industriel à travers notamment l'appui suivant (piloté par Min. chargé de l'Environnement et mis en œuvre par le Bureau de Mise à Niveau/BMN). Il s'agit entre autres de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un inventaire de la situation environnementale/Diamniadio (les deux parcs) • des formations concernant des outils d'analyse tels que par rapport à la production propre, l'efficacité énergétique, la gestion des déchets, le financement durable. Ces formations n'ont pas été limitées aux structures concernées par la gestion des deux zones à Diamniadio (ZES et domaine industriel) mais ont aussi inclus des responsables d'autres zones industrielles ailleurs au Sénégal

	<ul style="list-style-type: none"> des activités pilotes au niveau des entreprises (incluant aussi le pilotage d'un système de prime à l'investissement - primes financées par le projet - ainsi que de l'accompagnement (gratuitement) envers la certification de management environnemental ISO14000 <p>Il convient de souligner que le financement des activités au sein des entreprises est limité à des cas pilotes au niveau de Diamniado et qu'il y a l'opportunité d'expansion (<i>upscaling</i> après la fin de ce projet-ci), ainsi élargissant l'appui à d'autres entreprises et aussi à d'autres zones et (une fois établis) aux agropoles.</p> <p><i>Note : pour plus de détails, référence est faite à l'évaluation finale dédiée à ce projet-ci prévue pour mi-2022</i></p>
150071 (FEM)	<p>Le Projet d'Appui à la Résilience des Filières Agricoles (PARFA) a une composante mise en œuvre par IFAD et une composante mise en œuvre par l'ONUDI, le volet ONUDI (en coopération avec ITA) couvrant la mise en place de systèmes d'énergies renouvelables et l'appui à la transformation de produits agricoles et d'élevage (à travers la formation ; le financement des investissements tels que la construction de bio-digesteurs, la mise en place des systèmes de pompage solaire, de réfrigérateurs solaires, et des unités de transformation.</p> <p>Comme les activités du projet se situent dans la Région Centre, il est prévu que, comme dans le cas du projet INOE (voir ci-haut), le projet PARFA constitue un soutien en amont à <u>l'Agropole Centre</u>. Plus précisément, des groupements de producteurs dans cette région pourraient, une fois que l'agropole devient opérationnelle, bénéficier de ses services d'infrastructure ou d'autres services rendus aux opérateurs privés. Par ailleurs, les agropoles sont attendues de s'appuyer également sur des centres de transformation ruraux (mis en place avec l'appui du projet PARFA). Comme l'Agropole Sud n'est pas encore opérationnel, il est prématuré d'évaluer le lien effectif. ENABEL (ayant financé et exécuté l'étude de faisabilité de cette agropole et étant aussi un des partenaires engagés dans son financement) a confirmé être au courant de l'existence du projet PARFA.</p> <p><i>Note : pour plus de détails, référence est faite à l'évaluation finale dédiée à ce projet-ci (date pas connue)</i></p>
B. Autres projets horizontaux listés dans le rapportage du PCP	
<p>Les projets suivants sont listés dans le rapportage du PCP, mais l'évaluation les mentionne <u>à part</u>. C.à.d., il s'agit des projets qui, chacun, ont sans doute leur pertinence et des résultats. Néanmoins, se basant sur les domaines de concentration du PCP tel qu'initialement conçu (voir cadre de résultats, document de programme - version en anglais), l'évaluation a mis en exergue les interventions verticales et horizontales mises en œuvre qui sont <i>directement</i> liées à ces domaines de concentration. La liste ci-après mentionne ainsi (i) les projets mis en œuvre dont le lien avec le <i>focus</i> du PCP n'est pas évident et (ii) de nouveaux projets dont il est prématuré d'apprécier les résultats dans le cadre de cette évaluation.</p>	

180292 (UNFPA et ONUDI)	Social and economic empowerment of women in decentralized municipalities of Dakar : la mission d'évaluation n'a pas pu identifier un lien précis de l'appui fourni sous ce projet avec le <i>focus</i> du PCP ; par ailleurs, selon les observations reçues sur l'ébauche du rapport d'évaluation, le projet (mis en œuvre avec non seulement UNFPA mais aussi UNCDF et UN-Women) semble avoir abouti à un modèle intégré d'animation économique pour le développement des MPME rapporté avoir été répliqué par le projet INOE (BMZ) qui à son tour joue un rôle par rapport à l'Agropole Sud
170065 (Allemagne)	Economic empowerment of women in green industry (étude) : projet régional dont lien avec PCP pas évident ; selon les observations sur l'ébauche du rapport d'évaluation, les recommandations du rapport ont été utilisées dans la préparation de la Politique et Stratégie d'Industrialisation 2021-2035 ; ceci étant, on n'en retrouve pas dans cette Politique une indication précise, outre la mention sous l'Axe « Développement du capital humain et de l'innovation industrielle » qui réfère aux associations de femmes qui seront insérées dans une plateforme de coordination sur le capital humain et l'insertion
160239 (Japon) et 190288 (Allemagne)	Projets globaux couvrant les activités des Bureaux de Promotion des Investissements de l'ONUUDI (Tokyo et Allemagne). Selon information sur les activités du Bureau de Tokyo au niveau du Sénégal, il n'y a pas de lien direct avec les domaines de concentration du PCP ; selon les observations sur l'ébauche du rapport d'évaluation, les parcs industriels et les agropoles ont été présentés dans le cadre des réunions visant à attirer des investisseurs japonais ; aussi, le Bureau ITPO Tokyo est rapporté d'avoir contribué à la signature d'un MOU concernant l'installation d'une entreprise japonaise dans la ZES de Sandiara; aucune information obtenue sur la nature des activités du Bureau/Allemagne au Sénégal, outre la précision que ce Bureau travaille directement à travers la Chambre de Commerce Allemande au Sénégal
210011 (UE)	Programme de résilience et de relance des micro-entreprises et des PME : projet récent (couvrant soutien post-Covid) ; il a été mentionné que le projet sera lié aux agropoles Sud, Centre et Nord – qui ne sont pour le moment pas opérationnels. Il est considéré trop tôt pour évaluer ses activités et son lien avec le PCP
100114 (FEM)	Projet « POPs » (PROMDEMUD ; municipal and hazardous waste management) ciblant certaines municipalités ; pas de lien direct entre les activités précises au Sénégal et le focus du PCP ; le projet n'intervient pas dans les parcs industriels (s'il y a eu des interventions au niveau du parc Diamniadio, elles n'ont pas été précisées dans le rapportage/les entretiens) ; par ailleurs, comme le projet intervient e.a. dans le Sud (Ziguinchor), il est attendu que l'Agropole Sud pourra bénéficier du soutien à la mise en place des filières de gestion des déchets par ce projet (néanmoins, il est trop tôt pour évaluer les liens effectifs)
200257 (FEM)	Promotion de cleantech innovation ; nouveau projet ; trop tôt pour évaluer ses activités et son lien avec le PCP ; selon les observations reçues sur l'ébauche du rapport d'évaluation, ce projet aura un lien par rapport aux thèmes énergie et renforcement du système d'innovation (figurant parmi les priorités de la Politique Industrielle) ; néanmoins, il est trop tôt pour apprécier ce lien

105415 and 200177 (Protocole de Montréal)	HCFC Phase out management ; pas de lien direct avec focus du PCP
180287 (Autriche et ONUDI)	Lien entre ce projet d'appui au ECOWAS Centre for Renewable Energy and Energy Efficiency et focus du PCP pas direct
120601 et 130028 (Japon)	Lien entre projet Low Carbon Low Emission Clean Technology et focus du PCP pas direct ; selon les observations reçues sur l'ébauche du rapport d'évaluation, ce projet est intervenu en soutien à des entreprises du parc industriel de Diamniadio pour améliorer leur performance énergétique ; il n'y pas de détails sur ce soutien dans le rapportage périodique du PCP
130090 (UNEP/MPTF)	Nature des activités au Sénégal dans le cadre du projet <i>Partnership for Action on green economy</i> pas précisée dans reporting du PCP ; selon des observations reçues sur l'ébauche du rapport d'évaluation, le travail réalisé par le projet a été utilisé dans la formulation de la Politique Industrielle (l'étude sur l'industrie verte au Sénégal ayant mis en exergue la nécessité de préservation de l'environnement dans le processus d'industrialisation et le potentiel de nouvelles filières dont la gestion des déchets et les énergies renouvelables)
140203 et 170095 (UE et ONUDI)	<i>West-Africa Quality Infrastructure project</i> couvrant appui (en multiples phases) au niveau de la région avec volet Sénégal ; pas de lien direct entre les activités au Sénégal et le focus du PCP (au-delà de la reconnaissance générale que, en effet, l'infrastructure qualité est crucial pour le développement de, par exemple, des agropoles et parcs industriels); néanmoins, l'évaluation n'a pas d'indication lesquels ont été les liens précis forgés sous le PCP jusqu'à présent entre les interventions par rapport à « la qualité » et, par exemple, les parcs industriels en place.
170049 (UE et ONUDI)	Projet régional ; pas de détails dans rapportage indiquant lien direct entre activités dans le cadre de ce projet au Sénégal et le focus du PCP
200001 (STDF et ONUDI)	Projet régional ; pas d'information sur la nature des activités au niveau du Sénégal ; selon les précisions reçues, il s'agit d'un appui visant l'utilisation d'assurances volontaires par des tiers pour rationaliser et renforcer le système qualité au Sénégal, notamment dans le domaine agro-industriel ; il est prématuré d'apprécier le lien précis du projet avec le développement des agropoles

4.2.1.3 Analyse des financements mobilisés

Suivant le principe de partenariat qui caractérise l'approche PCP, le PCP-SEN a cherché à impliquer, dès sa conception, d'autres partenaires de développement. Le tout premier rapport annuel (2015) réfère à cet effet (i) aux Banques de Développement (la BAD, la BID, la BEI, la BM, l'IFC), (ii) aux partenaires bilatéraux (citant la Chine -China National Development Bank et Exim Bank-, la France, l'Italie, l'Allemagne, le Japon, la Turquie, le Luxembourg, l'Espagne, (iii) aux autres agences de la famille des Nations Unies, tels que le PNUD, UNECA, la FAO, l'IFAD, et (iv) au secteur privé, citant Teranga Gold et Airbus. Selon le rapport annuel 2017 il y avait déjà en ce moment un intérêt de la BAD et de la BID par rapport aux volets agropoles, hub minier régional et, de la part du Japon, un intérêt au parc industriel de Sandiara et au développement de certains filières (notamment la filière riz).

En termes de financements obtenus durant les premières années du PCP-SEN, la coordination du PCP et les premiers appuis en 2015/16 (parcs industriels et ZES) ont été financés notamment grâce à l'appui d'un Trust Fund de la Chine et d'autres sources de financement (ONUDI) utilisées de façon ponctuelle pour le PCP-SEN.

Il convient de souligner ensuite la contribution du Sénégal même au PCP, formalisée dans un Arrangement Administratif signé en 2016 entre le Sénégal et l'ONUDI couvrant une contribution volontaire au IDF pour un montant total de EU\$ 4.5 millions au PCP-SEN. La première tranche (\$900,000) a été transférée en juin 2017 (ce qui a financé l'étude de faisabilité de l'Agropole Sud). Pour des raisons que l'évaluation n'a pas réussi à clarifier, il n'y a pas eu d'autres virements dans le cadre de cette convention. Par ailleurs, selon différentes correspondances entre le Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération et le Directeur Général de l'ONUDI en 2021, le Sénégal a réservé dans la Loi de Finance pour l'exercice 2022 une nouvelle contribution de FCFA 500 millions (équivalente à € 762,000) dans le cadre du même Arrangement Administratif de 2016 (qui a été prolongé). Au moment de l'évaluation cette contribution n'était pas encore transférée à l'ONUDI. Car la durée du PCP a été prolongée jusqu'à juin 2022, le montant prévu peut être interprété comme une contribution à la phase de transition du PCP vers son étape successeur.

Depuis 2018, le rapportage annuel mentionne des chiffres précis, faisant une distinction entre le portefeuille de l'ONUDI (Coopération Technique/CT) et les financements parallèles mobilisés grâce au PCP.

\$EU/Année <i>Montants cumulatifs</i>	Rapport Annuel 2018 *	Rapport Annuel 2019	Rapport Annuel 2020	Rapport Annuel 2021 (Mars 2022)
CT/ONUDI (Clôturé et en cours)	73.400.000	23.557.092	24.227.092	27.500.000
Financements parallèles (est.)	535.000.000	305.214.00	808.000.000	1.126.000.000
<i>* S'agissant des montants cumulatifs, il semble y avoir une surestimation en 2018, corrigée à la baisse dans le Rapport Annuel 2019</i>				

Analyse des montants selon les Rapports Annuels

Comparant ces montants au budget indicatif du document de programme (2014), on peut noter que le montant mobilisé pour la Coopération Technique de l'ONUDI est encourageant, même si en dessous du budget indicatif estimé en 2014 (\$ 42.5 millions). Ceci étant, il faut y apporter une certaine nuance, dans la mesure où les chiffres présentés dans le rapportage couvrent *toutes les activités de l'ONUDI au Sénégal*. Or, selon la revue documentaire et aussi les entretiens avec les contreparties, pas tous les projets réalisés/en cours sont directement liés aux domaines de concentration du PCP.

Plus précisément (et comme déjà mentionné), il est évident que l'accélération de l'industrialisation requiert des interventions de type vertical et horizontal et que celles-ci impliquent, comme partout, différents Ministères et Agences. Eu égard aux synergies attendues, cela suppose une coordination rigoureuse (tant au niveau de l'ONUDI qu'au niveau du Sénégal - dont une coordination interministérielle) dès la conception des différents projets dans le but veiller à des complémentarités effectives entre les interventions verticales et horizontales. A cet effet, l'équipe d'évaluation a observé, certes, des liens de certains projets horizontaux avec les domaines de concentration (projets verticaux) du PCP. Néanmoins, l'interface de plusieurs projets horizontaux avec les projets verticaux reste vague, si on part du principe que la synergie recherchée doit être précise pour être efficace. L'approche de compter tous les projets au Sénégal sous le PCP affecte *la spécificité du modèle PCP* qui ressemble dans ce cas plutôt à un Programme Pays.

En ce qui concerne les financements parallèles, le dernier montant cité (\$ 1,126 milliard) correspond à environ la moitié du montant indicatif mentionné en 2014 (gap en investissement outre celui du Gouvernement de \$ 2.4 milliards). Selon la définition de fonds parallèles (« *leveraged funding* ») utilisée par l'ONUDI (et mentionné dans le rapportage du PCP), il s'agit de « ressources publiques ou privées (cash/en espèce) allouées par des partenaires publics ou privés envers les objectifs du PCP. Les contributions sont en partie le résultat des interventions de l'ONUDI dans le cadre du PCP, et sont basées sur un engagement verbal ou écrit. Ces ressources ne sont pas canalisées par les comptes de l'ONUDI et, par conséquent, ne sont pas sous son contrôle direct de l'organisation ».²⁴ L'équipe d'évaluation est moins étonnée par les écarts par rapport aux estimations de 2014 (qui étaient probablement trop ambitieuses) que par la facilité de comptabiliser des montants importants comme tous résultants du PCP en soi.

On doit reconnaître que les différents fonds mobilisés pour la mise en place des Agropoles Sud, Centre et Nord aient leur origine dans l'étude de préféabilité réalisée par l'ONUDI (2015) et résultent d'un effort commun (avec la contrepartie Sénégalaise) de mobilisation des fonds importants pour la phase de réalisation de ces trois agropoles. Ceci semble avoir aussi incité d'autres parties à prendre des initiatives similaires (même si suivant un autre modèle), ce qui est le cas des projets d'agropoles Ouest et Est. L'ONUDI a facilité aussi le financement de la préparation de la Politique Industrielle par la BAD et celui des différentes études sectorielles (aussi financées par la BAD). Également, l'idée du Sénégal de répondre à un appel à projet (France) qui a abouti au financement de l'installation d'un mini-grid solaire au sein du parc de

²⁴ Traduction de la définition incluse dans les Rapports Annuels du PCP (voir Rapport Annuel 21, p. 56)

Diamniadio (France/Cap Vert Energie) semble avoir sa genèse à travers des contacts/informations de l'ONUDI par rapport à cette source de financement.²⁵

La photographie en termes de fonds parallèles mobilisés est ainsi très encourageante, mais les calculs et la communication quant aux chiffres indiquent qu'il semble y avoir un certain mélange entre le PCP comme contribution à la mise en œuvre du PSE et d'autres contributions au PSE qui ne sont pas nécessairement « *attribuables* » en totalité/partie aux efforts du PCP. A cet effet, il y a du questionnement quant à certains autres financements inclus dans le rapportage. Par exemple, il y a lieu de mentionner qu'au moment de l'appui de l'ONUDI au volet parcs industriels/ZES (2015), le Sénégal avait déjà réservé UE\$ 40 millions pour la construction du nouveau parc industriel de Diamniadio. Selon l'équipe de coordination du PCP, l'investissement de ces \$40 millions est à compter, se basant sur l'argument que le parc de Diamniadio est resté vide jusqu'à la réforme du régime ZES et référant aussi au rôle joué par l'ONUDI à travers des visites du parc afin d'attirer des investisseurs. Certes, l'ONUDI a accompagné le pays dans l'opérationnalisation du parc. Néanmoins, pour l'équipe d'évaluation, il reste discutable d'attribuer tous les investissements faits pour mettre en place l'infrastructure des parcs et même les investissements réalisés par les entreprises installées dans ceux-ci aux efforts du PCP. Le PCP n'ayant pas inclus des efforts spécifiques ciblant la promotion des investissements au sein du parc de Diamniadio, il est difficilement justifiable de compter tous les investissements réalisés par les entreprises enregistrées dans ce parc parmi les acquis du PCP. Il en est de même pour le financement de la construction de la Phase 2 du parc et des investissements au niveau des parcs à Sandiara, Diass et Bargny-Sendou. Ces investissements publics et privés couvrent au total environ \$425 millions que la mission n'aurait pas comptabilisé sous « financements parallèles du PCP ». Tout de même, il relève du Gouvernement et de l'ONUDI de décider quels chiffres ils utilisent dans la communication sur le PCP.

4.2.2 Appréciation selon les critères d'évaluation

4.2.2.1 Pertinence et Appropriation

Pertinence

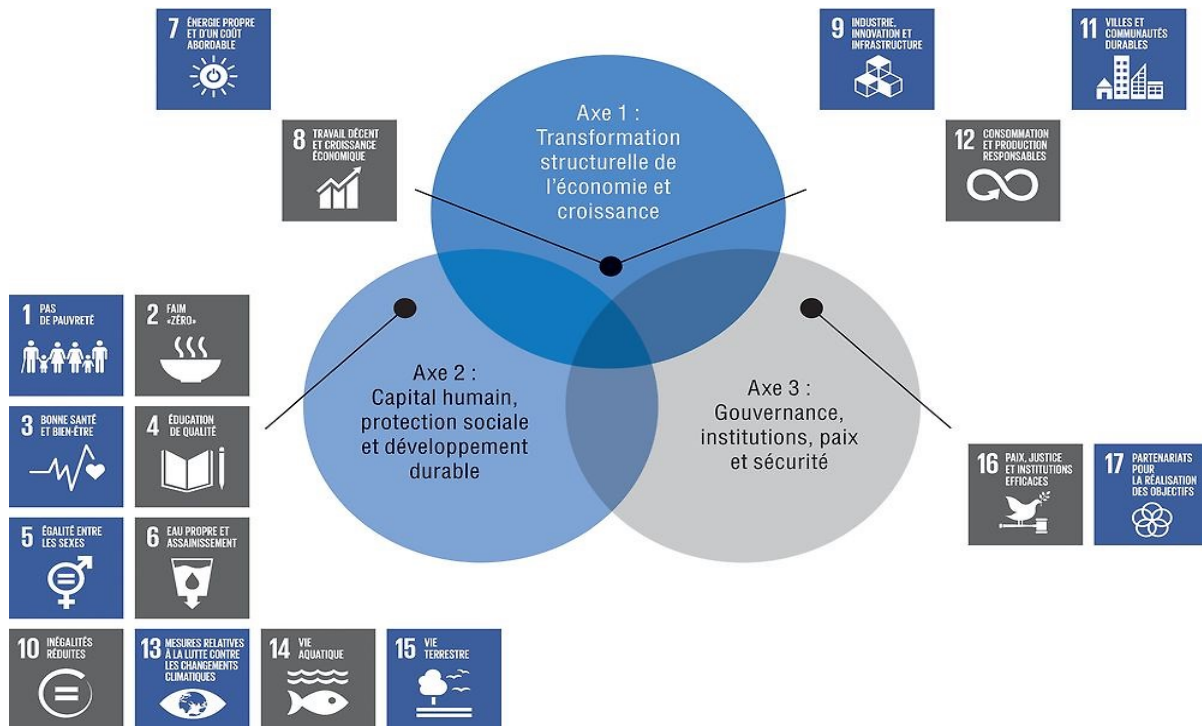
Il n'y pas de doute sur la pertinence du PCP pour le Sénégal, s'agissant d'un programme pilote qui a vu le jour à un moment très opportun (2014), car coïncidant avec le lancement de la première phase (2014-2018) de la stratégie nationale de développement (PSE). Selon sa conception, le PCP était considéré un soutien direct à la mise en œuvre du PSE, avec l'accent sur un appui à la concrétisation des projets d'investissement et des réformes liés aux priorités industrielles. Il y a lieu de rappeler que, pour parvenir à l'ambition de l'émergence du Sénégal sur la période 2014-2035, le secteur industriel était et est toujours reconnu dans le PSE comme un des secteurs à fort potentiel de croissance et d'emplois.

Cette importance attachée par le pays à l'accélération du développement industriel faisait du Sénégal un candidat idéal pour tester le modèle PCP. Ainsi, l'existence du PSE facilitait les discussions/décisions quant aux domaines de concentration du PCP tels que reflétés dans le son

²⁵ Installation inaugurée le 6 juillet 2021

Cadre Logique (voir Annexe 1). Ces priorités émanaient plutôt naturellement des grands axes du PSE qui, à leur tour, étaient/sont directement liés aux Objectifs de Développement Durable (ODD), tel que schématisé ci-dessous.

