

Liste des tableaux

Tableaux	Page
Tableau 1 : Les utilisateurs et les utilisations de cette évaluation	1
Tableau 2 : Critères et questions d'évaluation	2
Tableau 3: Cartographie, échantillonnage, taille des échantillons	12
Tableau 4: Liens entre l'UNDAF et les ODD	16
Tableau 5: Budget prévisionnel vs Budget effectivement mobilisés (disponible 2019-2022)	39
Tableau 6: Les facteurs ayant favorisés l'adhésion des bénéficiaires	44
Tableau 7 Les facteurs ayant freinés l'adhésion des bénéficiaires	45
Tableau 8: Liste de programmes conjoints de l'UNSDCF 2019-2023	48
Tableau 9: Réactivité de la mission aux défis rencontrés	58

Liste des graphiques

Graphiques	Page
Graphique 1 : Niveau de réalisation des cibles globales des ODD (en %)	6
Graphique 2: APD décaissée au Sénégal de 2017 à 2020	7
Graphique 3: Budget par Effet du PNUAD 2019 – 2023	39

Liste des abréviations et acronymes

ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ATPC	Assainissement Total Piloté par les communautés
BCP	Bilan Commun Pays
BIT	Bureau International du Travail
BOS	Bureau Opérationnel et Suivi du Plan Sénégal Émergent
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement de l'Information Financière
CMU	Couverture Maladie universelle
CNUCC	Convention des Nations Unies contre la Corruption
CPF	Centres de Formation Professionnelle
CREI	Cour de Répression de l'Enrichissement Illicite
CSU	Couverture Sanitaire Universelle
DPEE	Direction de la Prévision et des Études Économiques

FAO	Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FFA	Food For Assets
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
HCDH	Haut-Commissariat des Nations unies aux Droits de le Homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
IGE	Inspection Générale d'État
LPSDA	Lettre de Politique Sectorielle de Développement de l'Agriculture
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural
MDP	Mécanisme de Développement Propre
MEFP	Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan
MJECC	Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction Citoyenne
MPIPDE	Ministère de la Promotion des Investissements, des Partenariats et du Développement des Téléservices de l'Etat
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONUDC	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUFEMME	Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OFNAC	Office National de lutte contre la fraude et la corruption
PARFA	Projet d'Appui à la Résilience des Filières Agricoles
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAP	Plan d'Action Prioritaire
PCIME	Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant
PRACAS	Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise
PIB	Produit Intérieur Brut
PGES	Plans de Gestion Environnementale et Sociale
PNIASAN	Programme National d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNMS	Politique Nationale de Migration du Sénégal
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRACAS	Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture
PRES 2020	Programme de Résilience économique et sociale
PSE	Plan Sénégal Émergent

PUSA	Plan d'urgence de Sécurité Alimentaire
SAP	Système d'Alerte Précoce
SNSAR	Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et de Résilience
QSA/PSG	Quality Support Advisor/ Peer Support Group
RNSE	Rapport National sur la Situation de l'Éducation
TBPS	Taux Brut Préscolaire
TPME	Très Petite/Moyenne Entreprise
FENU	Fonds d'équipement des Nations unies
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNOPS	Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets
UNPoA	Programme d'Action des Nations Unies sur les armes légères
WASH	Eau, Hygiène et Assainissement

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	i
Liste des abréviations et acronymes.....	i
RESUME EXECUTIF	vi
Niveau stratégique	viii
Niveau programmatique	ix
RECOMMANDATIONS	x
Recommandations stratégiques	x
Recommandations programmatiques	x
I. INTRODUCTION	1
1.1 But de l'évaluation	1
1.2 Objectifs de l'évaluation	1
1.2.1 Objectif général	1
1.2.2 Objectifs spécifiques :	1
1.3 Portée de l'évaluation	2
1.3.1 Portée programmatique de l'évaluation.....	2
1.3.2 Couverture géographique de l'évaluation.....	2
1.3.3 Période étudiée	2
1.4 Critères et questions de l'évaluation	2
1.5 Évaluabilité de l'UNSDCF 2019-2023	3
1.6 Articulation du rapport	4
II. CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT	4
2.1 Contexte de formulation de l'UNSDCF 2019-2023	4
2.2 Contexte de mise en œuvre de l'UNSDCF 2019-2023	5
2.3.1 Crise liée au COVID-19, riposte induite et impacts sur le développement durable.....	5
2.3.2 Profil de l'aide publique au développement au Sénégal (rôle des partenaires du développement)	7
2.3 Réponses et stratégies du Système des Nations Unies	8
2.3.3 Contenance stratégique	8
2.3.4 Avantages comparatifs du SNU au Sénégal	8
2.3.5 Estimation financière pour la mise en œuvre de l'UNSDCF 2019-2023	9
2.3.6 Mise en œuvre, dispositif de coordination et de suivi	9
2.3.7 Modifications au cours de la mise en œuvre : l'ajustement au choc COVID-19	9
III. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	10

3.1.1	Au niveau programmatique	11
3.1.2	Au niveau des acteurs	12
3.1.3	Au niveau des bénéficiaires	12
3.2	Gestion de l'évaluation	12
3.3	Considérations éthiques	13
3.4	Assurance de la qualité	13
IV.	CONSTATS : REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION	13
4.1	Pertinence	13
4.2	Efficacité	19
4.3	Efficiences	38
4.4	Durabilité	42
4.5	Coordination/Cohérence	45
V.	CONCLUSION	53
5.2	Niveau stratégique	53
5.3	Niveau programmatique	53
VI.	RECOMMANDATIONS	56
6.1	Recommandations stratégiques	56
6.2	Recommandations programmatiques	57
VII.	LIMITES ET LEÇONS APPRISES	58
7.1	Limites, mesures d'adaptation et opportunités de l'évaluation	58
7.2	Leçons apprises	59
7.3	Bonnes pratiques	59

RESUME EXECUTIF

Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation finale est de donner une appréciation indépendante des réalisations du cadre de coopération des Nations Unies avec le Gouvernement du Sénégal pour la période 2019-2023 à toutes les parties prenantes. De manière spécifique, il s'est 'agi de : (i) faire une évaluation indépendante de la performance du cadre de coopération 2019-2023 dans ses différents domaines programmatiques¹, (ii) d'évaluer le positionnement stratégique du SNU au Sénégal sur la base des enjeux et opportunités et compte tenu de l'évolution des besoins des populations, des priorités du gouvernement et du contexte dans le pays ; (iii) identifier et analyser les approches innovantes/à fort impact, les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les défis programmatiques et opérationnels (par exemple, l'adhésion de la partie nationale, la capacité du système des Nations Unies et l'orientation du Bureau du Coordonnateur Résident (UNRCO), etc.) ; (iv) de fournir des recommandations stratégiques et réalisables pour éclairer l'orientation du prochain cycle de programme du Cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement durable.

Méthodologie

L'élaboration de l'échantillonnage a été fondé sur des éléments de représentativité multidimensionnelle (programmatiques ; acteurs ; bénéficiaires). **Au niveau programmatique**, un recensement des projets/programmes des agences du Système des Nations Unies a été fait en tenant compte du plan de travail conjoint et cadre commun budgétaire 2019-2023. Cette synthèse des activités a débouché sur une cartographie des interventions mises en œuvre selon les effets, les zones d'interventions. Au niveau de la **couverture géographique**, la cartographie a permis de mettre en évidence les zones représentatives des principales interventions mises en œuvre par les ASNU. Sur la base des contraintes temporelles, budgétaires, les régions concernées par l'évaluation ont été sélectionnées de manière raisonnée en tenant compte du souci de meilleure représentativité (nombre) des interventions de l'UNSDCF, des projets conjoints mis en œuvre. **Au niveau du SNU**, pour chaque Effet et Produit, les ASNU responsables et contributeurs ont été identifiées. Sur cette base, l'évaluation a pris en compte de manière raisonnée, les Agences responsables des sous-groupes d'effets (agences lead), et un nombre réduit d'Agences ayant contribué à la réalisation des produits (agences co-lead). La collecte des données a reposé sur la revue documentaire, les entretiens individuels semi-directifs des partenaires, les groupes de discussion et les observations directes lors des visites de terrain. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes », sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies.

Principaux constats

Pertinence et adaptabilité

¹ Les performances doivent être évaluées sur la base de critères d'évaluation standard (pertinence, efficacité, efficience, durabilité etc.), ainsi que sur la base de l'application des principes de programmation des Nations Unies notamment (l'approche fondée sur les droits de l'homme y compris le principe de ne laisser personne de côté, l'égalité des sexes, la gestion axée sur les résultats (RBM), la durabilité environnementale).

Les effets et les produits visés par l'UNSDCF se révèlent pertinents et en parfaite adéquation avec les priorités nationales définies, notamment par le Plan Sénégal Emergent à travers son Plan d'action prioritaire 2029-2023 (PAP2), et les engagements internationaux du Sénégal. L'UNSDCF a été suffisamment flexible et souple pour s'adapter aux défis émergents qu'ont été la pandémie de Covid 19, la menace terroriste, la hausse du taux de chômage surtout chez les jeunes, la montée de la migration irrégulière, les inondations.

Efficacité

La mesure des performances des produits de l'UNSDCF s'est heurtée à la carence des données de base pour certains indicateurs, ainsi qu'à l'incohérence entre les valeurs des données de base et les cibles pour d'autres indicateurs. Il ressort de la consultation des rapports d'activités des ASNU, des entretiens semi-directifs avec les partenaires de mises en œuvre, que les produits des plans conjoints (Produits 1.1.2 et Produit 1.1) mis en œuvre par les agences lead (BIT, FAO) et les agences contributives des produits (ONUDI, FIDA, PAM, OIM) ont contribué à la mise en place d'un environnement favorable à la promotion et à la création d'emplois ruraux décents. En matière d'éducation, selon les documents nationaux consultés, le pays a connu une hausse de plus de 5% du taux d'achèvement à l'élémentaire (64,9% en 2021 contre 59,8% en 2020), du taux de transition au secondaire (73,6% en 2021 contre 68,2% en 2020). Il ressort des échanges avec les responsables du système éducatif (directeurs d'écoles, présidents des parents d'élèves, enseignants), que les produits (*Produit 4.1; Produit 4.2.*) de l'Effet 4 ont contribué à l'atteinte de ces résultats à travers le renforcement des capacités des enseignants, l'appui pour l'introduction d'une approche de formation hybride utilisant l'apprentissage à distance. Il ressort de l'analyse des rapports d'activités du SNU, des entretiens avec les responsables du Ministère des Collectivités territoriales, que les contributions du SNU à travers les produits (*Produit 7.1 ; Produit 7.2.*) mis en œuvre par le PNUD (agence lead) et le HCR, l'OIM, l'UNDCF, l'HCDH (agences co-lead) a apporté un appui à l'élaboration des plans de développement local ; au renforcement des capacités de la société civile et des groupes vulnérables, surtout les femmes, adolescents, jeunes dans l'exercice de contrôle citoyen.

Efficience

La consultation des rapports financiers des agences, les rapports d'activités du SNU, indique que les ressources requises pour la mise en œuvre de l'UNSDCF proviennent en grande partie des ressources régulières des ASNU. En outre, des ressources ont été mobilisées à travers les programmes/projets conjoints (non régulières). C'est par exemple le cas du Projet Fass Emergent (FassE) avec les ASNU suivantes : UNFPA, ONUDI, FENU, UNICEF, ONU Femmes, PNUD. Cependant, les informations collectées auprès du Bureau du Coordonnateur Résident n'ont pas permis d'obtenir les ressources régulières et non régulières. La stratégie pour le partenariat et la mobilisation des ressources a été élaborée par le SNU au Sénégal. De l'analyse de cette stratégie, des entretiens avec le Bureau du Coordonnateur Résident, les Chefs d'agences et les chargés de programmes, il ressort que cette stratégie de financement a facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement, comme c'est le cas pour la mobilisation de \$300 000 par le Gouvernement, avec le soutien de l'Equipe Pays des Nations Unies.

Durabilité

Des échanges avec les responsables nationaux de la Direction de la Coopération Economique et Financière, du Ministère de l'agriculture, de l'équipement rural et de la souveraineté, il ressort que le gouvernement du Sénégal met un accent particulier sur la soutenabilité et la durabilité de ces interventions par le renforcement des politiques publiques. Aussi les responsables des ASNU dans leur majorité affirment sans ambiguïté que la partie nationale à travers le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération a entamé le processus d'élaboration du Cadre national de financement intégré (INFF) qui va rationaliser et diversifier les sources de financement public et privé.

Cohérence /Coordination

Les responsables des ASNU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les responsables nationaux de la Direction de la Coopération Economique et Financière, du Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, interrogés affirment sans ambiguïté que les ASNU, ont renforcé la coordination entre elles à travers l'élaboration des plans conjoints de travail et des programmes/ projets conjoints. Par exemple, le Projet Fass Emergent (FassE) - Projet d'Opérationnalisation du Dividende Démographique dans la Commune de Gueule Tapée-Fass-Colobane a renforcé la collaboration entre les agences que sont UNFPA, ONUDI, FENU, UNICEF, ONU Femmes, PNUD. Les mécanismes de coordination sont établis et fonctionnent globalement bien. Cependant, le Comité de pilotage n'a pas fonctionné de manière adéquate. De même, les Groupes de résultats n'ont pas été co-présidés par les représentants du gouvernement.

Conclusion

Niveau stratégique

1. Coordination/Cohérence

C1a : L'UNSDCF a clairement posé le postulat de la complémentarité et de la synergie d'actions entre les Agences à travers les plans de travail conjoints. Cependant, elles ont souvent tendance à agir individuellement/séparément, de façon autonome. Néanmoins, dans le cadre de la réforme « Unies dans l'action », plusieurs projets /programmes conjoints ont été mis en œuvre dans l'esprit de renforcer la cohérence et l'efficacité du SNU au Sénégal.

C1b : De même, des activités planifiées et exécutées conjointement à l'échelle régionale témoignent d'une plus grande cohérence inter institutions au Sénégal et dans d'autres pays.

C1c : Tous les mécanismes de coordination ont été mis en place. Globalement, ces mécanismes de coordination fonctionnent bien, excepté le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies. Aussi, les groupes de résultats ont fonctionné sans la désignation formelle des représentants du gouvernement. Le partenariat entre l'équipe de pays des Nations Unies et le gouvernement a été étroit et globalement bien coordonné tout au long de la planification et de la mise en œuvre du PNUAD. **C1d** : Plusieurs Agences interviennent dans les mêmes régions avec des sous bureaux de coordination régionale pour certaines ; cependant, la coordination inter-agence tant au niveau national que régional est faible et nécessite d'être renforcée. De même, à l'instar du SNU, plusieurs PTF accompagnent le Gouvernement Sénégalais dans le processus de développement, cependant, la synergie d'action n'est pas très renforcée.

Niveau programmatique

1. Pertinence et adaptabilité

C2a : L'UNSDCF montre un bon alignement stratégique sur les référentiels de développement en vigueur au Sénégal au moment de sa formulation, notamment le PSE. Il est aussi aligné aux Objectifs de Développement Durables. Enfin, l'UNSDCF est en harmonie avec les conventions internationales ratifiées/signées par le Sénégal. **C2b :** La mise en œuvre de l'UNSDCF a permis de concrétiser l'engagement que le Système des Nations unies a pris de ne laisser personne de côté et de prendre des mesures tangibles en faveur des populations vulnérables (enfants, jeunes, femmes, personnes vivant avec un handicap, les migrants etc.). Pendant sa mise en œuvre, l'UNSDCF a fait preuve de flexibilité et de souplesse en prenant en compte les défis émergents tels que la pandémie de COVID 19, la sécheresse et les inondations (gestion adaptative). Dans l'UNSDCF et dans les plans de travail spécifiques à chaque entité des Nations Unies, figurent des initiatives dans les secteurs sanitaire et socio-économique.

2. Efficacité

C3a : L'UNSDCF est doté d'un cadre de résultats et de plans de travail conjoints. L'analyse du cadre de résultats montre une pléthore d'Effets, de produits et d'indicateurs. **C3b :** Selon la compilation des rapports d'activités du SNU, grâce à l'action du système des Nations Unies, des femmes et de jeunes sénégalais ont bénéficié d'un soutien pour la création d'emplois. Par exemple, dans le cadre de l'initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois en Afrique, le projet « *Investissements pour de nouvelles opportunités d'emploi (INOE)* », dans le cadre du programme de partenariat pays ONUDI-Sénégal, a enregistré les résultats suivants : 713 emplois consolidés ou créés, 496 jeunes et femmes formés et 40 entreprises soutenues techniquement et financièrement. Les responsables des ministères et des structures étatiques interrogés affirment avec fermeté que le Gouvernement dispose d'une stratégie E-gov et d'un plan d'actions pour la transformation numérique de l'Administration grâce à l'appui du PNUD pour améliorer l'offre de services publics. Le Gouvernement dispose d'une stratégie nationale de promotion des droits humains. **C3c :** Le principe de « ne laisser personne pour compte » est pris en compte lors de la mise en œuvre où des activités ont ciblé spécifiquement les groupes vulnérables et discriminés. Ceux-ci ont été impliqués dans la mise en œuvre des activités, mais également ont été directement soutenus par des programmes visant à les aider à être plus résilients et intégrés dans leurs communautés.

3. Efficience

C4a : Les interventions se sont appuyées globalement sur les ressources régulières des Agences elles-mêmes. **C4b :** Néanmoins, certaines ressources (ressources non-régulières) ont été mobilisées à travers des projets/programmes conjoints, des partenariats développés avec des agences de coopération bi et multilatérales et le secteur privé pour le financement de programmes et de projets tels que la Banque Africaine de Développement, la Banque Islamique de Développement et la Banque Européenne d'Investissements, la Fondation SONATEL. **C4c :** En ce qui concerne les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de l'UNSDCF, elles sont gérées par les agences de manière individuelle/séparée. Cependant, au niveau de certaines Agences, la faiblesse des effectifs a constitué des défis dans le fonctionnement des mécanismes de coordination de l'UNSDCF. Le SNU a élaboré une

stratégie de financement et de partenariat de l'UNSDCF qui a facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement pour les partenaires nationaux.

4. Durabilité

C4a : Dans le cadre de l'UNSDCF, les capacités humaines, financières, opérationnelles et matérielles des partenaires de la partie nationale ont été renforcées. Cette masse critique de cadres nationaux formés constitue un acquis pour pérenniser les résultats des interventions UNSDCF. **C4b :** Certains facteurs ont influencé l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes aussi bien positivement (- la prise en compte des priorités nationales, le leadership du Coordonnateur Résident) que négativement (le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, la pandémie COVID 19, le fonctionnement des groupes de résultats).

RECOMMANDATIONS

▪ *Recommandations stratégiques*

Recommandation 1 : Origine : C1a : Renforcer la planification, la programmation et la mise en œuvre conjointe au sein du SNU afin de favoriser davantage l'inclusivité et la synergie d'actions dans le prochain Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement.

Recommandation 2 : Origine : C1c : Renforcer la participation du Gouvernement dans la mise en œuvre de l'UNSDCF afin d'assurer de façon permanente la pertinence des interventions du SNU par rapport aux besoins et priorités nationales.

Recommandation 3 : Origine : C1c : Renforcer la participation du Gouvernement dans la mise en œuvre de l'UNSDCF afin d'assurer de façon permanente la pertinence des interventions du SNU par rapport aux besoins et priorités nationales.

Recommandation 4 : Origine : C1c : Faire le plaidoyer pour un ancrage institutionnel fort de l'UNSDCF par la prise d'un décret fixant l'organisation et le fonctionnement du Comité de Pilotage

Recommandation 5 : Origine : C1d : Renforcer la coordination régionale entre les agences des Nations Unies pour tirer parti des avantages comparatifs et de l'expertise des différentes agences et attirer d'autres partenaires. Pour ce faire, il faut déconcentrer le Bureau du Coordonnateur Résident afin que le leadership soit effectivement assuré dans les domaines stratégiques et opérationnels pour le pilotage du prochain UNSDCF.

Recommandation 6 : Origine : C1d : Renforcer davantage la coordination entre le SNU et les autres PTF afin de poursuivre et de renforcer le dialogue politique de haut niveau avec le Gouvernement, pour une meilleure intégration des thématiques de développement socioéconomique dans les politiques. Pour ce faire, une cartographie des interventions des partenaires peut être élaborée

▪ *Recommandations programmatiques*

Recommandation 7 : Origine : C3a : Adopter une architecture plus simple et plus efficiente du cadre de résultats (réduction et qualité du nombre d'effets, de produits et d'indicateurs).

Recommandation 8 : Origine : C3b : Impliquer davantage la Communication dans le processus de programmation, de mise en œuvre, de suivi et évaluation de l'UNSDCF

Recommandation 9 : Origine : C4a : Promouvoir le financement conjoint en passant du "financement fragmentaire à un financement structuré", en renforçant la mobilisation conjointe des ressources financières.

I. INTRODUCTION

1.1 But de l'évaluation

L'évaluation de l'UNSDCF 2019 – 2023 a trois buts principaux : (i) entretenir et renforcer la redevabilité des gestionnaires et des Agences du Système des Nations Unies (ASNU) vis-à-vis des donateurs, du Gouvernement du Sénégal, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes ; (ii) promouvoir l'apprentissage entre les partenaires clés engagés dans la formulation et la mise en œuvre des interventions ; (iii) relever les leçons apprises de la mise en œuvre du Cadre de Coopération (2019-2023) et de formuler des recommandations pour la conception du prochain cycle de coopération qui serviront aussi de cadre de référence pour l'élaboration des documents de programmes et de planification des Agences, Fonds, Programmes et Institutions spécialisées du SNU intervenant au Sénégal.

TABLEAU 1: LES UTILISATEURS ET LES UTILISATIONS DE CETTE EVALUATION

Utilisateurs de l'évaluation	Comment les résultats de l'évaluation seront utilisés
Partenaires au Développement (Banque Mondiale ; Union Européenne ; Banque Africaine de Développement ; Fonds Mondial pour l'Environnement ; ONG internationales)	Les retours et commentaires fournis par l'évaluation serviront à mieux planifier dans le futur leur appui et investissements dans les domaines ciblés par la mise en œuvre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (CF 2019-2023) : (i) Croissance économique inclusive et durable ; (ii) Accès aux services sociaux de base de qualité et protection sociale ; (iii) Gouvernance, Paix et Sécurité.
Autorités nationales du Sénégal et autres acteurs de la partie nationale y compris la société civile et le secteur privé	Les retours et commentaires extérieurs fournis par cette évaluation serviront au développement futur des politiques et des stratégies relativement aux Effets (CF 2019-2023).
Agences du Système des Nations Unies	Les résultats de l'évaluation guideront la formulation du prochain cycle du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNSDCF 2019-2023) et les prochains cycles de CPD 2019-2023 des Agences UN EX-COM.

Source : PNUAD 2019 – 2023

1.2 Objectifs de l'évaluation

1.2.1 Objectif général

L'objectif général de l'évaluation finale était de donner une appréciation indépendante des réalisations du cadre de coopération des Nations Unies avec le Gouvernement du Sénégal pour la période 2019-2023 à toutes les parties prenantes.

1.2.2 Objectifs spécifiques :

De manière spécifique, il s'est agi de :

1. Faire une évaluation indépendante de la performance de l'UNSDCF 2019-2023 dans

- ses différents domaines programmatiques².
2. Évaluer le positionnement stratégique du SNU au Sénégal sur la base des enjeux et opportunités et compte tenu de l'évolution des besoins des populations, des priorités du gouvernement du contexte dans le pays ;
 3. Identifier et analyser les approches innovantes/à fort impact, les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les défis programmatiques et opérationnels (par exemple, l'adhésion de la partie nationale, la capacité du système des Nations Unies et l'orientation du Bureau du Coordonnateur Résident (UNRCO), etc.) ;
 4. Fournir des recommandations stratégiques et réalisables pour éclairer l'orientation du prochain cycle de programme du Cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement durable.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Portée programmatique de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les 3 priorités stratégiques et les 8 effets de l'UNSDCF 2019-2023. En outre, la problématique humanitaire, les Droits de l'Homme, l'égalité de sexe et l'autonomisation des femmes, et l'appui à la production et l'utilisation de données sensibles au genre ont été pris en compte.

1.3.2 Couverture géographique de l'évaluation

Les interventions de l'UNSDCF 2019-2023 ont été réalisées au niveau national et ont couvert les 14 régions du Sénégal. Cependant, la collecte des données a été faite auprès des acteurs au niveau central et local dans les 3 régions de Saint-Louis, Kolda et à Dakar.

1.3.3 Période étudiée

L'évaluation de l'UNSDCF 2019-2023 a couvert la période de mise en œuvre de janvier 2019 au 31 mars 2022 pour les données quantitatives et de janvier 2019 à novembre 2022 pour les données qualitatives.

1.4 Critères et questions de l'évaluation

L'UNSDCF 2019-2023 a été évalué sur la base de (4) critères principaux recommandés du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) efficience, (iii) efficacité et (iv) durabilité. En plus de ces critères et au vu de la spécificité du UNSDCF, les critères additionnels de cohérence et de coordination du SNU ont été pris en compte.

Tableau 2 : Critères et questions d'évaluation

<i>Critères</i>	<i>Questions d'évaluation</i>
<i>Pertinence</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dans quelle mesure les effets et les produits de l'UNSDCF sont-ils alignés sur les priorités nationales de développement, les ODD et les principales conventions dont le Sénégal est signataire ? ● Dans quelle mesure les effets et les produits sont-ils adaptés aux besoins des populations y compris les plus vulnérables (enfants, jeunes, femmes, personnes vivant avec un handicap, les migrants etc.) ?

² Les performances doivent être évaluées sur la base de critères d'évaluation standard (pertinence, efficacité, efficience, durabilité etc.), ainsi que sur la base de l'application des principes de programmation des Nations Unies notamment (l'approche fondée sur les droits de l'homme y compris le principe de ne laisser personne de côté, l'égalité des sexes, la gestion axée sur les résultats (RBM), la durabilité environnementale).