Figure 2. Le PSE et les ODD



Source : OCDE, Examen multidimensionnel du Sénégal, Avril 2017

Durant la mise en œuvre du PCP-SEN, la pertinence de l'appui n'a pas changé dans l'ensemble et sa contribution à l'opérationnalisation des priorités industrielles est reconnue. On a aussi noté la reconnaissance des efforts de l'ONUDI exprimée par la partie Sénégalaise au plus haut niveau, telle qu'illustrée par les échanges (lettres) du Ministre chargé de la Coopération avec le DG de l'ONUDI, louant les efforts de l'organisation et, symboliquement, par l'invitation de l'organisation à des événements nationaux clés, tels que l'inauguration du parc de Diarniadio.

Ceci étant, il y a aussi des questionnements, plusieurs parties prenantes ayant fait l'observation que le focus initial du PCP s'est quelque part un peu perdu dans le temps. Plus précisément, il y a des doutes si tous les projets listés sous le parapluie du PCP sont véritablement en phase avec ses domaines de concentration, tels qu'initialement définis et, ainsi, s'ils sont ancrés dans les grands axes du PSE.

Cette situation semble dûe à notamment deux facteurs interconnectés : (i) une certaine ambiguïté créée dans le document de programme par l'inclusion de plusieurs types d'interventions dites horizontales (même si le cadre logique était purement axé sur les interventions dites verticales). Ceci a contribué au fait que (ii) toutes les activités réalisées par de l'ONUDI au Sénégal ont été classées comme directement relevant du PCP.

L'approche suivie a été ainsi « très ouverte », enregistrant tout nouveau projet comme faisant partie intégrante du PCP. Cela a aussi apporté une certaine confusion au moment où la contrepartie principale (le MDIPMI) n'était pas associée à la formulation de certains nouveaux projets et/ou n'était pas nécessairement au courant (si relevant d'un autre Ministère que le MDIPMI). En soit il est clair que ce n'est pas seulement le MDIPMI qui est responsable de la mise en œuvre des interventions visant à accélérer le développement industriel (qui implique aussi d'autres Ministères, le consensus du secteur privé et exige une coordination). Néanmoins, parlant de la couverture du PCP, si on peut accepter que le PCP était appelé à s'ajuster à des changements éventuels de priorités, toute introduction d'un nouveau projet devrait normalement être approuvée par le Comité de Pilotage. Malheureusement, cette discussion et mise au point n'a pas eu lieu au niveau du pilotage du PCP (dans le but de distinguer « ce qui est PCP » et « ce qui est hors PCP »). S'agissant d'une observation faite par plusieurs parties prenantes, il s'agit ainsi d'un point soulevé dans le cadre de l'évaluation.²⁶

Appropriation

Il convient de souligner que le degré d'appropriation au moment de la formulation et du démarrage du PCP était au-delà des attentes, avec une forte implication à haut niveau (la Primature et le BOS du niveau de la Présence eu égard à son rôle dans la structuration des projets phares du PSE). Outre le MDIPMI, aussi le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération a été impliqué dans les discussions autour du PCP ce qui a facilité les échanges avec les partenaires techniques et financiers (PTF) du pays dès la phase de conception du PCP. Également les organisations représentant le secteur privé ont été associées à la validation des priorités du programme.

En plus, la décision du Sénégal (2016) d'apporter une contribution financière au PCP à travers le IDF (pour un montant prévu de EU\$ 4.5 millions) était une indication hautement pertinente du degré d'appropriation du programme par le pays même. Néanmoins, l'engagement ferme pris en 2016 (IDF) n'a été que partiellement respecté. Même si incluant le (troisième) virement annoncé pour 2022 (donc vers la fin du programme), seulement environ 40 % de cette contribution nationale initialement prévue aura été effectivement transféré à l'ONUDI. L'évaluation n'a pas pu détecter les raisons de cette situation qui normalement aurait dû être examinée/résolue par le Comité de Pilotage. Pour certains il s'agirait d'un défi lié à la conjoncture du pays, avec un taux de croissance économique en dessous des objectifs visés suite à la pandémie ; pour d'autres il serait une indication de questionnements sur la performance du PCP.

Force est de constater que, durant la mise en œuvre du PCP-SEN, le pays semble moins au cœur de son pilotage, de sa coordination et du rapportage périodique que prévu dans le document de programme et par les principes de l'approche PCP. Pour rappel, le suivi et l'évaluation « *seraient effectués sous la forme d'un procédé tripartite – Groupe de Travail des Partenaires et des Donateurs,*

²⁶ Les observations reçues sur l'ébauche du rapport réfèrent au rôle attendu du Haut Conseil Présidentiel sur l'Industrialisation et du Comité Consultatif de l'Industrie devant créer une dynamique interministérielle et un consensus avec le secteur privé. Néanmoins, concernant la couverture du PCP la référence principale est son organe de Pilotage (qui ne semble pas avoir discuté sur la facilité d'inclusion de nouveaux projets sous le parapluie du PCP).

l'ONUDI et le Groupe de Travail National » (document de programme, page 48), avec une référence particulière au BOS (eu égard à son rôle par rapport au PSE). Ceci n'a été que le cas au début du démarrage du PCP. En résumé, le degré d'appropriation était fort au début mais est devenu mitigé. Par ailleurs, la nouvelle contribution du Sénégal au IDF prévue en 2022 est un signe important de renforcement du degré d'appropriation (de notamment la suite du programme actuel) et on constate aussi - de la correspondance du MEPC avec le DG de l'ONUDI - le souhait du pays à renforcer son rôle dans le pilotage à travers la mise en place d'un Comité de Suivi présidé par le MEPC et co-présidé par le MDIPMI.²⁷

4.2.2.2 Efficacité et Impact

Cette section réfère à la description des réalisations et résultats principaux dans la Section 4.B.1.2 (voir ci-haut) et constitue une appréciation de ceux-ci, de leur utilisation et de la probabilité de leur impact, couvrant notamment les points suivants :

1. L'appui sous les domaines de concentration du PCP a permis un soutien à l'opérationnalisation des projets phares industriels du PSE. Plus précisément :

- Le soutien « soft » au moment de la construction du parc de Diamniadio (couvrant, entre autres, le cadre juridique, réglementaire, institutionnel) est rapporté d'être venu au moment opportun, permettant ainsi d'avancer dans la mise en œuvre de la première étape du parc et de la préparation de sa phase d'extension. Selon les entretiens, les parcs industriels et la réforme ZES ont fait l'objet de multiples discussions au niveau national. L'appui fourni en 2015/2016 est ainsi à considérer comme un soutien particulier à ces discussions et à la prise de décision au niveau national en ce moment-là. Il a été rapporté que du travail reste à faire pour parfaire le dispositif. Il n'est pas étonnant qu'il reste des dimensions à discuter/résoudre sur la base des résultats générés. A cet effet il faut aussi tenir en compte l'évolution du contexte, dont par exemple les effets de la pandémie sur la performance des entreprises et les implications de la ratification par le Sénégal en mars 2019 de la Zone de Libre-Echange Continentale (ZLECA).
- De façon similaire, le travail fait en amont par l'ONUDI en 2015 pour étudier l'opportunité de création d'agropoles, suivi par les études de faisabilité de trois zones (dont une a été réalisée par l'ONUDI à ce stade-ci) a aussi permis au Sénégal d'avancer par rapport au projet phare agropole du PSE. Aujourd'hui on parle au Sénégal même de 5 projets d'agropoles (Sud ; Centre ; Nord, Ouest, Est) suivant différents modèles. Néanmoins, il est trop tôt d'en mesurer les résultats et l'impact en termes de valorisation des produits agricoles et d'emplois générés, dans la mesure où les travaux de construction dans la première agropole (celle du Sud) ont juste démarré.

²⁷ Ce format ne semble tout de même pas (encore) avoir été validé par le MDIPMI selon les observations reçues sur l'ébauche de ce rapport.

- L'élaboration de la nouvelle Politique Industrielle (validée en 2021) est le fruit du financement et de l'exécution par la BAD. Il a été reconnu que l'équipe de l'ONUDI basée au Sénégal a contribué à mobiliser ce financement de la BAD et aux discussions y afférentes et certains ateliers de concertation dans le cadre de ce processus ont été financés avec l'appui des ressources du PCP. La même équipe a aussi contribué aux trois études par rapport aux « Paris Industriels » financées et exécutées par la BAD, mais il est prématuré d'en apprécier l'utilisation (une des études étant achevée à ce stade-ci).
- Il a été rapporté que le MDIPMI a été renforcé depuis 2014, ayant maintenant la responsabilité de multiples dossiers clefs et étant devenu le partenaire national de divers bailleurs de fonds. Si le PCP a certainement aidé à cet effet, il semble approprié d'attribuer le renforcement du MDIPMI surtout au fait que dans sa stratégie de développement (le PSE), le Sénégal avait mis, entre autres, un accent sur l'accélération du développement industriel. Aussi, il y a lieu de mentionner que parmi les différents appuis en cours, il y a des bailleurs de fonds qui financent directement le renforcement institutionnel du Ministère (ex. : GIZ ; BAD ; Belgique).

L'ONUDI a souligné que, grâce à son effort de plaidoyer intensif auprès des partenaires, ces bailleurs se sont rapprochés progressivement du MDIPMI. Ainsi, le PCP est considéré un instrument qui a contribué fortement à concrétisation de cette ambition du Gouvernement par la mobilisation des partenaires techniques et financiers autour des projets industriels et réformes phares du PSE. Au travers des multiples interactions avec les partenaires techniques et financiers, y compris au sein du G50, les discussions engagées autour du PCP et la mise en œuvre des projets industriels et réformes phares du PSE ont permis de mettre le doigt sur un des risques majeurs de l'achèvement des résultats escomptés, à savoir la faiblesse liée aux capacités institutionnelles du MDIPMI pour jouer pleinement son rôle dans le cadre du PSE. Ceci a aidé à mobiliser les partenaires et générer une dynamique forte pour un rapprochement et un appui institutionnel du Ministère.

2. Parmi les autres interventions de l'ONUDI (voir portefeuille de projets), certains ont une interface effective avec les domaines de concentration du PCP (dont le projet Ville Durable) ou un lien probable (le cas des projets INOE et PARFA). Comme ces projets font chacun l'objet d'une évaluation indépendante, ce sont ces évaluations (disponibles courant 2022) qui incluront une appréciation précise des résultats et de l'impact de ces projets-ci.

3. En ce qui concerne les autres projets classifiés comme interventions horizontales réalisés depuis 2014 (dont certains en cours), l'évaluation réitère qu'il s'agit des projets certainement pertinents pour le pays et avec chacun des résultats qui ne sont néanmoins pas mis en exergue ici. La justification à cet effet est qu'il y a lieu de maintenir une distinction entre le focus initial du PCP et le reste des appuis de l'ONUDI au Sénégal (voir Section 4.2.1 qui inclut une discussion sur le même sujet, ainsi pas répété ici). Par ailleurs, en fonction de leur taille, plusieurs de ces projets sont assujettis à des évaluations indépendantes

4. Les financements mobilisés (de sources différentes) sont importants, tout en se rappelant qu'ils sont davantage des moyens pour générer des résultats que des résultats en soi. Plus précisément :

- On peut considérer comme résultats importants non seulement le financement mobilisé pour les études de faisabilité (Sénégal ; Belgique ; BAD) mais aussi les financements déjà identifiés pour la phase d'investissement des agropoles, constituant une combinaison de fonds public sénégalais, des fonds d'investisseurs privés et des fonds de banques de développement/partenaires du Sénégal.
- Ceci dit, la mobilisation de ces fonds est un résultat intérimaire, et c'est la performance de ces parcs et agropoles par rapport aux résultats attendus, une fois opérationnels, qui va démontrer les effets tangibles de ces projets phares. Quant aux agropoles, il existe apparemment déjà des idées d'exporter le modèle à d'autres pays de la région. A cet effet, il y a lieu de souligner que parmi les projets agropoles au Sénégal il y aura de facto *différents modèles* et il semble opportun de, d'abord, les opérationnaliser et d'en tirer des enseignements.
- Dans son rapportage périodique, le PCP a eu tendance à mettre en exergue davantage les montants de la Coopération Technique de l'ONUDI que l'état d'avancement et (si possible) les résultats des interventions et leur utilisation au niveau des bénéficiaires. Aussi, la description de l'état d'avancement n'y est pas toujours précise (référant plus aux objectifs visés et omettant les obstacles/problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des projets, dans le but d'expliquer des retards ou la perte de fonds).

5. Le système de suivi utilisé et les rapports annuels qui en émanent permettent une appréciation générale mais pas une réponse bien précise quant à l'efficacité et l'impact du programme. C.à.d., dans la conception du programme, il a été souligné que « *la matrice de résultats du programme serait utilisée comme instrument pour évaluer l'efficacité du cadre de partenariat développé dans le cadre du PCP, intégrant des indicateurs permettant de (i) évaluer la contribution du programme à réaliser des synergies/complémentarités ; (ii) évaluer et quantifier la contribution du PCP au PSE à travers des indicateurs sur la performance et l'impact industriel, (iii) évaluer la stratégie et le procédé de mobilisation des partenaires et (iv) développer des mécanismes de feedback pour évaluer la valeur ajoutée des partenaires et donateurs ayant contribué au programme (document de programme, pages 48- 49)*. Or, le rapportage n'a pas suivi cette approche.

4.2.2.3 Efficience

Les observations à cet effet sont les suivantes :

Ressources (fonds ; temps ; expertise)

Comme déjà mentionné dans la Section 4 (Conception), le processus de formulation et d'approbation du PCP-SEN a été très rapide pour un programme de cette envergure. Cela s'explique par l'élan au moment de la phase de pilotage de l'approche PCP, incluant le Sénégal

comme un des « pays pionnier PCP ». Cela a coïncidé avec la mobilisation de ressources importantes de l'ONUDI pour permettre le démarrage du PCP-SEN et les premières années de sa coordination grâce au financement de notamment des *Trust Funds (TF for Trade-related Capacity Building ; TF China ; Partnership TF)*, du Budget Régulier et du Programme Régulier de Coopération Technique.

Les prolongations consécutives du PCP-SEN ont eu un effet sur la disponibilité de fonds de l'ONUDI pour notamment la coordination (que l'ONUDI n'a pas pu continuer à financer dès fin 2018). Devant en principe terminer mi-2020, son extension effective de deux ans (jusqu'à mi-2022) a, certes, permis la mobilisation de fonds pour de nouveaux projets. Néanmoins, ceci n'est pas allé de pair avec un renflouement de fonds pour la coordination de l'ensemble du PCP-SEN. Ce financement est ainsi devenu imprévisible et a engendré des instabilités au niveau des contrats de l'équipe de consultants engagés dans la coordination (dont la non-prolongation/démission de certains d'eux).

Ceci a aussi abouti au financement de la coordination pour une certaine période, utilisant des budgets de projets d'assistance technique. Cette situation peu orthodoxe a nécessité des « acrobaties administratives », car l'idée d'une contribution des projets au financement de la coordination du PCP même n'a pas été précisée dans les documents de projets classifiés sous le parapluie du PCP. Le co-financement de la coordination du PCP ne semble pas non plus prévu dans la contribution financière du Sénégal au PCP-SEN à travers l>IDF, la première (et seule) tranche reçue jusqu'à présent ayant été dédiée au financement de la première étude de faisabilité d'Agropoles, à savoir celui du Sud.

En termes de ressources humaines, il convient de souligner l'engagement et le dévouement des équipes consécutives en charge de la coordination du PCP-SEN et des projets individuels. Eu égard à la situation de financement de la coordination les dernières années (voir ci-haut), la coordination fait face à plus de défis qu'au début du programme. C.à.d., la taille du programme n'a fait qu'augmenter dans le temps, mais la coordination du programme dans son ensemble s'est vue réduite vers la fin à deux personnes au sein du Bureau de l'ONUDI.

En plus, on peut observer que cette équipe s'engage dans de plus en plus de dossiers multi-thématiques et multi-sectoriels. Si cela est très louable en soi, il convient de souligner aussi les risques à cet effet : *spreading oneself thinly*. Sur ce plan il est regrettable que le PCP-SEN n'a pas eu/n'a pas mobilisé un petit fonds d'appui dédié à la mobilisation d'expertise clef/pointue par rapport à un thème en dehors d'un projet d'assistance technique en cours. Par exemple, il aurait été souhaitable que la contribution de l'ONUDI à la formulation de la nouvelle politique industrielle (financée et exécutée par la BAD) ait pu bénéficier d'une expertise dans ce domaine particulier (mobilisée par le Siège et bénéficiant de l'expérience de l'ONUDI ou d'autres). Compte tenu des réflexions stratégiques en cours par rapport à des secteurs très divergents (allant de l'automobile au domaine pharmaceutique), l'ONUDI devrait être en mesure de mobiliser de l'expertise dans ces domaines, si le Sénégal en faisait la demande.

De manière générale, il y a une très grande attente quant à l'expertise de l'ONUDI et sa valeur ajoutée. Sur ce plan les avis des parties prenantes lors des entretiens étaient parfois assez « durs », indiquant que le pays lui-même peut identifier et recruter des cabinets (ayant ses procédures

guidant l'attribution des marchés), mais cherche surtout « le plus » d'une organisation internationale, à savoir son expertise, son expérience ailleurs et sa capacité de faciliter le *benchmarking* quant aux enseignements/bonnes pratiques. Certains avaient des observations parfois un peu critiques sur la qualité des études et le contrôle de qualité par l'ONUDI. Tout de même, il y a lieu de signaler qu'il n'est pas étonnant qu'une étude de faisabilité nécessite des discussions et parfois du travail additionnel pour aboutir à une feuille de route détaillée guidant la mise en œuvre d'une initiative.

Il y a eu aussi quelques questionnements sur l'utilisation de l'expertise internationale du moment où l'expertise nationale était disponible. Ceci fût le cas de certaines formations dans le domaine de la production propre/efficacité énergétique. Aussi, la partie nationale indiquait ne pas être systématiquement associée à la formulation de nouveaux projets et apprenant parfois de l'existence du projet, une fois déjà conçu.

Procédures, processus et retards y liés

Plusieurs parties prenantes au niveau du pays ont mentionné la longueur des procédures de l'ONUDI, la centralisation des décisions et des défis quant au degré de réactivité au niveau du Siège, des retards dans la mise en œuvre de certains projets et même des effets négatifs de cette situation (à savoir la perte de certains financements). Force est de constater que la question de complexité de procédures ne s'applique par juste à l'ONUDI et, s'il y a eu des retards importants, les responsabilités sont souvent partagées entre les partenaires concernés. « Le diable étant dans les détails et l'équipe d'évaluation ne passe pas en revue quelle est la situation précise dans chacun des projets listés sous le PCP. Néanmoins, elle attire l'attention aux points qui paraissent les plus importants, à savoir :

- La sous-estimation par un programme basé sur le principe de partenariat de la complexité de la coopération avec multiples partenaires qui chacun ont leurs procédures : le cas le plus parlant concerne la coopération entre l'ONUDI et la BAD. Malgré l'existence d'un Accord de Coopération entre les deux organisations, la différence dans le mode opératoire de chacune aboutit à une complexité administrative et, par conséquent, à des retards importants dans les projets de coopération. La demande du Sénégal que l'ONUDI exécute l'étude de faisabilité de l'Agropole Nord a nécessité des conventions entre le pays et la BAD, entre le pays et l'ONUDI ; eu égard à des retards liés aux procédures, il y a déjà eu deux prolongations, au risque de même perdre le financement (un don de la Corée au Sénégal). Au moment de l'évaluation il n'y avait pas de nouvelles sur le planning. Or, il reste environ 8 mois pour faire l'étude avant la fin de la (deuxième) prolongation actuelle du financement du projet. Selon des informations reçues en mai 2022, la Non-Objection de la BAD pour la prolongation de l'accord Sénégal-ONUDI est obtenue en avril 2022 et il est prévu que l'étude soit achevée en décembre 2022.
- Dans le cas du financement par ENABEL (agropole centre), des divergences de vue autour de la procédure d'appel d'offre dont l'évaluation des offres et des retards y afférents ont fait décider la partie Sénégalaise et le bailleur de fonds d'opter pour la mise en œuvre par ENABEL (à l'exception des ateliers de planification organisés par le BOS et

financé par le projet ENABEL/ONUDI). Le budget du projet a été réduit malgré des tentatives pour réallouer le budget à d'autres activités d'assistance technique. Si l'ONUDI était initialement privilégiée pour l'exécution de l'étude sur la base de l'expérience généralement positive dans le cas de la première étude (Sud), son rôle par rapport au projet « Centre » est maintenant réduit, tout en participant aux ateliers/événements y afférents.

- La durée des études de faisabilité par rapport à des projets phares qui cherchent à aboutir à des « *big and fast results* » (pour citer la méthodologie utilisée par le BOS dans la structuration des grands projets) paraît longue. La réalisation de l'étude « agropole Sud » a duré environ trois ans. Certes, on ne peut pas attribuer l'écart entre les travaux préparatoires (en 2015) et la pose de la première pierre (agropole Sud) en décembre 2021 aux procédures de l'ONUDI, sachant que l'ONUDI a dû faire face à des retards importants pour la réception de la deuxième tranche de paiement de l'étude de faisabilité. Néanmoins, force est de constater qu'il s'agit des études qui prennent du temps, eu égard aux aller-retours entre l'équipe de consultants et la partie nationale et au processus de validation des différents livrables par le Siège de l'ONUDI.
- *Il y a lieu de référer aussi aux procédures au niveau du Sénégal ayant freinées* l'opérationnalisation de son engagement envers le PCP (sa contribution financière à travers l'IDF). Confirmé en octobre 2016, un premier montant de €747,636 a été transféré en juillet 2017, suivi par un deuxième virement de €304,898 en septembre 2019. Cette situation a affecté la programmation de l'appui prévu par ce financement. A titre d'exemple, le volet parc industriel prévoyait une assistance bien plus vaste/longue - formulée dans un document de projet dédié à ce volet. Faute de financement additionnel attendu dans le cadre du financement du Sénégal/IDF, le soutien à ce domaine de concentration du PCP s'est ainsi limité à celui fourni en 2015/16 (financé par le TF/Chine).
- L'échange entre le pays et l'ONUDI sur la phase de prolongation du PCP-SEN et sur l'utilisation prévue de la deuxième contribution financière a pris du temps (une bonne partie de l'année 2021 et même quasi le premier trimestre de 2022). Plus précisément, la lettre du Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération en date du 2 février 2021 (qui annonce cette nouvelle contribution financière et précise aussi les modalités de suivi à respecter) a eu sa réponse du DG de l'ONUDI 7 mois plus tard (le 9 août 2021) - ainsi moins de 5 mois avant la date de clôture du PCP (qui, par la suite, a été à nouveau modifiée en décembre 2021, prolongeant le programme à fin juin 2022).
- Aussi le Programme de Travail et Budget Annuel (PTBA 2022) de mars 2022 couvrant la planification des activités sous le PCP en 2022 a pris un grand retard (voir multiples échanges courant 2021 sur la nouvelle contribution du Sénégal au PCP dont Annexe de la lettre du Min. chargé de l'Economie du 2 février 2021, précisant le besoin d'un PTBA).²⁸ Par ailleurs, comme ce PTBA de mars 2022 couvre uniquement le planning des activités

²⁸ Il a été rapporté que, d'habitude, il n'y avait pas un PTBA

grâce à cette nouvelle contribution attendue, il ne s'agit pas d'un PTBA pour la totalité du PCP-SEN qui couvre bien d'autres activités en cours/à achever d'ici la fin de la phase actuelle du PCP-SEN.²⁹ A cet effet ce PTBA de mars 2022 manque la précision requise pour un schéma qui doit définir de façon claire les objectifs, les activités spécifiques, leur séquence, les rôles et responsabilités des parties concernées et les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats. Sous quasi tous les axes du PTBA l'ambition des activités telles que formulées dépasse largement les moyens programmés. La justification des fonds estimés sous l'Axe 6 (Coordination) pour un programme devant clôturer en juin 2022 n'est pas évidente, confondant le PCP actuel et sa suite qui n'est pas encore formulée. Par ailleurs, ce PTBA omet ce qui semble pourtant prioritaire dans les mois à venir, à savoir l'élaboration de la phase successeur du PCP-SEN qui termine fin juin 2022 (à laquelle réfère le Ministre chargé de l'Economie dans sa lettre en date du 21 décembre 2021 au DG de l'ONUDI).

Pilotage, suivi quotidien et rapportage

Pilotage

Le document de programme n'a pas formulé les TdR du Comité de Pilotage (COPIL), sa composition précise et la fréquence de ses réunions. N'ayant pas obtenu les comptes rendus des réunions du COPI, le feedback reçu d'un nombre de participants indique qu'il s'est agi d'un grand évènement, mobilisant beaucoup de personnes directement ou indirectement impliquées dans le programme, avec surtout des présentations. Le Rapport Annuel 2019 réfère même à presque 100 participants du COPIL.

La mission d'évaluation se pose la question si un évènement d'une telle envergure peut être classifié comme un COPIL comme instance de revue/discussion/décision ou davantage comme un atelier pour communiquer les réalisations à un assez grand public.

Selon le rapportage il n'y a pas eu de COPIL en 2021, probablement lié à COVID-19. Par ailleurs, comme il y a aussi eu mention d'un manque de budget, il y a lieu de mentionner que le coût d'une réunion de revue restreinte couvrant les parties clefs avec des pouvoirs décisionnels par rapport au PCP-SEN serait négligeable et sa tenue ne devait pas dépendre d'un budget dédié.

Le CS n'a pas été mis en place et le COPIL du 1 avril 2022 semble avoir été un évènement plutôt élargi à un assez grand nombre de participants. Pour l'équipe de coordination du PCP le COPIL a été utilisé pour à la fois la prise de décisions relatives au PCP et aussi comme opportunité pour mieux faire connaître les objectifs du PCP et ses réalisations (faute de budget de communication pour le PCP).

Il est opportun de référer ici aussi aux points saillants concernant le pilotage, explicitement mentionnés dans les correspondances de 2021/22 entre le Ministre de l'Economie et le DG de l'ONUDI :

²⁹ Selon des informations additionnelles obtenues (mai 22), le PTBA/2022 a repris une partie des activités déjà validées pour 2022 du Plan d'Action de la Phase 2021-2025 de la nouvelle Politique Industrielle 2021-2035

- Lettre du 21 février 2021 (MEPC) : « *la mise en œuvre requiert un dispositif cohérent de planification, de suivi et d'évaluation selon le schéma de gestion axée sur les résultats* »
- Son Annexe (Arrangement Administratif relatif aux contributions spéciales au Fonds de Développement Industriels, Article III, point 5) : « *un dispositif conjoint de suivi-supervision-évaluation sera développé selon le schéma de gestion axée sur les résultats et basé sur des rapports prévus à l'article... et au besoin de visite de terrain; il permettra de mesurer l'état d'avancement dans l'exécution et de renseigner les indicateurs conformément au cadre logique.... ; un Comité de Suivi (CS) sera mis en place et présidé par le MDIPMI et la Vice-Présidence est assurée par le MEPC. Le CS sera composé des représentants du MEPC (DCEF ; DEP), le Ministère des Finances et du Budget (DPB ; DOP), le Ministère de Suivi du PSE et l'ONUDI. Le CS se réunira 3 fois dans l'année - en avril ; en juillet et en novembre - pour l'évaluation de l'état d'avancement des activités et le niveau d'exécution des recommandations des missions de suivi et de supervision du programme... ; et dans l'article V du même document il a été mentionné la préparation de (entre autres) « un rapport semestriel et annuel sur l'état d'avancement » et « un rapport d'achèvement ».*
- Lettre du 9 août 2021 (DG, ONUDI) réfère à « *la planification des activités du PCP selon un plan de travail et budget annuel entre l'ONUDI et le MDIPMI* » et répète aussi le dispositif de pilotage déjà décrit dans l'annexe citée ci-haut, à savoir concernant la création d'un CS.

Suivi quotidien et coordination

La mise en œuvre du PCP-SEN a été organisée et coordonnée au niveau national par une équipe de deux personnes constituant le noyau dur de la coordination, à son tour épaulée par des coordinateurs de projets individuels (pour ce qui est le cas des projets de grande taille) entre lesquels il y a une coordination. Comme déjà mentionné, l'équipe de coordination du PCP-SEN, très engagée, a été plus grande au début du programme (4 personnes) mais est devenue plus réduite les dernières années avec seulement deux personnes (lié au budget dédié à la coordination). Les défis pour suivre et appuyer de multiples projets en cours, participer à des groupes de travail par rapport aux différents thèmes sous le PSE/PCP, respecter les deadlines de rapportage etc. ne sont pas moindres. Il y a lieu de mentionner aussi les multiples tâches du Chef d'Equipe en tant que Représentant du Bureau de Dakar couvrant non seulement le Sénégal mais aussi d'autres pays dans la sous-région (Cabo-Verde ; Gambie ; Guinée-Bissau ; Mauritanie ; Sahel).

Nonobstant l'engagement réel de l'équipe, de multiples parties prenantes ont remarqué l'écart entre l'ambition du PCP-SEN (sa taille) et la composition de son équipe de coordination. Certains ont aussi questionné son ancrage au sein du Bureau de l'ONUDI, en lien avec le principe d'appropriation par le pays selon l'approche PCP introduite par l'ONUDI.

Au niveau du Siège de l'ONUDI il y a eu au début du PCP un groupe constitué des gestionnaires de projets. Depuis quelques années cette coordination n'existe plus. Néanmoins, il y a lieu de mentionner que, au niveau de la coordination des PCP dans l'ensemble, il existe un mécanisme d'échange périodique auquel, pour ce qui est du Sénégal, non seulement le Représentant/Chef d'Equipe et Coordinateur participent mais aussi la contrepartie principale du PCP-SEN (à travers le Secrétaire Général du MDIPMI). Le rapportage sur le PCP-SEN ne mentionne pas la tenue de ces échanges et les décisions qui y ont été prises par rapport au PCP-SEN en particulier.

Rapportage

Les observations sur le rapportage périodique sur l'état d'avancement couvrent notamment les points suivants :

- Il s'agit des rapports annuels (pas semestriels) qui sont cumulatifs, mettant davantage l'accent sur les fonds mobilisés et moins sur l'état d'avancement par rapport à des indicateurs établis selon le cadre logique et un plan de travail annuel ;
- Les rapports annuels reçus sont en anglais et il n'y a d'indication que le rapportage a été préparé de façon conjointe avec la contrepartie nationale (pays-ONUDI) suivant le principe (PCP) d'appropriation et de coordination par le pays même ;
- La diffusion du rapportage annuel aux parties prenantes principales du pays a été défailante ;
- Le rapportage périodique a souvent omis la description des obstacles/problèmes/défis/les risques et les décisions prises/à prendre à cet effet ;
- L'aperçu du portefeuille de projets ne groupe pas les projets par thème et mentionne davantage le but des projets que leurs résultats durant la période de rapportage.

4.2.2.4 Cohérence

Sur la base de la revue documentaire et des entretiens, l'équipe d'évaluation a les observations suivantes sur le degré de coopération/complémentarités :

Synergies internes

- Comme mentionné sous « efficacité », il y a eu des efforts pour forger des liens entre des interventions verticales et horizontales. Plus précisément, il y a lieu de citer ici l'interface entre l'appui aux parcs industriels et celui couvrant le renforcement des capacités institutionnelles et l'accompagnement (appui de type démonstration) des entreprises dans les domaines de la production propre/efficacité énergétique.
- Il y a aussi des liens entre les projets d'appui (IINOE ; PARFA) et les agropoles Sud et Centre, ces projets constituant une assistance en amont. Mais il est trop tôt pour évaluer les résultats de cette complémentarité. Selon les entretiens, il y a lieu de davantage clarifier la coopération entre ces différentes initiatives dans le but d'assurer que les résultats des projets (qui terminent fin 2022) soient utilisés par les agropoles et pour éviter qu'il y ait duplication des activités de structuration/formation des opérateurs etc.
- S'il a été rapporté qu'il y avait au début du PCP une coordination entre les responsables de projets au niveau du Siège et avec le terrain, les projets se mettent en œuvre davantage « en silo ». Il n'y a plus de réunions de concertation entre les gestionnaires de projets au Siège. Ceci dit, au niveau du pays les coordinateurs nationaux de projets se concertent.

- Il n'y a pas d'indication d'une coopération interne concernant les volets « parcs industriels » et « agropoles », nonobstant des dimensions possiblement convergentes. Ceci est peut-être lié au fait que l'appui aux parcs industriels a essentiellement couvert la période 2015/16. Aussi, il a été observé que le projet « Ville Durable » est géré par deux sections différentes au niveau du Siège, chacune ayant un expert national coordinateur.
- Finalement, on pourra s'attendre à des opportunités de synergies entre, d'une part, les services de promotion et d'encadrement au niveau des parcs industriels et des agropoles avec, d'autre part, ceux des plateformes d'investissements décentralisés déjà en voie de création à l'intérieur du pays. Il s'agit d'une initiative à laquelle le rapportage du PCP ne réfère pas (concernant une coopération entre APIX, ADEPME, ASEPEX, parmi d'autres agences).

Synergies externes

- Il convient de souligner que, avec la contrepartie Sénégalaise, l'ONUDI a pu mobiliser, avec du succès, différents partenaires du Sénégal autour des thèmes clefs du PSE (voir Section 4.B.1).
- Pour ce qui est du Système des Nations Unies (SNU), l'ONUDI y joue son rôle en tant qu'une des Agences liées par un cadre de coopération commun. Par ailleurs, le Représentant de l'ONUDI assure actuellement la Présidence du *UN Programme Management Team* (comme a été le cas pour son prédécesseur). Il convient de mentionner que l'évaluation du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement au Sénégal 2012-2018 mentionne le conseil stratégique du SNU dans les secteurs prioritaires du PSE (dont l'industrie). Par ailleurs, ce même rapport met en exergue la nécessité de renforcer la coordination et promouvoir des synergies entre les interventions des différentes agences.
- Il y a lieu de mentionner aussi le rôle actif de l'ONUDI au niveau des mécanismes de coordination entre partenaires techniques et financiers (l'ONUDI assumant actuellement la co-Présidence du Groupe thématique Environnement des Affaires et Compétitivité du G50 (Groupe des partenaires au développement)).
- Il y a quelques projets en commun avec d'autres agences qui ont été groupés sous le parapluie du PCP-SEN, notamment le projet Ville Durable (avec la Banque Mondiale qui a gérée un volet à part du même projet) et le projet PARFA (qui a un volet ONUDI et un volet IFAD). Le degré de synergies entre les différentes agences d'exécution sera certainement mis en exergue par les évaluations finales de chacun des deux projets. Le rapportage inclut aussi un projet mis en œuvre avec le FNUAP - dont l'approche visant à faciliter l'accès au crédit a été rapporté être répliquée dans le cadre du projet INOE (BMZ).

4.2.2.5 Pérennité

Il n’y a pas de doute sur l’intérêt du pays à utiliser les résultats de l’appui fourni et encore prévu dans le cadre du PCP-SEN, dans la mesure où ses domaines de concentration sont directement alignés aux objectifs de PSE et à ses plans d’actions prioritaires consécutifs. A cet effet il s’agit des contributions aux PAP correspondant aux Phases I et II du PSE, incluant le PAP Ajusté et Accéléré (PAP2A) pour la relance de l’économie suite au choc de COVID-19 et ses effets sur l’économie.

Il convient de mentionner aussi l’utilisation de multiples experts nationaux dans la plupart des interventions, nonobstant quelques questionnements à cet effet (voir Section 4.B.2.3). Ceci favorise la probabilité de continuité dans la mesure où ces experts sont et restent en principe sur place et ainsi disponibles, selon besoin, pour la suite à donner aux différents projets une fois clôturés.

Ceci étant, la pérennité n’est certainement pas « automatique » et il faut au moins vers la fin du programme identifier lesquelles des réalisations et résultats ont la nécessité et le potentiel d’une mise à échelle (*upscaling*) au-delà de la démonstration réalisée à travers des actions pilotes. Il n’y a pas de référence, ni dans le dernier rapport annuel 2021 ni dans le PTBA (mars 2022), à une stratégie de sortie pour bien clôturer le programme actuel en juin 2022 et pour préparer la mise à échelle de certains appuis dans le programme successeur. Or, comme les entretiens ont relevé certains questionnements sur la délimitation précise entre « ce qui est PCP » et « ce qui est hors PCP », il y a lieu de clarifier dans cette phase de clôture lesquels des appuis spécifiques du PCP-SEN seraient à démultiplier, à consolider ou à terminer dans une phase successeur dans un esprit de pérennité. Dans le dernier rapport annuel (2021) l’équipe d’évaluation n’a que trouvé des réponses partielles à ces questions devant guider la formulation du programme suivant.

Il y a lieu d’analyser à cet effet le Programme de Travail et Budget (PTBA) 2022 qui, en principe, devrait couvrir la phase de sortie/de transition vers un programme successeur dont les détails restent à formuler.³⁰ Tout de même ce PTBA ne se lit pas vraiment comme un plan de travail/budget couvrant la dernière phase du PCP-SEN et incluant la transition vers un programme successeur. Plus précisément, les observations sur le PTBA 2022 sont les suivantes :

- Le PTBA est présenté comme le plan de travail du PCP dans son ensemble ; il s’agit néanmoins du planning d’un des financements, à savoir la nouvelle contribution du Gouvernement du Sénégal au IDF. Le PTBA devrait pourtant aussi inclure, entre autres, le planning des projets en cours sous le PCP dont l’achèvement est prévu courant 2022 ;
- Un PTBA ne nécessite pas une présentation détaillée du PCP-SEN et de sa mise en œuvre. Ceci a déjà été couvert dans le dernier Rapport Annuel 2021. Par ailleurs, un PTBA est un outil de planification des activités précises et de justification de l’utilisation du budget prévisionnel. A cet effet un PTBA doit inclure des détails indispensables pour être un outil de gestion pertinent, dont on cite : une précision de la nature des activités à réaliser pour chacun des produits/axes visés, leur planning dans le temps, plus de détails quant

³⁰ Ce processus est défini dans le *UNIDO Manual on the Programme for Country Partnership* (édition octobre 2021).

aux structures/divisions responsables pour la mise en œuvre, des indicateurs de performance s'agissant d'un système de gestion axée sur les résultats, et le « breakdown » des allocations budgétaires prévisionnelles.

- Quant aux allocations budgétaires prévues, elles semblent bien en deçà des besoins par rapport à la plupart des objectifs listés (permettant au mieux une petite étude ou un événement) ; par ailleurs, le budget pour la coordination (axe G) est considéré élevé eu égard à la période couverte – au mieux 8 ou 9 mois en 2022, comme les fonds ne sont pas encore disponibles. Au lieu d'éparpiller le budget prévu à travers tant d'activités de petite envergure (eu égard aux lignes budgétaires prévues), il faut bien plus de concentration quant aux nouvelles activités prévues, tout en restant en phase avec le PAP2A et la nouvelle Politique et Stratégie d'Industrialisation 2021-2035.
- Le volet coordination tel que proposé reflète la poursuite de l'ancrage de l'unité de coordination au niveau du Bureau de l'ONUDI. Or, selon les entretiens avec la partie nationale, ce positionnement de la coordination du PCP qui met l'accent sur le principe d'appropriation et coordination par le pays même, mérite une discussion, au moins pour le programme suivant.
- Le PTBA tel que formulé réfère à « la première année du PCP 2022 – 2027 », sans l'existence d'un document de programme préparé de façon participative et validé selon les procédures de l'ONUDI et du pays. Pour rappel, le PCP-SEN actuel a été prolongé jusqu'à mi 2022, avec pour le moment aucune décision sur le contenu précis de ce programme mis à part l'attente d'être un appui au cadre stratégique national sus-indiqué.
- On ne trouve pas dans le PTBA une activité dédiée à la formulation du programme successeur, et, comme mentionné, pas non plus les efforts envisagés durant 2022 pour achever des projets PCP encore en cours.
- Finalement, la section 2.6 du PTBA (évaluation du PCP) réfère aux conclusions de l'évaluation, comme si disponibles début mars 2022. A cet effet il est crucial de maintenir une distinction bien stricte entre le rapportage par le PCP et les conclusions/recommandations de l'évaluation indépendante du programme.

Eu égard à ce qui précède, pour l'équipe d'évaluation le PTBA 2022 mériterait à être revu de manière approfondie suivant une approche participative (avec et même piloté par la partie Sénégalaise).³¹

4.2.2.6 Dimensions transversales (genre, aspects sociaux, environnement)

De manière générale, l'ambition de l'ONUDI est que les femmes et les hommes, sur un pied d'égalité, prennent en main la réalisation d'un développement industriel inclusif et durable, y participent et en bénéficient. L'organisation cherche à mettre en œuvre cette vision à travers sa coopération technique.

³¹ Il a été rapporté que le PTBA en question a été validé par l'ensemble des parties prenantes lors du COPIL du 1 avril 2022. L'équipe d'évaluation indépendante a cependant partagé des observations (dont des préoccupations) par rapport au contenu du PTBA.

Quant à la conception du PCP-SEN (voir Section 4.A), on retrouve parmi les principes liés au cadre logique l'accent sur la création d'emplois pour les femmes et les jeunes (document de programme, page 23), sans indicateurs particuliers permettant de mesurer dans quelle mesure ce principe serait appliqué dans les interventions. Ainsi, d'un point de vue global le genre n'est pas au centre du PCP.

En ce qui concerne la mise en œuvre, la dimension genre n'est tout de même pas ignorée. C.à.d., quelques grands projets horizontaux (PARFA et INOE) ont parmi les objectifs de contribuer à la création d'activités génératrices de revenus (AGR) et d'emplois des femmes. A cet effet, ces projets ont eu des acquis. A titre d'exemple, selon le Rapport Annuel 2021 (page 30), le projet INOE a contribué au renforcement des compétences dans plusieurs filières. Plus précisément, ce rapport mentionne que le projet a formé environ 500 femmes et jeunes, a contribué à la création de plus de 700 emplois et a facilité la création d'associations locales réunissant des opérateurs privés. L'évaluation du projet INOE (en cours) mettra certainement en exergue les acquis du projet, dont les opportunités de consolidation/mise à échelle des interventions au-delà de la fin du projet (fin 2022) dans le cadre du programme successeur du PCP. Il en est de même pour le projet PARFA qui a aussi couvert la formation des groupements (dont des femmes) ainsi qu'un soutien technique au renforcement de la conservation et de transformation, se basant sur de l'énergie renouvelable. Par ailleurs, les deux projets sont attendus de contribuer aux initiatives agropoles (respectivement au Sud et au Centre). A cet effet, on s'y attend que les liens précis avec les agropoles soient définis dès maintenant pour que les agropoles, une fois opérationnelles, puissent bâtir sur les acquis dont les enseignements en termes des dimensions genre et environnement.

Il y a lieu de référer aussi à deux autres initiatives listées dans le rapportage annuel 2021 du PCP, à savoir : (i) des formations ciblées sur les femmes et les jeunes (dont des encadreurs au niveau de certaines municipalités), co-financé par le FNUAP et l'ONUDI ; et (ii) une étude financée par l'Allemagne (BMZ) à travers un projet global intitulée « *Empowering women in green industries* ». Il s'agit d'un projet dont l'analyse vise à contribuer aux politiques/stratégies industrielles. Tout de même, il n'y a pas d'indication précise d'une utilisation des résultats de l'étude (2020) au moment de la formulation de la nouvelle Politique Industrielle (2021) – même s'il a été rapporté que les recommandations de l'étude y ont été intégrées.