	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le programme a été flexible et s'est adapté aux différents chocs (COVID 19, changements climatiques, politiques, etc.) ?
<i>Efficacité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les résultats obtenus par l'UNSDCF ont-ils contribué à renforcer les capacités nationales, l'environnement politique et la réalisation des objectifs de développement durable ? • Dans quelle mesure les interventions de l'UNSDCF ont-elles atteint les groupes laissés pour compte ou risquant de l'être et ont pris en compte les principes des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?
<i>Efficiace</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le SNU a-t-il fait bon usage de ses ressources humaines et financières, pour garantir l'optimisation des ressources ? • Dans quelle mesure la stratégie de financement et de partenariat de l'UNSDCF a-t-elle facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement à grande échelle pour les partenaires nationaux ?
<i>Durabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'UNSDCF est-il conçu et mis en œuvre dans une optique de durabilité économique, sociale et environnementale mais aussi d'appropriation, de pérennité des effets et d'engagement des parties prenantes ? • Quels sont les principaux facteurs ayant influencé positivement ou négativement, l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes ?
<i>Coordination/ Cohérence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les programmes conjoints, ont-ils contribué à accroître la cohérence et l'efficacité des Nations Unies vis-à-vis des objectifs communs et à fournir un soutien politique de qualité, intégré et axé sur les ODD ? • Dans quelle mesure les mécanismes de coordination mis en place avec le gouvernement ont-ils été fonctionnels et ont favorisé un suivi effectif cohérent et coordonné avec la participation des agences ?

Lors des échanges tenus pendant l'atelier de lancement du processus, il est ressorti que les questions proposées dans les termes de référence sont pertinentes. Ainsi, les critères et les questions d'évaluations contenus dans les TDR ont été adoptés. Pour guider la collecte et l'analyse des données, la matrice d'évaluation élaborée présente les éléments suivants : les critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience et durabilité) ; les questions principales d'évaluation ; les hypothèses d'évaluation (critère de jugement) ; les indicateurs permettant de vérifier les hypothèses d'évaluation ; les sources d'information nécessaires ; les méthodes et outils de collecte correspondants.

1.5 Évaluabilité de l'UNSDCF 2019-2023

L'évaluabilité de l'UNSDCF 2019-2023 est influencée par trois facteurs clés : (i) la qualité de formulation et le cadre de résultats ; (ii) l'existence de données secondaires de monitoring sur l'exécution ; (iii) l'existence et l'accessibilité de sources de données primaires de qualité. L'UNSDCF 2019-2023 a été mis en œuvre à travers les plans de travail conjoints qui sont soutenus par un cadre budgétaire commun. Les plans de travail conjoints sont des référentiels globalement techniquement cohérents pour permettre une évaluation de performances, avec notamment des indicateurs permettant de tracer la progression vers les cibles. En ce qui concerne les sources d'information indispensables à une bonne évaluation, les données secondaires essentielles existent et sont disponibles. Les sources primaires, quant à elles, ont été bien identifiées et collectées à partir des guides d'entretiens. Les cibles annuelles à atteindre ont été déterminées, mais les critères de base de leur estimation n'ont pas été clarifiés de façon objectivement vérifiable et valorisés dans une documentation. En outre, certains indicateurs

n'ont pas de cibles de référence et/ou de baseline. Des problèmes intervenus dans gestion de la base des indicateurs du Cadre de coopération lors du déploiement de la nouvelle version de la plateforme UN Info seraient à l'origine de cette situation³.

1.6 Articulation du rapport

Ce rapport comporte huit chapitres et un résumé exécutif. Après le résumé initial, le second chapitre définit l'introduction, un troisième chapitre décrit brièvement le contexte national et les principaux défis du développement au Sénégal, ainsi que des stratégies pour y faire face. Ce chapitre analyse également les réponses et les stratégies du Système des Nations Unies pour répondre à ces défis. Le quatrième chapitre présente la méthodologie déployée pour conduire l'évaluation. Le cinquième chapitre présente les constats de l'évaluation. Le sixième chapitre tire les principales conclusions de l'analyse de l'équipe d'évaluation et formule des recommandations dans le septième chapitre. Le huitième chapitre identifie les limites et les leçons apprises. Enfin, le rapport est suivi d'annexes comprenant la théorie de changement, la matrice d'évaluation, les outils de collecte des données, la liste des personnes interviewées, la liste des documents consultés.

II. CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

Le Sénégal est situé dans la partie la plus occidentale de l'Afrique, entre 12°8 et 16°4 de latitude nord et 11°2 et 17°3 de longitude ouest. Il s'étend sur une superficie de 196 712 Km². Le Sénégal est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée et la Guinée Bissau, et à l'ouest par l'océan Atlantique. Au sud, la Gambie forme une enclave. Son climat est de type soudano-sahélien avec deux saisons : une saison pluvieuse et une saison sèche.

2.1 Contexte de formulation de l'UNSDCF 2019-2023

L'UNSDCF 2019-2023 a été élaborée sur la base des performances et contre-performances observées à la suite de la mise en œuvre de la phase 1 du PSE (PAP 2014-2018), et du Bilan Commun de Pays (BCP) 2012-2018 conduit en 2018 par le Système des Nations Unies au Sénégal. Dans ce cadre, l'analyse de la situation avait fait ressortir les constats suivants :

- La mise en œuvre PAP 2014-2018 a impulsé une nouvelle dynamique de croissance économique et contribué à la consolidation du cadre macroéconomique. En effet, l'économie nationale a enregistré des taux de croissance du PIB réel de plus de 6% en moyenne entre 2014 et 2018. Ces bons résultats ont été obtenus, d'une part, grâce aux performances réalisées dans les secteurs primaire et secondaire, et d'autre part, aux investissements publics consentis dans les infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre. Toutefois, les exportations qui constituent un moteur de la croissance restent caractérisées par la faible sophistication des produits, alors que la productivité, facteur déterminant dans le processus de transformation structurelle, reste encore insuffisante pour être à la base d'une économie résiliente et inclusive. Aussi, l'arrivée massive de jeunes sur le marché du travail a-t-elle contribué à un accès difficile à l'emploi ;
- En matière d'accès aux services sociaux de base, les performances du Sénégal sont appréciables. Les efforts ont été poursuivis, en effet, pour une éducation de qualité, obligatoire, pour tous les enfants de moins de 16 ans ainsi que l'amélioration de la santé

³ Les données non disponibles en 2018 ont été pour la plupart complétées en 2019 lors du suivi des PTA conjoints dans UNINFO où étaient stockés l'ensemble des indicateurs. Elles étaient régulièrement suivies (2019, 2020 et 2021). Malheureusement en 2021 la plateforme UNINFO a été remplacée par une autre UNINFO 2.0 et DCO n'a pu jusqu'à présent réussir à faire migrer les indicateurs du Sénégal dans cette nouvelle version

de la mère et de l'enfant de moins de cinq (05) ans. Pour ce qui est de la protection des groupes vulnérables et de la lutte contre l'extrême pauvreté, un programme national de transfert monétaire a été conçu pour soulager près de 400 000 ménages. Cela a permis au Sénégal de réduire l'incidence de la pauvreté, à 37,8% en 2019, un des taux les plus bas de l'espace UEMOA. Cependant, la pauvreté multidimensionnelle reste toujours élevée ;

- La gouvernance, malgré son renforcement en matière économique et territoriale, reste marquée par un climat politique très chargé, sans compter que les collectivités locales souffrent du retard de l'opérationnalisation de la 2^e phase de l'Acte III de la décentralisation. S'agissant de la gouvernance et du partenariat, le Sénégal a constaté une baisse régulière des financements extérieurs, contrairement à l'engagement pris par les États, en 2015, lors de la Déclaration d'Addis-Abeba. Ce qui pourrait compromettre la réussite de l'agenda 2030.

Pour faire face aux défis liés (i) au développement d'une économie compétitive, inclusive et résiliente ; (ii) au développement du capital humain et à la capture du dividende démographique ; (iii) à la réduction de la pauvreté et des inégalités, et à l'adaptation aux changements climatiques ; (iv) au renforcement de la gouvernance et à la promotion d'une administration publique moderne et efficace ; (v) à la mobilisation des ressources nécessaires au financement du développement ; et (vi) à l'amélioration du suivi et de l'évaluation de la stratégie, le Gouvernement du Sénégal a fait de l'accélération de la croissance inclusive et durable pour le bien être des population à travers la transformation structurelle de l'économie le principal levier de sa politique de développement sur la période 2019-2023, portée par le Plan d'action prioritaire 2019-2023 du Plan Sénégal Emergent (PAP2).

Mettant en exergue cette réponse du Gouvernement à la situation économique et sociale du pays, le Bilan Commun de Pays 2014-2018, en vue de mieux appréhender les facteurs de fragilité du Sénégal, a retenu les inégalités sociales, la crise économique, la crise de confiance entre les citoyens et les institutions, les catastrophes humaines et naturelles comme une grille de lecture pour saisir l'efficacité des politiques publiques, l'amélioration du niveau de vie des populations et les droits fondamentaux de la population notamment les droits des personnes et groupes les plus vulnérables, notamment les enfants, les adolescents, les jeunes, les femmes, les personnes vivant avec un handicapé, les personnes vivant avec le VIH/Sida, les personnes déplacées, les réfugiés, les migrants, les personnes affectées par les inondations, les travailleurs du secteur informel.

2.2 Contexte de mise en œuvre de l'UNSDCF 2019-2023

2.3.1 Crise liée au COVID-19, riposte induite et impacts sur le développement durable

La mise en œuvre du cadre de coopération pour le développement s'est déroulée dans un contexte marqué, notamment par l'apparition de la pandémie de la COVID-19 qui a particulièrement affecté l'année 2020 et impacté de façon sensible les actions de l'équipe de pays.

La pandémie de la COVID-19 a entraîné plusieurs crises qui sont de nature sanitaire, économique et sociale. En effet, les mesures sanitaires prises par les autorités nationales pour juguler la pandémie ont provoqué l'effondrement de l'activité économique en déprimant à la fois l'offre et la demande. Face au ralentissement brutal de l'activité, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures d'urgence afin de préserver les capacités de rebond de l'économie et de résilience des populations en mettant en place un Plan de Résilience économique et social

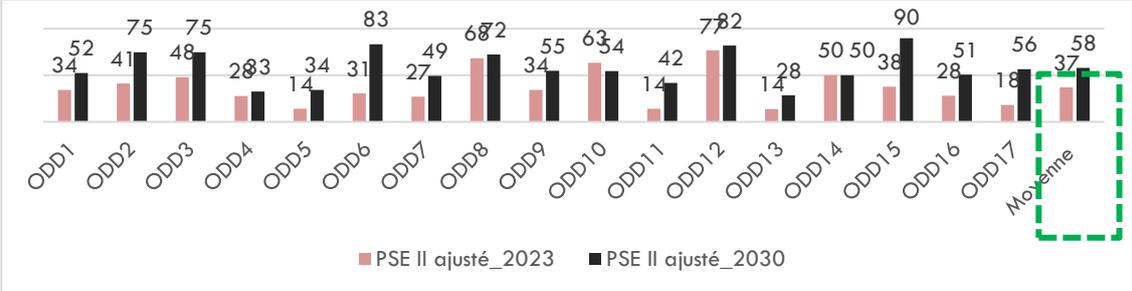
(PRES) avec un fonds dénommé FORCECOVID-19 d'un montant de 1000 milliards de FCFA, soit 7% du PIB. Près de 80% des ressources ont été allouées aux entreprises afin de préserver les emplois et de maintenir les capacités productives de l'économie sénégalaise. A côté du PRES, d'autres mesures sectorielles ont été prises notamment dans le domaine de la santé et de l'éducation en guise de réponse nationale à la pandémie du COVID-19. La crise du COVID-19 a renforcé la nécessité de combler les fractures numériques. Le Sénégal s'est engagé dans la transition numérique de l'administration publique (e-government), dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Sénégal Numérique 2025 pour améliorer l'accès et la qualité du service public et le climat des affaires.

Les perspectives d'amélioration de la situation sanitaire à moyen terme ont ensuite permis le déploiement d'un plan de relance, le Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré (PAP 2A) 2021-2023. Il a pour principal objectif de stimuler l'investissement privé, de diversifier les moteurs de croissance et de renforcer la résilience économique afin d'atteindre un taux croissance moyen de 8,7% sur la période 2021-2023.

En effet, la croissance du PIB réel du Sénégal a fortement chuté à 1,3 % en 2020 contre 4,6 % en 2019. Néanmoins, grâce aux mesures de résilience mises place, le Sénégal a pu éviter une récession en 2020, contrairement à de nombreux autres pays. Toutefois, la pandémie de la COVID-19 a probablement aggravé les indicateurs socio-économiques du Sénégal. Le pays affiche encore des scores faibles en termes de taux de mortalité infanto-juvénile et maternelle, de nutrition et d'éducation. A cela s'ajoute des inégalités face à l'accès aux services de base et aux infrastructures (eau, santé, éducation, transport, services économiques) entre le milieu urbain et le milieu rural. Les inégalités qui sont plus influencées par les changements structurels ont à peine évolué de 0,356 à 0,351 avec les zones rurales enregistrant un coefficient de Gini plus faible de 0,273 contre 0,351 pour les zones urbaines. Les 10% les plus aisées détiennent 47,7% du revenu national tandis que les 50% les plus pauvres détiennent 13,4% en 2021 selon la World Inequality Database.

En outre, les effets du changement climatique, la baisse des financements publics extérieurs et la survenue de la pandémie de Covid-19 ont fortement entravé les efforts du Sénégal dans la mise en œuvre des ODD, en particulier des ODD 1, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 16 et 17 comme le montre le graphique ci-dessous [Graphique 1]. Toutefois, les résultats enregistrés en 2021 sont très encourageants par rapport à 2019. Le Sénégal a bénéficié de l'accompagnement de ses Partenaires au Développement, de la société civile et du secteur privé pour la mise en application des engagements internationaux relatifs aux recommandations de « l'Accord de Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement ». À cet égard, des cadres de dialogue et d'échange ont été instaurés afin d'améliorer la coopération, en mettant l'accent sur l'efficacité des priorités nationales alignées sur les ODD.

Graphique 1 : Niveau de réalisation des cibles globales des ODD (en %)



Malgré ces résultats encourageants, des défis demeurent. Selon le Rapport sur le Développement humain 2021/2022 du PNUD, l'indice de développement humain du Sénégal

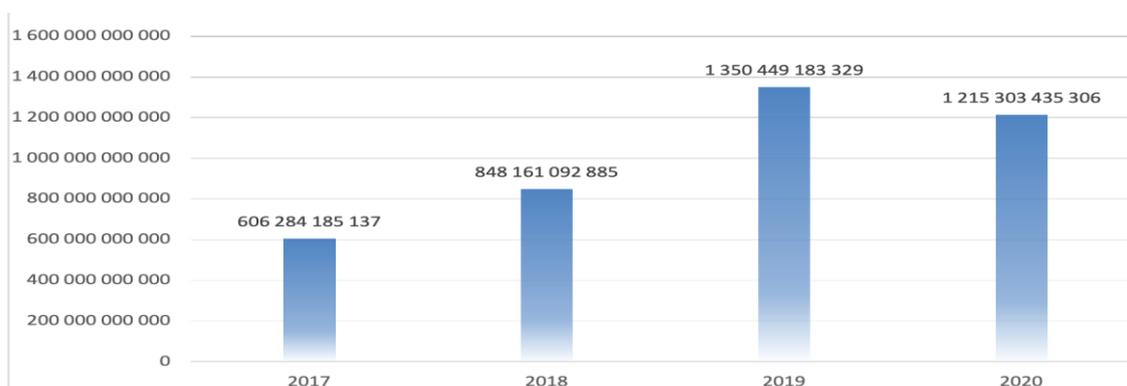
(IDH) est de 0,511 en 2021 contre 0,513 en 2020 et 0,512 en 2019, et classe le pays 170^e sur 191 pays. Entre 2019 et 2021, l'espérance de vie à la naissance a diminué de près d'un an, les années de scolarité moyennes ont diminué de 0,3 an et les années de scolarité prévues ont augmenté de 0,4 ans. Le Sénégal reste dans la catégorie de faible développement humain, selon le rapport. Son indice à 0,511 est également inférieur à la moyenne de 0,547 pour l'Afrique subsaharienne et de 0,540 pour les pays les moins avancés.

En outre, parmi les défis apparus au cours de la mise en œuvre du Cadre de Coopération des Nations Unies (UNCF) 2019-2023, il est possible de citer : le taux de chômage qui est passé de 17% en 2019 à 24,1% en 2021, surtout chez les jeunes. D'un point de vue humanitaire également, les inondations d'août 2021 ont été particulièrement violentes, et posent le problème de la faible prise en charge humanitaire des populations affectées⁴. Dans le contexte régional, les menaces de sécurité se sont multipliées dans toute l'Afrique de l'Ouest en raison de la présence de réseaux terroristes au Mali, au Burkina Faso et dans le nord du Nigéria. Cela augmente les risques dans les pays voisins comme le Sénégal⁵. Ces défis émergents n'ont certes pas entraîné une réorientation des actions, ni des financements, néanmoins, ils ont fait l'objet d'une attention particulière dans la mise en œuvre des produits des plans de travail conjoints.

2.3.2 Profil de l'aide publique au développement au Sénégal (rôle des partenaires du développement)

Selon la définition du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE), on comprend par « Aide publique au Développement– APD » l'ensemble des dons et prêts accordés à des conditions très favorables (nets des remboursements en capital) par des organismes publics à des pays et territoires, dans le but de promouvoir leur développement économique et social ».

Graphique 2 : APD décaissée au Sénégal de 2017 à 2020



En observant le graphique, sur la période 2017-2020, on constate une augmentation sur la période 2017-2018 de 242 milliards de FCFA (40%), et entre 2018 et 2019 une augmentation de 502 milliards de FCFA (59%). Les prêts représentent 59% des décaissements de l'APD, soit en valeur absolue 716 703 458 583 FCFA. Les subventions s'élèvent à 41% des décaissements en 2020, soit un montant de 498 599 976 723 FCFA. Le classement des onze (11) premiers partenaires par volume des décaissements en 2020 se présente comme suit : Banque mondiale (16,08%), France (14,39%), Commission européenne (11,91%), BAD (11,19%), Allemagne

⁴ RAPPORT 2021 SUR LES RESULTATS DU SNU

⁵ Cette partie s'inspire de la Note de Diagnostic Pays (NDP) <https://www.afdb.org/fr/documents/note-de-diagnostic-pays-senegal-renforcer-la-transformation-structurelle-et-la-diversification-de-leconomie>

(7,86%), BOAD (7,41%), Japon (6,08%), Etats-Unis d'Amérique (5,53%), BID (5,43%), Nations Unies (2,88%), Chine (2,25%).

2.3 Réponses et stratégies du Système des Nations Unies

2.3.3 Contenue stratégique

L'UNSDCF 2019-2023 vise à relever les défis de développement du Sénégal, en s'appuyant sur le leadership du Gouvernement, l'avantage comparatif et le positionnement stratégique du Système des Nations Unies. Les effets escomptés selon les trois priorités stratégiques sont les suivants :

a) **Priorité Stratégique 1 : Croissance économique inclusive et durable**

- **Effet 1** : d'ici 2023, les institutions en charge du pilotage de l'économie élaborent et mettent en œuvre des politiques sectorielles intégrées contribuant à la transformation structurelle de l'économie, à la réduction des inégalités et à la capture du dividende démographique ;
- **Effet 2** : d'ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient des opportunités économiques pour l'amélioration de leur sécurité alimentaire et la création de richesse ;
- **Effet 3** : d'ici 2023, les communes vulnérables renforcent leur résilience face aux effets induits du changement climatique et contribuent à la protection des écosystèmes.

b) **Priorité Stratégique 2 : Accès aux services sociaux de base de qualité et protection sociale**

- **Effet 4** : d'ici 2023, les institutions en charge de l'éducation et de la formation mettent en œuvre des politiques efficaces et efficientes permettant d'assurer l'accès des enfants et des populations les plus vulnérables à des offres d'éducation et de formation de qualité ;
- **Effet 5** : d'ici 2023, les populations les plus vulnérables ont un meilleur accès à des services intégrés de santé, de nutrition, d'eau, d'hygiène, et d'assainissement de qualité ;
- **Effet 6** : d'ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient d'une protection sociale améliorée et d'une protection contre les violences, les pratiques néfastes et discriminatoires.

c) **Priorité Stratégique 3 : Gouvernance, Paix et Sécurité**

- **Effet 7** : d'ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre des services publics en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance ;
- **Effet 8** : d'ici 2023, les groupes les plus vulnérables exercent pleinement leurs rôles de contrôle citoyen dans les politiques publiques en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance.

2.3.4 Avantages comparatifs du SNU au Sénégal

Pour faire face aux défis identifiés de développement durable, le SNU, à travers l'UNSDCF 2019-2023, devrait renforcer son appui aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel, assurant de fait un rôle de conseiller privilégié des autorités nationales sur les questions de développement stratégique, notamment dans l'élaboration des politiques et stratégies cadres de

référence du développement. En outre, il devrait rester présent sur le terrain à travers des projets et programmes concrets au bénéfice direct des populations, particulièrement les plus vulnérables. Compte tenu de sa neutralité, de sa crédibilité, de son mandat en matière de promotion des Droits Humains, de son expérience et de son réseau d'expertise en matière de développement durable, le SNU au Sénégal dispose des avantages comparatifs dans les domaines suivants :

- Expertise dans la mise en place de cadres de discussions, de dialogue, de négociation et d'accord pour appuyer les États ;
- Expertise dans l'accompagnement à l'élaboration de stratégies, politiques et programmes nationaux dans de nombreux domaines, la planification et la budgétisation ;
- Expertise dans la gestion des connaissances ;
- Compétence dans plusieurs domaines en lien avec les priorités des pays en développement, notamment ceux couverts par les ODD ;
- Flexibilité à s'aligner sur les priorités du gouvernement ;
- Expertise dans le renforcement de capacités ;
- Capacité à formuler des projets intégrés et à lever des fonds pour les financer ;
- Crédibilité des agences du SNU grâce à leur appui constant et à leur proximité avec le gouvernement ;
- Capacité de coordination de plateformes des partenaires techniques et financiers dans les domaines sociaux (santé, santé maternelle et infantile, éducation, protection sociale, etc.).

2.3.5 Estimation financière pour la mise en œuvre de l'UNSDCF 2019-2023

Sur la base du cadre budgétaire commun, sur un budget requis de \$ 573 805 311 et avec un disponible de \$ 273 211 303 (48%), l'Équipe pays devait combler un gap de \$ 300 594 008 pour l'atteinte des résultats de l'UNSDCF 2019-2023. À l'horizon 2023, le volume global des ressources financières estimatif était réparti comme suit, par résultat stratégique : i) Croissance économique inclusive et durable \$ 307 604 606, soit 54% ; ii) Services sociaux de base de qualité et protection sociale \$200 840 055, soit 35% ; et iii) Gouvernance, paix et sécurité \$65 360 650, soit 11%.

2.3.6 Mise en œuvre, dispositif de coordination et de suivi

S'inscrivant dans l'approche « Unis dans l'Action », le SNU, en étroite collaboration avec le Gouvernement, s'est engagé à adapter les procédures opérationnelles standards dans le contexte du Sénégal en appui à la mise en œuvre de l'UNSDCF. L'UNSDCF 2019-2023 a été mis en œuvre à travers des plans de travail conjoints qui peuvent être soutenus par des programmes conjoints. Sur le plan opérationnel, sous la supervision de l'Équipe pays, le groupe des opérations a mis à jour la stratégie de gestion opérationnelle pour appuyer la mise en œuvre du Cadre de coopération dans l'esprit de l'« Unité dans l'Action ». Les mécanismes de coordination sont : le Comité Directeur, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, le Groupe des Opérations (OMT), le Groupe de Communication (UNCG), les Groupes transversaux (Genre-Droit de l'Homme, Équipe Humanitaire), et le Groupe Suivi-Evaluation.

2.3.7 Modifications au cours de la mise en œuvre : l'ajustement au choc COVID-19

La période de mise en œuvre du cadre de coopération pour le développement a connu une évolution du contexte, notamment marqué par l'apparition de la pandémie à la COVID-19 qui a particulièrement marqué l'année 2020 et affecté de façon sensible les actions de l'équipe de pays. Toutefois, la théorie du changement, axée essentiellement sur les effets du programme,

n'a pas connu de modification formelle sur la période 2019-2021 qui vient de s'écouler. Cependant, en lien aux impacts socioéconomiques de la COVID-19, le plan de travail du cadre de coopération pour l'année 2020 a été revu en vue du soutien du SNU à la réponse à la pandémie et aux priorités nationales, alors que le PTA 2021 a concrétisé la réponse socioéconomique à la COVID-19 du SNU. En effet, pour soutenir les différentes réponses sanitaires et socio-économiques apportées par le Gouvernement pour atténuer les impacts de la crise, le SNU a poursuivi la mise en œuvre du PTA 2020 en réorientant ses interventions, grâce à la réaffectation des ressources déjà existantes, sur les priorités nationales édictées par le Gouvernement et en les adaptant aux exigences de la situation du moment, notamment les actions visant les personnes les plus vulnérables en lien avec la mise en œuvre de la promesse principale de l'Agenda 2030 de ne laisser personne de côté.