Pour ce qui est de la dimension 'environnement, il est évident que l'environnement a été depuis le début du PCP une préoccupation majeure dans le PCP. Comme mentionné dans la Section 3.4, non moins qu'environ la moitié des financements mobilisés (Coopération Technique, ONUDI) concerne des projets ciblant l'environnement incl. l'énergie. Ceci étant, pas tous ces projets 'environnement' ont un lien direct avec les domaines de concentration du PCP-SEN.

Ciblant les parcs industriels, il a été rapporté que des études d'impacts environnementaux ont fait partie intégrante des travaux préalables (étant obligatoires selon la législation en vigueur au Sénégal). Comme décrit dans le résumé des réalisations et résultat (voir Section 4.B.1.2), le projet « Villes Durables » a, entre autres, cherché à améliorer à travers des activités pilotes l'efficacité globale des ressources et la performance environnementale des entreprises (utilisation des ressources y compris énergétiques ; gestion des déchets), avec le concours du Bureau de Mise à Niveau.

En ce qui concerne les agropoles, le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable fait partie du dispositif de coordination de ces initiatives. Néanmoins, il n'est pas certain que ce Ministère ait été consulté par rapport aux TdR des études de faisabilité. C.à.d., selon les entretiens, l'étude « Centre » avait initialement omis la dimension sauvegarde environnemental/social, ce qui a nécessité par la suite un travail complémentaire. S'agissant d'un aspect, on s'y attend que cette dimension fasse partie intégrante de l'étude « Nord » (d'autant plus que la législation sénégalaise impose l'inclusion des études d'impact environnemental dans des dossiers financés par des banques de développement).

Finalement, mis à part l'attention aux femmes/jeunes à travers quelques projets cités ci-haut, les aspects sociaux ne jouent pas vraiment un rôle dans le PCP-SEN. On peut expliquer cela par la nature des interventions du programme - ciblées sur les axes phares du PSE qui sont orientées sur l'accélération du développement industriel (tout en sachant que les objectifs principaux du PSE incluent la création massive d'emploi pour les jeunes et les femmes). Par ailleurs, l'évaluation n'est pas en mesure d'apprécier si/comment au moment du démarrage de ces initiatives (parcs/agropoles) il y a eu/a un effet sur les populations environnantes (par exemple des besoins éventuels de relocalisation et des mesures de compensation y afférentes ou des effets éventuels sur la disponibilité/du coût des terrains/des services de base). Par ailleurs, selon des informations reçues en mai 2022, des compensations financières ont été attribuées aux populations affectées.

4.2.2.7 Implications de la pandémie COVID-19

Comme mentionné dans le PAP2A, la pandémie a perturbé, entre autres, les activités économiques. Cette crise imprévisible avec ses effets multi-sectoriels a nécessité des ajustements et des réaménagements à plusieurs niveaux (dont une révision des ambitions, une adaptation du planning des investissements publics et privés) et a aussi engendré de nouvelles priorités. La crise sanitaire et ses effets ont ainsi abouti à une certaine réorientation dans la vision, référant à un nombre de « nouveaux principes dans le choix et les décisions publics » dont on cite ici la préférence locale, autrement dit : *un développement endogène orienté vers un appareil productif propice et plus compétitif avec l'implication d'un secteur privé national fort* (source : PAP 2A, Cadre Stratégique). Dans cette vision, l'accent est sur la valorisation des ressources locales.

Au niveau de la mise en œuvre du PCP, la crise a montré le besoin d'être créatif dans un contexte où les déplacements intra-pays et inter-pays étaient freinés. La pandémie a, certes, créé certains retards justifiables dans un contexte pareil. Néanmoins, au regard des réalisations et des résultats, il convient de noter que le travail au niveau des différents projets et initiatives sous le PCP s'est poursuivi, malgré tout. S'il y a eu certains retards (le cas de la dernière étude de faisabilité Agropole Nord), ses causes sont plutôt de nature administrative et pas directement liées au contexte COVID-19.

Il y a lieu de souligner la flexibilité offerte par le projet INOE (BMZ) qui selon son rapportage a financé plusieurs activités directement liées à la gestion de la crise sanitaire, dont entre autres un appui à la production de masques sanitaires et de gels. Son évaluation (en cours) mettra certainement le résultat de ces activités imprévues en exergue. Aussi le projet de gestion des déchets (PRODEMUD) a élargi ses interventions en appuyant deux centres chargés de la gestion de déchets médicaux. En 2021 un nouveau projet a vu le jour (avec financement de l'UE) visant un

appui à des entreprises (PME) affectées par la crise sanitaire et à la mise à niveau de 5 laboratoires. Le démarrage de ce dernier projet étant récent, il est considéré prématuré d'en apprécier son état d'avancement/ses réalisations.

Il faut rappeler aussi le rôle joué par le Comité réunissant les différentes agences des Nations Unies (dont l'ONUDI assure la présidence) pour soutenir le Gouvernement dans ce contexte de la pandémie, plus précisément dans la mise en œuvre de son Plan de Résilience Economique et Sociale. Selon le rapportage ceci a abouti à l'adaptation du cadre de coopération commun (UNDAF/UNSDCF) aux nouvelles priorités.

Finalement, la préparation et le démarrage de cette évaluation-ci se sont déroulés durant la même crise sanitaire, ce qui a nécessité de faire la plupart des entretiens par Zoom. Même si cela a rallongé un peu la période des entretiens (comparé à une mission sur le terrain), cette situation n'est pas considérée un obstacle pour l'évaluation.

4.2.3 Le PCP-SEN et les principes directeurs du modèle PCP

Cette section est structurée suivant les principes guidant le modèle PCP et analysant, pour chacun de ces principes, leur mise en œuvre dans le contexte du PCP-SEN. Dans cette appréciation et pourvu appropriée, une distinction a été faite entre le rôle des parties prenantes nationales et le rôle de l'ONUDI. Selon besoin, référence a été faite à des sections ci-dessus pour plus de détails (dans le but d'éviter des répétitions dans le rapport). Annexe 5 couvre une revue des dimensions du modèle PCP par rapport au PCP-SEN, sur la base d'une comparaison de la théorie de changement (ToC) développé par la Revue à Mi-Parcours (2017) avec l'appréciation de l'évaluation finale.

L'appropriation et la coordination par le Gouvernement hôte

Par rapport au degré d'application de ce principe, il y a des observations qui peuvent paraître quelque part paradoxales. Comme mentionné sous la Section 4.B.2.1, le degré d'appropriation était élevé au moment de la conception du PCP-PCP et de son démarrage. Par la suite il semble y avoir un genre de « recul », si jugé par l'écart entre l'engagement de financement et le financement effectif du pays et par l'observation de certaines parties nationales que le PCP actuel n'a plus le focus initial. Plus récemment (depuis 2021) l'échange entre le MEPC et les DG successifs de l'ONUDI démontrent à nouveau l'intérêt au PCP, l'appréciation des réalisations, mis à part du renouvellement de la contribution financière du pays. Comme ce financement sera reçu peu avant la fin du PCP (prévue pour fin juin 2022), il soutiendra de facto la phase de transition, en attendant le programme successeur.

La Cellule de Coordination étant basée au Bureau de l'ONUDI et celle-ci étant en charge du suivi quotidien et du rapportage périodique, force est de constater que le PCP-SEN n'est pas véritablement coordonné par le pays. Certes, le pays hôte et bénéficiaire est au cœur des échanges, consultations et conseils, mais on ne peut pas dire qu'il en assure la coordination tel que ce principe du modèle préconise. Par ailleurs, les correspondances en 2021 entre le Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération et le DG de l'ONUDI indiquent le souhait de renforcer le

suivi du programme. Plus précisément la suggestion que le Comité de suivi serait présidé par le MDIPMI et la vice-Présidence par le MEPC indique que le pays cherche à se trouver davantage « dans le cockpit du PCP-SEN » (en phase avec ce principe du modèle PCP).

L'accent sur des secteurs à fort potentiel de croissance

Dans sa conception, le choix stratégique était que le PCP-SEN soit directement lié au développement et à la mise en œuvre du volet industriel du PSE. A cet effet, tel que réitéré par le Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération dans sa lettre du 2 février 2021, le PCP comprend la revue de la politique industrielle et la réforme des ZES, l'établissement de parcs industriels et d'agropoles ainsi qu'un hub minier régional (aussi appelés des projets phares du PSE et considérés clefs pour contribuer à l'atteinte des objectifs du plan de développement du pays). Cette lettre cite parmi les autres domaines d'intervention de l'ONUDI le projet INOE (BMZ) et son lien avec l'Agropole Sud et le parc industriel de Diamniadio.

Même s'il y a d'autres projets liés aux projets phares, les entretiens ont relevé une certaine confusion, liée au rapportage du PCP qui liste toutes les activités de l'ONUDI au Sénégal comme relevant du PCP. Sans questionnement par rapport à la pertinence d'autres projets réalisés depuis 2014 ou en cours, il a été constaté que l'accent du PCP (appui aux axes phares du PSE) a été quelque part dilué durant la mise en œuvre (voir discussion sous la Section 4.2.2.1).

Le partenariat multipartite au niveau de la conception et de la mise en œuvre

Quant aux partenaires nationaux, il y a lieu de mentionner que le PCP a impliqué plusieurs Ministères, les incitant aussi à travailler ensemble autour des thématiques étant par définition multi-sectorielles et a engagé différentes structures nationales, régionales et locales des secteurs publics et privés.

En ce qui concerne l'implication du secteur privé, il a été rapporté qu'il y a eu des ateliers au début du PCP ciblant en particulier le secteur privé à travers les différentes organisations représentatives, ceci dans le but de les informer des priorités du PCP et de ses principes. Ces structures ont été aussi invitées aux réunions du Comités de Pilotage qui étaient considérés par eux davantage dominés par des présentations.

Selon les entretiens, l'équipe chargée de la formulation du PCP a, dès sa conception, contacté différents partenaires techniques et financier du Sénégal. L'idée initiale de créer un Groupe de Travail des partenaires/bailleurs de fonds a été remplacée par l'utilisation des mécanismes existants de coordination (dont le G50). L'évaluation n'est pas en mesure d'apprécier dans quelle mesure les différents partenaires directement ou indirectement engagés dans le PCP échangent sur les résultats, les défis rencontrés ou les étapes futures à envisager (au-delà de ce qui concerne le projet spécifique qu'ils financent). Il s'est avéré difficile d'obtenir un entretien avec des partenaires autres que les bailleurs de fonds de projets de coopération technique mis en œuvre par l'ONUDI.

La mobilisation des ressources financières publiques et privées de taille

Comme mentionné, l'ONUDI a initié la mobilisation des partenaires dès la formulation du document de programme, ce qui a été poursuivi activement depuis sa mise en œuvre. Cela a apporté ses fruits si on regarde les chiffres inclus dans les rapports annuels, que ça soit quant à la coopération technique de l'ONUDI ou les financements parallèles. Le pays et l'ONUDI peuvent être fière de ce résultat qui est louable. Tout de même, il peut être questionné si la décision de comptabiliser toutes les activités de l'ONUDI au Sénégal envers le PCP a été correcte et serait véritablement en phase avec la vision derrière le modèle PCP. En plus, la facilité d'inclusion d'un large éventail de financements parallèles dans le rapportage du PCP - y compris certains financements qui ne sont pas *directement* liés à des efforts de l'ONUDI - est questionnée, aussi par la partie nationale. L'approche suivie a abouti à un mélange dans le rapportage du PCP, c.à.d., de ce qui relève du suivi de la performance du PSE (par le BOS) et ce qui relève du rapportage sur les réalisations et les résultats du PCP.

Un système de gestion robuste axée sur les résultats

On ne peut pas dire que le système de gestion a été réellement robuste. Les rapportages annuels n'ont pas utilisé le cadre logique initiale/des indicateurs de performance, ont mis davantage l'accent sur l'évolution du nombre de projets, de leurs objectifs et de leur financement et peu sur les problèmes rencontrés/défis. La couverture du programme s'est petit à petit élargie de façon sectoriel/thématique, sans indication si cela a été une décision stratégique du Comité de Pilotage. Par exemple, il a été relevé vers la fin du programme (en 2021) que de nouveaux domaines de concentration ont été ajoutés au PCP (secteurs peaux et cuir, pharmaceutique, automobile).³² Il aurait pu être discuté/décidé au niveau du pilotage s'il fallait en effet élargir en ce moment-là les champs d'intervention du PCP ou plutôt renforcer/accélérer le soutien aux domaines de concentration préalablement définis et retenus (sachant que plusieurs initiatives dans ces domaines sont encore en phase de démarrage). Aussi, dans le PTBA 2022 il manque des précisions quant aux activités et au budget auxquels on s'y attend tout de même dans un plan d'actions/budget, avec le risque d'éparpiller le budget sur de multiples thèmes et sans définir comment la performance des activités serait mesurée. En résumé, ce PTBA ne reflète pas encore une vision basée sur un cadre logique et avec des indicateurs permettant de mesurer l'état d'avancement dans l'exécution des activités prévues selon un schéma de gestion axée sur les résultats. Or, il est à cela que le MEPC réfère dans sa lettre du 2 février 2021.

Finalement, lors de la revue de l'ébauche du rapport d'évaluation la question a été évoquée si on peut faire une analyse comparative des résultats du PCP avec la situation probable en cas d'absence du teste du modèle PCP. Selon l'équipe d'évaluation il n'est pas possible de répondre de façon convaincante à cette question plutôt théorique. D'une part, le PCP-SEN, en incluant toutes les interventions de l'ONUDI au pays, a fini par ressembler davantage à un programme pays.

³² Tout en réalisant que ces thèmes stratégiques ont été identifiés antérieurement (dont par l'étude GIFIUD ou dans le cadre d'une stratégie régionale/CEDEAO), il est dans le rapportage du PCP à partir de 2021 que l'on retrouve ces thèmes explicitement reflétés dans la structure du PCP en tant qu'axe verticale.

D'autre part, aussi les programmes pays incluent des efforts de mobilisation de partenaires et visent à intégrer les différents services de l'ONUDI.

5. Conclusions, recommandations et enseignements

5.1 Conclusions

Les conclusions principales de l'évaluation sont ciblées sur la couverture du PCP, sa gouvernance, les financements mobilisés, les procédures, et sa suite.

Couverture

Le choix du Sénégal et son accord en 2014 d'être parmi les pays pionniers pour tester l'approche PCP a été approprié, s'agissant d'une opportunité pour mobiliser des soutiens à la mise en œuvre des priorités industrielles de la stratégie de développement (PSE) lancée par le Sénégal dans la même année. Ainsi le PCP était venu à un moment très opportun et la priorisation de ses domaines de concentration était « naturelle », eu égard à l'objectif d'appuyer la réalisation des projets phares du PSE. Si le PCP avait ce focus précis au début, on note que durant sa période de mise en œuvre (2015 - 2022), sa couverture est devenue bien plus vaste. Selon le rapportage, le PCP englobe toutes les interventions de l'ONUDI au Sénégal à travers un vaste nombre de projets nationaux, régionaux et globaux. Tandis que certains considèrent l'évolution de sa couverture une preuve de succès, d'autres regrettent que le PCP a quelque part perdu son centre d'intérêt initial et a fini par couvrir « tout ».

Gouvernance

Le dispositif de coordination et son financement n'ont pas été clairement définis dans le PCP. Les fonds de l'ONUDI pour la coordination (ancrée au Bureau de l'ONUDI) ont été substantiels au début mais réduits durant les dernières années. A cet effet l'extension de sa durée de 5 à environ 7 ans est aussi à prendre en compte. Ceci a abouti à des défis liés à la mise en œuvre d'un programme de plus en plus grand avec un budget de coordination de plus en plus réduit, nonobstant le degré de motivation et d'engagement de l'équipe en charge. Selon des échanges (2021) entre le MEPC et l'ONUDI, le mécanisme de pilotage du PCP serait à renforcer, référant à la création d'un Comité de Suivi restreint pour en faire une plateforme robuste de revue de l'état d'avancement et de décision sur les activités, leur planning et le budget. Un rapportage périodique *conjoint* (pays et ONUDI) aurait été souhaitable, aussi à la lumière de l'approche PCP qui met l'accent sur le rôle du pays dans la coordination. S'agissant d'un programme de soutien au PSE, le rôle du BOS dans le suivi était effectif au début mais s'est effrité après (étant associé au rapportage du PCP au début mais n'étant plus directement impliqué les dernières années).

Financements mobilisés et visibilité

Des financements dédiés aux PCP (notamment par la Chine et aussi à travers un début de financement par le Sénégal même) ont permis le démarrage du programme. Ces financements ont

ciblé des appuis prioritaires, visant à guider des décisions de l'Etat telles que, entre autres, par rapport aux nouvelles initiatives (parcs industriels, agropoles, réforme de la législation ZES). Les études réalisées, les conseils techniques fournis, les discussions y afférentes, incluant la facilitation des liens entre les institutions nationales, ont été appréciées dans l'ensemble. Il en est de même pour l'aide de l'ONUDI à la mobilisation de fonds et au lobbying y afférent, non seulement pour sa coopération technique (CT) mais aussi concernant des financements parallèles importants soutenant la mise en œuvre des projets phares du PSE. Cette situation a eu un effet sur le MDIPMI qui, comparé à la situation au démarrage du PCP, gère maintenant un grand portefeuille de projets de taille, impliquant différents bailleurs de fonds. Ceci reflète l'importance attachée par le pays à l'accélération du développement industriel selon la vision du PSE. L'équipe d'évaluation considère les montants mobilisés par l'ONUDI pour les deux catégories (CT et financements parallèles) très louables pour une organisation relativement petite dans le paysage des partenaires techniques et financiers du Sénégal. Ceci a aussi été bénéfique pour la visibilité de l'organisation. Ceci étant, l'évaluation s'attend à un peu plus de modestie dans la présentation de la performance du PCP en chiffres, car il y a lieu ne pas confondre le rapportage de la performance du PCP et de celle du PSE.³³

Procédures

Dans la planification des interventions, la longueur et la lenteur des procédures pour identifier et débloquent des fonds ont été sous-estimées. Il s'est avéré que les procédures de financement/décaissement ont été complexes et ont engendré des retards. Il y a lieu de souligner que ces complexités administratives concernent tous les partenaires concernés et pas seulement l'ONUDI (les responsabilités sont ainsi partagées). S'il y a presque six ans entre l'étude de pré-faisabilité/agropoles et la validation de la première étude de faisabilité, cela est beaucoup si on cherche « *big and fast results* ». Il y a eu aussi du questionnement quant au processus de recrutement des bureaux d'études, non seulement par rapport à la longueur du processus mais aussi à la valeur ajoutée de l'ONUDI (indiquant que le pays peut les recruter lui-même et s'attend à « un plus » quant au rôle technique de l'ONUDI par rapport au travail des bureaux d'études).

Suite dont la transition vers une nouvelle phase

Car le programme tire vers sa fin (30 juin 2022), il reste des projets à achever, dont on cite l'étude de faisabilité/Agropole Nord. Aussi, il y a la préparation de la phase de mise à échelle (dans un programme successeur) des activités de démonstration des projets qui seront clôturés en 2022 (INOE, Villes Durables, PARFA).³⁴ En plus, le programme successeur est à préparer. Dans cette étape de clôture//transition vers un programme successeur, le rôle du Comité de Suivi est crucial.

Le PTBA 2022 a été présenté comme si constituant la première année de ce programme successeur. Or, il y a des procédures à suivre pour la formulation et la validation d'un nouveau programme. Aussi, la couverture du PTBA a été purement limitée au nouveau financement du

³³ Selon les explications fournies dans la Section 4.2.1.3, l'évaluation excluait environ \$ 425 millions du total de financements complémentaires rapportés sous le PCP

³⁴ Mise à échelle pourvue aussi proposée par les évaluations indépendantes de ces projets

Sénégal, on n'y retrouve pas le principe de multi-partenariat et il contient d'autres éléments méritant plus de réflexion.

Comme des discussions quant à une nouvelle phase du PCP-SEN ont déjà démarré entre le Sénégal et l'ONUDI avant l'évaluation finale du PCP-SEN, l'équipe d'évaluation ne questionne pas ces discussions/négociations, tout en mettant l'accent sur ce qui suit : (i) le programme en cours termine en peu de temps (fin juin 2022), (ii) la finalisation des activités en cours dans le cadre de certains projets clés et aussi la formulation d'un nouveau programme prendront encore du temps.

L'ONUDI et le Sénégal doivent prendre en considération le contexte sus-indiqué et veiller à une phase de transition adéquate, permettant la préparation du programme successeur selon les procédures en vigueur.

5.2 Recommandations principales

S'agissant d'un programme dont le Sénégal est le propriétaire et le coordinateur principal et dans lequel l'ONUDI joue un rôle facilitateur selon les principes du modèle PCP, les recommandations principales ci-dessus concernent des activités à planifier, programmer et réaliser à court terme en très étroite collaboration ou conjointement par l'ONUDI et le Sénégal. A cet effet les recommandations s'adressent aux deux parties.

1. Opérationnaliser le Comité de Suivi dans le but de renforcer le dispositif de planification et de suivi et le rôle du pays dans la coordination du PCP

Explication : la mise en place de ce Comité est en instance depuis 2021 et il est crucial d'assurer sa création dans cette phase importante. C.à.d, il y a des décisions clés à prendre sur le nouveau programme, son orientation précise, la stratégie de financement, le mécanisme de coordination, de pilotage et de suivi sur la base d'un schéma axé sur les résultats. Un programme comme le PCP-SEN et sa suite ne peut pas être piloté sans un tel mécanisme de suivi et coordination institutionnalisé et ancré au niveau du Gouvernement du Sénégal.