Ensuite, pour apporter un soutien au Gouvernement afin de renforcer la résilience des populations, l'UNSDCF, à travers son PTA 2021, a été renforcé et actualisé par le Plan de réponse au COVID-19 du Gouvernement (PAP2A) et le Plan de riposte socio-économique des Nations Unies à la COVID-19 (SERP). Ces plans, élaborés en 2020, visent à réduire l'impact néfaste de la pandémie qui a beaucoup changé le contexte au Sénégal avec un fort impact négatif sur l'économie du pays et une exacerbation des vulnérabilités préexistantes, et annulé certains des progrès accomplis vers l'Agenda 2030. Les effets de l'UNSDCF 2019-2023 restent ainsi bien en ligne avec les axes stratégiques du PAP 2A ainsi qu'avec les piliers de la réponse socioéconomique à la COVID-19 du SNU. Cependant, les produits et les actions, autrement dit le PTA 2021, ont été actualisés et renforcés en lien avec la réponse socioéconomique pour assurer la durabilité et l'efficacité dans la mise en œuvre du cadre de coopération 2019-2023 des différents résultats.

III. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

❖ *Approches spécifiques respectives de collecte des données*

L'évaluation finale de l'UNSDCF 2019-2023 a adopté une méthode mixte combinant des approches qualitatives et quantitatives pour assurer la crédibilité et l'exactitude des données grâce à la triangulation. L'approche quantitative a été essentiellement basée sur les données secondaires extraites de la revue documentaire. L'approche qualitative a consisté en des entretiens semi-structurés, des groupes de discussions dirigés, et des observations directes avec des parties prenantes clés.

- ✚ **La revue documentaire** a porté sur les documents de programmes/projets, les rapports des revues annuelles de l'UNSDCF, les rapports de suivis effectués par des entités internes/externes, des rapports sur la situation du pays et des référentiels de données, des statistiques aux niveaux national et local, des données d'enquête.
- ✚ **Les entretiens individuels semi-structurés** ont été réalisés auprès des ASNU, les Ministères concernés au niveau central et leurs démembrés au niveau déconcentré, les structures étatiques, les Collectivités décentralisées, les Organisations de la société civile. Au total, 50 entretiens individuels ont été réalisés dont 16 avec des femmes.
- ✚ **Les entretiens de groupe** ont été réalisés auprès des populations bénéficiaires des interventions des ASNU (hommes, femmes, jeunes, populations vulnérables). Au total 4 groupes de discussion ont été réalisés dans les trois régions retenues pour la collecte des données avec 44 participants.

❖ *Analyse des données*

La collecte de données a été corrélée aux critères d'évaluation et aux questions d'évaluation spécifiques. Les méthodes et les processus de collecte de données ont tenu compte de la

sensibilité au genre. Sur la base de la méthodologie d'échantillonnage (raisonnée), les données primaires collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes. L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, c'est-à-dire par une comparaison croisée des quatre méthodes de collecte de données décrites plus haut et recoupées auprès de diverses sources. La triangulation a permis de valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été formulées. Les données quantitatives extraites des documents et des bases de données ont été saisies dans un tableau en Excel. Pour les données qualitatives, elles ont été directement analysées dans le rapport. Toutes ces données ont servi à comparer les résultats prévus, planifiés et exécutés.

3.1 Cartographie et échantillonnage des entités visitées et les parties prenantes (programmatiques, acteurs, bénéficiaires)

La méthodologie fait ressortir la procédure d'échantillonnage en donnant des éléments sur la représentativité multidimensionnelle (programmatiques, acteurs, bénéficiaires). L'échantillonnage des entités à visiter et les parties prenantes a été faite sur la base de la cartographie des interventions élaborée selon une approche participative et consensuelle par toutes les ASNU au Sénégal. Sur la base de cette cartographie, l'échantillonnage a été défini selon le processus suivant :

3.1.1 Au niveau programmatique

- Un recensement des projets/programmes des Agences du Système des Nations Unies a été fait en tenant compte du plan de travail conjoint et cadre commun budgétaire 2019-2023 ;
- A la lumière des échanges faits lors de la réunion de cadrage méthodologique, les projets/programmes réalisés par chaque Agence ont été identifiés avec des précisions sur les zones/sites de mise en œuvre (Régions, Préfectures, Villes). Cette synthèse des activités a débouché sur une cartographie des interventions mises en œuvre selon les effets, les zones d'interventions, les partenaires d'exécution, les groupes cibles, les institutions bénéficiaires et les partenaires techniques ;
- Globalement, il est ressorti que la couverture est nationale (14 régions du Sénégal), mais la cartographie a permis de faire une distinction entre les zones de concentration et les zones de maintien. L'analyse de la cartographie a permis de mettre en évidence les zones représentatives des principales interventions mises en œuvre par les ASNU ;
- La collecte des données ayant été planifiée dans les TDR pour une période d'environ deux semaines dont une semaine pour les visites de terrain (ce qui est très court), et compte tenu des contraintes budgétaires, de l'équipe restreinte de l'évaluation (deux consultants pour trois axes stratégiques et huit Effets), du nombre important d'acteurs à rencontrer au niveau du Système des Nations Unies, des acteurs gouvernementaux, des partenaires de mise en œuvre, des bénéficiaires, l'évaluation est convenue de visiter trois (3) régions (Dakar, Kolda et Saint-Louis) sélectionnées de manière raisonnée sur la base du critère de meilleure représentativité (nombre) des interventions de l'UNSDCF, des projets conjoints mis en œuvre, du taux de pauvreté qui permet la prise en compte des personnes vulnérables (*ne laisser personne de côté*), de la diversité géographique (avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration de l'UNSDCF), et de la qualité (avoir des interventions réputées performantes et d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les insuccès).

3.1.2 Au niveau des acteurs

Un recensement des ASNU a été fait sur la base de la matrice de résultats du cadre de coopération sur la période 2019-2023 et des plans de travail conjoints où pour chaque effet et produit, les ASNU responsables et contributeurs sont indiquées. Sur cette base et compte tenu des délais limités de la collecte des données, la sélection des Agences a été faite sur la base des Effets. L'évaluation a pris en compte de manière raisonnée, les Agences Lead des Effets et les Agences contributives en fonction de leurs avantages comparatifs réels selon les différents produits. Pour la sélection des Partenaires (Ministères, Organisations de la société civile) au niveau central, déconcentré et décentralisé, un recensement des activités des Partenaires d'Exécution (PE) et des structures partenaires a été fait sur la base des PTA des années 2019-2023 et des informations y relatives fournies par les ASNU. Chaque Agence a communiqué la liste de ses partenaires d'exécution dans les régions sélectionnées. Sur cette base, et en tenant compte des interventions mises en œuvre par axes stratégiques, un nombre de partenaires clés a été ainsi sélectionné par l'équipe d'évaluation pour être interviewé. En fonction des « poids » des partenaires d'exécution, des arbitrages ont été faits. Pour chaque pilier stratégique de l'UNSDCF, l'effet dominant a été retenu pour identifier le ministère clé.

3.1.3 Au niveau des bénéficiaires

Concernant la méthode de sélection des bénéficiaires, partant du postulat que les points de vue, les perceptions des bénéficiaires doivent être captées au niveau de tous les axes d'intervention du SNU, tous les trois domaines prioritaires de l'UNSDCF ont été considérés. Sur la base des plans de travail conjoints, une typologie des bénéficiaires des actions du SNU au Sénégal a été établie. Les bénéficiaires ont été rangés en fonction des axes stratégiques de l'UNSDCF. Dans chaque catégorie de bénéficiaires, les structures et organisations ont été sélectionnées en fonction de leur implication dans la mise en œuvre des interventions. Au niveau communautaire, les populations ont été sélectionnées selon les critères d'inclusion (âge, sexe, avoir été présent lors de la mise en œuvre des activités, vulnérabilités) et d'exclusion (ne pas avoir été dans la localité durant la mise en œuvre des activités de l'UNSDCF).

La taille des différents échantillons est présentée dans le tableau ci-dessous [Tableau 3]. L'unité de mesure est l'individu.

Tableau 3 : Cartographie, échantillonnage, taille des échantillons

Techniques de collecte des données	Capitale Dakar		Régions				Total		Pourcentage	
			Région Saint-Louis		Région de la Kolda					
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Entretiens individuels	29	12	1	2	4	2	34	16	68,0%	32,0%
Entretiens de groupes	0	0	0	29	2	13	2	42	4,5%	95,5 %
Total	29	12	1	31	6	15	36	58		
Total général							94		38,3%	61,7%

Source : Evaluation de l'UNSDCF

3.2 Gestion de l'évaluation

Le processus d'évaluation a été conduit par une équipe de deux (2) experts externes sous la coordination d'un comité de pilotage mis en place par l'équipe de pays et composé des membres du groupe inter-agence en charge du suivi et évaluation.

3.3 Considérations éthiques

Cette évaluation a été guidée par le respect le plus profond des principes et standards de l'éthique dans l'évaluation⁶. L'évaluation a respecté les normes les plus élevées d'intégrité professionnelle en respectant les droits des institutions et des individus à fournir des informations confidentielles, tout en restant toujours sensible aux croyances et coutumes des environnements sociaux et culturels locaux. Toutes les personnes qui ont participé à l'évaluation ont été invitées à donner leur consentement verbal avant de prendre part aux entretiens individuels ainsi qu'aux groupes de discussion. Les filles adolescentes non scolarisées ou déscolarisées, les garçons, les femmes, les communautés rurales marginalisées, ont participé à l'évaluation. Les évaluateurs ont fait certains entretiens en langue locale : wolof.

3.4 Assurance de la qualité

Les données collectées ont été soumises à une assurance qualité rigoureuse à des fins de validation, en utilisant une variété d'outils, y compris la triangulation des sources d'information et l'échange permanent avec les entités de mise en œuvre du cadre de coopération au niveau des bureaux de pays. Dans le cadre de l'assurance qualité, tous les résultats ont été étayés par des évidences. Dans l'ensemble, un mélange de données quantitatives et qualitatives provenant d'un ensemble équilibré de sources de données et de parties prenantes a été utilisé pour garantir la plus grande exhaustivité et l'absence de biais dans les données. En plus des concertations régulières avec le Senior Evaluation Advisor de DCO-HQ pour l'assurance qualité, chaque livrable a été partagé par le Bureau du Coordonnateur avec les membres du groupe de référence de l'évaluation (Comité technique conjoint) pour avis et commentaires sur la base d'une grille de notation contenant des critères d'appréciation de la qualité des livrables. Le contrôle de la qualité a été réalisé dans le respect du principe de l'indépendance des évaluateurs.

IV. CONSTATS : REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION

4.1 Pertinence

QE1a : Dans quelle mesure les effets et les produits de l'UNSDCF sont-ils alignés sur les priorités nationales de développement, les ODD et les principales conventions dont le Sénégal est signataire

QE1b : Dans quelle mesure les effets et les produits sont-ils adaptés aux besoins des populations y compris les plus vulnérables (enfants, jeunes, femmes, personnes vivant avec un handicap, les migrants etc.)

QE1c : Dans quelle mesure le programme a été flexible et s'est adapté aux différents chocs (COVID 19, changements climatiques, politiques etc.)

Résumé de la réponse : *De l'analyse documentaire et des entretiens avec les parties prenantes, il apparaît clairement que les Effets et produits de l'UNSDCF sont bien adaptés pour répondre aux besoins de la population et aux priorités nationales exprimées dans les documents de politiques nationales tels que le Plan Sénégal Émergent. Ces produits sont en lien direct avec les ODDs (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 15,16,17) et les conventions que le Sénégal a signées et/ou ratifiées. En matière d'emploi, les produits de l'Effet 1, 2, 3 de l'UNSDCF sont en harmonie avec les axes stratégiques de la Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE). En matière d'environnement, les produits des Effets 1,2 et 3 s'adossent sur la Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et de Résilience (SNSAR) 2015-2035, et au Programme National d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) 2018-2022. En ce qui concerne la santé, les produits de l'Effet 5 s'inscrivent dans le Plan National de Développement Sanitaire et Social 2019-2028. En matière de protection sociale, les produits de l'Effet 6 s'inscrivent dans la vision de la Stratégie Nationale de Protection Sociale 2015-2035. En matière de gouvernance, les Effets 7 et 8 s'inscrivent dans le cadre de l'Acte III de la décentralisation, de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020-2024. La mise en œuvre de l'UNSDCF a permis de concrétiser l'engagement que le*

⁶ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016, *Normes et règles d'évaluation*. New York : UNEG

Système des Nations Unies a pris de ne laisser personne de côté et de prendre des mesures tangibles en faveur des populations vulnérables, en particulier des personnes les plus démunies. Sur la base des informations collectées et de la revue documentaire, il existe un consensus sur le fait que le Système des Nations Unies a répondu de manière adéquate et efficace aux changements intervenus lors de la mise en œuvre de l'UNSDCF. Cela a été le cas dans la réponse des Nations Unies à la crise sanitaire du COVID-19. Les efforts des agences pour orienter leurs financements et leurs interventions de manière harmonieuse et concertée vers une réponse rapide à l'urgence sanitaire du COVID-19 ont été jugés très pertinents.

Dans quelle mesure les effets et les produits de l'UNSDCF sont-ils alignés sur les priorités nationales de développement, les ODD et les principales conventions dont le Sénégal est signataire ?

A) -Alignement des effets et des produits de l'UNSDCF sur les priorités nationales de développement

L'UNSDCF 2019-2023 s'inscrit en droite ligne de la vision du Plan Sénégal Émergent à l'horizon 2035. Le lien entre les priorités de l'UNSDCF 2019-2023 et le PSE a été expressément établi. La revue de convergence thématique entre l'UNSDCF 2019-2023 et le PSE montre un tropisme élevé du Cadre de coopération vers les axes 1,2 et 3 du document national : les Effets 1 à 2 sont liés directement, avec l'axe 1 « Transformation structurelle de l'économie et croissance », tandis que les effets 3 à 6 d'une part, et les Effets 7 et 8 d'autre part, sont clairement et de manière cohérente alignés, respectivement sur les axes 2 « Capital humain, protection sociale et développement durable » et 3 « Gouvernance, paix et sécurité ».

L'UNSDCF est aligné sur les priorités nationales identifiées dans les politiques et stratégies sectorielles. Ainsi, **en matière d'emploi**, les produits des Effets 1, 2, et 3 de l'UNSDCF sont en harmonie avec les axes stratégiques de la **Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE)** : Stratégie 1 : *Création massive d'emplois dans le PSE, les grands projets du chef de l'Etat et dans les systèmes économiques traditionnels* ; Stratégie 2 : *Développement de programmes publics spécifiques de création d'emplois décents* ; Stratégie 3 : *Développement de programmes d'emploi au niveau local* ; Stratégie 4 : *Amélioration et développement des relations formation/emploi* ; Stratégie 6 : *Renforcement des capacités du ministère de l'Emploi*. Les produits des Effets 1 et 2 de l'UNSDCF s'inscrivent dans les résultats stratégiques 1 : « *transformation de matières premières agricoles, sylvopastorales et halieutiques* » ; 2 : « *transformation industrielle des ressources minérales et des hydrocarbures* » ; et 4 : « *développement des industries à forte intensité technologique et d'innovation, dont l'économie numérique, les industries d'assemblage et les industries créatives* » **de la Politique et Stratégie d'Industrialisation 2021-2035**

Les produits des Effets 1,2 et 3 s'adosent aussi au **Programme National d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) 2018-2022** qui vise « *un secteur agro-sylvo-pastoral et halieutique, moteur de l'émergence socioéconomique durable du pays à l'horizon 2025* ». Ils sont également en phase avec les axes stratégiques du **Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise (PRACAS)** : i) *la modernisation de l'exploitation agricole familiale soucieuse d'une gestion durable des ressources naturelles*; ii) *l'émergence d'un entrepreneuriat agricole et rural*; iii) *une approche chaîne de valeur inclusive dans le cadre de l'agriculture contractuelle*; iv) *un ensemble diversifié et cohérent de services d'appui techniques, économiques, commerciaux et organisationnels visant à faciliter les liens entre les différents acteurs des chaînes de valeur*. Les produits des Effets 1, 2, 3 et 5 s'inscrivent dans la vision de la **Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et de Résilience**

(SNSAR) 2015-2035 qui est « une sécurité alimentaire durable et une meilleure résilience des populations face aux chocs à l'horizon 2035 ».

En ce qui concerne l'Environnement, les produits de l'Effet 3 sont alignés aux cinq axes stratégiques du *Plan National d'Adaptation* : Axe 1 « Renforcement des capacités à long terme des cadres institutionnels impliqués dans l'adaptation aux changements climatiques (ACC) » ; Axe 2 « Renforcement des systèmes d'information sur l'ACC » ; Axe 3 « Mise en œuvre des mécanismes financiers efficaces et durables » ; Axe 4 « Réduction de la vulnérabilité globale du pays » ; Axe 5 « Intégration systématique de l'ACC dans les politiques et stratégies de développement ». Dans le secteur de l'éducation, les produits de l'Effet 4 s'inscrivent dans la vision du **Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence – Education/Formation (PAQUET – EF)** : « un système d'Éducation et de Formation pacifié et stable, diversifié et intégré pour inclure en toute égalité chacune et chacun, motivant et de qualité pour la réussite de toutes et de tous, pertinent et efficace en tant qu'outil de développement des compétences nécessaires à l'émergence d'un Sénégal prospère et solidaire ».

En matière de santé, les produits de l'Effet 5 s'inscrivent dans la vision du **Plan National de Développement Sanitaire et Social 2019-2028** « un Sénégal où tous les individus, tous les ménages et toutes les collectivités bénéficient d'un accès universel à des services de santé et d'action sociale de qualité sans aucune forme d'exclusion et où il leur est garanti un niveau de santé et de bien-être économiquement et socialement productif ». En matière de **protection sociale**, les produits de l'Effet 6 s'inscrivent dans la vision de la **Stratégie Nationale de Protection Sociale 2015-2035** « d'ici 2035, le Sénégal disposera d'un Système de Protection Sociale inclusif, solidement ancré dans la culture nationale et garanti par l'Etat à travers des Lois ». En matière de **gouvernance**, les Effets 7 et 8 sont en parfaite cohérence avec l'**Acte III de la décentralisation** qui vise à « organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable à l'horizon 2022 ». Ils s'inscrivent également dans la vision de la **Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020 - 2024** déclinée comme suit : « l'éradication de la corruption au Sénégal en vue d'un développement durable et inclusif ».

Toutefois, à travers cette analyse de la pertinence des effets et produits de l'UNSDCF 2019-2023 par rapport aux priorités nationales de développement, il est apparu que l'UNSDCF ne s'est pas intéressé, dans le domaine de l'accroissement de la production et de l'emploi, aux activités extractives (or, zircon, phosphate, pétrole, gaz naturel, etc.) qui nécessitent pourtant le développement d'une industrie locale de transformation, mais aussi offre de nouvelles opportunités liées aux découvertes de pétrole et de gaz naturel. En réalité, c'est toutes les activités de densification et de diversification du tissu industriel, sur lesquelles le SNU a pourtant des avantages comparatifs, qui sont ainsi marginalisées. Il en est ainsi, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, de l'habitat et du cadre de vie, et de l'accès aux services énergétiques qui font parties intégrantes des ODD.

B)-Alignement des Effets et des produits de l'UNSDCF sur les principales conventions dont le Sénégal est signataire

Au-delà de ces documents au plan national, le Sénégal a ratifié et/ou signé des conventions internationales. Dans le cadre de l'évaluation, les conventions retenues sont celles qui sont couvertes par les Effets et produits de l'UNSDCF.

- En matière d'**Emploi**, l'Effet 2 est en phase avec les 3 conventions prioritaires que sont la Convention n°81 sur l'inspection du travail (1947) ; la Convention n°122 sur la politique de l'emploi (1964) et la Convention n°144 sur les consultations tripartites (1976) ;

- Dans le domaine de l'**Environnement**, l'Effet 3 est aligné sur la Convention Cadre des Nations Unies sur le changement climatique (juin 1994) et du protocole de Kyoto ;
- Dans le domaine de la **Santé**, l'Effet 5, s'inscrit dans la Résolution de la 58ème Assemblée Mondiale de la Santé ; la résolution sur la Couverture Sanitaire Universelle (CSU);
- Dans le domaine de l'**Education**, l'Effet 4 est aligné à la Politique de Scolarisation Obligatoire (PSO) ;
- Dans le **domaine du genre**, le Sénégal a ratifié plusieurs traités internationaux et régionaux de promotion des droits des femmes, dont la Convention des Nations Unies pour l'Élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, relatif aux droits de la femme ;
- Dans le domaine de la **Gouvernance**, les Effet 7 et 8 s'inscrivent dans la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), à la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale.

C)-Alignement des Effets et des produits de l'UNSDCF sur les ODD

Le Plan Sénégal émergent (PSE) qui est le référentiel de la politique économique et sociale du pays sur le moyen-long terme, est aligné aux ODD. L'UNSDCF 2019-2023 est ainsi basé sur une approche intégrée selon les ODD, ce qui est manifeste dans son cadre de résultats, ses PTA ainsi que dans les rapports annuels sur ses résultats. Le tableau ci-après présente l'importance et la présence des ODD au niveau de chaque effet de l'UNSDCF 2019-2023.

Tableau 4 : Liens entre les Effets de l'UNSDCF 2019-2023 et les ODD

Effets de l'UNSDCF	ODD ciblés							
Effet 1	1	2	5	8	9	10		
Effet 2	1	2	5	8	10	12	14	15
Effet 3	12	13	14	15				
Effet 4	2	3	5	6	16			
Effet 5	2	3	5	6	16			
Effet 6	1	3	4	5	8	10	11	16
Effet 7	5	11	16					
Effet 8	5	16	17					

Source : UNSDCF 2019 – 2023

Dans quelle mesure les effets et les produits sont-ils adaptés aux besoins des populations y compris les plus vulnérables (enfants, jeunes, femmes, personnes vivant avec un handicap, les migrants etc.)

La revue documentaire, les informations collectées lors des entretiens avec les acteurs permettent d'affirmer que la mise en œuvre de l'UNSDCF a permis de concrétiser l'engagement que le Système des Nations Unies a pris de ne laisser personne de côté et de prendre des mesures tangibles en faveur des populations vulnérables. Dans les plans de travail conjoints, le postulat de la prise en compte des populations vulnérables a été posé de façon explicite. Par exemple « *Produit 4.2. Les enfants et les jeunes en situation d'exclusion, ainsi que les populations les plus vulnérables et notamment les filles, bénéficient de programmes de scolarisation, de*

réinsertion, d’alphabétisation ou de formation professionnelle adaptés à leurs besoins ». Le Produit 1 de l’Effet 1, les Produits de l’Effet 2, le Produit 1 de l’Effet 3, le Produit 2 de l’Effet 4, les Produits de l’Effet 5, les Produits 1, 3, 4 et 5 de l’Effet 6, les Produits 1 et 2 et de l’Effet 8 portent spécifiquement sur les populations les plus vulnérables, principalement les enfants, les jeunes, les adolescents, les femmes, les filles, les victimes des violences basées sur le genre (VBG), les personnes vivant avec un handicap, les migrants de retour, entre d’autres. Par conséquent, un lien clair a été établi entre les questions relatives aux personnes vulnérables dans l’UNSDCF 2019-2023 et celles identifiées dans le BCP 2014-2018.

En outre des échanges avec les responsables des ASNU (chefs d’agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes transversaux, que l’UNSDCF 2019-2023 va au-delà des besoins prioritaires des personnes vulnérables et cible les principaux facteurs qui empêchent la pleine réalisation des capacités des populations. Les responsables nationaux de la Direction de la Coopération Economique et Financière, du Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, Ministère du Développement Communautaire, de l’Equité Sociale et Territoriale, de l’Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, interrogés affirment sans ambiguïté que l’UNSDCF a accordé une attention particulière à l’identification des territoires vulnérables, contribuant ainsi à la réduction des inégalités entre les régions du pays, aux facteurs liés au genre, à l’accès à l’éducation et la formation, à la santé, à la protection sociale, aux richesses et à l’emploi décent et durable.

Selon la revue documentaire, avec la crise sanitaire, le chômage s’est aggravé à 23,6% pour 2021, avec un taux plus important en milieu rural (28% contre 19,9% en milieu urbain), et parmi les femmes (36,7% contre 12,1% pour les hommes)⁷. Les entretiens semi directifs conduits auprès des chefs d’agences, les chargés de programmes des NUs, conjugués aux échanges avec les responsables de la Direction de la Formation Professionnelle et Technique, ont montré que l’UNSDCF a pris en compte les besoins des jeunes dans le domaine de l’emploi en accompagnant le Gouvernement du Sénégal dans l’élaboration d’une stratégie nationale pour la jeunesse, dite PSE Priorité Jeunesse 2035 et à travers le « programme d’urgence pour l’emploi et l’insertion socio-économique des jeunes », sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse.

La revue documentaire, notamment la Stratégie Nationale pour l’Equité et l’Egalité de genre 2016 -2026, a relevé qu’en ce qui concerne les violences sexuelles, 3,4% des femmes de 15-49 ans en sont victimes au cours de leur vie, contre 2,9% pour les 15-17 ans en 2019. Le taux de besoins non satisfaits en matière de PF des femmes fécondes en âge de procréer pour espacer ou limiter les naissances est de 26,2 % en 2019⁸. Les chargés de programmes des NUs, et les responsables du Ministère de la Femme, Famille, Genre et Protection des Enfants (MFFGPE), de la Direction de la Famille et de la Protection des Groupes Vulnérables interrogés ont affirmé dans leur grande majorité que l’UNSDCF a pris en compte les besoins des femmes en matière de santé de la reproduction grâce à l’offre multisectorielle d’un paquet intégré de services de qualité et des efforts notables pour surmonter les différentes catégories de barrières à l’accès et à l’utilisation des services.

La revue documentaire a montré que la proportion d’enfants en situation de handicap hors de l’école atteint plus de 66%, faute de dispositifs d’inclusion scolaire et d’accompagnement adaptés. Les entretiens semi directifs conduits auprès des chefs d’agences, les chargés de

⁷ SNU, Bilan commun pays, 2021

⁸ Étude sur l’intégration du genre dans le Régime simplifié de protection sociale pour les petits contribuables, Rapport final revu et corrigé après atelier de partage Novembre 2021

programmes des NUs, conjugués aux échanges avec les responsables de la Direction de la Formation Professionnelle et Technique ont montré que le SNU, à travers le BIT et l'UNFPA, a accompagné les Centres de Formation Professionnelle (CPF), ce qui a permis à des jeunes filles et garçons vulnérables et handicapés de bénéficier de formation, ainsi que les écoles d'éducation de base, à travers les interventions de l'UNICEF, à adapter et améliorer l'offre d'éducation. La consultation du plan stratégique national de lutte contre le sida 2018-2022, a fait ressortir que la prévalence du VIH, chez les 15 à 49 ans depuis 2005, est estimée à 0,5 % en 2016 (Spectrum ONUSIDA, 2017). Les entretiens semi structurés avec les chargés de programme de l'ONUSIDA ont fait ressortir que les membres de l'Équipe Pays des Nations Unies ont pris en compte les besoins des personnes vivant avec le VIH/Sida suite à l'approbation par l'Équipe Pays des Nations Unies du Plan de travail conjoint sur le VIH/Sida pour 2020, en travaillant ensemble pour sensibiliser le public à ce sujet et fournir un soutien essentiel aux personnes vivant avec le VIH/ Sida.

Les entretiens semi directifs conduits auprès des chefs d'agences, les chargés de programmes des NUs, ont montré que les interventions du SNU ont permis de prendre en compte les besoins des femmes réfugiées mauritaniennes installées au Sénégal avec leurs familles depuis 1989. Grâce au soutien de l'UNHCR les réfugiés peuvent accéder à la terre mise à disposition par les populations locales, à travers des contrats de bail ou engagements conjoints leur permettant d'exploiter des parcelles cultivables. La consultation des rapports d'activités de l'OIM, les entretiens avec les responsables des ASNU indiquent que dans le domaine de la migration, l'UNSDCF a pris en compte les besoins des migrantes de retour en vue de leur réinsertion par l'entrepreneuriat. L'OIM a organisé des formations en entrepreneuriat et gestion de projets au bénéfice des migrants de retour (hommes et femmes). Une caravane de sensibilisation sur les dangers de la migration irrégulière a été déployée dans les régions de Thiès, Saint Louis et Fatick.

Dans quelle mesure le programme a été flexible et s'est adapté aux différents chocs (COVID 19, changements climatiques, politiques etc.) ?

De la revue documentaire et des échanges avec les responsables nationaux, il ressort que le Sénégal, à l'instar de tous les pays du monde entier, a été confronté à la pandémie de COVID-19. Pour contenir les impacts néfastes de la pandémie à coronavirus, le Gouvernement du Sénégal a, de manière inclusive, mis en place un Programme de Résilience économique et sociale (PRES), doté d'un fonds de riposte dénommé « Force Covid-19 » d'un montant de 1 000 milliards de francs CFA, soit 7% du PIB, en vue de soulager les ménages les plus affectés et les entreprises directement touchées par le choc. Afin de booster la résilience socio-économique à moyen et long terme, le Plan d'Actions Prioritaires (PAP2) a été révisé et est devenu PAP Ajusté et Accélééré (PAP2A) de 2020-2023. Le plan révisé est stratégiquement orienté vers des objectifs de développement endogène afin de limiter les chocs externes.

Il ressort de la consultation des rapports d'activités des ASNU, des entretiens individuels avec les responsables nationaux que l'UNSDCF a fait preuve de souplesse, de flexibilité pour s'adapter à ce défi émergent qu'est la pandémie de COVID 19. En effet, les partenaires de mises en œuvre ont affirmé sans ambiguïté que des ajustements ont été apportés pour mieux répondre au Plan de réponse au COVID-19 du Gouvernement et aux 5 piliers du Cadre Socioéconomique de réponse à la COVID-19 des Nations Unies. Dans l'UNSDCF et dans les plans de travail spécifiques à chaque entité des Nations Unies présentes dans le pays, figurent de nombreuses initiatives dans les secteurs sanitaire et socio-économique. Les différentes entités du système ont effectué une révision du plan de travail conjoint en vue de le réaligner sur la situation

sanitaire liée au COVID 19, et ceci a ensuite été répercuté de façon opérationnelle par la révision des plans de travail des partenaires de mise en œuvre.

Cette révision inclut une analyse des ressources pour les réaffecter en fonction de la réponse à la crise. Un exercice approfondi de reprogrammation jusqu'à décembre 2020 a été mené sur la base des quatre piliers du Programme de résilience économique et sociale mis en place par le Gouvernement : 1) le renforcement du système de santé ; 2) le renforcement de la résilience sociale des populations ; 3) la stabilité macroéconomique et financière pour soutenir le secteur privé et maintenir les emplois ; et 4) l'approvisionnement régulier en hydrocarbures, produits médicaux, pharmaceutiques, et denrées de première nécessité. La reprogrammation de l'UNSDCF est également alignée sur le Cadre des Nations Unies pour une réponse socio-économique immédiate au COVID-19. En outre, afin de réduire l'impact que le virus et les mesures de confinement pourraient avoir sur la population, son accès aux services base, ses moyens de subsistance et l'économie, le Gouvernement sénégalais, en collaboration avec les Nations unies et d'autres partenaires, a produit des données à travers la conduite d'études pour analyser les impacts de la pandémie sur l'économie nationale.

4.2 Efficacité

QE2a : Dans quelle mesure les résultats obtenus par l'UNSDCF ont-ils contribué à renforcer les capacités nationales, l'environnement politique et la réalisation des objectifs de développement durable ?

QE2b : Dans quelle mesure les interventions de l'UNSDCF ont-elles atteint les groupes laissés pour compte ou risquant de l'être et ont pris en compte les principes des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?

Résumé de la réponse :

L'appréciation de façon pertinente de l'efficacité du programme a été rendue difficile du fait des difficultés de mesures des niveaux d'atteintes des cibles des indicateurs de produits. Néanmoins sur les 74 indicateurs qui renseignent sur la performance des 28 produits, 57%) ont des taux de réalisation atteignant ou dépassant les seuils prévus ($\geq 100\%$). Les ASNU se sont employées à la mise en place d'un environnement favorable à la promotion et à la création d'emplois ruraux décents. La prévalence de l'insécurité alimentaire modérée et grave a enregistré une baisse de 6 points de pourcentage entre 2015 et 2021. L'appui des ASNU a permis aux institutions de bénéficier de programmes de renforcement de leurs capacités en mécanismes d'appui pour le développement de chaînes de valeurs. Le Sénégal enregistre des progrès significatifs avec une hausse de plus de 5% du taux d'achèvement à l'élémentaire (64,9% contre 59,8% en 2020), du taux de transition au secondaire (73,6% contre 68,2% en 2020) et du taux d'achèvement au secondaire/moyen (41,9% contre 35,2%). Les ASNU ont contribué au renforcement des capacités des enseignants, des élèves maîtres, encadreurs et facilitateurs. Concernant le domaine de la santé, la morbidité et la mortalité maternelle et infantile sont réduites de manière significative. Les ASNU ont contribué à travers le renforcement des capacités des prestataires à tous les niveaux dans le domaine de la SRMNIA, de la nutrition et du WASH/PCI, le renforcement des structures sanitaires à travers l'offre d'interventions phares telles que la planification familiale; l'accouchement assisté; le monitoring SONU. Les contributions du SNU restent élevées en termes de renforcement des capacités des services pour la promotion et l'enregistrement effectif des faits d'état-civil, et la production de statistiques vitales, de promotion du leadership et la participation des femmes et des jeunes filles dans les instances de décision. Les ASNU ont apporté un appui à l'élaboration des plans de développement local ; au renforcement des capacités de la société civile et des groupes vulnérables, surtout les femmes, adolescents,

jeunes dans l'exercice de contrôle citoyen. La revue documentaire, les entretiens réalisés avec les Agences et les acteurs de la partie nationale, les observations directes sur le terrain ont montré que les interventions de l'ONU au Sénégal, ont ciblé les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap et les personnes atteintes du VIH et ont pris en compte les principes des droits de l'homme et l'égalité des sexes.

Dans quelle mesure les résultats obtenus par l'UNSDCF ont-ils contribué à renforcer les capacités nationales, l'environnement politique et la réalisation des objectifs de développement durable ?

Selon les principes du SNU, les équipes de pays des Nations Unies peuvent choisir de faire figurer les produits soit dans le plan-cadre et les plans de travail conjoints, soit uniquement dans les plans de travail conjoints. Des échanges avec les responsables des ASNU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), les Groupes de Résultats, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort qu'au Sénégal, l'équipe de pays a opté pour la figuration des produits au niveau des plans de travail conjoints. L'UNSDCF s'est donc limitée aux Effets. Les plans de travail conjoints comprennent 28 produits, 48 indicateurs d'Effets et 74 indicateurs de produits. La logique verticale et horizontale de la matrice des résultats a été respectée même si, à plusieurs endroits, des indicateurs n'ont pas de situation de référence, ce qui rend difficile l'analyse. La formulation de certains produits est très spécifique ; ce qui fait que certaines interventions des Agences ont du mal à être arrimées aux plans de travail conjoints de l'UNSDCF. Par ailleurs, l'analyse des plans de travail conjoints montrent que certains produits (*Produit 1.1 ; Produit 1.3 ; Produit 2.3*) ont un seul indicateur, ce qui n'est pas approprié dans une approche GAR, qui recommande au moins deux indicateurs par produits. L'évaluation note que le nombre d'Effets, de produits et d'indicateurs de l'UNSDCF restent encore importants. Par exemple, les Effets 7 et 8 pouvaient être fondus en un seul Effet.

La revue de l'efficacité du cadre de coopération s'articule autour des deux niveaux de programmation : les effets, d'une part, et les produits, d'autre part. L'action du Cadre de coopération cible directement les produits d'abord, les effets qui en résultent ensuite. Au niveau des effets, l'évaluation fait ressortir les progrès généraux du pays en rapport avec les indicateurs d'effet que le Cadre de coopération avait retenus d'influencer. Puis, avec les produits pour lesquels l'équipe de pays est redevable, les contributions spécifiques des ASNU sont analysées. Du fait des insuffisances du dispositif de suivi-évaluation du Cadre de coopération (*cf. infra*), l'analyse de la contribution du SNU au Sénégal a été confrontée à un problème de disponibilité des données statistiques récentes/actualisées et désagrégées dans les différents secteurs. Aussi, les réalisations des cibles de certains indicateurs ne sont pas renseignées ; ce qui pose le problème de calcul de leur performance. Par ailleurs, il y a l'absence d'un dispositif de suivi et évaluation fonctionnel qui permet de renseigner les indicateurs de façon périodique. L'efficacité a été appréciée à l'aide de deux principaux indicateurs de mesure de la performance : le taux de réalisation et le taux d'achèvement. Les taux ont été calculés uniquement pour les indicateurs de produits pour lesquels le SNU est redevable⁹. L'annexe 7 donne les progrès enregistrés par tous les indicateurs de produits durant la période 2019-2012.

⁹ Selon les termes de référence, l'évaluation temporelle de l'évaluation courait de janvier 2019 à mars 2022. L'évaluation a pris en compte les activités menées et les données qualitatives pendant cette période. Cependant, pour ce qui concerne le calcul de la performance des indicateurs des effets et des produits, l'évaluation s'est limitée aux données de décembre 2021. En effet, pendant la période de l'évaluation, les données sur les indicateurs de 2022 n'avaient pas encore été consolidées au niveau de UN Info. La revue semestrielle n'a pas été réalisée en 2022 ; ce

Priorité stratégique 1 : « Croissance économique inclusive et durable »

Effet 1 : D'ici 2023, les institutions en charge du pilotage de l'économie élaborent et mettent en œuvre des politiques sectorielles intégrées contribuant à la transformation structurelle de l'économie, à la réduction des inégalités et à la capture du dividende démographique.

Selon la revue documentaire, au Sénégal, les performances économiques enregistrées sur la première phase de mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent (PSE) ont été accompagnées par une amélioration du revenu per capita, qui passait de 1 396 \$ US en 2014 à 1 458 \$ US en 2018 et d'une baisse du taux d'extrême pauvreté ; 6,8% en 2018 contre 12,2% en 2011. Le taux de pauvreté¹⁰ (incidence) a aussi, diminué de 5 points de pourcentage (pdp), passant de 42,8% en 2011 à 37,8% en 2018. Le taux global de chômage de la population active âgée de 15 ans et plus est passé de 15,7% en 2015 à 15,2% à la veille de la pandémie de Covid-19. Depuis 2021, le Sénégal met en œuvre le Programme d'Urgence pour l'Emploi et l'Insertion socioéconomique des Jeunes d'un coût global de 450 milliards de francs CFA sur la période 2021-2023. Les résultats, après une année de mise en œuvre, sont assez satisfaisants avec la création de 62 334 emplois sur les 65 000 prévus, soit un taux de réalisation de plus de 95%.

Contributions du Système des Nations Unies

Produit 1.1 : D'ici 2023, les institutions en charge du pilotage de l'économie ont les capacités de formaliser le fonctionnement des PME.

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par un (1) seul indicateur. Durant la période 2019-2021, l'indicateur a atteint une performance significative (cf. Annexe).

Il ressort de la consultation des rapports d'activités des agences des NU, des entretiens semi-directifs avec les bénéficiaires, avec les partenaires de mises en œuvre, notamment l'ANPEJF (Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes./MAERMEPA, la Direction de la formation professionnelle et Technique, l'Agence de Développement et Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) que le SNU, à travers l'ONUDI, le BIT, a contribué au renforcement de la compétitivité des PME du secteur industriel par le Programme Régional Compétitivité Afrique de l'Ouest, l'amélioration de l'attractivité des PME par le Programme de Promotion des Investissements dans les Chaînes de Valeur, le Projet « Women Entrepreneurs Finance Initiative – WEFI ». Dans cette même optique, le SNU, à travers la mise en œuvre du Programme de Partenariat Pays Sénégal-ONUDI, a contribué à l'opérationnalité du Parc industriel de Diamniadio avec un actif de 7 entreprises et 1000 emplois, le renforcement des capacités techniques et entrepreneuriales pour 200 jeunes/femmes dans les 4 départements de Tambacounda avec l'appui du PNUD. Dans la même dynamique, l'appui du SNU, à travers l'ONUDI, a permis l'adoption de la nouvelle politique et stratégie d'industrialisation 2021-2035. Cette nouvelle politique a permis de renforcer la capacité du MDIPME, de formaliser les PME et de soutenir les unités de production informelles.

Produit 1.2 : D'ici 2023, les ministères en charge de la mise en œuvre du PSE ont les capacités de formuler des stratégies intégrant le renforcement de l'employabilité des jeunes et des femmes

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, seul un des deux indicateurs atteint une performance significative (cf. Annexe 7).

qui n'a pas permis à l'équipe de consultants d'obtenir les données sur les indicateurs en 2022. Les données de 2021 existent et ont été validées par le SNU et le Gouvernement. L'évaluation a donc considéré ces données officielles validées.

¹⁰ Selon l'Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages EHCVM 2018/2019

La revue documentaire indique que des progrès importants ont été accomplis dans l'appui au renforcement de l'employabilité des jeunes et des femmes. Il ressort des entretiens avec les responsables nationaux et les chargés de programmes des agences des NU, que pour renforcer l'employabilité des jeunes, le SNU, à travers le BIT, s'est également employé à la mise en place d'un environnement favorable à la promotion et à la création d'emplois ruraux décents. Ainsi, 3 000 individus, dont 1 430 femmes ont eu accès directement ou indirectement à des emplois décents. Dans le cadre de l'initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois en Afrique, le SNU, à travers le BIT, la FAO, a contribué à l'employabilité des jeunes et de femmes: 713 emplois consolidés ou créés, 496 jeunes et femmes formés et 40 entreprises soutenues techniquement et financièrement.

Produit 1.3 : D'ici 2023, les institutions nationales ont la capacité de formuler et de mettre en œuvre une stratégie de mise en synergie des politiques sectorielles en faveur du développement des chaînes de valeur

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par un seul indicateur. Durant la période 2019-2021, la performance de l'indicateur est très probante (cf. Annexe 7).

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, il ressort que d'une manière générale, l'appui du SNU, à travers la FAO, l'ONUDI, a contribué au renforcement des capacités des institutions nationales dans la formulation et la mise en œuvre de stratégie de mise en synergie des politiques sectorielles en faveur du développement des chaînes de valeur. Ainsi, dans le secteur du développement industriel, l'accent a été mis sur la mise en synergie avec l'adoption de la Feuille de Route Industrielle 2019-2020 par le Comité de Pilotage du PCP-Sénégal de l'ONUDI, la validation des travaux relatifs au développement des Agropoles Compétitives et Intégrées avec MDIPMI-ONUDI, le Projet d'Appui à la Résilience des Filières Agricoles (PARFA) avec ONUDI-FIDA-FEM et le Projet multi-acteurs d'Appui au Suivi et à l'Évaluation des Politiques Publiques sensibles au Genre (PASEMEPP) avec ONU Femmes, BOS, ANSD, DEEG et CeSPI.

Effet 2 : D'ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient des opportunités économiques pour l'amélioration de leur sécurité alimentaire et la création de richesse.

Un Plan d'urgence de sécurité alimentaire (PUSA 2020) a été mis en œuvre et a permis d'éviter aux populations vulnérables de basculer en phase de crise. En 2021, les résultats du cadre harmonisé montrent que la situation s'est améliorée avec une prévalence de l'insécurité alimentaire modérée et grave estimée à 17,4%, soit 2 972 622 personnes. Globalement, la prévalence de l'insécurité alimentaire modérée et grave a enregistré une baisse de 6 pdp entre 2015 et 2021. La prévalence de la sous-alimentation au Sénégal qui était de 9,8% en 2015 est réduite à 7,5% en 2019 pour remonter à 8% en 2020¹¹.

Contributions du Système des Nations Unies

Produit 2.1. D'ici à 2023, les populations vulnérables (jeunes et femmes) disposent de capacités techniques et entrepreneuriales pour leur autonomisation économique

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, un seul indicateur a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, le Groupe Suivi et

¹¹ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SN.ITK.DEFC.ZS?locations=SN>

Évaluation des Nations Unies, conjugués aux entretiens individuels avec les responsables nationaux du Ministère du Développement industriel et des Petites et Moyennes industries, du Ministère de la Jeunesse, de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi et la consultation des rapports d'activités des NU, il ressort que le SNU, à travers le BIT, la FAO, a accompagné la constitution des PME. Les informations collectées indiquent clairement que la plupart des PME constituées, appuyées, formées en diverses activités (coupe du bois, transformation céréales, agriculture biologique, fabrication de savon etc.) ont pu accéder à des financements grâce au SNU. Dans la stratégie d'intervention de la FAO, les secteurs de l'agriculture et de celui de l'élevage ont reçu des appuis qui ont contribué à l'amélioration de la productivité, la transformation et la mise en marché des produits agricoles. Dans le cadre de la promotion de la mobilité de la main-d'œuvre entre l'Afrique et l'Europe, le SNU, à travers le PNUD, a pu faciliter, dans le cadre du projet MATCH, la recherche d'opportunités destinées aux jeunes talents sénégalais vers 4 pays de l'Union Européenne (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg et Italie). En collaboration avec l'ANPEJ et la Direction de l'emploi (Ministère du travail) 145 jeunes sénégalais ont bénéficié d'une assistance ciblée qui a favorisé l'amélioration de leurs compétences non techniques (soft skills), la préparation aux entretiens d'embauche et l'orientation culturelle.

Produit 2.2. D'ici à 2023, les ménages vulnérables en zone rurale ont les capacités d'assurer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur seul indicateur a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

La revue des rapports d'activités des agences des NU, combinée aux échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, montrent que la stratégie développée par le SNU, à travers la FAO, a contribué à lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition des ménages vulnérables en milieu rural à travers la création d'actifs durables et l'assurance agricole. Des actifs durables ont aussi été mis en place pour encourager l'embouche ovine avec la construction d'étables, la fourniture d'aliments de bétail et de matériel au profit de près de 2 600 producteurs dont plus de 1 800 femmes. S'y ajoute la mise à l'échelle de l'Initiative 4R en faveur de la résilience, qui a permis à 12 000 producteurs de bénéficier des activités de Food For Assets (FFA) notamment, la création/réhabilitation de digues de ceinture, la réalisation de cordons pierreux et l'aménagement de périmètres rizicoles. Le SNU, à travers la FAO, s'est investi dans la mise en place de mécanismes pour le développement des chaînes de valeurs en apportant son appui à l'Agence nationale de conseil agricole et rural (ANCAR) et aux ministères sectoriels en charge du développement rural et au Ministère de la Pêche et de l'Economie Maritime. L'appui du SNU, à travers la FAO, a aussi permis à 15 516 personnes de souscrire à l'assurance agricole, 8 009 ont souscrit à l'assurance « cash » et 1 473 producteurs ont été indemnisés pour un montant de 80 060 USD.

Produit 2.3. D'ici à 2023, les institutions des secteurs agro sylvo pastoraux et halieutiques mettent en place des mécanismes d'appui pour le développement de chaînes de valeur, au profit des populations vulnérables

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par un seul indicateur. Durant la période 2019-2021, l'indicateur a enregistré une bonne performance (cf. Annexe7).

La revue des rapports d'activités des agences des NU, conjuguée aux échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, montrent que l'appui

du SNU, à travers la FAO, a permis à plus de 10 institutions de bénéficier de programmes de renforcement de leurs capacités en mécanismes d'appui pour le développement de chaînes de valeurs. Pour l'amélioration de la production agricole, le REFAN a bénéficié du financement d'une rizerie moderne d'une capacité de 5 t/ha de la part du MAER, de la DER, de la Banque Agricole et du Secteur Privé. Pour la production pastorale, des ménages pastoraux ont reçu 1500 T d'aliments bétail et 35 parcelles de 13 ha de production fourragère aménagées. Pour l'amélioration de la transformation, 300 ménages sont appuyés dans la mise en œuvre de plans d'action filières et de cadres interprofessionnels dans le cadre du Projet d'Appui à la Résilience des Filières Agricoles (PARFA). Les responsables du Ministère de l'Agriculture, de l'Équipement Rural et de la Souveraineté alimentaire interrogés ont souligné avec fermeté que le SNU, à travers la FAO, a soutenu l'analyse des preuves sur le diagnostic situationnel des systèmes et environnements alimentaires, de la nutrition et de la santé au Sénégal, appuyé une enquête qualitative sur les facteurs socio-culturels de l'alimentation des Sénégalais, ainsi qu'une enquête nationale sur la consommation alimentaire de la population sénégalaise.

Effet 3 : D'ici 2023, les communes vulnérables renforcent leur résilience face aux effets induits du changement climatique contribuent à la protection des écosystèmes.

La revue documentaire indique qu'en ce qui concerne l'aménagement du cadre de vie des populations, une hausse de 13% de la superficie d'espaces verts aménagés a été notée, passant de 77 ha en 2019 à 87 ha en 2020. S'agissant de la gestion des déchets, la quantité de déchets mise en décharge s'élève à 1 587 659 tonnes en 2020 contre 1 223 957 tonnes en 2019, soit au-dessus de l'objectif de 1,3 million de tonnes. Les émissions de dioxyde de carbone par habitant sont établies à 0,62 tonne en 2018 contre 0,64 tonne en 2015. Suite à la mise en œuvre des projets carbone (MDP) la quantité de CO₂ est passée de 252 000 tonnes en 2019 à 305 768 tonnes en 2020 puis 274 857 tonnes en 2021.

Contributions du Système des Nations Unies

Produit 3.1. D'ici à 2023, les communes vulnérables disposent de capacités pour développer des mécanismes de résilience aux changements climatiques et de protection des écosystèmes

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par quatre (4) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les quatre indicateurs, deux ont atteint une performance significative, 1 n'a pas été calculé pour faute de données cibles et 1 autre a une faible performance (cf. Annexe 7).

La revue des rapports d'activités des agences des NU, combinée aux échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, indiquent que les efforts conjugués des Agences du SNU (PNUD, FIDA, ONUFEMMES) ont contribué à renforcer la résilience des communes affectées par l'effet néfaste des changements climatiques et de la dégradation des écosystèmes sur les conditions de vie des populations. Des initiatives de résilience sont développées dans les communes. Dans ce cadre, le SNU a appuyé, la mise en place de la 1^{ère} tranche d'un fonds résilience climatique dans 7 régions pour financer des sous projets d'adaptation au changement climatique, l'élaboration de plans d'aménagement et de gestion de réserves communautaires dans la zone nord, le reboisement de 55 723 plants et 35 ha de mangrove ; l'initiative Villes durables et à la Gestion durable des déchets municipaux dangereux ; la mise en place de 05 bio-digesteurs pilotes de 18 m³ dans la région de Kolda, 2,25 tonnes d'engrais bio collectés.

Produit 3.2. D'ici à 2023, le Gouvernement renforce les cadres de gestion des risques et de catastrophes au niveau national et local

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, aucun indicateur n'a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, il ressort que le SNU, à travers le PNUD, a contribué à l'opérationnalisation du Centre de Gestion des Risques de Catastrophes à travers l'élaboration du manuel de procédure et la réflexion pour la mise en place de centres régionaux, ainsi que la finalisation du Système d'Alerte Précoce (SAP) sur la gestion des risques de catastrophes. C'est dans le même sillage que l'élaboration de la stratégie nationale de gestion des risques et de catastrophe a été lancée en partenariat avec l'Initiative de renforcement des capacités en réduction de risque de catastrophe (CADRI). Dans le cadre de la gestion des risques et catastrophes, des acteurs locaux se sont mis en réseau dans huit (8) départements pour prévenir les risques de catastrophe liés au changement climatique.