2. Assurer que la Phase 2 du PCP-SEN, si approuvée, adhère strictement aux principes directeurs du modèle PCP

Explication : L'appropriation du pays est clef, aussi sur le plan financier. Il sera difficile pour l'ONUDI de mobiliser les ressources financières pour la formulation/mise en œuvre du programme successeur sans un engagement fort (politique et financier) du pays (l'ONUDI ne pouvant qu'accompagner le Gouvernement dans la mobilisation des ressources). A cet effet, l'ONUDI devra encourager le Gouvernement du Sénégal à clarifier si/quand le reliquat de ses engagements financiers (IDF) sera régularisé.

3. Baser la phase de transition vers un PCP Phase 2 (si approuvé) sur un PTBA adéquat qui définit en détail les activités, leur planning, les allocations budgétaires, les rôles et responsabilités et les résultats attendus (document à valider par le Comité de Suivi)

Explication : le PTBA de mars 2022 est considéré incomplet et mérite être amélioré pour devenir un plan de travail cum budget détaillé pour la période couvrant la clôture du PCP et la préparation/validation du nouveau document de programme. De manière générale, un PTBA détaillé et compréhensif sera un document clef pour le pilotage par le Comité de Suivi.

4. Accélérer la mise en œuvre et la finalisation de l'étude de faisabilité « Agropole Nord »

Explication : Le démarrage du projet a fait l'objet de retards importants liés à des procédures administratives. Son financement devient incertain, si l'étude ne commence pas rapidement (pas démarrée au moment de l'évaluation).

5.3 Enseignements

Le PCP-SEN a été un des PCP pilotes. A cet effet, il y a lieu d'en tirer des enseignements, non seulement pour la suite de cette phase pilote au Sénégal mais aussi pour la formulation et la mise en œuvre de PCP ailleurs. La mission d'évaluation met ainsi en exergue un nombre d'enseignements, notamment :

- Un PCP mis en œuvre selon ses principes de bases, peut amplifier le rôle, l'impact et la visibilité de l'ONUDI, nonobstant sa taille financière relativement petite dans le paysage des partenaires techniques et financiers d'un pays.
- Eu égard aux principes directeurs du modèle PCP, il est important de veiller à ce qu'un PCP ait et maintienne l'attention sur des objectifs précis ; si « tout est PCP », on perd la spécificité du modèle PCP.
- En tant qu'approche visant à contribuer à des transformations à travers une accélération du développement industriel, la durée de 5-7 années d'un PCP est peu réaliste pour atteindre des résultats tangibles de grands projets et pour avoir de l'impact.
- Si le premier principe du modèle PCP est l'appropriation et la coordination par le pays, ceci est un aspect qui doit être clairement défini dans le document de programme et appliqué de façon rigoureuse.
- Le dispositif de pilotage et de coordination de tels programmes (équipe et profils, financement) doit être clairement définis dans le document de programme.
- La stratégie de mise en œuvre décrit dans un document de programme doit inclure des principes concernant l'intégration des aspects genre, avec des indicateurs désagrégés par sexe.
- Afin de pouvoir jouer efficacement son rôle de conseil et supervision, un Comité de Pilotage doit inclure seulement les parties principales.
- Une définition précise est nécessaire de ce qui constitue un financement parallèle d'autres bailleurs/investisseurs publiques/privés suite aux efforts de mobilisation des financements par l'ONUDI.
- La signature d'un accord couvrant une contribution au IDF représente un engagement formel du donateur.
- Le rapportage périodique des PCP doit se faire de manière conjointe (pays et ONUDI) et dans la langue du pays ; pour des programmes de cette taille, un rapportage semestriel et annuel semble approprié.
- Une gestion axée sur les résultats doit cibler le rapportage sur les résultats tangibles et leur utilisation par les bénéficiaires (la mobilisation des fonds étant un moyen et pas une finalité).
- Dans le but de guider les décisions par rapport à une phase suivante éventuelle, des évaluations finales devraient se faire à temps (bien avant la fin d'un projet/programme).

6. Management Action Plans (MAPs)


A la date de publication de ce rapport final d'évaluation, les « Management Action Plans (MAP) »³⁵ respectifs aux conclusions et recommandations de cette évaluation sont en cours de préparation et de consolidation par les bureaux concernés. Les MAPs seront convenus et le suivi sera effectué en conséquence.

³⁵ De l'Anglais pour « Plan d'action de gestion »

Annexe 1. Cadre logique (seulement dans document de programme/version en anglais)

Annex 1 – Logical Framework of the PCP for Senegal

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
<p><u>Impact:</u></p> <p>The operationalization of the PSE by improving the inclusive and sustainable industrial performances and impact of Agro-poles, Industrial Platforms and Parks by promoting export (indicator), substituting imports (indicator), and creating jobs (indicator) in environmental sustainability manner by building partnerships with all stakeholders</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporation of ISID Indicators (<i>to be determined</i>) in the PSE program framework 2. Increase of the industrial and manufacturing value share (MVA) GDP in the regions where the Agro-poles, Industrial Platforms and Parks are established 3. Increase of inclusive employment creation in targeted regions and value chains 4. Increase in access and availability of appropriate financing solutions for SMEs and larger firms in Agro-poles and Industrial Platforms and parks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline and periodic project surveys • Industrial sector monitoring system • Project Reports • Interim and Final PCP project evaluations 	<ul style="list-style-type: none"> • Limited investment funding • Limited regional absorption capacity • Partnership mobilization and involvement throughout the PCP • SDG n°9 is approved in 2015 • UNIDO is able to secure its international mandate for ISID 	<ul style="list-style-type: none"> • % increase in CIP Index, • % increase in MVA in areas of intervention • % increase in contribution of manufacturing to GDP in areas of intervention
<p>Outcome 1:</p> <p>Industrial Strategy and action plan implemented</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Improved institutional capacity within GoS for national ISID planning, implementing and monitoring • Policy monitoring mechanism in place used for regular policy assessment • Industrialization strategy endorsed by relevant policy-makers • Industrial policy (and action plan) endorsed by relevant policy-makers • Public and private investments increased under industrial policy package and instruments developed 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrial sector monitoring system • PSE industrial Programme Reports 		


Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
<u>Output 1:</u> Stand-alone and specific Senegal ISID strategy based on the Plan Senegal Emergent;	<ul style="list-style-type: none"> - Senegal Inclusive and Sustainable Industrial Strategy adopted by GoS for implementation within the PSE 	<ul style="list-style-type: none"> - National media - Minutes of relevant policy-making body 		<ul style="list-style-type: none"> - Adoption by relevant policy-making body after 6 months from the start
<u>Output 2:</u> Implementation of a Programme for Growth Identification and Facilitation of Industrial Upgrading and Development (GIFIUD);	<ul style="list-style-type: none"> - National Capacities for GIFIUD developed and institutionalized 	<ul style="list-style-type: none"> - Training Report on industrial policy 	<ul style="list-style-type: none"> - Openness of GoS in adoption of GIFIUD methodology 	<ul style="list-style-type: none"> - GIFIUD adopted as analytical industrial planning tool in Year 2 of intervention
<u>Output 3:</u> Monitoring system for industrial policies in place	<ul style="list-style-type: none"> - Master plan for the creation of a comprehensive policy monitoring system - Number, Sustainability and Quality of trained personnel in the field of industrial intelligence 	<ul style="list-style-type: none"> - Industrial sector monitoring system - Training Reports - Personnel employed in appropriate functions 		<ul style="list-style-type: none"> - No. of Personnel trained - No. of Trainings conducted
<u>Output 4:</u> Industrial action plan to operationalize the PSE for the GoS	<ul style="list-style-type: none"> - Industrial Action Plan adopted as a guiding implementation plan for the PSE 	<ul style="list-style-type: none"> - PSE Action Plans and Reports 		<ul style="list-style-type: none"> - Industrial Action Plan adopted for PSE operationalization after two years from the launch of the ISID Strategy
<u>Output 5:</u> Develop a quality policy and strengthen the related quality institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Quality policy validated - At least three out of the four pillars of the QI in place and operational - Number of trained personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Country report - Training reports 	<ul style="list-style-type: none"> - Government and institutions commitment 	

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
<p>Outcome 2:</p> <p>The development of 3 competitive and integrated Agro-poles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Improvement of the agro-industrial sector in terms of value and quantity for each target value chain and region • Increase of public and private investment in the agro-industrial sector • Inclusive employment creation in the target region • Additional incomes generated to local communities in the target areas 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline and periodic project surveys • Industrial sector monitoring system • Energy efficiency records • Audits • M&E reports 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships with local communities, Government institutions and the private sector are effective • Partnerships with DFI supports the required investment 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 RTCs established and operationalized within the Agro-poles • % of increasing export/production from targeted value chains
<p><u>Output 1:</u></p> <p>Joint agro-food packages and services established in favor of MSMEs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agro-processing Technologies established - Facilities and services implemented - Number of SMEs supported - Number of people trained - Institutional set-up of each agro-pole formalized 	<ul style="list-style-type: none"> - Full fledge Feasibility studies - Technical support studies - Training modules - Technical reports - TOR of equipment purchased 	<ul style="list-style-type: none"> - Key people in the local communities, Government institutions, private sector and the PSE actively supporting and facilitating the project activities - The beneficiaries take full advantage of the capacity-building/technology inputs - The institutional basis of each agro-pole is agreed by all partner and formalized 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 integrated and competitive agro-poles established - % increase in added value products - Number of MSME benefiting from the services and facilities of each agro-pole
<p><u>Output 2:</u></p> <p>SME Cluster development and upgrading</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No. of SME Clusters formalized - Increase in value added and demand driven services offered to Cluster members 	<ul style="list-style-type: none"> - Annual report - Audit Report - In sitio inspections - Export Statistics 	<ul style="list-style-type: none"> - The institutional basis of each agro-pole is agreed by all partner and formalized 	<ul style="list-style-type: none"> - No. of Companies under Cluster formation - Employment generated due to Cluster formation - % increase in raw materials supplied to

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
				the industries
<u>Output 3:</u> Rural Transformation Centres established at community levels Centres	<ul style="list-style-type: none"> - # new RTC facilities established with necessary and appropriate services developed - Number of people sensitized and trained - Facilities and technologies delivered - Institutional set-up of each RTC 	<ul style="list-style-type: none"> - Baseline and periodic project surveys - In situ inspections - Technical and progress reports of the project - Training modules - Local communities and Development Partners are actively involved and support project activities - The institutional basis of each RTC is agreed by all partner and formalized 	<ul style="list-style-type: none"> - Partnership with national and local private sector to support MSME - Partnership with Development Partners and DFIs for infrastructure development, investment promotion and advisory support - Adequate and appropriate technologies 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 RTCs established per year - % increase in agricultural production - Number of rural farmers involved in each RTC
<u>Output 4:</u> Improvement of Environmental Management within Agro-poles	<ul style="list-style-type: none"> - # of trainees on environmental management - Improved productivity and environmental performance in the agro-poles. - Environmental performance indicators in Agro poles (Consumption of Water, Energy and Material; Air emissions, waste water, solid waste) 	<ul style="list-style-type: none"> - Environmental Management Reports - Environmental Audits - Cleaner production assessments - Life Cycle Assessment of the value chains 		<ul style="list-style-type: none"> - No. of trained personnel on Environmental Management in the Agro-poles - No. and % of companies adhering to Environmental management compliance

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
<u>Output 5:</u> Integrate renewable energy and energy efficiency technologies and services in Agro-poles	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage of RE in the total energy used - Number of firms that implement and Energy Management system - #of public and private sectors experts and management training on RE and Energy Management systems and system optimization. - Change in factory-level productivity (units/day) 	<ul style="list-style-type: none"> - Energy use reports and reports on RE system operation - Energy use reports from factories implementing energy management systems 	<ul style="list-style-type: none"> - No meaningful RE resources in the location of the agro-poles. - Firms are reluctant to introduce RE and EE systems in their operations. - Organic waste resources not adequate for the establishment of viable RE system 	<ul style="list-style-type: none"> - 10% of energy consumed in agro-poles if from RE - Firms achieve at least 15% energy savings
<u>Output 6:</u> Quality Support in Agricultural Value Chains	<ul style="list-style-type: none"> - # and size of new investments in the VC sectors providing Quality related technical assistance services - Improvements in trade logistics (customs clearance, financial services, bureaucracy) 	<ul style="list-style-type: none"> - Baseline and periodic project surveys - Industrial sector monitoring system 	<ul style="list-style-type: none"> - Partnership with the existing Quality Institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Increase in Quality related technical assistance Services
Outcome 3: The development of Industrial Parks and Platforms	<ul style="list-style-type: none"> • Industrial Park establishment with appropriate governance, services and infrastructure respecting environment and energy efficient systems 	<ul style="list-style-type: none"> • Company Survey of established enterprises • In-sitio inspections 	<ul style="list-style-type: none"> • Investors and development partners with investments available 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Industrial Parks and 1 Mining Hub operational
<u>Output 1:</u> Development of new Industrial parks and platforms	<ul style="list-style-type: none"> - # of industrial Parks and Platforms operational - \$ of investments and % investments generated under PPP models - \$ of investment of South-South cooperation 	<ul style="list-style-type: none"> - Pre-feasibility and feasibility studies - In-sitio inspections 	<ul style="list-style-type: none"> - Investment Climate in Senegal remains positive 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Industrial Park operational by Year 2 - 1 Mining Hub operational by Year 2 - US \$ investments made to operationalize the Park and Hub - % of investments

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
				<ul style="list-style-type: none"> - under PPP models - %of investment through South-South cooperation
<u>Output 2:</u> Institutional capacity Building for APROSI and Park authorities	<ul style="list-style-type: none"> - Clustering of enterprises undertaken and capacities expanded - Sustainable techniques and technologies applied - Efficient water and energy use 	<ul style="list-style-type: none"> - Training report - Company Surveys of established enterprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Trained staff will continue to provide services 	<ul style="list-style-type: none"> - 70% APROSI Customer Satisfaction
<u>Output 3:</u> Development of Eco-Industrial park and contribution to sustainable cities	<ul style="list-style-type: none"> - # of trainees on environmental management in the industrial parks - Improved productivity and environmental performance in the industrial parks - Environmental performance indicators in industrial parks (Consumption of Water, Energy and Material; Air emissions, waste water, solid waste) - # of industrial symbiosis and waste exchange projects achieved - # of common facilities for resource efficiency implemented in the industrial parks - Sustainable Cities compliances in the Industrial Parks 	<ul style="list-style-type: none"> - Environmental audit for waste management 		<ul style="list-style-type: none"> - % increase in waste management indicators

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
<p><u>Output 4:</u></p> <p>Integrate renewable energy and energy efficiency technologies and services in Industrial Parks</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage of RE in the total energy used - Number of firms that implement and Energy Management system - #of public and private sectors experts and management training on RE and Energy Management systems and system optimization. - Change in factory-level productivity (units/day) 	<ul style="list-style-type: none"> - Energy use reports and reports on RE system operation - Energy use reports from factories implementing energy management systems 	<ul style="list-style-type: none"> - No meaningful RE resources in the location of the industrial parks - Firms are reluctant to introduce RE and EE systems in their operations. - Organic waste resources not adequate for the establishment of viable RE system 	<ul style="list-style-type: none"> - 10% of energy consumed in industrial parks if from RE - Firms achieve at least 15% energy savings
<p><u>Output 5:</u></p> <p>Quality support in industrial value chains</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certification bodies - QMS Training units 	<ul style="list-style-type: none"> - Annual report - Business Plan - Customer Surveys 	<ul style="list-style-type: none"> - Effective involvement of the ASN and the Private professional Organizations 	<ul style="list-style-type: none"> - 70% or more Customer Satisfaction
<p>Outcome 4:</p> <p>Effective partnership coordination under the leadership of the National Task Force and the Partner and Donor Working Group for sustainable scaling-up investment in the selected priority interventions and sectors</p>	<ul style="list-style-type: none"> • National task force (project steering committee) and partnership working group (Partnership and Donor Working Group) established and operational • Operationalized partnerships contributing to specific sector interventions 	<ul style="list-style-type: none"> • Task Force and Working Group Minutes and Reports • Baseline and periodic project surveys • Industrial sector monitoring system 	<ul style="list-style-type: none"> • Strong leadership of the National Government ensures ownership • Partners are committed to the PCP and willing to contribute and coordinate interventions 	<ul style="list-style-type: none"> • More than 70% of PCP funding gap mobilized through partnerships • % increase of sector investments in operational project interventions by involved partners

Impact, Outcomes, Outputs	Indicators	Verification	Assumptions /Risks	Target
<u>Output 1:</u> National coordination and partnership mechanisms established	<ul style="list-style-type: none"> - National task force (project steering committee) and partnership working group (Partnership and Donor Working Group) established and operational - Resources mobilized from Partners and Donors. 	<ul style="list-style-type: none"> - Task Force and Working Group Minutes and Reports - TOR of Missions and meeting records 	<ul style="list-style-type: none"> - UNIDO is represented at managerial level in key meetings with DFIs, Government Partners - PMU staff contributes during field missions to partnership development at the operational level 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% completion of the Work plan of the national coordination mechanisms - More than 70% of PCP funding gap mobilized through partnerships - % increase of sector investments in operational project interventions by involved partners
<u>Output 2:</u> UNIDO Headquarter coordination	<ul style="list-style-type: none"> - PCP Team (Leader and Team Members) established and operational to implement and coordinate the PCP work plans 	<ul style="list-style-type: none"> - Meeting minutes - Partnership Agreements 	<ul style="list-style-type: none"> - PMU and other UNIDO services are relevant to operationalize partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintain agreed work plans, schedule and implementation targets
<u>Output 3:</u> PCP Monitoring Support	<ul style="list-style-type: none"> - Effective results monitoring systems (focused on MVA and industrial sector performance indicators as per ISID and National Government priorities) 	<ul style="list-style-type: none"> - ERP System 	<ul style="list-style-type: none"> - Sufficient funds are available to collect relevant data 	

Annexe 2. Matrice d'évaluation

Questions et sous-questions d'évaluation	Sources d'information	Méthodes de collecte et d'analyse des données
A. Identification et conception du projet		
<p>Q1. Dans quelle mesure la conception du PCP-SEN était-elle logique, cohérente, ciblée et plausible sur la base d'une théorie réaliste du changement ?</p> <p>Sous-questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La conception du programme avait-elle un objectif de développement clair et thématiquement ciblé ?</i> • <i>Les résultats du programme étaient-ils clairs, réalistes, pertinents, abordant les problèmes/opportunités identifiés et fournissant une description claire des avantages ou des améliorations qui devraient être obtenus après l'achèvement du programme ?</i> • <i>La hiérarchie des résultats dans le cadre logique - des activités aux produits, des résultats à l'objectif global - est-elle logique et cohérente ?</i> • <i>Les objectifs étaient-ils réalistes, mesurables, adaptés au contexte du pays et alignés sur les priorités du pays ?</i> • <i>Les hypothèses/conditions préalables étaient-elles adéquates et les facteurs externes et risques importants susceptibles d'affecter la performance du programme ont-ils été identifiés (ainsi que les mesures d'atténuation) ? L'évaluation des risques était-elle adéquate ?</i> • <i>La réalisation de l'objectif global de développement, des effets et des produits peut-elle être déterminée par un ensemble d'indicateurs SMART vérifiables tels que définis dans le cadre logique ?</i> • <i>Des bases de référence ont-elles été établies pour mesurer les progrès ?</i> • <i>Les mécanismes de pilotage, de gestion, de suivi et d'établissement de rapports du projet ont-ils été clairement décrits ?</i> • <i>Le rôle et les responsabilités des différents partenaires du projet ont-ils été clairement décrits ?</i> 	<p><i>Document du programme</i> <i>TL et équipe du programme</i> <i>Personnel du projet</i> <i>Homologues et partenaires du programme</i> <i>Rapport(s) de mission(s) de lancement en 2014</i></p>	<p><i>Interviews</i> <i>Analyse du contenu</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure et comment les parties prenantes au niveau national ont-elles été impliquées dans la conception du programme ? • Dans quelle mesure et comment les questions transversales ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ? • Dans quelle mesure et comment la recherche de synergies internes et externes a-t-elle été intégrée dans la stratégie de mise en œuvre, en vue de maximiser les résultats et l'impact ? 			
Mise en œuvre du projet			
Questions et sous-questions principales de l'évaluation		Sources d'information	Méthodes de collecte et d'analyse des données
<u>Pertinence et propriété</u>			
Q2. Dans quelle mesure le programme était-il et reste-t-il valide, lorsqu'il s'agit de poursuivre la mise en œuvre des principales priorités (verticales) et des interventions de soutien (horizontales) ? Le Sénégal se considère-t-il comme le " (co-)propriétaire " de la mise en œuvre du programme ?			
<i>Pertinence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme reflète-t-il et répond-il toujours aux besoins de développement et aux priorités stratégiques du Sénégal ? 	Programme TL et équipe Personnel du projet Homologues et partenaires du programme Procès-verbaux du Comité de pilotage du programme et des réunions du Groupe de travail des partenaires industriels.	Interviews Analyse du contenu
<i>Sous-questions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Des modifications ont-elles été introduites dans la stratégie du programme depuis le début du programme et/ou depuis l'évaluation à mi-parcours de 2017 ? Si oui, quelles modifications et pourquoi ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles et responsabilités des parties prenantes nationales, de l'ONUDI et des partenaires ciblés étaient-ils clairs pendant la mise en œuvre ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le programme était-il aligné sur le mandat de l'ONUDI et comment reflétait-il l'avantage comparatif de l'organisation dans les domaines de travail couverts ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure et comment l'ONUDI a-t-elle pu jouer les rôles de facilitateur de la coordination, d'organisateur, de soutien à la mobilisation de fonds et de conseiller technique (conformément à la vision du PCP) ? 		