Priorité stratégique 2 : Accès aux services sociaux de base de qualité et protection sociale

Effet 4 : D'ici 2023, les institutions en charge de l'éducation et de la formation mettent en œuvre des politiques efficaces et efficientes permettant d'assurer l'accès des enfants et des populations les plus vulnérables à des offres d'éducation et de formation de qualité

Il ressort de la revue documentaire que malgré un net ralentissement des tendances en termes d'accès, des progrès significatifs ont été enregistrés avec une hausse de près de 3 points du taux d'achèvement à l'élémentaire (64,9% contre 62,1% en 2020). Le taux brut de scolarisation à l'élémentaire a enregistré un net recul en 2021 (83,8% contre 86,4% en 2020), et reste en retrait par rapport à la cible nationale de 92,6%, avec un ralentissement particulièrement marqué dans le taux d'inscription alors que, entre 2020 et 2021, la demande de scolarisation a crû plus vite que les effectifs scolarisés, soit respectivement (+2,8%) et (+0,4%).

Contributions du Système des Nations Unies

Pour atteindre cet Effet 4, les contributions du SNU aux efforts du pays en en la matière ont été organisées autour de trois produits.

Produit 4.1 Les institutions d'éducation et de formation ont des capacités renforcées pour assurer une éducation de meilleure qualité

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par quatre (4) indicateurs. Durant la période 2019-2021, les quatre indicateurs ont atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, il ressort que l'appui aux institutions d'éducation et de formation a été réalisé au-delà des cibles fixées, même en fin de cycle. L'assistance technique du SNU grâce à l'UNICEF, l'UNESCO et le BIT, a ainsi permis d'améliorer la qualité de l'offre d'éducation et de formation, en contribuant au renforcement des capacités des enseignants, notamment dans les domaines de la remédiation scolaire, de la gestion des classes multigrades, et dans la prise en charge des

problématiques de genre et de santé sexuelle et reproductive, et de handicap, la capacitation pour l'emploi non salarié et la formation en entrepreneuriat.

A travers l'UNICEF, le SNU a pu, dans le cadre de la riposte au COVID-19, adapter son appui par l'introduction d'une approche de formation hybride utilisant l'apprentissage à distance, ce qui lui a permis d'accélérer la formation de 1975 élèves-maîtres et d'assurer leur déploiement à temps pour la nouvelle année scolaire, à la suite de la fermeture de toutes les écoles en 2020, de procéder à la mise en place de référents et de médiateurs numériques au sein de services techniques centraux et déconcentrés des ministères. Toujours avec l'UNICEF, le SNU a également enrichi sa contribution à l'amélioration de la qualité des enseignements et des apprentissages avec la validation de la stratégie d'enseignement bilingue pour le cycle de l'éducation de base (MOHEBS), laquelle prescrit l'introduction de l'enseignement en langue maternelle au niveau préscolaire et dans les classes inférieures du cycle primaire, et facilitera le déploiement du programme d'enseignement de la lecture en langue maternelle.

Produit 4.2. Les enfants et les jeunes en situation d'exclusion, ainsi que les populations les plus vulnérables et notamment les filles, bénéficient de programmes de scolarisation, de réinsertion, d'alphabétisation ou de formation professionnelle adaptés à leurs besoins

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, les trois indicateurs ont enregistré des performances significatives (cf. Annexe7). Ces performances font écho aux importantes réalisations obtenues en matière d'amélioration de l'offre d'éducation et formation, grâce aux interventions décisives portées essentiellement par l'UNICEF avec ses partenaires et l'UNFPA, notamment en termes de réinsertion des enfants hors école à l'élémentaire au niveau national (7 régions couvertes), de développement d'offres d'éducation alternatives dont des interventions innovantes ciblant les enfants hébergés dans les daara, les enfants et adolescents en rupture scolaire, et les jeunes vulnérables ni scolarisés, ni en formation, ni en situation d'emploi, ainsi que de rétention des élèves vulnérables (enfants déficients visuels, élèves non-inscrits à l'état civil) et d'amélioration de l'environnement des apprentissages par (i) l'alimentation scolaire selon l'approche traditionnelle de cantine scolaire mais également à travers des opérations de transfert monétaire durant la période de fermeture des établissements ; (ii) l'introduction de la gestion de l'hygiène menstruelle dans des écoles primaires publiques ; (iii) la prévention et la gestion de la violence dans les écoles avec l'appui à la préparation de plans d'action scolaires et des formations pour les comités de gestion des écoles et les représentants des élèves ; et (iv) la mise en place des protocoles sanitaires et d'installation WASH dans toutes les écoles des niveaux primaire et moyen du pays, mais aussi dans des écoles coraniques, des écoles maternelles, ainsi que dans tous les centres de formation des enseignants du pays. L'appréciation de la formation de jeunes filles vulnérables (grâce à l'appui du FNUAP) par les bénéficiaires montrent que celles-ci sont parfaitement conscientes des résultats qui sont attendus d'elles par le programme et sont prêtes à se donner toutes les chances pour la réussite de leur insertion professionnelle. Elles affichent également une grande satisfaction, notamment par rapport aux domaines de formation et à l'intérêt des thèmes développés qui touchent à leurs besoins réels. Elles souhaitent même que les formations soient étendues aux garçons.

Produit 4.3. Les institutions en charge de l'éducation et de la formation disposent de capacités de pilotage et de gestion renforcées permettant de transformer les ressources disponibles en résultats accrus (GAR) et d'asseoir une culture de transparence, d'inclusion dans la prise de décision, et de redevabilité à tous les niveaux du système

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, deux ont enregistré des performances significatives (cf. Annexe7).

Des échanges avec les responsables des agences des NUs (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, il ressort que de réels progrès ont été enregistrés au niveau de l'amélioration du pilotage de l'éducation et de la formation des institutions ou du renforcement de capacités des administrateurs et structures en charge du pilotage et de la gestion. En effet, l'assistance technique du SNU, animée surtout par l'UNICEF, a permis d'améliorer le pilotage du secteur, en renforçant les agents de Collectivités territoriales et autorités éducatives décentralisées, notamment sur l'approche harmonisée des transferts monétaires (HACT), les fonctions de gestion, de planification et de coordination axées sur les résultats. Le SNU a également renforcé la gestion de l'éducation et le système d'information en collectant de nouvelles preuves et données et en introduisant des tableaux de bord de gestion à tous les niveaux du système éducatif.

Effet 5 : D'ici 2023, les populations les plus vulnérables ont un meilleur accès à des services intégrés de santé, de nutrition, d'eau, d'hygiène, et d'assainissement de qualité

La revue des rapports des agences des NU, des rapports des structures nationales montre que le taux de couverture à la première dose de Rougeole / Rubéole, les taux d'accès à l'assainissement urbain et rural, et le taux de couverture en traitement ARV ont connu une évolution favorable. Des avancées notables ont été enregistrées en matière de réduction morbidité et la mortalité maternelle et infantile, mais des efforts restent à faire. En effet, le nombre total de décès maternels a diminué passant de 797 en 2020 à 717 en 2021 soit une réduction de 9,2%. Rapporté aux naissances vivantes, le taux de mortalité maternel connaîtrait ainsi une réduction annuelle de 4,9% passant de 164,7 pour 100 000 naissances vivantes en 2020 à 156,6 pour 100 000 naissances vivantes en 2021. Le nombre total de décès néonataux dans les naissances vivantes a également diminué passant de 3 721 soit 7‰ en 2020 à 3 386 décès soit 6‰ en 2021.¹².

Contributions du Système des Nations Unies

Les contributions du programme dans le cadre de l'Effet 5 sont structurées à travers trois produits.

Produit 5.1. D'ici à 2023, les structures de base et de référence de santé, nutrition, WASH fournissent des services intégrés de qualité en SRMNIA/PF, VIH/SIDA, nutrition, WASH, maladies non transmissibles et violences/ traumatismes appui à l'enregistrement à l'État civil aux populations surtout les plus vulnérables notamment les mères, les nouveaux nés, les enfants, les adolescent(e)s/jeunes

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, 1 seul indicateur sur les trois a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences

¹² RAC 2022

des NU, soulignent que malgré la pandémie du COVID-19, l'assistance technique du SNU a permis, par le renforcement de capacité des acteurs, le maintien de l'offre de services de base. Les contributions de l'UNFPA et de l'UNICEF entre autres, ont été très appréciables, permettant aux prestataires de bénéficier de plusieurs modules de formation portant sur, entre autres, l'évaluation des structures SONU, la gestion des produits traceurs, le tri-évaluation traitement d'urgence (TETU), la surveillance de décès maternel et riposte (SDMR), la Prise en charge intégrée des Maladies de l'Enfant (PCIME), la prise en charge nutritionnelle des enfants et adolescents infectés par le VIH/Sida.

Les informations collectées dans le cadre de cette évaluation révèlent l'importance de ces formations qui dotent les prestataires en savoirs, savoir-faire et savoir-être, mais aussi de moyens techniques leur permettant d'offrir des services de qualité aux populations surtout les plus vulnérables notamment les mères, les nouveaux nés, les enfants, les adolescent(e)s/jeunes. Selon les entretiens menés avec les structures de références en matière de WASH (ATPC) rencontrées, une baisse des maladies hydriques a été notée dans les zones d'intervention. Toutefois, avec la recrudescence des inondations, les interventions deviennent plus importantes tout en nécessitant une adaptation aux horaires des bénéficiaires.

Produit 5.2. D'ici la fin 2023 les communautés et particulièrement les groupes vulnérables disposent des connaissances et des compétences nécessaires sur la prévention/détection précoce des maladies, la santé sexuelle et de la reproduction, les violences/traumatismes, les mesures d'hygiène et d'assainissement de base, l'amélioration de la nutrition, l'accès à l'eau potable, en vue de l'utilisation adéquate des services.

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, 1 seul indicateur sur les trois a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, soulignent qu' en matière de demande de services de santé de base, l'assistance du SNU s'est beaucoup focalisée sur la communication pour le changement de comportement en matière d'hygiène et d'assainissement pour la Fin de la Défécation à l'Air Libre (FDAL), et les actions de sensibilisation ont été renforcées dans le cadre de la mise en œuvre de l'Assainissement Total Piloté par les Communautés (ATPC). Le SNU, sous le lead de l'UNICEF, a également apporté son assistance à la formulation de documents de stratégies de prévention et de communication pour le changement de comportement. C'est dans ce cadre que le document harmonisé sur les pratiques familiales essentielles a été élaboré avec la collaboration de partenaires nationaux, les PTF et les ONG. Des actions de renforcement de capacités ont été aussi entreprises au profit des prestataires et des communautés sur PCI/WASH, des communautés sur les PFE, et des agents d'hygiène sur PCI Ebola.

Du côté de l'UNFPA¹³, l'initiative « *L'école des maris (EdM)* » a eu des impacts sur le changement de comportement des hommes surtout et de la communauté en général par rapport à la santé de la reproduction. L'initiative a contribué à transformer les relations de genre. Les hommes soutiennent leurs épouses lors des CPN et consultations post-natales, suivent les vaccinations des enfants. Un élan communautaire est noté autour de l'École des Maris en faveur de l'égalité homme/ femme et une masculinité positive (renforcement des initiatives

¹³ UNFPA, Rapport d'évaluation du 8^e programme pays, Sénégal 2019-2023, Version provisoire, Dakar, Septembre 2022.

communautaires pour prévenir l'excision et promouvoir les droits humains dans les 7 sept régions).

Produit 5.3. D'ici à 2023, les institutions nationales et communautaires disposent de capacités en matière de gouvernance pour une meilleure prise de décision basée sur des évidences, le genre, l'équité et la redevabilité afin d'accroître la résilience dans le secteur de la santé, la nutrition et l'eau/l'hygiène/l'assainissement

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, deux ont atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, soulignent que des comités multisectoriels fonctionnels ont été mis en place à tous les niveaux (au niveau régional et au niveau national). Etant donné que l'amélioration de la gouvernance du système sanitaire affecte positivement la qualité de l'offre de santé, le SNU (OMS, UNFPA, UNICEF, FAO, PAM, ONU FEMMES, ONUSIDA) a appuyé le gouvernement du Sénégal dans le processus de finalisation de plusieurs documents stratégiques comme le PNDSS, le Plan de suivi-évaluation de la SNFS, le Plan stratégique santé communautaire, le plan stratégique de la cellule économie de la santé (CES), la feuille de route nationale pour la prévention de l'anémie et l'approbation du guide sur la nutrition par le Parlement. Durant le COVID-19, le renforcement de la gouvernance du système sanitaire s'est poursuivi par un appui technique du SNU pour l'élaboration et la mise à jour de documents stratégiques essentiels, y compris trois plans d'urgence nationaux et leur adaptation régionale, ainsi que le Plan d'urgence de sécurité alimentaire (PUSA).

Effet 6 : D'ici 2023, les populations les plus vulnérables bénéficient d'une protection sociale améliorée et d'une protection contre les violences, les pratiques néfastes et discriminatoires.

La revue documentaire et les entretiens réalisés avec les responsables des agences des NU, et les responsables nationaux montrent que des résultats enregistrés pour cet effet en matière de protection des populations les plus vulnérables contre les violences, les pratiques néfastes et les discriminatoires restent satisfaisants. Concernant la politique de protection sociale, le Gouvernement a mis en place un Registre national unique (RNU) pour un meilleur ciblage des bénéficiaires des programmes de filets sociaux. Le nombre de ménages inscrits est évalué à 537 114 en 2020 contre 458 550 en 2019, soit une hausse de 78 566 ménages en valeur absolue et de 17,1% en valeur relative. S'agissant de la couverture maladie universelle, le taux de couverture du risque maladie a connu une évolution, passant de 48% en 2019 à 53,2% en 2020. Aussi, pour la politique d'assistance médicale, 2 194 520 cas ont bénéficié des initiatives de gratuité des soins.

Contributions du Système des Nations Unies

Les contributions du programme dans le cadre de l'Effet 6 sont structurées à travers cinq produits.

Produit 6.1 : D'ici à 2023, les mécanismes de ciblage, de gouvernance, de suivi et d'évaluation de la protection sociale sont améliorés

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, les trois indicateurs ont atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Le RNU est actuellement l'outil de référence pour cibler les couches les plus vulnérables pour une meilleure mise en œuvre des politiques portant sur la protection sociale. Le SNU, notamment l'UNICEF en liaison avec la Banque mondiale, a soutenu la mise à jour du RNU dans l'une des 14 régions ainsi que la création de plateformes régionales pour renforcer la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Protection sociale (SNPS). En outre, des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, il ressort qu'un document de projet de loi d'orientation sur la protection sociale, ainsi qu'un document de projet de la Charte nationale de protection sociale et le projet de décret y relatif ont été élaborés. Cependant, les responsables nationaux indiquent qu'aucun dispositif d'intégration des initiatives de gratuité dans les mutuelles de santé n'a encore été mis en place. Cela nécessite certainement des réformes approfondies dans le fonctionnement des mutuelles de santé pour une meilleure optimisation en vue d'atteindre cet objectif.

Produit 6.2 : D'ici à 2023, les autorités disposent d'informations analytiques détaillées sur le financement des secteurs sociaux.

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, 1 seul indicateur sur les deux a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

L'appui du BIT a permis l'établissement de trois scénarios que le Sénégal pourrait adopter pour accroître et sécuriser les ressources destinées à la protection sociale tout en veillant à un cadre macroéconomique stable avec un impact positif sur la pauvreté (-7,5%), les inégalités (-0,045 point de Gini) et la croissance des revenus (+8,21%). Parallèlement, l'UNICEF, à travers ses publications « Budget briefs », a produit des connaissances détaillées sur le financement de la santé, l'éducation, la petite enfance, la nutrition, le WASH, le budget général de l'Etat et la protection de l'enfance. Ces briefs ont été diffusés à travers l'Observatoire de Suivi du Budget Social (OSBS).

Produit 6.3 : La communauté, les familles, les femmes, les jeunes et les enfants (filles et garçons) ont leurs capacités à prévenir et répondre aux violences, à l'exploitation, aux pratiques néfastes ou discriminatoires renforcées

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par cinq (5) indicateurs. Les résultats enregistrés sont satisfaisants pour trois des cinq indicateurs (cf. Annexe7). L'assistance technique des ASNU a porté essentiellement sur des actions de plaidoyer, de communication et de mobilisation sociale pour toucher le maximum de cibles. L'implication des communautés dans la prévention des violences de toutes natures et des actes discriminatoires est ainsi le premier maillon autour duquel le SNU notamment UNFPA a agi pour amplifier l'efficacité de ses interventions. Les axes forts de l'effort du SNU ont également porté sur l'affinement des approches de communication pour le changement de normes sociales et de comportement, à travers la mise à disposition de guides nationaux de dialogue social en protection de l'enfant pour mobiliser et renforcer les capacités des enfants, jeunes, familles et communautés en protection de l'enfant ; le développement de procédures et outils, en particulier dans le domaine de la protection de l'enfant et des VBG, conçus de manière participative et dont la dissémination a été soutenue par des formations et la mobilisation d'agents de changements ; et la promotion de l'accès des femmes à l'aide juridictionnelle en collaboration avec le Barreau et les Maisons de justice, les boutiques des droits y compris le développement d'un module de formation, compte tenu des risques d'exacerbation des violences faites aux femmes et aux enfants, en particulier celles basées sur le genre, dans le contexte de la COVID-19.

Produit 6.4. Les prestataires de services de l'action sociale, de la santé, de l'éducation, de la sécurité, de la justice et de l'administration du travail ont des capacités renforcées pour mieux prévenir, détecter et prendre en charge les cas de violences, d'exploitation, de pratiques néfastes ou discriminatoires contre les femmes, les filles et les garçons

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, deux ont atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, montrent que le renforcement de capacités des prestataires de l'action sociale, de la santé, de l'éducation, de la sécurité, de la justice et de l'administration du travail a connu des avancées notables. L'assistance des ASNU a apporté un appui substantiel en termes de renforcement de capacités institutionnelles aux services et structures de protection afin de leur permettre d'apporter une réponse aux victimes, comme le développement de documents référentiels et d'outils destinés aux structures et services sur le terrain, des appuis financiers ou en personnel formés. L'accès des victimes a été ainsi renforcé par la mise en place et le renforcement de dispositifs de signalement des violences à travers internet et la téléphonie mobile grâce à la plateforme « RapidProtection » promue par l'UNICEF, permettant en parallèle le suivi en temps réel grâce aux tableaux de bord mis en place.

Produit 6.5. Les institutions aux niveaux central, déconcentré et décentralisé ont des capacités renforcées pour développer, intégrer et mettre en œuvre, dans les politiques et budgets, les stratégies en matière de protection contre les violences, d'exploitation, de pratiques néfastes ou discriminatoires contre les femmes, les filles et les garçons

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, deux ont atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, indiquent que les résultats sont encourageants compte tenu des efforts déployés pour mettre en place une panoplie d'outils, de mécanismes et de dispositifs de collecte et de monitoring, notamment le déploiement de plateformes de signalement et de rapportage des cas de protection de l'enfant à travers la téléphonie mobile et internet dans des zones pilotes. Les efforts ont été également soutenus pour rendre fonctionnel des cadres de coordination multisectorielle en protection au niveau central et déconcentré. En revanche, la planification sectorielle ou multisectorielle ciblant ou intégrant la protection spécialisée n'est pas encore opérationnelle. L'assistance du SNU a consisté en des actions de plaidoyers pour la protection des enfants et des femmes, et d'appuis opérationnels dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action de stratégies en matière de protection contre les violences, l'exploitation, les pratiques néfastes ou discriminatoires contre les femmes, les filles et les garçons ; dans le développement d'orientations pour la coordination et le suivi de la gestion d'actions de protection de l'enfant et d'actions de prévention ; dans l'implémentation de systèmes d'information dans le domaine de la protection des enfants et des femmes ; et dans des enquêtes permettant de mesurer et d'analyser l'impact de la COVID-19 sur les populations vulnérables, en particulier sur les femmes et les enfants. Toutefois, l'appui du Programme conjoint de l'UNFPA et de l'UNICEF a impulsé un engagement des communautés et de la société civile aux côtés du Gouvernement pour la transformation des normes sur les MGF, ce qui a permis au

Sénégal, en 2022, de se doter de sa première Stratégie nationale pour l'Abandon des MGF 2022-2030, accompagnée d'un Plan d'Action budgétisé, pour la période 2022-2026¹⁴.

Priorité stratégique 3 : « Gouvernance, Paix et sécurité »

Effet 7 : D'ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre des services publics en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance

La revue documentaire, les entretiens avec les responsables nationaux montrent que le pays a réalisé des progrès significatifs en gouvernance politique au cours des dernières années. Le Sénégal a été classé 9^{ème} sur 54 pays africains en 2020, par l'indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG) avec une note de 63,2 supérieure à celle de 2018 (62,8) mais pratiquement au niveau de 2016 (63,4). Afin d'accentuer la lutte contre la corruption, les avants projets de textes relatifs à la déclaration de patrimoine ont été finalisés. En vue d'améliorer l'offre de services publics, la stratégie E-gov a été élaborée et un plan d'actions établi. En matière de planification urbaine, le pourcentage de communes disposant de documents de planification urbaine a progressé, passant de 14% en 2019 à 16% en 2020.

Contributions du Système des Nations Unies

Les contributions du programme dans le cadre de l'Effet 7 sont structurées à travers six produits.

Produit 7.1. D'ici 2023, les acteurs institutionnels et communautaires disposent de capacités renforcées pour la promotion et l'enregistrement effectif des faits d'état civil et la production de statistiques vitales

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, un seul a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

L'assistance du SNU, à travers l'UNICEF, a permis de développer les capacités des acteurs institutionnels et communautaires pour la promotion et l'enregistrement effectif des faits d'état civil et la production de statistiques vitales par la production du Guide technique pour la mise en place et le fonctionnement des coins d'Etat civil, avec des sessions d'orientation réalisées sur le terrain, mais aussi par la connexion à la plateforme Rapid Pro qui a été consolidée dans 33 collectivités locales de la région de Kolda. Aussi, selon l'UNICEF, le suivi de l'enregistrement des naissances a été systématisé via Rapid Pro dans 100% des centres d'état civil des régions de Kolda, Diourbel et Kaffrine, contribuant à une meilleure responsabilisation locale et à la génération de données de routine.

Produit 7.2. D'ici à 2023, les institutions centrales et locales, les structures nationales de statistique et d'évaluation disposent de compétences améliorées pour assurer une meilleure disponibilité et utilisation des données de qualité désagrégées, la planification, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes publics

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Les 2 indicateurs n'ont pas été calculés par faute de données sur les réalisations (cf. Annexe7).

L'appui du SNU, à travers d'importants efforts de plaidoyer, de renforcement des capacités et des connaissances, et de communication, a permis la conduite de changements notables, sinon

¹⁴ <https://www.unicef.org/senegal/recits/un-s%C3%A9n%C3%A9gal-sans-mutilations-g%C3%A9n%C3%A9ralises-f%C3%A9minines-oui-cest-possible#:~:text=L'adoption%20d'une%20strat%C3%A9gie,%C3%A9liminer%20la%20pratique%20des%20MGF>

radicaux, dans la production, la disponibilité, l'accessibilité et l'utilisation de données et de statistiques de qualité sur les aspects clés liés à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation de la femme, dans un environnement politique et institutionnel favorable aux statistiques genre. A ce titre, l'ONUFEMMES a, dans le cadre de la mise en œuvre du « *Projet Women Count* », en 2020 et 2021, formé 317 acteurs à la collecte et à l'analyse des données statistiques sensibles au genre et en suivi évaluation des politiques publiques pour une cible de 110 soit un pourcentage de 119% même si l'on note toujours l'inexistence d'une plateforme opérationnelle en ligne pour le suivi des ODD. L'appui de l'UNFPA a permis le déploiement de l'Observatoire national sur le dividende démographique dans les 10 régions d'interventions pour améliorer son niveau d'opérationnalité et contribuer, de ce fait, au renforcement de l'expertise régionale en matière d'analyses approfondies et d'établissement de profils régionaux de capture du DD. Il a également contribué au renforcement du système de production de données à travers son soutien à la préparation du prochain recensement général de la population de 2023, notamment en appuyant l'ANSD dans l'audit de son dispositif de préparation du recensement, dans la perspective d'une optimisation sur les délais de sa réalisation ; cet appui stratégique a contribué au renforcement du dispositif et permis à l'ANSD de se doter d'une feuille de route, d'une stratégie de mobilisation des partenaires et d'une note d'orientation technique pour la collaboration avec le SNU. Cet appui comprend également la formation professionnelle en démographie d'étudiants sénégalais¹⁵.

Le développement des capacités et la production de connaissances avec l'appui du PNUD¹⁶, ont également permis de renforcer le plaidoyer en faveur d'une budgétisation sensible aux ODD, le suivi de ces ODD, et l'alignement de l'ODD 16 aux politiques sectorielles (Justice, Forces armées, Intérieur, Femmes, Bonne Gouvernance, Collectivités Territoriales), ainsi que la production et l'édition du rapport de mise en place du dispositif national de monitoring de l'ODD 16 et l'organisation d'une session de partage et de formation avec les cellules d'études et directions en charge de la planification (CEP) des ministères concernés pour la mise en place du système de collecte et de monitoring.

Produit 7.3. D'ici à 2023, les acteurs étatiques et la plateforme des acteurs non étatiques disposent de mécanismes de consolidation de la gouvernance démocratique pour améliorer le climat politique

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, les deux indicateurs ont atteint une performance significative (cf. Annexe7).

L'appui du SNU, notamment à travers l'initiative conjointe entre le PNUD et ONUFEMMES relative au Programme d'appui à la participation et au leadership politique des femmes et le projet conjoint de territorialisation des ODD dans la commune de Gueule Tapée - Fass - Colobane (avec ONUFEMMES, UNFPA, PNUD, et UNICEF) et inscrit dans le cadre de l'amélioration de la participation politique des femmes aux élections locales, a permis de soutenir plusieurs initiatives en collaboration avec des partenaires comme l'Observatoire national de la Parité (ONP), DSP Afrique (Dialogue, Sécurité, Paix), le COSEF (Conseil Sénégalais des Femmes). A cet effet, une campagne de communication a été déroulée autour de la représentation paritaire aux élections municipales et départementales de janvier 2022 (181 personnes touchées), sur les enjeux de la participation politique et de l'élection des femmes en

¹⁵ UNFPA, *op. cit.*

¹⁶ PNUD, Bilan annuel 2021 du partenariat Sénégal-PNUD, Septembre 2022.

tant qu'actrices de développement et de changement. La campagne a été mise à profit pour promouvoir et encourager les femmes candidates aux élections locales, et mettre en place un espace en vue de renforcer les liens entre les femmes et les hommes, afin de contribuer à l'instauration d'un climat social de paix pour un processus électoral inclusif et réussi. Le SNU a aussi apporté soutien technique dans la mise en place à l'échelle nationale d'un dispositif d'observation, de veille et d'alerte sur le respect des dispositions de la loi sur la Parité et de son décret d'application, et le renforcement de capacités des femmes (observatrices et journalistes) de compétences pratiques pour l'observation des élections au Sénégal.

Produit 7.4. D'ici à 2023, les acteurs étatiques et la plateforme des acteurs non étatiques disposent de capacités renforcées en termes de synergie d'actions pour prévenir les conflits, l'extrémisme violent et le terrorisme

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, un seul indicateur parmi les deux atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, indiquent que l'assistance technique du SNU à travers l'OIM a permis au Sénégal de renforcer ses capacités en matière de lutte contre le terrorisme à travers la formation des communautés frontalières, l'exercice de simulation en condition réelle et les campagnes de communication audio et vidéo qui ont permis de renforcer la coordination et la collaboration au sein des forces de défenses et de sécurité d'une part, et entre ces derniers et les communautés frontalières dans la gestion d'une crise d'autre part ; et des consultations entre les acteurs de la chaîne pénale directement impliqués dans cette lutte pour échanger et identifier des priorités devant faire l'objet d'une révision législative ou de renforcement de capacités opérationnelles au niveau national, afin de s'adapter à l'évolution de la menace terroriste. Ces différentes consultations et formations ont ensuite permis au Sénégal de bénéficier d'une assistance technique du SNU pour élaborer une stratégie nationale de prévention et de lutte contre le terrorisme à travers la mise œuvre de réunions consultatives en collaboration avec le Cadre Interministériel de Coordination des Opérations de Lutte anti-terroriste (CICO). Par ailleurs, le PNUD a fourni 12 drones à la police nationale pour la surveillance du territoire, et apporté son concours à la formation de 15 agents de police, mettant l'accent sur les applications en gestion des foules, sécurité du territoire et télé-pilotage de drones en agglomération avec des cas pratiques¹⁷.

Produit 7.5. D'ici à 2023, les institutions publiques y compris les corps de contrôle disposent de capacités renforcées pour développer, adopter et appliquer des textes en vue du renforcement de la gouvernance administrative, du contrôle et d'audit des procédures

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, deux ont atteint une performance significative et le troisième n'a pas été calculé pour faute de données (cf. Annexe7).

Les consultations avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), les Groupes de Résultats, et les entretiens avec les partenaires de mises en œuvre, combinés avec la revue des rapports d'activités des agences des NU, indiquent que l'assistance technique du SNU , à travers le soutien du PNUD , a permis

¹⁷ PNUD, *op. cit.*

au Sénégal de se doter, en plus de la stratégie nationale de lutte contre la corruption (SNLCC) et son plan d'action opérationnel, de connaissances sur les risques de corruption dans le secteur extractif. Le SNU a aussi, en 2021, offert son soutien à l'élaboration d'un plan d'actions et un mécanisme de suivi évaluation de la SNLCC. Un forum national de partage de la SNLCC a été organisé avec la présence du Président de la République. Grâce à l'appui du PNUD, les avant-projets de textes régissant les déclarations de patrimoine au Sénégal ont été révisés pour prendre en compte les conflits d'intérêts, élargir le champ de l'assujettissement au système de déclaration de patrimoine et durcir les sanctions. Dans la perspective du vote de ces nouvelles lois sur la déclaration du patrimoine, les parlementaires ont été sensibilisés sur le système sénégalais de déclaration du patrimoine.

Produit 7.6 : D'ici 2023, les institutions centrales et locales disposent de capacités renforcées en matière de gouvernance numérique en vue d'une meilleure qualité de l'offre de services publics

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par quatre (4) indicateurs. Durant la période 2019-2021, un seul indicateur sur les quatre a atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Ce produit est apparu pour la première fois dans le PTA 2021, pour profiter de la nouvelle dynamique induite par la crise du COVID sur le secteur du numérique afin d'améliorer la qualité de l'offre de services publics. Il contribue ainsi à la poursuite de la transformation digitale dans l'administration et à l'attractivité des territoires. Sur les 4 indicateurs, 3 ont une très bonne performance et 1 n'a pas été calculé pour faute de données.

Sous le lead du PNUD, l'appui du SNU en matière de renforcement de capacités dans le domaine de la gouvernance numérique a consisté en la mise en œuvre de la stratégie numérique nationale avec la stratégie E-gov qui a été élaborée, ainsi qu'un plan d'actions prioritaires opérationnel sur la transformation numérique de l'Administration ; la production d'un rapport de benchmark sur l'identité nationale numérique et d'un rapport sur l'état des lieux du cadre juridique ; le développement et la mise en ligne d'une plateforme sur la carte santé digitale ; et le renforcement en équipements de la task force eVaccin du Ministère de la Santé et de l'Action sociale. Le SNU a aussi offert une assistance opérationnelle aux Espaces Sénégal Services (ESS) des régions de Dakar, Thiès, Kaolack, Louga, Fatick et Saint-Louis en formant leurs agents sur la relation client et la qualité de service, et en leur dotant d'équipements composés d'imprimantes, de tablettes et de GPS pour la collecte de données, ainsi que des feedback management services (FMS) et des bornes interactives pour mesurer la satisfaction de leurs usagers. Le SNU a également soutenu l'Observatoire du Numérique pour la mise à jour de sa plateforme et la prise en compte de nouveaux indicateurs dont ceux relatifs à l'Universalité d'Internet. Avec le soutien de l'UNCDF, le développement d'un index de mesure de l'inclusivité de l'économie numérique du Sénégal a également été accompli en 2021, et des cours en ligne pour le renforcement des cadres du secteur public sur le développement d'une stratégie de transformation numérique inclusive post COVID-19 ont été réalisés.

Effet 8 : D'ici 2023, les groupes les plus vulnérables exercent pleinement leurs rôles, de contrôle citoyen dans les politiques publiques en vue de la promotion de la paix, de la sécurité et de l'efficacité de la gouvernance.

La revue documentaire montre que la représentativité des femmes dans les postes électifs a progressé à la suite des dernières élections locales de janvier 2022 et législatives de juillet 2022. Aussi, le pourcentage de sièges électifs occupés par les femmes à l'Assemblée nationale est

passé à 44,2% contre 42,0%. Le nombre de femmes maires et de présidentes de Conseil départemental a évolué positivement, passant de 2,8 % à la veille des locales de 2022 à 3,5 %.

Produit 8.1. D’ici à 2023, les collectivités territoriales disposent de capacités renforcées pour la mise en œuvre des plans de développement local prenant en compte les femmes, les jeunes, les enfants et les groupes vulnérables ainsi que les dimensions environnementales et les changements climatiques

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Les 2 indicateurs n’ont pas été calculés pour faute de données sur les réalisations (cf. Annexe7).

Le SNU avec l’appui de l’UNICEF a renforcé l’initiative Collectivités Territoriales Amies des Enfants (CTAE) par une formation aux principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), à l’intégration de la dimension de genre dans les projets communautaires. Un soutien substantiel a été apporté pour la préparation de leurs Plans de Développement Communal (PDC), afin de disposer de planification à moyen terme. Avec le PNUD, une stratégie de généralisation du projet sur la territorialisation des ODD a été définie et trois communes pilotes ont été appuyées dans l’élaboration de leur : i) plan de développement communal intégrant les ODD ; ii) schémas communaux d’aménagement des territoires ; et iii) diagnostic des potentialités économiques et définition d’une politique d’emploi. Le guide de planification locale a été actualisé pour une meilleure prise en charge des ODD au niveau territorial (communes et départements). Dans le cadre du projet « *Fass Emergent* », le SNU, avec le soutien de l’UNFPA/UNCDF, a contribué à la valorisation de la réalisation du dividende démographique, au renforcement des capacités des collectivités territoriales et des acteurs pour les projets de développement local, à travers la réalisation d’un coaching territorial avec de nombreux acteurs communaux (600).

Produit 8.2. D’ici à 2023, la société civile et les groupes vulnérables disposent de capacités améliorées pour formuler, mettre en œuvre et assurer le suivi-évaluation des politiques et programmes de développement

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par trois (3) indicateurs. Durant la période 2019-2021, sur les trois indicateurs, deux n’ont pas atteint de performance et le troisième n’a pas été calculé pour faute de données de réalisation (cf. Annexe7). L’assistance du SNU, à travers le PNUD, a contribué à la formation de 536 organisations (organisations de la société civile, leaders communautaires et groupes vulnérables) en suivi-évaluation des programmes et politiques, et la production et la diffusion par les acteurs non étatiques de 2 rapports d’évaluation des programmes et politiques, ainsi que la réalisation d’un diagnostic des systèmes d’information territoriale au Sénégal. Sous le lead de l’UNICEF, un important volet de renforcement des capacités des OSC et de groupes vulnérables a été mis en œuvre par le SNU dans les régions de Tambacounda, Sédhiou, Kolda, Kédougou, Ziguinchor dans le domaine de la lutte contre la COVID-19, la promotion et la protection des droits de l’enfant, les pratiques familiales essentielles, l’entrepreneuriat social, le diagnostic participatif et l’élaboration de plan d’actions, le genre, et la planification territoriale.

Produit 8.3. D’ici à 2023, les acteurs institutionnels et la société civile disposent de capacités renforcées en suivi évaluation et en surveillance de la mise en œuvre des obligations internationales en matière de protection et de promotion des droits de l’Homme.

Les progrès vers la réalisation de ce produit sont mesurés par deux (2) indicateurs. Durant la période 2019-2021, un seul atteint une performance significative (cf. Annexe7).

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet sur les traités de l'Union Africaine (PARDUA), le SNU à travers le PNUD¹⁸ et en collaboration avec le ministère de la Justice et le Comité sénégalais des droits de l'Homme, soutient la création et l'opérationnalisation d'une cellule de suivi des traités relatifs aux droits de l'homme, notamment la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, le Protocole de Maputo, la Charte africaine de la jeunesse et la Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant. Toujours dans le cadre du projet PARDUA, le SNU a appuyé le ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur (MAESE) / Direction des Affaires Juridiques et Consulaires (DAJC), pour la mise en place d'un système de numérisation et d'archivage électronique des conventions relatives à l'Union Africaine signées et ratifiées par le Sénégal. Une plateforme d'archivage numérique performante (Gestion Electronique des Documents, GED) a été créée, dans l'objectif d'accélérer le traitement des dossiers (accords et conventions bilatéraux et multilatéraux) non encore ratifiés par le Sénégal. Le SNU a appuyé le ministère de la Justice notamment la Direction des Droits humains à finaliser et publier la Stratégie nationale des droits de l'Homme du Sénégal (SNDH), sous la coordination du Conseil consultatif national des droits de l'Homme et du Droit international humanitaire (CCNDH-DIH). Le même appui a été apporté à la publication du plan d'action national de mise en œuvre des recommandations de l'examen périodique universel et des organes de traités des Nations Unies.

Dans quelle mesure les interventions de l'UNSDCF ont-elles atteint les groupes laissés pour compte ou risquant de l'être et ont pris en compte les principes des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort que d'une manière générale, dans un effort conjoint visant à atténuer les inégalités dont sont victimes différentes catégories de populations, les interventions de l'UNSDCF 2019-2023 ont ciblé une ou plusieurs catégories de population à haut risque d'exclusion. Dans cette optique, les responsables nationaux de la Direction de la Coopération Economique et Financière, du Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, Ministère du Développement Communautaire, de l'Équité Sociale et Territoriale, de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, dans leur majorité affirment sans ambiguïté que l'équipe conjointe a fourni un soutien technique pour améliorer les connaissances et l'accès aux services de santé sexuelle et reproductive (SSR) et de VIH/Sida chez les adolescents et les jeunes. Les interventions du SNU ont touché les populations clés.

A cet effet, une formation des acteurs visant la réduction des risques, notamment les usagers de drogues injectables et les prisonniers a été organisée et 23 professionnels socio-sanitaires y compris la société civile et l'administration pénitentiaire ont été formés. De même, le PNUD et le HCDH mettent en œuvre un projet pour contribuer à la réduction des violations des droits de l'Homme, les inégalités et l'exclusion vécues par les populations clés et groupes vulnérables. En collaboration avec l'Association « *Handicap.sn* » le SNU a organisé un atelier de renforcement des capacités sur les métiers de la photographie et de l'art plastique en lien avec les thématiques de la traite des personnes et du trafic de migrants à l'attention de 9 membres de l'association, afin de les doter d'outils et de capacités pour leur autonomisation, mais également les sensibiliser sur la traite des personnes. Près de 4 000 migrants et des producteurs ont reçu

¹⁸ PNUD, *op. cit.*

une aide directe en espèces pour monter des micro-entreprises dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de l'aviculture, de la couture, de la maçonnerie et de la menuiserie, des cosmétiques et des épiceries, etc.

L'UNICEF a étendu les possibilités d'apprentissage à plus de 27 000 enfants non scolarisés, principalement grâce à l'expansion de l'apprentissage accéléré et des modalités d'intervention de rattrapage pour les enfants en âge d'aller à l'école primaire, au développement d'écoles maternelles communautaires dans les zones mal desservies. L'UNICEF a également soutenu l'apprentissage à distance pour les enfants ayant abandonné le secondaire, et les programmes de développement accéléré des compétences pour favoriser l'employabilité des jeunes sans qualification préalable. L'Organisation internationale pour les migrations soutient les personnes migrantes de retour au Sénégal gérant des micros et petites-entreprises dans le domaine agricole, dans la participation à des événements de réseautage aux niveaux national et international, afin d'étendre leurs réseaux et améliorer leurs capacités entrepreneuriales. Le SNU à travers l'ONU DC, a appuyé la mise à disposition de petites subventions à des ONG et Associations locales, et a permis l'identification et l'assistance directe à plus de 350 enfants victimes de traite. L'UNCT est également actif sur quatre groupes de travail : jeunesse, genre, handicap et protection contre les actes d'exploitation et d'abus sexuels (PSEA).

4.3 Efficience

QE3a : Dans quelle mesure le SNU a-t-il fait bon usage de ses ressources humaines et financières, pour garantir l'optimisation des ressources ?

QE3b : Dans quelle mesure la stratégie de financement et de partenariat de l'UNSDCF a-t-elle facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement à grande échelle pour les partenaires nationaux ?

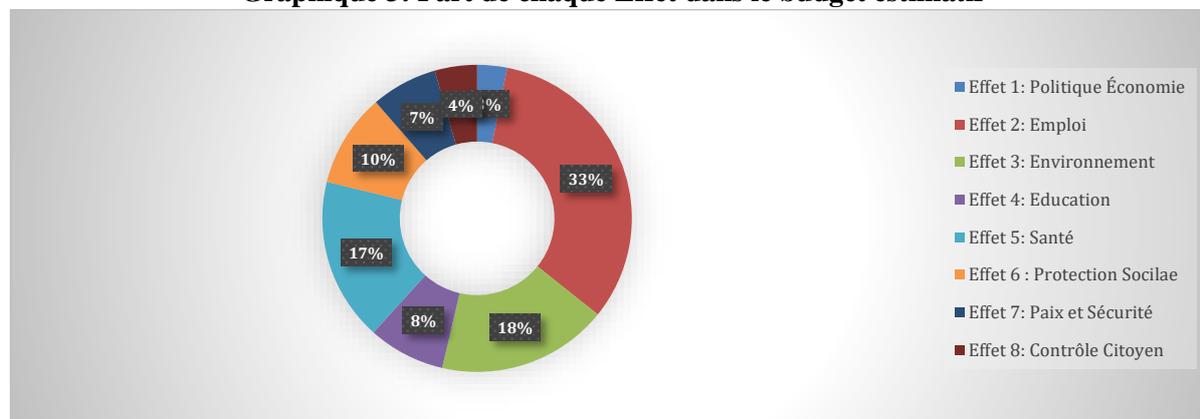
Résumé de la réponse : *Les ressources requises pour la mise en œuvre de l'UNSDCF proviennent en grande partie de la responsabilité de chaque Agence concernée, en particulier en ce qui concerne ses ressources propres ou régulières qu'elles obtiennent de leurs sièges (core fund). En outre, dans le cadre de l'UNSDCF, des ressources ont été mobilisées à travers les programmes/projets conjoints ou la participation à des initiatives régionales (non régulières – non core). Cependant, exceptés les projets /programmes conjoints, l'approche unifiée de mobilisation des ressources conformément à la Réforme, a été faiblement mise en œuvre.. La mise en œuvre de la réforme Delivery As One (DaO) a favorisé des gains en termes financiers et de procédures (par exemple gain de temps, réduction drastique du nombre de transactions pour l'achat des billets, qualité du travail). La surutilisation des ressources humaines entraîne une charge de travail supplémentaire dont la redevabilité n'est pas requise pour le personnel des ASNU. L'élaboration de la stratégie de financement et de partenariat de l'UNSDCF a facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement à grande échelle pour les partenaires nationaux.*

Dans quelle mesure le SNU a-t-il fait bon usage de ses ressources humaines et financières, pour garantir l'optimisation des ressources ?

Sur la base du cadre budgétaire commun, sur un budget requis de \$ 573 805 311 et avec un disponible de \$ 273 211 303 (48%), l'Équipe pays devait combler un gap de \$ 300 594 008 pour l'atteinte des résultats du Cadre de Coopération (UNSDCF 2019-2023). À l'horizon 2023, le volume global des ressources financières estimatif est réparti comme suit, par résultat stratégique : i) Croissance économique inclusive et durable \$ 307 604 606, soit 54% ; ii) Services sociaux de base de qualité et protection sociale \$200 840 055, soit 35% ; et iii)

Gouvernance, paix et sécurité \$65 360 650, soit 11%. La part de chaque Effet dans le budget estimatif est répartie comme indiqué dans le graphique ci-dessous :

Graphique 3: Part de chaque Effet dans le budget estimatif



L'analyse du graphique 3 montre que l'Emploi occupait la grande proportion financière dans le budget prévisionnel de l'UNSDCF.

Tableau 5: Budget prévisionnel vs Budget effectivement mobilisés (disponible 2019-2022)

Effets UNSDCF	Budget prévisionnel	Budget effectivement mobilisés (disponible 2019-2022)	Taux de mobilisation
Effet 1 : Politique Économie	17 923 338	272 122 287	1518,3%
Effet 2 : Emploi	187 266 042	89 029 130	47,5%
Effet 3 : Environnement	102 540 226	44 811 563	43,7%
Effet 4 : Education	46 143 380	25 753 762	55,8%
Effet 5 : Santé	98 438 934	48 738 623	49,5%
Effet 6 : Protection Sociale	56 382 741	34 512 861	61,2%
Effet 7 : Paix et Sécurité	39 818 178	18 566 828	46,6%
Effet 8 : Contrôle Citoyen	25 292 472	19 188 621	75,9%
Ensemble PNUAD 2019-2023	573 805 311	552 723 675	96,3%

Source : Bureau du Coordonnateur Résident

Dans cette même dynamique des réalisations financières, dans le cadre du PTA conjoint pour l'Effet 4, les dépenses enregistrées sur le PTA conjoint en 2021 ont atteint un niveau record de US\$ 9 151 107,37. Dans la mesure où le budget disponible en début d'année 2021 était de US\$ 7 221 320, le SNU a pu mobiliser au moins US\$ 2 millions supplémentaires, soit 20% des objectifs de mobilisation de ressources initiaux. Le succès relatif rencontré dans la mobilisation de ressources tient particulièrement au fait que le système éducatif est « sorti » de la crise COVID-19 en 2021 depuis la réouverture des écoles décrétée au niveau national en octobre 2020. Les dépenses globales pour les 8 effets s'élèvent à \$ 147, 402, 292, ce qui est supérieur aux ressources disponibles (124, 5 millions de dollars). Ceci illustre un effort de mobilisation de ressources considérables en 2021.

L'analyse de l'architecture du budget du UNSDCF 2019-2023¹⁹, montre que le montage du budget ne pose pas de facto le principe du financement conjoint ; mais plutôt est la résultante des ressources disponibles. Ainsi, la mobilisation conjointe des ressources reste embryonnaire

¹⁹ Annexe 1. Budget par agence par effet du PNUAD 2019 – 2023, p.59

au niveau du Système des Nations Unies au Sénégal. L'approche unifiée de mobilisation des ressources conformément à la Réforme, a été insuffisamment mise en œuvre. Néanmoins, dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNSDCF, certains financements conjoints ont été mobilisés. L'évaluation n'a pas pu obtenir les montants des financements réels mobilisés dans le cadre des programmes/projets conjoints.

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort que des fonds du secteur privé ont également été mobilisés avec en guise d'exemple la Fondation SONATEL pour le projet de transformation digitale de l'administration, BNPPARIBAS dans le cadre de l'initiative « Panier de la ménagère » et le PAF/ AGRIFED et EXIMBANK Chine. Les Global Funds ont été mis à contribution dans la mobilisation de ressources notamment le Response and Recovery Multi Partner Trust Fund (MPTF), le Global Environment Facilities (GEF), Partnership for Action on Green Economy (PAGE) et le Green Climate Fund. Le SNU a réussi à mobiliser à la fois des dons pour la réalisation des études techniques, pour les projets d'assistance technique et pour les infrastructures avec la Banque Africaine de Développement, la Banque Islamique de Développement et la Banque Européenne d'Investissements (Agropole Sud, 70 millions USD, infrastructures 120 millions USD). Toutefois, la méconnaissance de la nature des ressources de l'UNSDCF et de leur affectation effective par produits rendent difficile un jugement sur l'optimalité de leur utilisation. Des actions sont donc nécessaires pour renforcer le suivi financier du Cadre de coopération. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs étatiques et non étatiques ont permis de noter que d'importantes complémentarités inter-agences ont induit des gains importants en termes financiers et de procédures pour chacune d'entre elles. Pour ce faire, les Agences du SNU ont mis en place le BOS 2.0. Cette initiative s'inscrit dans le sens de « Unis dans l'Action » et vise trois objectifs fondamentaux : (i) la réduction des coûts de transaction ; (ii) l'amélioration de la qualité des services des prestataires ; et (iii) l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations. Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies au Sénégal, la stratégie relative aux activités opérationnelles (BOS 2.0) du Sénégal, a été élaborée de manière participative, en étroite consultation avec tous les organismes concernés. Le Business Operations Strategy 2.0 au Sénégal est structuré autour de six activités de gestion et d'appui communes : finances, gestion des ressources humaines, achats, logistique, technologies de l'information et de la communication, et administration, ce dernier service incluant également la gestion des bâtiments. Pendant la période de l'évaluation, les informations relatives aux nombres de LTA communs mis en place, les gains générés par la mise en place des accords à long terme (LTA) n'étaient pas encore disponibles. Néanmoins, la revue documentaire, les entretiens avec les Agences, ont montré que la mise en œuvre du BOS a permis de faire des économies d'échelle par une réelle réduction des coûts de transaction et une synergie entre les opérations et le programme. La construction de la Maison des Nations Unies à Diamniadio fait partie intégrante du BOS et tout l'OMT est mobilisé. L'OMT s'est également engagé dans le processus de « *common premises* », afin de recenser les locaux et les dépenses du SNU.

Toujours au niveau des finances, les partenaires d'exécution de l'UNSDCF ont souligné des retards accusés dans la mise à disposition des fonds par le SNU. Cette situation entraîne parfois des retards dans la mise en œuvre des activités et entraîne souvent des révisions des plans des plans d'action.

En ce qui concerne les ressources humaines au niveau du SNU, des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort que des progrès considérables ont été réalisés pour assurer une capacité de coordination de base au niveau du Bureau du Coordonnateur Résident. En effet, la plupart des cinq postes de base ont été pourvus relativement aux fonctions suivantes : planification stratégique ; économie ; gestion des données et communication des résultats ; partenariats et financement du développement ; communication et sensibilisation. Cela a permis de constituer un noyau de compétences nécessaires au Coordonnateur Résident pour diriger les équipes de pays des Nations Unies et collaborer de manière crédible avec le gouvernement. Selon les personnes interrogées, le Bureau du Coordonnateur Résident entretient de bons rapports avec les Agences et est toujours disponible et prompt à agir. Le Bureau du Coordonnateur Résident renforce les capacités des Agences. Par exemple, il y a eu une formation des points focaux des Agences sur la plateforme UN Info. Cependant, le respect des délais de transmission des informations et données par les Agences au Bureau du Coordonnateur demeurent un défi. Les délais sont difficiles à respecter.

En outre, les entretiens avec les partenaires nationaux sur le terrain ont fait ressortir la nécessité d'un leadership de la coordination au niveau régional pour une meilleure réalisation de l'initiative « Unis dans l'action ».

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), et des responsables nationaux, il ressort que les Agences ont des ressources humaines compétentes et de qualité pour accomplir les différentes missions. Cependant, les données collectées ont montré que la participation des Agences à l'animation des différents mécanismes de coordination de l'UNSDCF est parfois compromise par les effectifs réduits. En effet, un même personnel est parfois le point focal de son Agence dans plusieurs cadres de coordination. Ainsi, du fait de la charge de travail, ce dernier ne parvient pas à participer à toutes les réunions des différents organes de l'UNSDCF. Comme conséquence, certaines Agences ne sont pas présentes à toutes les réunions des organes de coordinations de l'UNSDCF. De ce fait, elles ne sont pas au même niveau d'information que les autres Agences. Par ailleurs, le staff des Agences a tendance à « prioriser » les tâches qui relèvent de leur responsabilité en Agences au détriment de celles de l'UNSDCF. Cela s'explique par le fait que le personnel est sous contrat avec son agence pour laquelle il est évalué et redevable.