<p><i>Appropriation</i></p> <p><i>Sous-questions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans quelle mesure les parties prenantes au niveau national ont-elles été impliquées dans le pilotage et la mise en œuvre du programme et sous quelles formes (élaboration de politiques, technique, administrative, financière/autres) ?</i> 	<p>Rapports d'avancement</p> <p>Rapports d'événements (y compris les commentaires des participants)</p> <p>Documents stratégiques de l'ONUDI</p>	
<p><i>Effacité et impact</i></p> <p><i>Q3. Quelles sont les principales réalisations du programme en termes de progrès vers les résultats escomptés et quelle est la probabilité que le programme atteigne les résultats escomptés ?</i></p>			
<p><i>Efficacité</i></p> <p><i>Sous-questions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quels résultats ont été/seront probablement atteints (preuves de tous les résultats/effets/changements positifs et négatifs produits par le programme, directement ou indirectement, intentionnellement ou non, y compris par rapport aux cibles pertinentes des ODD ?</i> • <i>Les progrès réalisés depuis les conclusions de l'évaluation à mi-parcours de 2017 sont-ils adéquats ?</i> • <i>Les réalisations/progrès vers les résultats escomptés sont-ils mesurés par rapport aux données de référence ?</i> • <i>Comment les homologues, l'ONUDI elle-même et les partenaires (i) perçoivent-ils la qualité des résultats et (ii) utilisent-ils ces résultats ? Si non, quels ont été les facteurs contraignants ?</i> • <i>La stratégie de mise en œuvre a-t-elle été appropriée pour atteindre les résultats ?</i> • <i>Y a-t-il des facteurs externes qui ont affecté l'efficacité du projet ?</i> 	<p>Programme TL et équipe</p> <p>Personnel du projet</p> <p>Homologues et partenaires du programme</p> <p>Procès-verbaux du Comité de pilotage du programme et des réunions du Groupe de travail des partenaires industriels.</p> <p>Rapports d'avancement</p>	<p>Interviews</p> <p>Analyse du contenu</p>
<p><i>Impact</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les résultats prévus ont-ils été ou seront-ils probablement atteints grâce à l'utilisation des produits ?</i> 		

Sous-questions	<ul style="list-style-type: none"> • D'autres changements - directs/indirects, prévus/imprévus, positifs/négatifs - dans le développement (économique, environnemental, social) se sont-ils produits ou sont-ils susceptibles de se produire à la suite des interventions ? 	Rapports d'événements (y compris les commentaires des participants)	
<p><u>Efficacité</u> Q4. Le programme a-t-il " bien fait les choses " en termes d'utilisation des ressources du programme (ressources humaines et financières ; rapidité et qualité des apports ; qualité et adéquation de la planification et du suivi) ?</p>			
Ressources Sous-questions	<p>Dans quelle mesure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources du programme (fonds ; ressources humaines, temps) ont-elles été allouées de manière stratégique et appropriée pour atteindre les résultats escomptés ? • Les apports de l'ONUDI et des contreparties à l'échelle du programme ont-ils été fournis comme prévu, étaient-ils suffisants pour répondre aux besoins et ont-ils été fournis en temps voulu ? • Les fonds du projet mobilisés à partir de sources autres que l'ONUDI/Gouvernement du Sénégal ont-ils été fournis comme convenu dans l'accord de financement ? • La qualité des apports et des services de l'ONUDI dans le cadre de sa coopération en matière de Coopération Technique (expertise, formation, méthodologies, etc.) a-t-elle été conforme à ce qui était prévu et a-t-elle conduit à la réalisation de produits ? 	Programme TL et équipe Personnel du projet Homologues et partenaires du programme Procès-verbaux du Comité de pilotage du programme et des réunions du Groupe de travail des partenaires industriels. Rapports d'avancement	Interviews Analyse du contenu
Pilotage, gestion, suivi et rapports du programme Sous-questions	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure un système de pilotage du programme était-il en place (impliquant le gouvernement du Sénégal, les institutions publiques et privées de contrepartie, les partenaires), et fonctionnait-il de manière adéquate ? • Les données de suivi disponibles (au niveau du programme et du projet) sont-elles adéquates ? Ces données sont-elles désagrégées (genre/âge/autre)? • La gestion et le suivi à l'échelle du programme étaient-ils adéquats ? Dans quelle mesure un système de S&E à l'échelle du PCP-SEN a-t-il été mis en place (conformément aux directives générales du PCP) ? 	Rapports d'événements (y compris les commentaires des participants) Aperçus budgétaires détaillés par projet	

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le pilotage, la gestion et le suivi spécifiques au projet étaient-ils adéquats ?</i> 		
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les rapports spécifiques aux programmes et aux projets et leur diffusion étaient-ils adéquats ?</i> 		
<u>Synergies et partenariats</u>			
<i>Q5. Dans quelle mesure des liens internes (intra-ONUDI) et externes ont-ils été développés avec les programmes/initiatives d'autres acteurs (nationaux ; régionaux ; mondiaux ; ONU/non-ONUDI) pour maximiser l'impact sur le développement, assurer les complémentarités et éviter les chevauchements ?</i>			
Sous-questions	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Des liens intra-ONUDI ont-ils été établis lors de la mise en œuvre, lesquels et comment cela a-t-il affecté les réalisations ?</i> 	Programme TL et équipe Personnel du projet Homologues et partenaires du programme Procès-verbaux du comité de pilotage du programme et des réunions du groupe de travail des partenaires industriels. Rapports d'avancement Rapports d'événements (y compris les commentaires des participants)	Interviews Analyse du contenu
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comment le programme s'inscrit-il dans le cadre de la coopération et de la définition des priorités communes à l'ensemble des Nations Unies au Sénégal (UNDAF/UNSDCF) ?</i> 		
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans quelle mesure et comment les partenariats ONU/non ONU ont-ils permis ou favorisé le financement du programme (canalisé par l'ONUDI et/ou sous forme de financement parallèle), les résultats et la durabilité probable des résultats ?</i> 		
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Y a-t-il eu des opportunités manquées de synergies intra-ONUDI et externes (à l'échelle du programme et spécifiques au projet) pendant la mise en œuvre ?</i> 		
<u>Durabilité probable</u>			
<i>Q6. Quelle est la probabilité que les résultats/avantages se poursuivent après la fin du programme actuel ? Y a-t-il des preuves que le Sénégal s'est engagé à continuer à travailler pour atteindre les objectifs du programme après la fin de celui-ci ?</i>			

Sous-questions	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la probabilité que les résultats/avantages/changements de développement du programme et des projets se poursuivent au-delà des interventions ? Quelles sont les perspectives de durabilité technique, organisationnelle et financière du soutien apporté par le programme et ses projets sous-jacents ? 	Programme TL et équipe Personnel du projet Homologues et partenaires du programme Procès-verbaux du comité de pilotage du programme et des réunions du groupe de travail des partenaires industriels. Rapports d'avancement	Interviews Analyse du contenu
	<ul style="list-style-type: none"> • La durabilité a-t-elle été correctement prise en compte dans la stratégie du programme/projet ? Une stratégie/approche de sortie vers la recherche de la durabilité a-t-elle été formulée au stade du démarrage et a-t-elle fait l'objet d'un suivi approprié pendant la mise en œuvre ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques et les hypothèses identifiés au stade de la conception ont-ils été contrôlés pendant la mise en œuvre ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la probabilité que les partenariats établis soient durables ? 		
<p><u>Questions transversales</u></p> <p><i>Q7. Dans quelle mesure les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, les préoccupations environnementales et, le cas échéant, une approche fondée sur les droits de l'homme ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du programme/projet, et des résultats peuvent-ils être identifiés à cet égard ?</i></p>			
Intégration de la dimension de genre	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les questions d'égalité des sexes ont-elles été prises en compte dans les programmes/projets (conception et mise en œuvre) ? 	Programme TL et équipe Personnel du projet Homologues et partenaires du programme Procès-verbaux du Comité de pilotage du programme et des réunions du Groupe de travail des partenaires industriels.	Interviews Analyse du contenu
Sous-questions	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la collecte et l'analyse de données liées au genre ont-elles été incluses dans les études de base, le suivi et les rapports ? • Dans quelle mesure les femmes ont-elles bénéficié des programmes/projets ou dans quelle mesure peuvent-elles en bénéficier ? 		
Autres questions transversales Sous-questions	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure et comment d'autres questions transversales ont-elles été abordées dans le programme/projet, telles que les préoccupations environnementales, les droits de l'homme, etc. 		

		Rapports d'avancement	
<u>Réponse à COVID-19</u>			
<i>Q8. Dans quelle mesure la situation de COVID-19 a-t-elle affecté les activités du programme en 2020/21 ? Quels ajustements ont été faits en réponse aux nouvelles priorités liées à COVID-19 ? Dans quelle mesure et comment ces ajustements ont-ils affecté le travail du programme et les réalisations prévues ?</i>			
Sous-questions	Le COVID-2019 a-t-il affecté la mise en œuvre du programme/projet et comment ?	Programme TL et équipe Personnel du projet Homologues et partenaires du programme Procès-verbaux du comité de pilotage du programme et des réunions du groupe de travail des partenaires industriels. Rapports d'avancement	Interviews Analyse du contenu
	Quels ajustements ont été faits en réponse aux nouvelles priorités au début de 2020 ?		
	Quel a été l'effet de ces ajustements sur le travail du projet et les réalisations prévues ?		

Annexe 3. Liste des organisations/personnes contactées

NOM/ORGANISATION	FONCTION
ONUUDI - Siège	
M. Tidiane Boye	Premier Chef d'Equipe PCP-SEN (actuellement Représentant de l'ONUUDI couvrant e.a. la Côte d'Ivoire)
M. Victor Djemba	Deuxième Chef d'Equipe PCP-SEN (actuellement Chief, Division Afrique)
Mme Meryem Sghir	Industrial Development Officer, Project Manager, composante Agropoles
M. Dejene Tezera	Directeur, Département de l'agribusiness, Project Manager, projet BMZ (Ethiopie et Sénégal)
M. Bashir Conde	Industrial Development Officer, Project Coordinator, projet BMZ (Sénégal)
M. Jaime Moll de Alba	Directeur, Département de la coordination des programmes et des partenariats
M. Ciyong Zou	Directeur principal, Département de la coordination des programmes, des partenariats et des bureaux hors Siège
Mme Nilgun Tas	Chef et Directrice adjointe, Division de l'utilisation rationnelle des ressources industrielles Project Manager, composante Parcs Industriels
M. Rafik Feki	Industrial Development Officer, Project Manager, composante Parcs Industriels et ZES
ONUUDI - Sénégal	
M. Christophe Yvetot	Troisième et actuel Chef d'Equipe PCP-SEN (Représentant de l'ONUUDI couvrant e.a. le Sénégal)
M. Malick Sy	Coordinateur national, PCP
Mme Oumi Gueye	Senior Office Assistant
Mme Ndèye Louise Sarr	Former Programme Officer
Consultants Projets ONUUDI	
M. Madi Cissé	Coordinateur, projets agropoles
M. Djibril Coulibaly	Coordinateur, projet INOE (BMZ)
M. Lhyxzas Tchimbounou	Coordinateur, projet PRODEMUD (FEM)
M. Moussa Ndiaye	Coordinateur, projet Villes Durables (FEM)
Mme Fatou Ndiaye	Experte, projet Villes Durables (FEM)
CONTREPARTIES	
Ministère du Développement Industriel et des PMIs (MDIPMI) et agences	
M. Adama Baye Racine Ndiaye	Secrétaire Général
M. Aboubacry Demba Lom	Conseiller Technique du Ministre (former national expert partnerships and resource mobilization)

M. Djily Lo	Directeur des PMI, Coordonnateur Cellule d'Exécution Projets Agropoles
M. Ibrahima Sonko	Directeur, Stratégies de Développement Industriel
M. Amadou Sall Dial	Directeur du Réploiement industriel
M. Momath Ba	Directeur général, APROSI
M. Bohou Sow	Secrétaire général, APROSI
Mme Oumou Khayri Niang	Bureau de Mise à Niveau (Chargée du projet Villes Durables)
Présidence	
M. Serigne Gueye Diop	Ministre Conseiller Industrie, Agriculture, Présidence ; également Maire de Sandiara
M. Djiby Diagne	Directeur général adjoint, Bureau Opérationnel de Suivi (BOS)
M. Amadou Bamba Sy	BOS
Ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC)	
M. Mamour Ousmane Ba	Directeur de la Coopération Economique et Financière
APIX	
M. Lamine Ba	Directeur, Environnement des Affaires, APIX
M. Aliou Mara	Administrateur Délégué ZES, APIX
Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD)	
M. Cheikh Fofana	Directeur Adjoint de l'Environnement
Ministère des Mines	
M. Ibrahima Gueye	Secrétaire Général
Ministère de l'Elevage	
M. Addou Aziz Koume	Point Focal PCP
Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire	
Mme Oumou Kalsoum Khoule	ANAT
Secteur Privé	
M. Ibrahima Tandia	Secrétaire Permanent, CDES
M. Senghor	Chargé de Programme, UPIC
Bailleurs de Fonds	
M. H. Fellah	Représentant, BAD - Sénégal
M. M.A. Kane	Chef de Projet Agropole, BAD
M. O. Stoullig	Chef de Projet Politique Industrielle, BAD
M. O. le Gros	Chef de Projet Agropole, ENABEL

Annexe 4. Documents principaux utilisés

Documents	Année
PCP (general - ONUDI)	
UNIDO Administrative Instruction - PCP Guidelines	Février 2018
UNIDO Manual on PCP	Edition Oct. 2021
Independent Mid-Term Evaluation of UNIDO's PCP (en Anglais)	2017
Senegal Case Study (en Anglais)	16 Nov 2017
ToR, TE of PCP Senegal (Anglais et Français)	
UNIDO Evaluation Manual	2018
UNIDO TE of PCP Ethiopia 2015-2019	2020
Sénégal / PCP-SEN	
Plan Senegal Emergent I (2014-2018) and related Priority Action Plan	Février 2014
Plan Senegal Emergent II (2019-2023) and related Priority Action Plan	Décembre 2018
PAP2 Ajusté et Accéléré (PAP 2A) pour la relance de l'économie	2021
Politique et stratégie d'industrialisation du Sénégal 2021-2035 (document de synthèse)	Mai 2021
PCP programme document, version 2.1 (en Anglais)	11 déc 2014
PCP programme document, version 2.1 (en Français)	7 Juin 2015
Révision de projet (Composante Coordination 2020/21)	non daté
Rapport Annuel 2015 (en Anglais)	non daté
Rapport Annuel 2016 (en Anglais)	non daté
Rapport Annuel 2017 (en Anglais)	non daté
Rapport Annuel 2018 (en Anglais)	non daté
Rapport Annuel 2019 (en Anglais)	Jan 2020
Rapport Annuel 2020 (en Anglais)	May 2021
Concept Note for increasing the cooperation with Senegal	Janvier 2022
Rapport Annuel 2021 (en Anglais)	Mars 2022
Correspondance entre MEPC et DG de l'ONUDI concernant PCP-SEN	2021 ; 2022
PCP, Programme de Travail et Budget Annuel (PTBA) 2022	Mars 2022
National School of Development/Peking University & UNIDO, Senegal - a GIFUOD Pilot towards quick wins in inclusive and sustainable industrialization	Juillet 2016
Rapports sur état d'avancement/Plateformes industrielles	2017
Rapports finaux, projet Agropole Sud et projet Agropole Centre	2021
Rapport MDIPMI, COPIL Projet des Agropoles	6 janvier 2022
Rapport sur état d'avancement du projet INOE	2021
Rapport sur état d'avancement du projet Villes Durables	2021
Autres	
OCDE, Examen multidimensionnel du Sénégal	Avril 2017
Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement du Sénégal 2012-2018, Evaluation Finale	2018
WB, Doing Business Senegal	2020/21
IMF, Perspectives Economiques Régionales, Afrique Subsaharienne	Oct. 2021

Annexe 5. Revue de la théorie du changement de PCP Sénégal de 2017 sur la base des résultats de l'évaluation finale de PCP Sénégal (2022) – en anglais

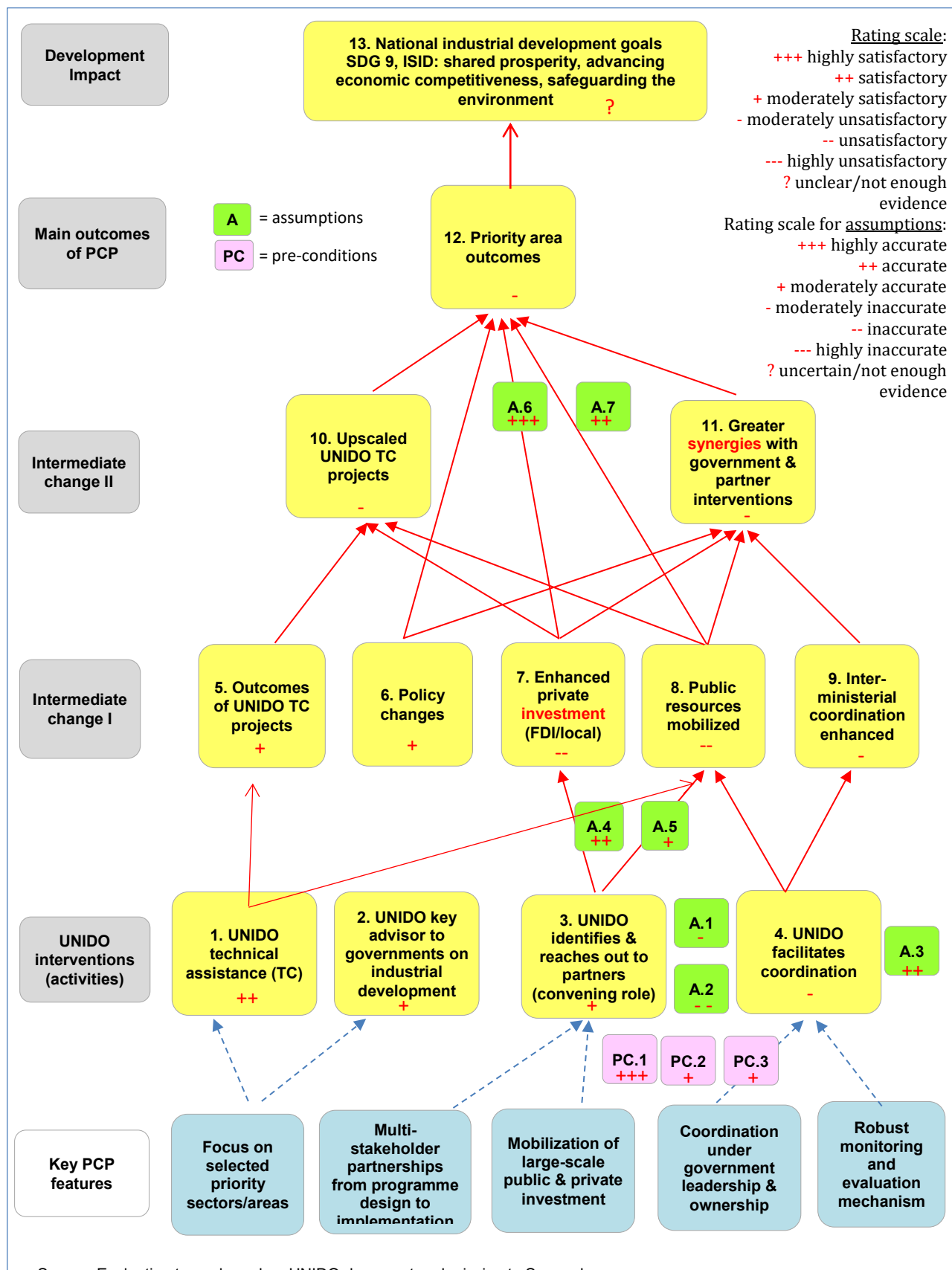
Background

In 2017, a mid-term evaluation (MTE) assessed the PCP concept and the implementation of the PCP in the three pilot countries Ethiopia, Senegal and Peru. As part of the evaluation methodology, a theory of change was developed. The theory of change (ToC) methodology was used for three reasons. First, as an explicit theory of change was not formulated when launching the PCP, the development of a ToC retrospectively helped the evaluation team as well as the evaluation stakeholders to better understand the PCP concept. Second, the ToC provided an analytical framework against which the PCP was assessed. Third, since the evaluation was only a mid-term evaluation, expected results were not achieved at that time. The ToC allowed for assessing the likelihood that expected results would be achieved in future.³⁶

This document assesses to what extent the ToC developed at the time of the MTE for the PCP in Senegal is valid, based on the results of the recent Independent Terminal Evaluation of the Programme for Country Partnership in Senegal (2022).

³⁶ Independent Mid-Term Evaluation of UNIDO's Programme for Country Partnerships (PCP), UNIDO, 2017, p.3.

Theory of change assessment of PCP Senegal 2017- overview



Source: Evaluation team, based on UNIDO document and mission to Senegal

Updated (2022) Assessment of the Theory of change developed for the PCP Senegal in 2017

Theory of change: elements to be tested (see figure 2)	Ratings 2022 <i>(2017 ratings)</i>	Analysis (short justification/key evidence)
<i>Have the following 'pre-conditions' been in place when the PCP started?</i>		
<p>- PC.1 Strong Government ownership and commitment at highest national authority level (strong ministry of industry commitment is required but not sufficient pre-condition); financial resource allocation from the Government to PCP;</p>	<p>++</p> <p>(+++)</p>	<p>2022 Status: Government commitment, very strong at the launch of the PCP, albeit somewhat weakened during implementation (judged by financial contribution and degree of involvement in reporting and steering). Senegal seeks stronger involvement in coordination, monitoring and piloting (based on exchanges with UNIDO Management in 2021) The PCP is embedded in the first and second Priority Action Plan of the Plan Senegal Emergent (PSE). The lead Ministry (Ministry of Industrial Development and SMEs) - institutional focal point of UNIDO - is strengthened and cooperates directly with more financial partners.</p> <p>There are, at time of the evaluation, outstanding disbursements of the funds that the Government of Senegal allocated to the PCP through IDF. (Ref. latest correspondence.)</p> <p>2017 Status: Strong commitment from all Ministries interviewed, including those not usually affiliated; Government stakeholders confirm high ownership. The PCP is embedded in the PSE and regarded as the mechanism to implement the industrial component of the Plan for an Emerging Senegal.³⁷ Political support seems to be granted by the Prime Minister, and this is confirmed by interviews with staff reporting directly to him, as well as by other Ministries.</p>
<p>- PC.2 Government is willing and has the capacity to take the leadership in the PCP; ministry of finance required to play a leading role in resource and partner mobilization;</p>	<p>++</p>	<p>2022 Status: Senegal has the capacity to take the leadership of the PCP.</p> <p>Nevertheless, expectations on further support at both the strategic and the technical level were expressed.</p> <p>Concerns were expressed as regards Coordination Unit being located at the UNIDO Office in Dakar rather than at the Ministry of Industry, as (future) lead and owner of the PCP.</p>

³⁷ Ref. p.65, Graphique 24: Portefeuille de 27 projets phares (incl. PCP projets, e.g. Agropoles, Hub minier régional, Plateformes Industrielles intégrées

	-	<p>The UR in Senegal is the UNIDO team leader of the PCP. The UNIDO PCP team in the country is “too small to be at the heart of industrial transformation”.</p> <p>Funding of consultants is not continuous and there is no clarity on the financing of a team supporting the coordination of a PCP Phase 2.</p> <p><i>2017 Status: Within UNIDO HQ, a loosely structured group of project managers has been tasked with provision of technical assistance for implementation of the PCP components. Interview data indicates that this will not be sufficient to sustain the next phase of the PCP implementation. Although UNIDO “prestige” (described as the approval “seal”) is sought after, this will not be sufficient to ensure the effective delivery of results. Strong indications were received on multiple occasions; the strongest of which would be that it “will take a miracle for this to work”.</i></p> <p><i>At country level the coordination role is assumed by a staff member who is not only tasked with delivery of PCP results, but who is as well the UR in charge of delivery of results based interventions in 5 countries.</i></p> <p><i>Technical capacity of UNIDO to deliver results is recognized and considered highly satisfactory, however risks are clearly and expressly stated by partners, in particular as regards UNIDO’s capacity to support resource mobilisation for government</i></p> <p><i>However major concerns remained regarding UNIDO capacity to deliver on its promises, in particular mobilisation of additional resources. This issue was repeatedly picked up by the evaluation team and ultimately pointed to concern regarding capacity to deliver Vs. capacity to mobilize funds. There is also concern regarding the agency’s ability to deliver results on the ground, in a timely manner.</i></p>
<p>- A.2 UNIDO <i>internal coordination</i> between different departments is functioning (required to play a credible coordination and convening role with external partners)</p>	<p>- / +</p> <p>(--)</p>	<p>2022 Status: Internal coordination is not visible between all departments. Some UNIDO project managers continue “working in silos”. Internal coordination meetings of PCP Project Managers have become much less frequent.</p> <p>However, some synergies have emerged (e.g. BMZ project on job creation and Agropole South linking horizontal component to vertical component).</p> <p><i>2017 Status: Evidence indicates that internal coordination is not apparent in the field and at HQs and UNIDO project managers operate rather independently. Although evidence of coordination is available at the field level, partners unequivocally state that coordination is a major concern. There is</i></p>

		<p>foreign partners and investors (political stability, competitive production costs, no restriction on full ownership of a business. While Senegal has been ranked among the top fastest-growing economies in Africa), its economic growth slowed down for some time, due to the Covid-19 crisis.³⁸</p> <p><i>2017 Status: According to Deloitte Country Report 2017, Senegal offers a stable political environment, relatively robust infrastructure, strong institutions and a favorable geographic position with growing opportunities for foreign investment. It has prioritized efforts to improve its business. Senegal is classified among the top three fastest-growing economies in Africa (behind Côte d'Ivoire and Tanzania). Under the Priority Action Plan (PAP), 18 out of 26 projects are in the development phase and are seeking investment. There is a funding gap planned to be financed by donors (47%), state contributions (25%), and from private investors (28%).</i></p> <p>(+)</p> <p><i>The APIX, Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux, offers information on opportunities, incentives and procedures for foreign investment www.investinsenegal.com.</i></p> <p><i>Although "expressions of interest" regarding agro poles abound, whether this industrial development strategy is "convincing" remains to be proved.</i></p>
- A.6 Context related assumptions: political continuity in country	+++ (+++)	<p>2022 Status</p> <p>As below. There is political stability in the country.</p> <p><i>2017 Status: The Senegalese government has a demonstrated track record regarding its strong subscription to values of democracy and continuity. This is currently not considered to be a factor of concern for the purposes of this evaluation.</i></p> <p><i>Overall, political continuity appears to be given.</i></p>
- A.7 Context related assumptions: enabling economic environment i.e. demand for goods and services produced in priority sectors	++	<p>2022 Status: Four Special Economic Zones in Senegal (Diamniadio, Sandiara, Thias, Bargny Sendou) aim to attract both domestic and foreign direct investment in the country.</p> <p>Requirements for Companies to establish in the Diamniadio Park are: a min. investment (1 million) and the export of 50% of the goods and services produced.</p> <p>APIX offers information on procedures for investors (website with consolidated information)</p>

³⁸ <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/tax/articles/senegal-remained-attractive-after-covid-19-pandemic.html>

	++	<p>on the SEZ to attract and promote investments under planning).</p> <p><i>2017 Status: Senegal is a relatively diversified economy, both in terms of export products and partners. Export volumes have grown by 10 percent per year, on average, over the period 2011-2015. Performance within the region has been strong with exports concentrated in non-oil commodity exporters and driven by buoyant demand and high prices in these countries³⁹. The SEZ include mechanisms to stimulate this by requiring that at least 50% of goods produced in an IIP covered by the special status be exported</i></p>
- Unexpected factors impacting/hindering the achievement of results	(-)	The outbreak of the COVID-19 Pandemic slowed down the speed of industrialization and somewhat impacted the achievement of PCP targets within the targeted timeframe.
<i>How do you assess UNIDO's role in the PCP?</i>		
- 1. UNIDO technical assistance	++	<p><i>2022 Status: As per below. Technical assistance of UNIDO is generally appreciated.</i></p> <p><i>2017 Status: UNIDO's technical assistance and backstopping is highly appreciated at all levels. UNIDO is considered to have either strong expertise in house, or to be in a position to access and deploy this to the field in the form of consultants, however this has not effectively led to capacity building at the national level, and little or no evidence is available for this. One key concern repeatedly raised by all interviewed stakeholders concerns the limited response capacity in the field. This at present is positively described but level of concern regarding future ability to deliver, as PCP implementation switches into high gear, is very high.</i></p>
- 2. UNIDO key advisor to governments on industrial development (e.g. PCP Diagnostic)	+++	<p><i>2022 Status: UNIDO confirmed to having played an important role in the revision of the legal framework for the Special Economic Zones, inter alia in guiding the governance and functioning of the SEZs.</i></p> <p><i>2017 Status: UNIDO is considered a highly valued partner and is playing the leading role as regards implementation of the industrial components of the PSE, including technical support to develop the legislative instruments for the overall process. There is no question that this key advisory role is</i></p>

³⁹ IMF Country Report n°17/1 January 2017 -

<https://www.compactwithafrica.org/content/dam/Compact%20with%20Africa/Staff%20Reports/Senegal.pdf>

		<i>considered as being fully aligned with its own mandate.</i>
- 3. UNIDO identifies & reaches out to partners (convening role)	++ +	<p>2022 Status: UNIDO works in close cooperation with the Ministry of Industry. It has also expanded its direct cooperation to other strategic Ministries (Min. Eco Planning and Cooperation, Min. Finance, Min. Environment, Min. Mines and Geology).</p> <p>2017 Status: Interviews confirmed that UNIDO has played a convening role through the ISID Forum held in Dakar, as well as the previous one held in Ethiopia. These are considered to have facilitated dialogue between potential partners and are positively assessed. Interviewees describe them as having facilitated access/discussions with potential investors.</p> <p>UNIDO's ability to take this to the next level stands to be demonstrated, e.g. when the Donor Round Table is convened, but evidence indicates that efforts are appreciated by donors the agency has already reached out to.</p>
- 4. UNIDO facilitates coordination	(-) -	<p>2022 Status: The PCP is under the coordination of UNIDO. The PCP Coordination team is composed of the PCP Team leader, a National Coordinator and a PCP Assistant. Contracts have however not been continuous and financed through different sources/projects.</p> <p>The question of who will be responsible for the coordination of a PCP Phase 2 (including its funding) can be raised, as Senegal seeks stronger leadership of the PCP.</p> <p>2017 Status: Donor and partner round table not yet convened. Although at present UNIDO coordinating capacity is highly appreciated, multiple expressions of concern regarding future response capacity at time of full roll out were documented. As regards facilitating coordination at inter-ministerial level, despite what appears to be a strong tradition for dialogue in Senegal, there is evidence UNIDO has played a role in reaching out to, and facilitating involvement of at least one Ministry not traditionally involved in industrialization efforts (territorial development).</p>
Results: To what extent have the following changes been achieved or are likely to be achieved?		
- 5. Outcomes of UNIDO TC projects	(...)	2022 Status: The terminal evaluation of the PCP Senegal focused on the vertical components of the

<p>→ Outcomes of PCP Projects</p>	<p>+</p>	<p>PCP, under the auspice of the Government of Senegal.</p> <p>UNIDO Technical Cooperation (TC) projects (horizontal component) aim to contribute to the PCP flagship projects. Most of them will be subject to evaluation in accordance with the Project Document/Agreement.</p> <p>For details on implementation see Section 4.2.1.2</p> <p><i>2017 Status: Although outcomes of the PCP flagship projects might have been expected at this stage of implementation, only preparatory activities have taken place Main activities to date include identification of intervention zones (IIPs, agro-poles and mining hub) and support in the development of legislative and regulatory instruments required to stimulate the demand for these (for example the definition of SEZ). The move from pre-feasibility to feasibility studies, which are indispensable for mobilization of donor funding is seen as the next step and is considered critical to demonstrate UNIDO's value added. Outcomes will only be tangible once this is in motion.</i></p>
<p>- 6. Policy changes</p>	<p>++</p> <p>+</p>	<p>2022 Status: As per 2. UNIDO played key role in the reform of the legal framework for SEZs, as well as the legal and institutional set-up of the new industrial park (Diamniadio).</p> <p>UNIDO supported AfDB and Gvt in the preparation of the Industrial Policy and Strategy 2021-2035, which was adopted in October 2021.</p> <p><i>2017 Status: As per 2 and 5 above</i></p> <p><i>UNIDO played a key technical role as regards the Special Economic Zones; expertise provided accelerated the finalization of the legal instruments required to attract potential investors. This, as well as all technical cooperation roles played by UNIDO in support of the industrialization of the country, is highly appreciated.</i></p>
<p>- 7. Enhanced private investment (FDI/local private sector)</p>	<p>+</p>	<p>2022 Status See A.4</p> <p>Some 14 companies invested so far in the new industrial park in Diamniadio (part 1) and there is list of prospective investors for its (ongoing) extension</p> <p><i>2017 Status: Beyond the MOU signed in July 2016 between the CADFund-BINGTUAN Group and the Ministry of Agriculture and Rural equipment for the establishment of an agro industrial park in the</i></p>

	--	<p>Northern region of Senegal, little direct results to confirm enhanced private investment. Indirectly, the convening role UNIDO played through the support in transactions for the development of the Diamniadio IIP and the ISID Forum in Dakar have facilitated discussions between GoS and a Mauritius based fund with whom a partnership has been established to operate the first stage of the Diamniadio IP, and finance, develop and operate the second phase.</p>
- 8. Public resources mobilized (e.g. from DFIs)	+	<p>2022 Status: The GoS mobilized large-scale resources for the Agropole South and invested US\$40 million in the building of the Diamniadio Industrial Park.</p> <p>In addition, major investments were made for the next phase 2 of the Industrial Park.</p> <p>2017 Status: Currently the only funds mobilized are those provided by the GoS, and only the first instalment has been received (USD900,000 – of the total USD 4.5 million)</p> <p>Large-scale resource mobilisation is expected to materialize only upon completion of the full feasibility studies, which are a requirement for access to donor support.</p> <p>Total budget mobilized in principle for 2017 through UNIDO projects is approximately USD10m\$ broken down as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technical Assistance Programme to Implement Integrated Industrial Parks (China and GoS) USD 900,000 - Establish three (3) competitive integrated Agropoles (China and GoS) USD 2,850,000 - Agricultural Value Chains Resilience Support (GEF) USD 3,600,000 - Sustainable Cities Initiative (GEF) USD 3,000,000
- 9. Inter-ministerial coordination enhanced (e.g. MoF, MoFA, MoI, etc.)	+	<p>Inter-ministerial coordination is reported to be enhanced.</p> <p>2017 Status:</p> <p>Inter-ministerial coordination is generally accepted to be standard operational practice in Senegal with numerous committees set up as required by projects. This mechanism seems to have been at this stage only minimally influenced by UNIDO. Establishment of the donor round table could positively affect this rating</p>

		<i>in the future and this will stand to be verified during the final evaluation</i>
- 10. Upscaled UNIDO TC	--	No evidence of any up-scaling at this stage; potential in this regard
- 11. Greater synergies with government & partner interventions; partners can be companies, Development Financial Institutions, bilateral donors, etc.	-	<p>2022 Status: As per below</p> <p><i>2017 Status: UNIDO has a long-standing relationship with GoS, which dates back to the mid 1960's. This has resulted in numerous synergies being established however, PCP led improvement resulting in "greater synergies" was not generalized.</i></p> <p><i>+ Some evidence of this provided by open and frank interactions between officials of the Environment Ministry and officials of the IIP of Diamniadio during a joint field visit (in the context of the sustainable cities project)</i></p> <p><i>Evidence that this could occur provided by some interviewed partners (donors, DFIs) waiting for the positive continuation of foreseen joint activities which so far have not materialized</i></p> <p><i>- Enhanced coordination at this stage is not visible with minimal to no involvement of some partner institutions (private sector)</i></p>
- 12. Priority area outcomes	-	<p>2022 Status: As per 5.</p> <p>The Agropoles are not operational yet (incl one with pending feasibility study). There are also delays as regards the planned Mining Hub.</p> <p><i>2017 Status: This depends on many factors but based on the theory of change, at this stage the likeliness of outcomes being achieved is considered moderately unsatisfactory</i></p>
- 13. National industrial development goals; SDG 9; ISID: shared prosperity, advancing economic competitiveness, safeguarding the environment	(?)	<p>Too early to assess</p> <p><i>2017 Status: At this stage this is at best uncertain, as not enough evidence is available. Materialization of funding (cofinancing and/or seed funds) will prove crucial to implementation of next steps and could set in motion a chain of events that would ultimately positively affect the ratings above</i></p>

Rating scale: +++ highly satisfactory, ++ satisfactory, + moderately satisfactory, - moderately unsatisfactory, -- unsatisfactory, --- highly unsatisfactory, ? unclear/not enough evidence

Rating scale for assumptions: +++ highly accurate, ++ accurate, + moderately accurate, - moderately inaccurate, -- inaccurate, --- highly inaccurate, ? Uncertain/not enough evidence

Annexe 6. Termes de référence



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

TERMES DE RÉFÉRENCE

ÉVALUATION INDÉPENDANTE

DU

PROGRAMME DE PARTENARIAT PAYS ONUDI-SENEGAL

Division de l'évaluation indépendante,
Bureau de l'évaluation et du contrôle interne

Vienne, septembre 2021

Contenu

- I. FICHE D'INFORMATION SUR LE PCP DU SENEGAL
- II. INTRODUCTION
- III. CONTEXTE NATIONAL
- IV. LE PCP SENEGAL
- V. FINALITÉ ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION
- VI. PORTÉE ET OBJECTIF
- VII. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION
- VIII. QUESTIONS D'ÉVALUATION ET CRITÈRES D'EXAMEN
- IX. CALENDRIER ET LIVRABLES
- X. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION
- XI. ASSURANCE DE LA QUALITÉ

SENEGAL PCP FACT SHEET

Cadre politique national	Plan pour un Sénégal émergent (PSE, Plan Sénégal Emergent)
Statut	Mise en œuvre lancée en juillet 2015. Achèvement prévu : 31 décembre 2021 ⁴⁰
Domaines/secteurs d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Politique industrielle/Pari industriel - Zones économiques spéciales - Plateformes industrielles compétitives et intégrées - Agropoles compétitives et intégrées - Hub Minier Régional
Principaux ministères participants	<ul style="list-style-type: none"> - Présidence de la République (Bureau de suivi du Plan Sénégal Emergent - BOS⁴¹) ; - Ministère des Finances et du Budget ; - Ministère de l'économie, du Plan et de la Coopération ; - Ministère du Développement industriel et des PMI ; - Ministères chargés du Commerce, de l'Environnement, de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, de la Formation professionnelle et les Femmes.
Principaux partenaires de développement	<p><u>Les institutions financières :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Banque Africaine de Développement (BAD) - Banque Européenne d'Investissement (EID) - Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) - Banque Islamique de Développement (BID) - Banque Mondiale <p><u>Partenaires bilatéraux/multilatéraux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Belgique (Enabel) - Chine - France (AFD), Ministère des Finances) - Allemagne (BMZ, GIZ, KfW) - Japon (JICA, ITPO Tokyo), - Union Européenne, - Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) <p><u>Entités de l'ONU :</u> FNUAP, FIDA, OIT, PNUD, PNUE, ONU Femmes, UNCD, UNICEF, UNITAR, UNESCO, FAO.</p> <p><u>Secteur d'activité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES) - Club des Investisseurs Sénégalais (CIS) - Conseil National du Patronat du Sénégal (CNPS). <p>Les <u>autorités territoriales</u> : Départements, municipalités.</p> <p><u>La société civile et le monde universitaire</u> : Académie des sciences, universités et les écoles polytechniques.</p>
Projets de l'ONUDI dont le financement est assuré (achevés et en cours)	Nombre total de projets : 26 (17 nationaux, 9 régionaux/mondiaux) Financement total hors frais d'agence US\$: 24,7 millions ⁴²
Total des investissements mobilisés ⁴³ (cumulatif)	US\$: 808 millions Investissements supplémentaires programmés en 2021/2023 : 570 millions d'USD
Total du financement PCP	US\$: 1.378 (fin 2020)

⁴⁰ Date de fin prévue (<https://open.unido.org/projects/SN/projects/150038>)

⁴¹ Le Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent (BOS-PSE)

⁴² Rapport annuel 2020 de PCP Sénégal

⁴³ Financement à effet de levier : Contributions financières allouées par des partenaires publics ou privés aux objectifs poursuivis dans un PCP. Elles sont apportées en partie grâce aux interventions de l'ONUDI dans le cadre du PCP. Ces ressources ne transitent pas par les comptes de l'ONUDI et ne sont donc pas sous le contrôle direct de l'Organisation.

INTRODUCTION

Au milieu de l'année 2014, l'Éthiopie et le Sénégal ont été sélectionnés comme les deux premiers pays pilotes de la nouvelle initiative de l'ONUDI : le Programme de Partenariat Pays visant à opérationnaliser l'objectif fixé par la Conférence générale de l'ONUDI en décembre 2013 à Lima de Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID). En décembre 2015, le Pérou est devenu le troisième pays pilote du PCP. Après des consultations avec le gouvernement et les partenaires pour la formulation du PCP (2014) et des missions techniques au Sénégal, le Conseil exécutif a approuvé le PCP Sénégal (décembre 2014), qui a été officiellement lancé en avril 2015. En outre, en 2019, l'ONUDI a élargi le portefeuille du PCP avec 3 autres pays pilotes, à savoir le Cambodge, le Kirghizistan et le Maroc.

En 2017, le Bureau de l'évaluation et de la surveillance interne (EIO) a réalisé une évaluation indépendante à mi-parcours du Programme de partenariat pays (PCP) de l'ONUDI⁴⁴. Basée sur une phase pilote assez courte (2015-2017), l'objectif de l'évaluation à mi-parcours était de tirer les leçons de la mise en œuvre précoce de la phase pilote du PCP pour améliorer encore le concept du PCP. L'évaluation à mi-parcours du PCP a été réalisée sur la base des trois pays pilotes susmentionnés qui mettaient en œuvre le concept du PCP. En conséquence, l'ONUDI a adopté l'approche PCP en tant que nouveau service programmatique (politique et directives), en s'appuyant sur les résultats et les recommandations de l'évaluation à mi-parcours du PCP.

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de l'ONUDI⁴⁵, la Division de l'évaluation indépendante (EIO/IED) au sein du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne (EIO) est responsable de la gestion et de la conduite des évaluations au niveau des projets, des programmes et des pays, des évaluations transversales, thématiques et autres évaluations stratégiques.

L'ONUDI a élaboré le Programme de partenariat national (PCP), un modèle de partenariat multipartite innovant pour faire progresser le Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID) dans ses États membres. Aligné sur le programme de développement national et axé sur les secteurs à fort potentiel de croissance, le PCP aide les pays à atteindre leurs objectifs de développement industriel grâce à six caractéristiques clés : (i) l'appropriation par le gouvernement hôte ; (ii) l'ancrage dans un partenariat multipartite à long terme ; (iii) la facilitation de la mobilisation et de la coordination des ressources financières publiques et privées ; (iv) l'ancrage dans un cadre analytique solide ; (v) la sélection de secteurs ou de domaines prioritaires ; (vi) un système de gestion axé sur les résultats⁴⁶. Il convient toutefois de noter que ces caractéristiques ont évolué au cours de la phase pilote et que les 3 pilotes n'ont pas appliqué totalement toutes ces caractéristiques lors de leur conception initiale.

Afin de clore le cycle de responsabilité et d'apprentissage pour chaque PCP, et comme le prévoient les directives opérationnelles du PCP et les directives d'évaluation de l'EIO, tous les programmes nationaux de l'ONUDI (et les PCP) doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante. Les principaux objectifs de l'évaluation indépendante du PCP sont d'évaluer la performance et l'utilité des activités liées au PCP dans le pays concerné.

⁴⁴ ONUDI. (2017). Évaluation indépendante à mi-parcours du programme de l'ONUDI pour le partenariat avec les pays (PCP) (ODG/EVQ/IEV/17/R.6, décembre 2017).