Dans quelle mesure la stratégie de financement et de partenariat de l'UNSDCF a-t-elle facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement à grande échelle pour les partenaires nationaux ?

Dans la lignée de son appui au Gouvernement du Sénégal, le SNU a mis en œuvre des partenariats multiformes pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable et conformément au passage du funding au financing, des partenariats qui visent à lever les contraintes du financement du développement avec un accent particulier sur le secteur privé et la contribution des femmes au développement de l'économie locale. Cela a été possible grâce à l'élaboration et la validation de la stratégie de financement du développement et de partenariat. Dans cette perspective, des partenariats clés et innovants ont été mis en place :

- l'UNSDCF a mis en œuvre un programme conjoint avec le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques du Sénégal (FONSIS). Ainsi, UNSDCF et le FONSIS ont

travaillé conjointement sur la structuration, la création et la gestion d'un fonds d'investissement appelé le Fonds d'autonomisation économique des femmes, le « *WE ! Fund* » qui a actuellement plus de 30 projets dans son pipeline et met en œuvre une stratégie de mobilisation de ressources pour déployer la deuxième phase, avec un objectif de \$ 20 millions USD supplémentaires.

- Le projet « PARFA » est exécuté conjointement par le FIDA et l'ONUDI, sur financement du Fond mondial de l'Environnement (GEF), mobilisé par le Gouvernement du Sénégal dans le cadre du plan Sénégal Emergent (PSE).
- Avec le soutien de l'Equipe Pays des Nations Unies, le Gouvernement a pu obtenir \$300 000 pour la promotion et la création de plus d'emplois verts au Sénégal grâce à l'initiative du Partenariat pour l'action pour l'économie verte (PAGE).
- L'Équipe Pays des Nations Unies a mobilisé conjointement \$1 000 000,00 auprès de United Nations Trust Fund for Human Security (UNTFHS) pour mettre en œuvre le projet commun sur la sécurité humaine dans la commune de Fass-Gueule Tapée-Colobane en collaboration avec la commune, le secteur privé et les populations.
- Le partenariat avec le groupe de la Banque Mondiale a été renforcé grâce à un dialogue régulier, notamment en termes de plaidoyer et de mise en œuvre de projets sur des thématiques communes.
- En partenariat avec le Gouvernement du Sénégal, les communautés et les partenaires au développement, le SNU au Sénégal a soutenu la mise en place d'initiatives multipartites pour apporter des réponses à la pandémie de la COVID-19 et soutenir la reprise.

4.4 Durabilité

QE4a : Dans quelle mesure l'UNSDCF est-il conçu et mis en œuvre dans une optique de durabilité économique, sociale et environnementale mais aussi d'appropriation, de pérennité des effets et d'engagement des parties prenantes ?

QE4b : Quels sont les principaux facteurs ayant influencé positivement ou négativement, l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes ?

Résumé de la réponse : Dans le cadre de l'UNSDCF, de nombreuses actions ont été menées et ont visé le renforcement des capacités techniques, humaines, structurelles des partenaires de la partie nationale. Concernant les facteurs qui ont favorisé la réalisation des effets du PNUAD, il faut citer surtout l'adéquation entre les priorités du Gouvernement et les différents effets auxquels compte parvenir le SNU à travers le PNUAD et la volonté et l'intérêt exprimés par tous les partenaires techniques et financiers du Sénégal, d'appuyer les actions de développement en faveur des jeunes, des femmes et des personnes vulnérables. Cependant, le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, le fonctionnement des groupes de résultats ont été des principaux facteurs ayant influencé négativement, l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes.

Dans quelle mesure l'UNSDCF est-il conçu et mis en œuvre dans une optique de durabilité économique, sociale et environnementale mais aussi d'appropriation, de pérennité des effets et d'engagement des parties prenantes ?

La soutenabilité des résultats du Cadre de coopération est assurée par l'engagement et la volonté politique affichés par les autorités du Sénégal dans l'appropriation des interventions du SNU. A ce niveau, le Gouvernement a posé certains actes forts de nature à assurer la pérennité des acquis, de l'UNSDCF, au-delà de la période de mise en œuvre. Des échanges avec les responsables nationaux de la Direction de la Coopération Economique et Financière, du

Ministère de l'agriculture, de l'équipement rural et de la souveraineté, de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, il ressort que le gouvernement du Sénégal est fortement engagé dans la coordination de la mise en œuvre des interventions des agences des NU et met un accent particulier sur la soutenabilité et la durabilité de ces interventions. Aussi les responsables des agences des NU dans leur majorité affirment sans ambiguïté que le Sénégal a entamé le processus d'élaboration du Cadre national de financement intégré (INFF) qui va rationaliser et diversifier les sources de financement public et privé. Le Gouvernement du Sénégal, dans sa volonté d'accroître la mobilisation des ressources privées, a adopté en 2021 une Stratégie nationale de développement du secteur privé (SNDP 2022- 2026). Les entretiens réalisés avec les responsables du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable ont montré que, dans la quête de sécurité alimentaire, le Sénégal a mis un accent particulier sur l'accessibilité financière avec le développement de plusieurs lignes de crédits. En effet, la ligne de crédit de 700 000 USD mis à disposition au Fonds national de développement agro sylvo pastorale (FNDASP) pour appuyer les activités d'adaptation au changement climatique des femmes, et la ligne crédit de 4 000 000 Euros en cours de négociation avec la BICIS / BNP Paribas pour le financement de la production et la commercialisation du riz au profit du REFAN, en sont de parfaites illustrations de la volonté du gouvernement à promouvoir la durabilité des acquis. La consultation des rapports annuels du SNU et les entretiens semi directifs avec les responsables de la partie nationale et des chefs d'agences des NU, ont indiqué que le dialogue national des parties prenantes en vue de la co-construction d'une vision partagée sur les interventions futures pour améliorer la durabilité des systèmes alimentaires a été renforcé, par exemple, par l'élaboration d'un profil des systèmes alimentaires au Sénégal qui devrait servir de référentiel à la préparation de programmes prioritaires multisectoriels axés sur (i) sécurité alimentaire, nutrition et santé, ii) durabilité socioéconomique, iii) durabilité environnementale et iv) équilibre territorial et équité.

Dans cette même optique, des échanges avec les responsables du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable et aussi des responsables des agences des NU, il ressort que du point de vue environnemental, la Lettre de Politique du Secteur de l'Environnement et Développement Durable (LSEDD) 2021-2025 a été signée en décembre 2021. En termes d'émissions de gaz à effet de serre, une baisse de 7% des émissions liées à l'énergie a été observée selon une analyse de l'OCDE publié en mai 2021. Le Sénégal a aussi élaboré son plan d'action national de mise en œuvre des recommandations des mécanismes internationaux de droits de l'Homme pour la période 2021-2024. Le pays s'est doté d'une stratégie nationale des droits de l'Homme (SNDH) qui s'inscrit dans le contexte de mise en cohérence des politiques publiques avec le PSE et qui servira d'outil par lequel l'État du Sénégal contribuera plus efficacement au respect des droits de l'Homme à l'horizon 2035.

En outre, les échanges avec les responsables nationaux notamment le Secrétariat général du Ministère du développement industriel, le Bureau Opérationnel de Suivi du Ministère en charge du suivi du PSE, la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC), ont fait ressortir que dans le cadre de l'UNDSDCF, de nombreuses actions ont été menées par le SNU et ont visé le renforcement des capacités structurelles et opérationnelles de la partie nationale. Les responsables de la partie gouvernementale attestent que, l'appui du SNU a permis l'adoption de la nouvelle politique et stratégie d'industrialisation 2021-2035, par le Président de la République. Dans la même dynamique, les responsables des agences des NU dans leur majorité affirment sans ambiguïté que le Gouvernement dispose d'une stratégie E-gov et d'un plan d'actions pour la transformation numérique de l'Administration grâce à l'appui du SNU. Le Gouvernement dispose d'une stratégie nationale de promotion des Droits de l'Homme. L'appui du SNU, à travers le BIT, a permis d'enregistrer des résultats significatifs dans le cadre de la formalisation des petites et moyennes entreprises (PME). En outre, selon les données

collectées auprès des responsables de la partie nationale et des chargés de programmes des agences des NU, des institutions nationales ont mis en œuvre des projets intégrés contribuant à la transformation structurelle et à la réduction des inégalités. De même, des plans d'affaires ont été élaborés pour des groupements d'intérêt économiques (GIE) de production de banane et de transformation (savonnerie de Bady et unité de Nguène 2) dans la filière banane.

Par ailleurs, les capacités humaines de la partie nationale ont été renforcées à travers des formations. Dans ce cadre, les échanges auprès des responsables de la partie nationale et des chargés de programmes des agences des NU ont montré par exemple que des jeunes (garçons et filles) ont bénéficié de programmes de renforcement de capacités pour développer leur entreprise dans les domaines tels que l'agro-entrepreneuriat, le renforcement de compétences numériques pour la digitalisation de la gestion, l'accès au financement bancaire, le montage de plans d'affaire pour les agris entrepreneurs, les techniques d'entrepreneuriat et d'itinéraires techniques ; la formation des agricultrices aux notions de base financière, en élaboration de plan d'affaires et sur les mécanismes de vente contractuelles.

Cependant, des échanges avec les responsables nationaux de la Direction de la Coopération Economique et Financière, du Ministère de l'agriculture, de l'équipement rural et de la souveraineté, ont montré que la durabilité des acquis de l'UNSDCF nécessite la prise de certaines mesures par le Gouvernement du Sénégal. Par exemple, les entretiens individuels avec les responsables du Ministère de la Femme, de la Famille et du Genre, la consultation de la Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de genre 2016 -2026, ont fait ressortir que malgré les efforts de plaidoyer du SNU, le Code de l'enfant est toujours en attente d'adoption par le Gouvernement. Dans le domaine du genre, la revue documentaire, les entretiens avec les responsables nationaux et des agences des NU ont indiqué que les pesanteurs socioculturelles et religieuses persistent et entravent la pleine jouissance par les femmes et les filles de leurs droits. Les capacités humaines et financières de la partie nationale constituent également des défis pour la durabilité des acquis de l'UNSDCF. Compte tenu de la faiblesse des dotations budgétaires des partenaires nationaux de mise en œuvre, ces derniers sont souvent dans l'incapacité d'assurer la continuité sans appui extérieur de la presque totalité des actions appuyées par le SNU dans le cadre de l'UNSDCF.

Quels sont les principaux facteurs ayant influencé positivement ou négativement, l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes ?

Tableau 6: Les facteurs ayant favorisés l'adhésion des bénéficiaires

Facteurs	Raisons explicatives
Prise en compte des priorités nationales	Les Effets de l'UNSDCF sont en cohérence avec le PSE (PAP2 et PAP2A). La durabilité des résultats de l'UNSDCF repose sur son ancrage aux priorités nationales et aux cibles des ODD suivant une approche intégrée et participative impliquant toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des programmes et projets.
L'approche participative et inclusive adoptée	L'approche participative et inclusive de toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des programmes et projets favorise l'appropriation de l'UNSDCF par les différentes parties prenantes.
Le leadership du Coordonnateur Résident	Le Coordonnateur Résident a facilité la collaboration entre les agences et la partie nationale. Ce dernier a promu une approche participative et

	inclusive qui a facilité la communication avec le Gouvernement et entre les Agences elles-mêmes. Il est fédérateur.
Flexibilité dans la mise en œuvre de l'UNSDCF	Pendant la mise en œuvre de l'UNSDCF, est intervenue la pandémie de COVID-19. L'UNSDCF a été flexible et s'est adapté au nouveau contexte national. Le SNU a réorienté des activités et des ressources pour accompagner le gouvernement du Sénégal dans la lutte contre la pandémie.

Tableau 7 : Les facteurs ayant freinés l'adhésion des bénéficiaires

Facteurs	Raisons explicatives
Le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies	Le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies a été mis en place. Cependant, il n'a pas été institutionnalisé par un décret. De ce fait, il n'y a pas eu de comité de pilotage de l'UNSDCF.
Pandémie COVID 19	La pandémie de COVID 19 a freiné la mise en œuvre de certaines activités
Fonctionnement des groupes de résultats	Les groupes de résultats ont été ouverts à la participation des techniciens des ministères sectoriels de la partie nationale. Cependant, dans leur fonctionnement, les Groupes de résultats n'ont pas désigné formellement les homologues de la partie nationale.
Faible effectif du personnel au niveau du SNU	Les Agences ont des staffs peu étoffés. Ainsi, ce sont parfois les mêmes personnes qui participent à toutes les sollicitations relatives aux activités de mise en œuvre de l'UNSDCF.
Retard dans la mise à disposition des financements aux partenaires de mise en œuvre	Des retards ont été observés dans la mise à disposition des financements aux partenaires de mise en œuvre ; cela a parfois occasionné des reports d'activités

4.5 Coordination/Cohérence

QE5a : Dans quelle mesure les programmes conjoints, ont-ils contribué à accroître la cohérence et l'efficacité des Nations Unies vis-à-vis des objectifs communs et à fournir un soutien politique de qualité, intégré et axé sur les ODD ?

QE5b : Dans quelle mesure les mécanismes de coordination mis en place avec le gouvernement ont-ils été fonctionnels et ont favorisé un suivi effectif cohérent et coordonné avec la participation des agences ?

Résumé de la réponse : *Les programmes conjoints ont globalement contribué à accroître la cohérence et l'efficacité des Nations Unies vis-à-vis des objectifs communs et à fournir un soutien politique de qualité, intégré et axé sur les ODD. D'une manière générale, la formulation et la mise en œuvre de l'UNSDCF ont fait preuve de cohérence aussi bien interne qu'externe. Au niveau interne, des synergies et des interdépendances ont été établies entre les interventions des ASNU. Cette synergie d'actions a été manifestée par l'élaboration des programmes/projets conjoints en tenant compte des avantages comparatifs de chaque Agence. Cependant, des défis demeurent en termes de programmation conjointe et de partage équitable, équilibrée et diversifiée des rôles de lead et co-lead de groupes de résultats entre ASNU. La dimension conjointe est prise en compte lors de la formulation des projets/programmes et absente pendant la phase d'opérationnalisation où il y a un cloisonnement des activités. La synergie d'actions entre ASNU va au-delà du Sénégal pour toucher les interventions d'autres ASNU dans d'autres pays. Par ailleurs, le SNU collabore*

avec d'autres partenaires au développement pour mutualiser les efforts et les ressources dans l'accompagnement au Gouvernement du Sénégal. La réforme a été bien accueillie par les autorités sénégalaises qui se sont engagées sans condition dans la nouvelle forme de coopération définie par les Etats membres. Les mécanismes de coordination sont établis et fonctionnent globalement bien. Cependant, le Comité de pilotage n'a pas fonctionné de manière adéquate. De même, les Groupes de résultats n'ont pas été co-présidés par les représentants du gouvernement. Ces faiblesses ont constitué un défi dans la gouvernance de l'UNSDCF.

Dans quelle mesure les programmes conjoints ont-ils contribué à accroître la cohérence et l'efficacité des Nations Unies vis-à-vis des objectifs communs et à fournir un soutien politique de qualité, intégré et axé sur les ODD ?

La consultation de l'UNSDCF 2019-2023 montre que le cadre de résultats pose, déjà, le principe de la programmation conjointe, en regroupant différentes agences autour d'un même effet et des produits. L'approche « Unis dans l'Action » était donc au centre de l'élaboration des plans de travail conjoints. C'est dans l'UNSDCF que sont énoncées les attentes de l'État à l'égard du Système des Nations Unies et que sont définies les principales activités menées par le système au niveau national. Ainsi, en principe, les produits des programmes pays des Agences doivent découler des produits de l'UNSDCF. Mais, des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort que dans le cas du Sénégal c'est l'inverse qui s'est produit. En effet, la revue documentaire, les entretiens semi-directifs réalisés avec les agences et les partenaires nationaux ont montré que les plans de travail conjoints de l'UNSDCF sont généralement l'émanation des plans de travail des programmes de pays des Agences. Ainsi, les plans de travail conjoints de l'UNSDCF ressemblent plus à une juxtaposition et/ou une enfilade des produits des plans de travail des Agences. C'est ce qui explique que pendant la phase d'élaboration des plans de travail conjoints du Cadre de coopération, chaque Agence « s'efforce » de faire figurer ses propres produits dans les plans de travail conjoints. Il y a ainsi une sorte de « compétition inter-agences » pour faire figurer le maximum d'activités dans les plans de travail conjoints.

Par ailleurs, bien que la programmation conjointe ait été de mise à travers l'élaboration des plans de travail conjoints, la revue documentaire, les entretiens individuels avec les Agences, les acteurs de la partie nationale, ont montré que les Agences mettent en œuvre les activités de façon isolée. Les projets conjoints s'articulent souvent autour d'une série d'activités autonomes existantes qui sont regroupées sous des thèmes stratégiques dans le cadre de l'UNSDCF. En définitive, la programmation conjointe n'est pas une véritable programmation au sens strict du terme qui stipule que « *les Agences se mettent ensemble, planifient ensemble et mettent en œuvre ensemble les interventions et font le suivi ensemble* ». Ce sont plutôt des « pseudo » plans conjoints. C'est par exemple le cas du projet portant sur le « panier de la ménagère » pendant la période de la pandémie de COVID 19, qui a regroupé trois Agences (ONUFEMMES, UNFPA, FAO) autour du Ministère de l'Agriculture et ministère en charge du genre. La planification a été conjointe, mais au moment de l'exécution, chaque Agence a travaillé de façon isolée avec son partenaire. A la fin du projet, les Agences se sont rencontrées pour compiler les résultats.

Cela s'explique par le fait que les plans de travail conjoints de l'UNSDCF ne se substituent pas aux précédents « Plans d'action du programme de pays » (CPAP) spécifiques à certaines Agences (PNUD, UNFPA et UNICEF), ils cohabitent avec les plans d'action parallèles des programmes pays des Agences. Chaque Agence reste donc préoccupée par son propre programme pays pour lequel elle est redevable à son Conseil d'administration. Au niveau de l'UNICEF par contre, l'axe 2 de l'UNSDCF a constitué son plan de travail pays. En outre, l'utilisation des « stratégies de changement » de l'UNICEF dans les processus de programmation de cet axe, a permis au Groupe de résultats sur les services sociaux et la protection sociale, présidé par l'UNICEF, de fonctionner comme le ferait un programme conjoint. Pour y parvenir, l'UNICEF a apporté de nombreux ajustements critiques à ses processus, ses politiques et ses structures en rapport avec la réforme des Nations Unies, et elle a consolidé ses partenariats avec d'autres entités des Nations Unies. Les efforts inter institutions menés, plus particulièrement avec le PNUD, le FNUAP et ONU Femmes, ont permis d'accroître les synergies entre le Plan cadre de coopération et les descriptifs de programmes de pays, et UN Info a été exploité pour assurer l'enchaînement logique des deux documents. De la sorte, le programme pays de l'UNICEF s'exécute entièrement à travers l'UNSDCF 2019-2023. Cependant, la coordination et la synergie des actions avec les autres Agences contributives (UNFPA par exemple) dans cet axe restent encore un défi.

En somme, l'application effective du principe de la programmation conjointe est partielle au niveau du SNU au Sénégal si l'on se réfère à la définition d'un programme conjoint « *Un programme conjoint regroupe un ensemble d'activités figurant dans un plan de travail conjoint et un cadre budgétaire commun y afférent, impliquant deux ou plusieurs organisations des Nations Unies contribuant aux mêmes produits du plan-cadre et des partenaires gouvernementaux (sous-)nationaux, visant à obtenir des résultats alignés sur les priorités nationales telles que reflétées dans l'UNSDCF. Le plan de travail et le cadre budgétaire font partie d'un document de programme conjoint, qui détaille les rôles et les responsabilités des partenaires dans la coordination et la gestion les activités communes* »²⁰.

Critères d'un programme conjoint²¹

- Deux organisations ou plus travaillant vers des résultats stratégiques communs et/ou priorités nationales
- Un soutien adéquat (ressources, temps et volonté travailler ensemble) pour le programme conjoint de toutes les parties prenantes clés qui considèrent le domaine d'intervention du programme comme une priorité
- Rôles et responsabilités de chaque partenaire clairement défini, sur la base d'une analyse des avantages comparatifs de chaque partenaire (y compris un accord sur la charge de travail et/ou destinataires ciblés)
- Capacité adéquate des organisations participantes à mettre en œuvre (y compris la couverture géographique, la logistique, les ressources humaines, l'expertise technique...)
- Adressage sectoriel et multisectoriel des défis de développement qui nécessitent une réponse intégrée des différents partenaires
- La complémentarité dans la mise en œuvre au niveau central et local
- La complémentarité des organisations onusiennes dans la mise en œuvre afin d'obtenir des résultats et/ou couverture géographique, d'atteindre la population cible etc.;
- Existence de Groupes de résultats robustes, des mécanismes de coordination, des comités de pilotage nationaux, ou des groupes sectoriels/cluster qui soutiennent les Programmes conjoints
- Existence d'un système fonctionnel basé sur les résultats
- Existence d'une Stratégie de sortie claire pour assurer la pérennité de changements apportés par le programme conjoint

²⁰ GUIDANCE NOTE ON JOINT PROGRAMMES, p.3

²¹ GUIDANCE NOTE ON JOINT PROGRAMMES. P.5

Les données collectées montrent également que la difficulté de la programmation conjointe réside en partie dans le fait que les cycles d'élaboration de l'UNSDCF et des programmes pays des Agences ne coïncident pas toujours. Généralement, les programmes pays des Agences sont élaborés bien en avance, ce qui conduit les Agences à vouloir transposer ou faire figurer les produits/activités de leurs programmes pays dans les plans de travail conjoints de l'UNSDCF. L'évaluation note que l'application des principes de la programmation conjointe dans le cadre de l'UNSDCF (2019-2023), demeure encore un défi.

Nonobstant cela, dans le cadre du « One UN », plusieurs initiatives conjointes visant à améliorer la cohérence, l'efficacité et l'efficience ont été menées.

TABLEAU 8: liste de programmes conjoints de l'UNSDCF 2019-2023

INTITULE	AGENCES IMPLIQUEES	BAILLEURS /CONTRIBUTEURS
Projet Fass Emergent (FassE) - Projet d'Opérationnalisation du Dividende Démographique dans la Commune de Gueule Tapée-Fass-Colobane	UNFPA, ONUDI, FENU, UNICEF, ONU Femmes, PNUD	UN Trust Fund on Human Security (UNTFHS), UNFPA, ONUDI, FENU, UNICEF, ONU Femmes, PNUD
WOMEN COUNT	ONU Femmes, UNFPA, PNUD, UNICEF, Groupe de statistiques des Nations Unies	Australie, Ireland, France, Mexique, Suède, les Etats-Unis d'Amérique, Royaume Uni, la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation Alibaba et Elizabeth Arden
MUSKOKA ou Programme intégré santé éducation nutrition (Pisen)	OMS, UNFPA, UNICEF, ONU Femmes	Fonds français MUSKOKA
UBRAF - PROJET ONUSIDA	OMS, UNICEF, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNODC	ONUSIDA
Programme d'appui à l'intensification de l'ambition climatique pour l'utilisation des terres et l'agriculture à travers les CDN et les PNA (SCALA)	PNUD, FAO	Ministère fédéral allemand de l'environnement, de la protection de la nature et de la sécurité nucléaire (BMU) via l'initiative internationale sur le climat (IKI)
L'initiative « Le Panier de la Ménagère »	FAO, ONU Femmes, FNUAP	FAO, ONU Femmes, FNUAP
Projet « Assurer la continuité de l'apprentissage pour les enfants et les jeunes les plus vulnérables pendant la fermeture des écoles et des institutions éducatives causée par la pandémie de COVID-19 »	UNESCO, HCR, UIT, UNICEF	MPTF Response & Recovery
Projet conjoint d'appui au secteur productif des groupes vulnérables dans le cadre de la lutte contre la COVID-19	PNUD, FAO, FNUAP, ONUDI, UNWOMEN, FENU	PNUD, FAO, FNUAP, ONUDI, UNWOMEN, FENU
Programme conjoint Sahel (G5 Sahel + Sénégal) en réponse aux défis Covid-19, conflits et changement climatique	FAO, PAM, FIDA	Fonds vert pour le Climat (GCF) FIDA

La revue documentaire, les entretiens réalisés ont montré que le nombre de projets/programmes conjoints reste faible. La plupart du temps, les projets conjoints sont élaborés de façon ponctuelle et surtout lorsqu'il y a un financement à capter. Un programme conjoint s'identifie et se construit autour des complémentarités afin que chaque Agence apporte sa valeur ajoutée pour relever les défis complexes du développement. Cela nécessite un engagement fort de la part des Agences à travailler ensemble. En effet, parfois, des processus de programmation conjointe sont engagés par les Agences, mais ces processus ne vont pas jusqu'à leurs termes. C'est par exemple le cas du projet pour lequel la FAO et ONUFEMMES voulaient mettre en

œuvre autour de l'initiative régionale pour le Sahel ; le processus a été engagé, mais en vain. Par ailleurs, pour les projets conjoints qui ont fait l'objet d'une mobilisation commune de ressources, chaque Agence a géré les fonds selon ses procédures de gestion interne. A l'échelle des régions du Sénégal, les visites sur le terrain ont montré que plusieurs Agences interviennent dans les mêmes régions. Elles accompagnent les mêmes acteurs étatiques et non étatiques. Cependant, la coordination inter-agence reste faible. Elle mérite d'être renforcée en région.