⁴⁵ ONUDI. (2018). Bulletin du directeur général : Politique d'évaluation (DGB/2018/08, 1er juin 2018).

⁴⁶ ONUDI. (2018). Bulletin du directeur général : Politique de l'ONUDI en matière de PCP (DGB/2018/04, 23 février 2018).

L'évaluation indépendante du PCP évaluera également la cohérence, l'harmonisation et l'alignement des interventions de l'ONUDI avec les efforts des Nations Unies, les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le cadre de l'Agenda 2030, les priorités nationales, identifiera les domaines à améliorer et fournira des éléments pour définir la meilleure voie à suivre pour l'intervention de l'ONUDI dans le pays.

CONTEXTE NATIONAL ⁴⁷

Situé dans la partie la plus occidentale du continent africain, le Sénégal est bordé par la Mauritanie, le Mali, la Guinée et la Guinée-Bissau et entoure la Gambie. Il bénéficie d'un climat tropical sec et compte une population de 16,7 millions d'habitants, dont un quart vit dans la région de Dakar (0,3% du territoire).

Le Sénégal est l'un des pays les plus stables d'Afrique, avec trois transitions politiques pacifiques depuis son indépendance en 1960. Au pouvoir depuis 2012, le Président Macky Sall a été élu pour un second mandat de cinq ans en février 2019.

Aperçu économique

L'économie du Sénégal est tirée par les industries extractives, le transport, le tourisme, la construction, les services financiers et d'assurance, le commerce, l'économie numérique, l'élevage, l'agriculture, et la pêche. Ces derniers sont les principales sources d'emploi dans les zones rurales. Les principales industries d'exportation du pays comprennent les industries agro-alimentaires, l'extraction de phosphate, la production d'engrais, les produits agricoles et les poissons frais. Le Sénégal a découvert d'importantes réserves de gisements de pétrole et de gaz offrant de nouvelles perspectives d'industrialisation. Il dépend fortement de l'aide des donateurs, des transferts de fonds et des investissements directs étrangers. ⁴⁸

L'économie du Sénégal a connu une croissance de plus de 6 % par an entre 2014 et 2018. La croissance du PIB réel s'est établie à 5,3 % en 2019, contre 6,2 % en 2017. Le secteur des services est le principal moteur de la croissance du PIB, tandis que du côté de la demande, l'investissement et les exportations sont les principaux moteurs de la croissance.

La pandémie COVID 19 a considérablement modifié les perspectives économiques du pays. On estime que la croissance a chuté de -0,7 % en 2020, freinant les services (tourisme et transport) et les exportations. Le Sénégal a réagi par un certain nombre de mesures d'endiguement et a mis en place un *Programme de Résilience Économique et Sociale* (PRES), ainsi qu'un *Plan de Relance Économique*. Par ailleurs, la faiblesse des amortisseurs fiscaux et des filets de sécurité ainsi qu'un système de soins de santé vulnérable et un vaste secteur informel pèsent sur l'économie.

La reprise économique sera probablement progressive, sous l'impulsion d'un retour de la consommation privée et de l'investissement. Les réformes envisagées dans le cadre du *Plan Sénégal Émergent (PSE)* doivent être approfondies pour que la croissance reprenne

⁴⁷ Le Groupe de la Banque mondiale (dernière mise à jour : 3 mai 2021).

<https://www.worldbank.org/en/country/senegal/overview>

⁴⁸ The World Factbook (dernière mise à jour : 8 juin 2021). <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/senegal/>

sa trajectoire pré-pandémique⁴⁹. L'augmentation significative de l'investissement privé est essentielle pour accroître la capacité de production du Sénégal et soutenir la croissance des exportations. Les services restent le principal contributeur au PIB, et le secteur primaire (l'agriculture, en particulier) le moteur le plus dynamique de la croissance.

Les défis de développement

Le principal défi du Sénégal en matière de développement est d'atténuer l'impact socio-économique de la pandémie, tout en permettant une croissance durable et inclusive. Pour ce faire, il faudra:

- Améliorer la résilience aux risques macro-fiscaux, environnementaux et sociaux afin de préserver les investissements dans le capital humain et les moyens de subsistance des ménages ;
- Renforcer et protéger le capital humain pour accroître la productivité ;
- Renforcer la compétitivité et la création d'emplois en améliorant la connectivité numérique et physique aux niveaux national et régional, et en augmentant l'efficacité des marchés du travail ;
- Diminuer les coûts énergétiques, réduire l'empreinte carbone et optimiser le bouquet énergétique ;
- Promouvoir l'économie des services et stimuler la productivité et la compétitivité de l'agriculture et des chaînes de valeur connexes.

Le contexte social

La pandémie de COVID-19 risque de mettre en péril les gains socio-économiques obtenus grâce à l'amélioration de l'accès aux services clés. Cela pourrait engendrer de graves pertes pour les ménages en raison de la baisse des revenus du travail et des revenus non liés au travail (notamment les transferts monétaires privés), de l'inflation des prix intérieurs et des perturbations des services de base.

LE PCP SENEGAL ⁵⁰

Le Programme de partenariat pays (PPP) pour le Sénégal a été officiellement lancé en avril 2015 et la mise en œuvre de ses activités a débuté en juillet 2015. Il mobilise les partenaires de développement, les agences de l'ONU, les institutions financières et le secteur des affaires - sous le leadership et l'appropriation du gouvernement national - pour faire progresser le développement industriel inclusif et durable, dans le cadre du PSE. Le PCP a récemment été prolongé jusqu'au 31 décembre 2021, à la demande du gouvernement du Sénégal.

Le PCP Sénégal se concentre sur **cinq domaines principaux** : i) le développement de la politique industrielle, ii) la création d'agropoles, iii) l'opérationnalisation de parcs industriels intégrés, iv) le développement d'un hub minier régional, et v) la réforme des zones économiques spéciales et des mesures d'incitation. Ces domaines sont conformes aux projets industriels prioritaires/phares à grande échelle du PSE national.

⁴⁹ Voir la section III des TDR.

⁵⁰<https://www.unido.org/programme-country-partnership/senegal>

Le programme intègre également des interventions transversales complémentaires en fonction des priorités définies par le gouvernement. Celles-ci comprennent : i) le développement du secteur privé ; ii) la promotion des investissements ; iii) l'environnement ; iv) l'énergie ; v) la facilitation du commerce ; vi) la coopération industrielle Sud-Sud et triangulaire ; et vii) l'innovation, la science et la technologie pour l'industrie.

Le PCP Sénégal a également mis en place une structure de coordination interministérielle (sous la direction des homologues gouvernementaux).

Depuis 2015, le PCP a mobilisé 24,7 millions USD pour les activités de coopération technique de l'ONUDI au Sénégal à travers 26 projets (17 au niveau national et 9 au niveau régional/mondial). Le PCP a également permis de mobiliser des investissements importants dans des projets phares. Ainsi, à la fin de 2019, les investissements publics et privés s'élevaient à 808 millions USD. Des investissements supplémentaires de 570 millions USD sont par ailleurs programmés pour 2021/2023.⁵¹

ALIGNEMENT AVEC ET CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS NATIONAUX ET AU CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (CCNUD)⁵²

En février 2014, le Sénégal a adopté la première phase (2014-2018) d'une nouvelle stratégie nationale de développement intitulée le *Plan Sénégal Emergent* (PSE)⁵³ pour guider la transformation du pays vers " un pays émergent en 2035, solidaire et de droit " et promouvoir un modèle de développement holistique basé sur des piliers économiques, sociaux et environnementaux, et cherche à libérer le potentiel industriel du Sénégal pour générer une croissance économique inclusive et durable. Le Gouvernement du Sénégal a inclus l'approche PCP dans la deuxième phase du Plan Sénégal Emergent (2019-2023). De plus, le nouveau Plan de Relance Economique est axé sur l'industrialisation inclusive et durable et, sur la base du PCP, le Gouvernement du Sénégal a demandé à l'ONUDI de soutenir la mise en œuvre de son Plan d'action prioritaire ajusté et accéléré (PAP2A⁵⁴).

En tant que membre de l'équipe de pays des Nations Unies (ONU) et en tant que président du Comité des programmes des Nations Unies (34 agences des Nations Unies), l'ONUDI a participé à l'élaboration, la validation et la signature du Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCNUD) avec le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération. Dans la nouvelle phase couvrant la période 2019 à 2023, l'ONUDI contribuera à tous les piliers du CCNUD qui sont alignés sur le *Plan Sénégal Emergent* :

- Une croissance économique inclusive et durable : Avec les projets phares du PCP tels que la politique industrielle, les zones économiques spéciales, les parcs industriels, les agropoles et le hub minier régional, l'ONUDI soutiendra l'emploi à grande échelle contribuant à une industrialisation inclusive et durable, l'une des priorités majeures du PSE.
- Accès à des services sociaux de base de qualité et à la protection sociale : l'ONUDI soutiendra ce pilier par un meilleur accès à la sécurité alimentaire grâce aux

51 PCP Sénégal. Rapport annuel 2020.

52 PCP Sénégal. Rapport annuel 2020.

53 Plan Emergence Sénégal

54 Plan d'action prioritaire Phase II (PAP2A)

activités agro-industrielles, et par la formation et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes ainsi que par le développement de la production locale en matière sanitaire et pharmaceutique.

- Gouvernance, paix et sécurité : Le soutien de l'ONUDI sera axé sur la gouvernance industrielle par le biais du Comité directeur du PCP et des initiatives liées à la politique et aux défis industriels.

Lors de la réunion conjointe Sénégal/ONU pour la planification des activités pour 2020, le Gouvernement du Sénégal a exprimé sa satisfaction quant au fait que la priorité de la croissance inclusive mobilise 75 % des ressources du programme conjoint sur un budget de 200 millions d'USD, 160 millions d'USD ayant déjà été mobilisés. Le PCP a joué un rôle clé dans l'augmentation du niveau des investissements industriels dans le cadre du CCNUD.

Bureau de l'ONUDI au Sénégal

Le Bureau de l'ONUDI à Dakar, au Sénégal, couvre également d'autres pays, dont le Cabo Verde, la Gambie, la Guinée Bissau et la Mauritanie. Le Bureau comprend actuellement un représentant de l'ONUDI, un personnel administratif de haut niveau et un chauffeur. Le représentant actuel de l'ONUDI a été affecté le 30 avril 2018⁵⁵ et est également gestionnaire du PCP Sénégal⁵⁶.

FIN ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'objectif de l'évaluation indépendante du PCP est d'évaluer les résultats et la performance du PCP pendant la période 2015-2021 et, d'évaluer la contribution de l'ONUDI au changement transformationnel dans le pays.

L'évaluation est un exercice prospectif, axé sur les résultats et l'impact, centré sur l'utilisation et hautement participatif. Elle cherche à identifier les meilleures pratiques et les domaines à améliorer afin de tirer des leçons sur la manière dont les performances du PCP peuvent être améliorées.

L'évaluation vise à répondre aux questions générales suivantes :

- Quelle est la valeur ajoutée du PCP de l'ONUDI à la stratégie nationale de développement du Sénégal (Plan Sénégal Emergent) ?
- Quelle différence ont fait les interventions dans le cadre du PCP dans le pays ?
- Comment le PCP a-t-il contribué au développement industriel durable et inclusif et au changement transformationnel dans le pays ?

Les conclusions et les recommandations de cette évaluation devraient idéalement être incorporées dans la voie à suivre pour le soutien de l'ONUDI au pays et toute action de suivi.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront le gouvernement du Sénégal, la direction et le personnel de l'ONUDI, tant au siège qu'au bureau de pays au Sénégal, les

55 ONUDI. (2018). Circulaire d'information. Réaffectations du personnel de direction (ONUDI. IC/2018/11, 30 avril 2018).

56 <https://open.unido.org/projects/SN/projects.150038>. PCP - Programme de Partenariat Pays au Sénégal

organismes de contrepartie et les autres parties prenantes qui coopèrent avec l'ONUDI dans le pays.

CHAMP D'APPLICATION ET FOCUS

L'évaluation couvrira toutes les interventions de l'ONUDI dans le cadre du PCP Sénégal de 2015 à juin 2021⁵⁷. En tant qu'exercice prospectif, elle vise à tirer les leçons du PCP actuel, à identifier les domaines à améliorer et à contribuer, grâce à ses conclusions, à renforcer l'efficacité et l'impact des interventions de l'ONUDI au Sénégal.

L'évaluation portera principalement sur le PCP en tant qu'approche innovante pour la coopération de l'ONUDI au niveau national.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'APPROCHE D'ÉVALUATION

Cette évaluation sera menée conformément à la Charte du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne⁵⁸ et à la politique d'évaluation de l'ONUDI⁵⁹ et adoptera une approche participative afin d'optimiser l'implication de toutes les parties prenantes, le gouvernement, les homologues nationaux pertinents, les donateurs et les bénéficiaires ainsi que l'ONUDI et le personnel du projet.

L'évaluation utilisera une approche fondée sur la théorie du changement et des méthodes mixtes pour collecter des données auprès d'une variété de sources et d'informateurs. Elle veillera à trianguler les données et les informations collectées avant de formuler son appréciation, afin de garantir une évaluation crédible et fondée sur des preuves, avec un fondement analytique solide.

L'évaluation tiendra compte de l'évaluation indépendante à mi-parcours du PCP (2017) qui a ciblé les PCP en Éthiopie, au Pérou et au Sénégal. Elle examinera les preuves du suivi des recommandations pertinentes de l'évaluation et l'utilisation des enseignements tirés par la direction du programme de l'ONUDI de cette évaluation et d'autres évaluations antérieures pertinentes⁶⁰.

L'équipe d'évaluation évaluera la validité de la théorie du changement (TDC) du PCP élaborée lors de l'évaluation à mi-parcours du PCP, examinera l'évaluation de la TDC de l'étude de cas du PCP Sénégal (2017) et, si nécessaire, reconstruira une théorie du changement révisée. La théorie du changement fournira un cadre analytique par rapport auquel le PCP Sénégal sera évalué. Elle identifiera les voies causales et transformationnelles des produits aux résultats et aux impacts à plus long terme, ainsi que les moteurs et les obstacles à leur réalisation. Les enseignements tirés de cette analyse seront utiles pour déterminer la voie à suivre pour la coopération future de l'ONUDI avec le pays.

L'évaluation indépendante du PCP sera menée d'août-septembre à décembre 2021 et mise en œuvre selon les phases suivantes, qui ne sont pas strictement séquentielles, mais

57 Date de fin prévue selon la décision de la CE relative au PCP Sénégal, du 29 avril au 7 mai 2021 (point 11).

58 ONUDI (2020). Bulletin du directeur général : Charte du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne (DGB/2020/11, 11 décembre 2020).

59 ONUDI. (2018). Bulletin du directeur général : Politique d'évaluation (DGB/2018/08, 1er juin 2018).

60 Une liste d'évaluations de référence est fournie à l'annexe 10.

dans de nombreux cas interactives, menées en parallèle et se chevauchant partiellement.

- i. Phase de démarrage
- ii. Examen documentaire et analyse des données
- iii. Mission sur le terrain / Interviews
- iv. Résultats préliminaires, conclusion, recommandations, leçons apprises
- v. Projet de rapport et validation factuelle des parties prenantes (y compris la Direction de l'ONUDI, donateurs, le comité de pilotage et les homologues gouvernementaux)
- vi. Rapport final

Ces termes de référence de l'évaluation fournissent quelques informations sur la méthodologie, mais ne sont pas exhaustifs. L'équipe d'évaluation élaborera une méthodologie appropriée et plus détaillée, présentée dans le rapport initial.

En ce qui concerne la collecte des données, l'équipe d'évaluation doit utiliser diverses méthodes allant d'une analyse documentaire (documents de projet et de programme, rapports d'avancement, rapports de mission, rapports techniques, plateforme de données ouvertes de l'ONUDI, rapports d'évaluation) à des entretiens individuels, des discussions de groupe ciblées, des analyses statistiques, des enquêtes et des observations directes sur les sites des projets. L'équipe d'évaluation doit s'assurer que les conclusions sont fondées sur des preuves. Cela implique que toutes les perceptions, hypothèses et affirmations obtenues lors des entretiens seront validées par un filtrage secondaire et des vérifications croisées par une triangulation des sources (un large éventail de parties prenantes, y compris les homologues gouvernementaux, les représentants du secteur privé, les décideurs politiques, d'autres organisations des Nations unies, les organisations multilatérales, les donateurs bilatéraux, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires), des méthodes, des données et des théories.

Les outils de collecte et d'analyse des données seront développés par l'équipe d'évaluation au cours de la phase de démarrage.

QUESTIONS D'ÉVALUATION ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'évaluation du PCP Sénégal utilisera les données du projet pour analyser comment la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du PCP et de son portefeuille de coopération technique (CT) de l'ONUDI a contribué et continue de contribuer aux objectifs du PCP.

L'évaluation utilisera les critères de l'OCDE/CAD⁶¹ (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact) ainsi que les droits de l'homme, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale et l'inclusion sociale pour évaluer la performance globale du programme. Les questions générales de l'évaluation sont les suivantes :

61 Réseau OCDE/CAD sur l'évaluation du développement (2019) : De meilleurs critères pour une meilleure évaluation. Définitions révisées des critères d'évaluation et principes d'utilisation. Adopté le 10 décembre 2019

- 1) Conception du PCP: la conception du programme est-elle bien documentée, logique et plausible sur la base d'une théorie réaliste du changement ? Dans quelle mesure les opportunités potentielles de synergies/liens/coopération entre différents projets à l'intérieur ou à l'extérieur du PCP ont-elles été intégrées dans la conception pour accroître l'ampleur des résultats/impact sur le pays ?
- 2) Le PCP répond-il aux besoins des groupes cibles ? Est-il cohérent dans le contexte national et aligné sur les priorités de développement du pays ?
- 3) Quelle est la performance du PCP en termes de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité, de genre et d'autres questions transversales (droits de l'homme, sauvegardes environnementales et sociales) ?
- 4) Dans quelle mesure les caractéristiques du PCP de l'ONUDI ont-elles été réalisées et utilisées ?
- 5) Quels sont les principaux résultats du PCP ?
- 6) Le PCP est-il susceptible de générer un changement transformationnel ?
- 7) Quelle a été la contribution de l'ONUDI à la réalisation des objectifs du PCP ? Quel était l'avantage comparatif de l'ONUDI ? Les rôles et responsabilités de l'ONUDI étaient-ils clairement définis ? Cela a-t-il eu un impact sur la cohérence globale ?
- 8) Dans quelle mesure l'impact environnemental du PCP a-t-il été pris en compte ?
- 9) Quels sont les principaux moteurs et obstacles à la réalisation des objectifs du PCP ? Les stratégies de développement industriel du PCP sont-elles réalisables compte tenu du contexte de développement économique du Sénégal et de sa position régionale/mondiale ?
- 10) Les recommandations de l'évaluation à mi-parcours du PCP ont-elles été mises en œuvre ?
- 11) Le PCP a-t-il contribué à faire progresser le développement industriel inclusif et durable (DIID) au Sénégal (en particulier les aspects d'inclusivité et de durabilité environnementale de l'industrie) ? Comment le PCP a-t-il contribué aux ODD dans le contexte national ?
- 12) Les résultats et les bénéfices produits par le PCP seront-ils maintenus après l'achèvement du programme ?
- 13) Comment le PCP s'est-il adapté aux nouvelles réalités et priorités résultant de la pandémie de Covid-19 et d'autres facteurs externes ?
- 14) Comment le PCP s'inscrit-il dans le cadre de CCNUD ?
- 15) Comment le PCP a-t-il répondu aux défis de COVID-19 ?

L'équipe de l'évaluation indépendante du PCP révisera les questions d'évaluation en détail et développera une matrice d'évaluation dans le rapport de démarrage.

CALENDRIER ET LIVRABLES

L'évaluation du PCP devrait avoir lieu entre septembre et décembre 2021.

Activité	Responsabilité	Mois estimé
Préparation des termes de référence de l'évaluation	EIO/IED	Juillet-août 2021
Identification et recrutement des membres de l'équipe d'évaluation (ET)	EIO/IED	Septembre 2021
Analyse documentaire et préparation de la méthodologie d'évaluation	ET	Septembre 2021
Rapport de démarrage	ET	Septembre 2021
Mission(s) sur le terrain au Sénégal	Évaluateurs nationaux, soutenus par le chef de l'équipe d'évaluation et le bureau de l'ONUDI.	Octobre -novembre 2021
Analyse des données et préparation du projet de rapport	ET	Novembre 2021
Présentation des résultats préliminaires au siège de l'ONUDI	ET	Fin novembre 2021
Révision du projet de rapport d'évaluation et soumission du rapport final	ET	Décembre 2021
Publication du rapport final et de la note d'évaluation	EIO	Janvier 2022

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'équipe d'évaluation est composée de :

- 1) Un évaluateur international senior et chef d'équipe (ayant une grande expérience de l'évaluation des politiques de développement fondées sur des données probantes).
- 2) Un ou deux consultants nationaux en évaluation ayant une forte expertise dans les techniques d'évaluation et l'aide au développement.
- 3) Un agent d'évaluation EIO/IED, qui agira également en tant que gestionnaire d'évaluation et membre de l'équipe.

Les tâches des consultants sont précisées dans les descriptions de poste, jointes aux présents termes de référence (voir annexe 1). Les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été impliqués dans la conception et/ou la mise en œuvre, la supervision et la coordination d'une intervention à évaluer par l'évaluation et/ou avoir bénéficié des programmes/projets évalués.

L'ASSURANCE QUALITÉ

Toutes les évaluations de l'ONUDI sont soumises à des contrôles de qualité par le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne de l'ONUDI. Le contrôle de la qualité est exercé de différentes manières tout au long du processus d'évaluation (briefing des consultants sur la méthodologie et le processus d'évaluation, examen du rapport initial et du rapport d'évaluation). La qualité du rapport d'évaluation sera évaluée et notée en fonction des critères énoncés dans la liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation figurant à l'annexe 3 des présents termes de référence de l'évaluation.