La revue documentaire a montré que les Agences accompagnent parfois les mêmes partenaires d'exécution. Selon les centres d'intérêt, les Agences contractualisent directement avec les partenaires sans mettre en place un cadre de collaboration et de synergie d'actions inter-agences. Néanmoins, l'évaluation a noté quelques bonnes pratiques des Agences qui ont conjugué leurs avantages comparatifs pour élaborer un projet conjoint pour accompagner le même partenaire national. Ce sont par exemple les cas de la réalisation de l'enquête conjointe sur les données VBG pour laquelle le PNUD, l'UNFPA et ONUFEMMES ont accompagné l'ANSD ; l'enquête sur l'impact de la COVID 19 pour laquelle l'UNICEF, UNCDH et ONUFEMMES ont également accompagné ensemble l'ANSD. Mais aussi du Projet Fass Emergent (FassE) ou Projet d'Opérationnalisation du Dividende Démographique dans la Commune de Gueule Tapée-Fass-Colobane, le Projet Women Count, du Programme intégré santé éducation nutrition (Pisen), du Programme d'appui à l'intensification de l'ambition climatique pour l'utilisation des terres et l'agriculture à travers les CDN et les PNA (SCALA), et de UBRAF-Projet ONUSIDA (cf. tableau ci-dessus).

Un certain nombre d'activités planifiées et exécutées conjointement à l'échelle sous-régionale témoignent d'une plus grande cohérence inter institutions au Sénégal et dans d'autres pays. Par exemple : (i) dans le cadre de la coopération Sud-Sud, les UNCT du Sénégal et de la Gambie ont conçu en 2021 le projet conjoint « *Supporting Cross-Border Cooperation for Increased Community Resilience and Social Cohesion in The Gambia and Senegal* » sur financement du Peace building Fund (PBF) ; (ii) *Joint IOM-UNDP Global Programme on Making Migration Work for Sustainable Development (Phase III)* aussi connu sous le nom de M4SD avec les Agences partenaires OIM et PNUD, et qui impliquent les pays Bangladesh, Equateur, Jamaïque, Kirghizistan, Maroc, Népal, Philippines, la République de Moldova, Sénégal, Serbie, Tunisie ; (iii) *Projet Promotion of inclusive cross-border governance and strengthening the resilience of populations in the border areas of Mali, Mauritania and Senegal* avec les Agences partenaires OIM et ONUDC, les pays impliqués sont le Sénégal, le Mali et la Mauritanie ; (iv) Programme conjoint Sahel (G5 Sahel + Sénégal) en réponse aux défis Covid-19, conflits et changement climatique, avec le PAM, la FAO et le FIDA, et financé par Fonds vert pour le Climat (GCF) et le FIDA..

A l'instar des Agences du Système des Nations Unies, le Gouvernement du Sénégal est accompagné par plusieurs partenaires techniques et financiers. L'évaluation a trouvé des preuves, à travers un examen détaillé des documents et des témoignages des parties prenantes, que l'UNSDCF s'intègre bien aux interventions d'autres partenaires au développement dans le pays. Par exemple, la Banque Mondiale collabore avec UNCDF sur le financement du développement ; ONU Femmes sur l'entreprenariat féminin à travers le programme « We Finance », la FAO sur l'amélioration des moyens d'existence et l'autonomisation des femmes ; ONUDI sur la promotion des investissements dans les chaînes de valeurs régionales et nationales, UNOPS sur la jeunesse et le développement humain. L'UNICEF a soutenu conjointement avec la Banque Mondiale, le processus de la mise à jour du RNU dans l'une des 14 régions couvrant environ 13 000 ménages pauvres ainsi que la création de plateformes régionales pour renforcer la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Protection Sociale (NPS).

Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort que les Agences du SNU et les institutions financières internationales comme la Banque Mondiale et les banques multilatérales et régionales de développement (BAD, BEI, OFID, FIDA) ont mis en place des partenariats dans le cadre de projets et programmes en lien principalement avec les ODD 1, 2 et 3. Cependant, il y a la nécessité de renforcer et d'élargir ce partenariat, à travers une harmonisation et une meilleure coordination des interventions, pour mieux soutenir le Sénégal à réaliser ses priorités de développement et d'aller vers plus de cofinancements. Par ailleurs, les PTF au Sénégal, ont mis en place, en 2018, un nouveau dispositif de coordination conformément à la Déclaration de Paris et à l'Accord de Partenariat de Busan. Ce mécanisme de coordination des PTF repose sur un dispositif à trois niveaux (G50, G12 et groupes sectoriels et thématiques). Les Agences du Système des Nations Unies sont membres de ces cadres de coordination et contribuent à la plateforme de dialogue avec le gouvernement. Dans cette dynamique de coordination des interventions, des liens ont été établis entre les groupes d'effets de l'UNSDCF et les groupes thématiques de la coordination des partenaires au développement : par exemple, l'UNICEF qui est le lead du groupe thématique Education et Protection Sociale. L'UNICEF assure également la présidence du G15, tandis que le PNUD en assure le Secrétariat.

Dans quelle mesure les mécanismes de coordination mis en place avec le gouvernement ont-ils été fonctionnels et ont favorisé un suivi effectif cohérent et coordonné avec la participation des agences ?

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNSDCF, des mécanismes de coordination ont été mis en place. Les mécanismes de coordination sont ceux du document standard opérationnel du Groupe des Nations Unies pour le Développement contextualisé dans le cadre du Sénégal.

Le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies a été mis en place. Cependant, des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort qu'il n'y a pas eu de décret gouvernemental fixant les modalités de fonctionnement. Les données collectées ont montré que cette situation n'est pas imputable au SNU, mais est plutôt tributaire de la suppression du poste de Premier ministre, en mai 2019. Néanmoins, le Ministre de l'Économie des Finances et du Plan a pris un arrêté ministériel fixant les modalités de fonctionnement du Comité de pilotage. Le Comité Directeur de l'UNSDCF n'avait pas un ancrage institutionnel robuste. Le Comité de pilotage ne s'est pas réuni durant ce cycle de l'UNSDCF. Nonobstant cette absence de réunions statutaires du Comité de pilotage, le Ministre de l'Économie des Finances et du Plan a présidé toutes les revues annuelles. L'objectif de l'UNSDCF est de contribuer aux priorités nationales de développement. Le rôle de chef de file du gouvernement est donc primordial. Ainsi, la réussite de la mise en œuvre du « One UN » dépendra, en grande partie, du leadership des autorités nationales pour conduire la mise en œuvre coordonnée des programmes soutenus par les Nations Unies.

L'Équipe Pays (UNCT) : l'équipe de pays des Nations Unies a la responsabilité collective des résultats de l'UNSDCF 2019-2023 vis-à-vis du Gouvernement. Ce mécanisme de coordination a bien fonctionné. Les réunions de l'UNCT sont tenues tous les mois. Les entretiens semi-directifs réalisés avec les Agences et la partie nationale ont indiqué que le Coordonnateur

Résident a assumé son rôle de direction conformément à la responsabilité et à l'autorité qui lui ont été conférées dans les résolutions pertinentes de l'Assemblée Générale. Selon les données collectées, le Coordonnateur Résident a facilité la collaboration entre les agences et la partie nationale. Les entretiens avec les ASNU et la partie gouvernementale ont souligné la bonne collaboration avec le Coordonnateur Résident. Ce dernier a promu une approche participative et inclusive qui a facilité la communication avec le Gouvernement et entre les Agences elles-mêmes. Il est fédérateur²². Son leadership de type participatif est salué au plus haut niveau du SNU et du Gouvernement. Grâce à son leadership, des ressources ont été mobilisées par le SNU, notamment dans le cadre du projet conjoint « Development Emergency Modality in Response to the Global Food, Energy and Financing Crisis », (SDG FUNDS).

Comité de gestion de programme (PMT) : le comité de gestion de programme a pour mission de coordonner le travail des Groupes de Résultats et des groupes transversaux, en vue de renforcer l'efficacité et la complémentarité des interventions du Système des Nations Unies. L'Agence Lead était l'ONUDI. Les Plans de travail conjoints ont été élaborés par les groupes de résultats sous la coordination du Comité des programmes. Selon les informations collectées, le Comité de gestion a bien fonctionné pendant la mise en œuvre de l'UNSDCF. Des réunions mensuelles ont été tenues et les comptes rendus de réunions sont disponibles. De même des ateliers bilans de la coopération ont été organisés chaque année. Selon les entretiens réalisés, le gouvernement a donné son quitus de satisfaction pour le travail accompli par le SNU au Sénégal. Pour autant, comme c'est indiqué ci-dessus, les ASNU ont souvent tendance à agir individuellement, de façon autonome. C'est pourquoi il faut constamment affiner et améliorer la façon dont elles élaborent les PTA. Les PTA s'articulent ainsi souvent autour d'une série d'activités autonomes existantes qui sont regroupées, selon leur affinité ou sensibilité, sous des thèmes stratégiques prioritaires dans le cadre de l'UNSDCF. De plus, il reste de nombreuses activités autonomes mises en œuvre indépendamment du Plan cadre de coopération.

Les Groupes de Résultats : les Groupes de Résultats font office de dispositifs de coordination de la mise en œuvre au niveau des axes de l'UNSDCF. Trois groupes de résultats ont été constitués pour les trois priorités stratégiques du Cadre de coopération. Chaque groupe était présidé par un Chef d'Agence au nom de l'Équipe pays des Nations Unies. Les données collectées ont montré que le fonctionnement des groupes de résultats est mitigé. Les groupes de résultats 2 et 3 ont globalement mieux fonctionné que le groupe de résultats 1. Le mode de fonctionnement des groupes de résultats n'était pas harmonisé. En effet, les groupes de résultats 2 et 3 se sont organisés en sous-groupes d'Effets sous la coordination de l'Agence Lead du Groupe de résultats, tandis que le groupe de résultats 1 a fonctionné de façon compacte. Les informations collectées montrent que les groupes de résultats, organisés en sous-groupes d'Effets, ont mieux fonctionné que le groupe de résultats qui n'avait pas de sous-groupes d'Effets. Des échanges avec les responsables des agences des NU (chefs d'agences, chargés de programmes, responsables de suivi évaluation), le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, l'Équipe Pays (UNCT), le Comité de gestion de programme (PMT), les Groupes de Résultats, les Groupes transversaux, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies, il ressort que les groupes de résultats ont élaboré des plans de travail conjoints pour la mise en œuvre de l'UNSDCF et ont suivi collectivement les progrès accomplis dans la réalisation des produits et ont rendu compte. Cependant, la revue documentaire, les entretiens semi-directifs réalisés avec les points focaux des Agences, les structures de la partie nationale, ont indiqué que les Groupes de résultats ne se réunissaient pas de façon régulière pour échanger sur la mise en œuvre des

²² Par exemple, lors de la rencontre de l'Équipe pays du Système des Nations Unies au Sénégal avec la Banque Mondiale, le coordonnateur résident s'est fait accompagner de certains hauts responsables des Agences tels que le Coordonnateur Pays d'ONU Sida, la Représentante du HCR au Sénégal, Représentant adjoint de l'UNICEF au Sénégal, le Représentant Résident a.i du PNUD, le représentant de la FAO, le Représentant du FIDA en Afrique de l'Ouest. Grâce à son leadership, des ressources ont été mobilisées par le SNU, notamment dans le cadre du projet conjoint « Development Emergency Modality in Response to the Global Food, Energy and Financing Crisis », (SDG FUNDS).

différents plans de travail conjoints notamment les progrès enregistrés. L'absence à leur niveau de plan chiffré de S&E pour un cycle entier du l'UNSDCF montre les insuffisances de leur travail en matière de suivi et leur utilisation irrégulière d'UN Info pour faire ressortir les données relatives au suivi de l'UNSDCF. La perception qui se dégage ici, est celle d'une charge de travail supplémentaire dont la redevabilité n'est pas requise. Il est important pour rendre fluide le fonctionnement des groupes de résultats en partageant équitablement, de façon équilibrée et diversifiée, les rôles de lead et co-lead de ces groupes de résultats entre ASNU. Les réunions étaient organisées essentiellement lors des programmations conjointes et des revues annuelles. En outre, les groupes de résultats n'étaient pas co-présidés par des représentants étatiques. La Partie nationale était invitée essentiellement pendant les ateliers de priorisation et des revues annuelles. C'est une faiblesse majeure dans le fonctionnement des groupes de résultats. Ainsi, les groupes de résultats ont faiblement collaboré avec leurs homologues de la partie nationale.

Le Groupe de Communication (UNCG) : le Groupe Communication regroupe les chargés de communication des Agences du SNU. Ce groupe a bien fonctionné, des réunions régulières se sont tenues. Une stratégie conjointe de communication a été élaborée. Le Groupe de communication a mené plusieurs activités. Par exemple, le groupe a déployé une série d'activités et d'outils conjoints de communication et de plaidoyer, en partenariat avec les influenceurs Sénégalais les plus en vue, d'artistes, d'étudiants, de collectivités locales, d'associations de jeunes. La participation du groupe communication au processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi évaluation de l'UNSDCF mérite d'être renforcée ainsi que la mise en place d'un budget conformément au cadre budgétaire élaboré dans la stratégie de communication.

Les Groupes transversaux ont été établis par l'Équipe pays en vue de la prise en compte des aspects transversaux dans la mise en œuvre des plans de travail conjoints du Système des Nations Unies. Il y a le groupe transversal (Genre-Droit de l'Homme, Equipe Humanitaire) qui est en train d'être redynamisé et le groupe VIH/Sida ou équipe conjointe VIH qui regroupe les agences coparrainantes de l'ONUSIDA. Sa présidence est tournante. Elle est actuellement assurée par le PAM. Selon les données collectées, ce groupe fonctionne bien et des réunions bimensuelles sont tenues.

Le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies : Les informations collectées permettent d'affirmer que le fonctionnement du groupe de suivi évaluation a été probant. Un plan de suivi évaluation de l'UNSDCF existe. Le plan de suivi évaluation a été mis en œuvre. Dans ce cadre, les revues annuelles conjointes du Cadre de coopération ont été réalisées pour apprécier le processus de mise en œuvre, mesurer le niveau d'atteinte des résultats fixés, et capitaliser sur les bonnes expériences tout en tirant leçons apprises de l'apprentissage. Chacune des agences a participé à l'ensemble des revues semestrielles de manière à favoriser les synergies entre les programmes. Cependant, le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies n'a pas réalisé des évaluations thématiques qui devraient servir à alimenter le Cadre de coopération sur des thèmes transversaux spécifiques comme i) les réponses humanitaires ; ii) la problématique Genre et Droits de l'Homme ; iii) les questions VIH/ Sida. De même, la revue semestrielle de l'année 2022 n'a pas pu se tenir à cause de l'indisponibilité des points focaux des Agences.

La plateforme numérique UN Info qui se présente comme une opportunité pour la facilitation de la planification, de la remontée et de l'analyse de l'information, ainsi que pour l'amélioration de la qualité du rapportage, pour l'efficacité du système de suivi, n'a pas encore offert toutes ses possibilités. La nouvelle version actuellement en exploitation a occasionné, lors de son implémentation, la perte des données saisies et enregistrées au moyen de la version précédente. Selon les informations collectées, la plateforme fonctionne bien. Afin de faciliter son

exploitation, un point focal a été désigné dans chaque Agence. Les points focaux ont vu leur capacité renforcée pour l'utilisation de UN Info. Toutefois, des limitations ont été identifiées en ce qui concerne son utilisation qui, entre autres, ne garantit pas l'intégrité des données. Sa mise à jour régulière est perçue comme une charge de travail supplémentaire, et comme une duplication de la communication interne des données au niveau des ASNU. Elle est également très dépendante de l'expertise dédiée par chaque agence. Par ailleurs, le renseignement des indicateurs d'effet et de produits utilise des données existantes, sans savoir si ces données conviennent au suivi ou si un niveau de qualité différent est nécessaire pour l'atteinte des objectifs de l'UNSDCF.

V. CONCLUSION

Les conclusions sont faites selon le niveau stratégique et le niveau programmatique et en fonction des différentes questions de l'évaluation auxquelles des réponses ont été apportées à travers la collecte et l'analyse des données.

5.2 Niveau stratégique

1. Coordination/Cohérence
<p>C1a : L'UNSDCF a clairement posé le postulat de la complémentarité et de la synergie d'actions entre les Agences à travers les plans de travail conjoints. Cependant, elles ont souvent tendance à agir individuellement/séparément, de façon autonome. Néanmoins, dans le cadre de la réforme « Unies dans l'action », plusieurs projets /programmes conjoints ont été mis en œuvre dans l'esprit de renforcer la cohérence et l'efficacité du SNU au Sénégal. Les Agences ont chacune leur « document de programme de pays » (CPD) ou Plans de travail annuels (PTA) spécifiques qui constituent la boussole de leurs interventions.</p> <p>C1b : De même, des activités planifiées et exécutées conjointement à l'échelle régionale témoignent d'une plus grande cohérence inter institutions au Sénégal et dans d'autres pays. Au niveau de la cohérence externe, des collaborations ont été tissées entre certaines Agences du système des Nations Unies et d'autres Partenaires au développement du Sénégal pour la mise en œuvre d'actions conjointes. La coordination inter-agence mérite d'être renforcée au niveau régional.</p> <p>C1c : Tous les mécanismes de coordination ont été mis en place. Globalement, ces mécanismes de coordination fonctionnent bien, excepté le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies. Aussi, les groupes de résultats ont fonctionné sans la désignation formelle des représentants du gouvernement. Le partenariat entre l'équipe de pays des Nations Unies et le gouvernement a été étroit et globalement bien coordonné tout au long de la planification et de la mise en œuvre du PNUAD.</p> <p>C1d : Plusieurs Agences interviennent dans les mêmes régions avec des sous bureaux de coordination régionale pour certaines ; cependant, la coordination inter-agence tant au niveau national que régional est faible et nécessite d'être renforcée. De même, à l'instar du SNU, plusieurs PTF accompagnent le Gouvernement Sénégalais dans le processus de développement, cependant, la synergie d'action n'est pas très renforcée.</p>

5.3 Niveau programmatique

1. Pertinence
<p>C2a : <i>Le système des Nations Unies au Sénégal soutient les efforts de développement du pays à travers la mise en œuvre du Plan Sénégal émergent (PSE) 2035 et des objectifs de</i></p>

développement durable (ODD). L'UNSDCF montre un bon alignement stratégique sur les référentiels de développement en vigueur au Sénégal au moment de sa formulation, notamment le PSE. Il est aussi aligné aux Objectifs de Développement Durables. Enfin, l'UNSDCF est en harmonie avec les conventions internationales ratifiées/signées par le Sénégal.

C2b : La mise en œuvre de l'UNSDCF a permis de concrétiser l'engagement que le Système des Nations unies a pris de ne laisser personne de côté et de prendre des mesures tangibles en faveur des populations vulnérables (enfants, jeunes, femmes, personnes vivant avec un handicap, les migrants etc.). Les besoins des populations vulnérables, en particulier les laissés pour compte, ont été pris en compte dans les interventions du SNU. Pendant sa mise en œuvre, l'UNSDCF a fait preuve de flexibilité et de souplesse en prenant en compte les défis émergents tels que la pandémie de COVID 19 (gestion adaptative). En effet, le SNU a procédé à des ajustements pour atteindre les résultats escomptés dans cet environnement sanitaire mondial.

2.Efficacité

C3a : L'UNSDCF est doté d'un cadre de résultats et de plans de travail conjoints. L'analyse du cadre de résultats montre une pléthore d'Effets, de produits et d'indicateurs.

C3b : Selon la compilation des rapports d'activités du SNU, grâce à l'action du système des Nations Unies, des femmes et de jeunes sénégalais ont bénéficié d'un soutien pour la création d'emplois. En effet, 13 500 jeunes dont des migrants disposent de capacités pour développer leur entreprise. Par exemple, dans le cadre de l'initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois en Afrique, le projet « *Investissements pour de nouvelles opportunités d'emploi (INOE)* », développé par le SNU dans le cadre du programme de partenariat pays ONUDI-Sénégal, a enregistré les résultats suivants : 713 emplois consolidés ou créés, 496 jeunes et femmes formés et 40 entreprises soutenues techniquement et financièrement.

Selon les données collectées auprès des chefs d'agences, des chargés de programmes des ASNU, l'appui du SNU, à travers l'ONUDI, a contribué au renforcement des institutions en charge du pilotage de l'économie (Ministère du Développement Industriel et des PME (MDIPME)) par l'adoption de la nouvelle politique et stratégie d'industrialisation 2021-2035. Des échanges avec les responsables des partenaires de mises en œuvre, les institutions nationales ont la capacité de formuler et de mettre en œuvre une stratégie de mise en synergie des politiques sectorielles en faveur du développement des chaînes de valeur. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Initiative Pêches Côtières – composante Afrique de l'ouest (IPCAO) », le SNU a appuyé la finalisation et la validation de 17 études de références sur la gouvernance des pêches et l'amélioration de la chaîne de valeur des produits de la pêche. Une formation de 84 acteurs dont 44 femmes membres des comités locaux de pêche artisanale (CLPA) de la région de Fatick a eu lieu, sur les politiques internationales et les bonnes pratiques d'hygiène, de salubrité et de sécurité au travail.

En termes de renforcement du système de planification local, la compilation des rapports d'activités du SNU, les échanges avec les groupes de résultats ont montré que le SNU, à travers la FAO, a permis d'évaluer le niveau d'exposition des communes aux risques climatiques et de proposer des options d'adaptation aux effets adverses des changements climatiques. Ce processus a conduit à la révision des plans de développement communaux dans dix communes. Selon la compilation des rapports d'activités du SNU, 5 550 emplois verts ont été créés grâce aux actions de résilience communautaire face au défi climatique.

La compilation des rapports d'activités du SNU, les échanges avec les groupes de résultats, les entretiens individuels avec les partenaires de mises en œuvre ont montré que les efforts de plaidoyer du SNU, à travers l'UNESCO, le PNUD, conjointement avec la société civile et les autres partenaires au développement, ont amené l'État du Sénégal à mettre en place un plan d'urgence pour la Jeunesse, par décision présidentielle, lequel prévoit notamment la création de 5 000 postes d'enseignants afin de réduire des déficits, d'accélérer le programme de résorption des abris provisoires, ainsi que des investissements importants pour la formation et l'emploi des jeunes. Pour sa part, le SNU a joué un rôle déterminant dans la réalisation des priorités du Gouvernement, en assurant d'une part la réouverture des établissements scolaires dans le respect des protocoles sanitaires. L'UNCT, à travers la FAO, a permis à 92 740 personnes de bénéficier d'une assistance alimentaire, 146 946 personnes disposent de connaissances sur la protection contre les violences et les abus à l'encontre des enfants et sur la prévention et la réponse aux VBG, en particulier les Mutilations génitales féminines (MGF). Les responsables des ministères et des structures étatiques interrogés affirment avec fermeté que le Gouvernement dispose d'une stratégie E-gov et d'un plan d'actions pour la transformation numérique de l'Administration grâce à l'appui du PNUD pour améliorer l'offre de services publics. Le Gouvernement dispose d'une stratégie nationale de promotion des droits humains.

C3c : En ce qui concerne le principe de « ne laisser personne pour compte », il a été pris dans la formulation du CF où des produits, des indicateurs des plans de travail conjoints sont sensibles au genre. Ce principe est également pris en compte lors de la mise en œuvre où des activités ont ciblé spécifiquement les groupes vulnérables et discriminés. Ceux-ci ont été impliqués dans la mise en œuvre des activités, mais également ont été directement soutenus par des programmes visant à les aider à être plus résilients et intégrés dans leurs communautés. C'est le cas des professionnelles du sexe, des survivantes de violences sexuelles et sexistes ou de mutilations génitales féminines, des jeunes mères sans emploi et non scolarisées, des adolescentes sans emploi engagées dans des mariages précoces, des personnes âgées, des populations indigènes, des populations dispersées et isolées, des populations nomades par exemple.

3.Efficience

C4a : Les interventions se sont appuyées globalement sur les ressources régulières des Agences elles-mêmes. Ainsi, exceptés quelques projets /programmes conjoints existants actuellement (à multiplier dans l'avenir), l'approche unifiée de mobilisation des ressources conformément à la Réforme, a été faiblement mise en œuvre. Les résultats obtenus sont à la hauteur des ressources financières consommées. Sur cette base, on pourrait conclure, que la mise en œuvre de l'UNSDCF a été efficace.

C4b : Néanmoins, certaines ressources (ressources non-régulières) ont été mobilisées à travers des projets/programmes conjoints, des partenariats développés avec des agences de coopération bi et multilatérales et le secteur privé pour le financement de programmes et de projets tels que la Banque Africaine de Développement, la Banque Islamique de Développement et la Banque Européenne d'Investissements, la Fondation SONATEL, BNPPARIBAS, le PAF/ AGRIFED et EXIMBANK Chine.

C4c : En ce qui concerne les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de l'UNSDCF, elles sont gérées par les agences de manière individuelle/séparée. Une équipe est mise en place au niveau du Bureau du Coordonnateur Résident dont la responsabilité est de faciliter la planification, la coordination, le suivi-évaluation et la communication autour des interventions du PNUAD. Cependant, au niveau de certaines Agences, la faiblesse des effectifs a constitué des défis dans le fonctionnement des mécanismes de coordination de

l'UNSDCF. Le SNU a élaboré une stratégie de financement et de partenariat de l'UNSDCF qui a facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement pour les partenaires nationaux.

4. Durabilité

C4a : La soutenabilité des effets de l'UNSDCF est assurée par l'engagement et la volonté politiques affichés par les autorités sénégalaises dans l'appropriation des interventions du SNU. A ce niveau, le Gouvernement a posé certains actes forts de nature à assurer la pérennité des acquis de l'UNSDCF. Dans le cadre de l'UNSDCF, les capacités humaines, financières, opérationnelles et matérielles des partenaires de la partie nationale (ministères, institutions gouvernementales, organisations de la société civile) ont été renforcées. Cette masse critique de cadres nationaux formés et les différents lots d'équipements distribués aux structures de base dans divers domaines constituent un acquis pour pérenniser les résultats des interventions UNSDCF. Toutefois, des difficultés ont été notées au niveau de certaines structures de mise en œuvre, notamment celles liées aux faibles capacités humaines d'appropriation et d'implémentation des actions de l'UNSDCF.

C4b : Certains facteurs ont influencé l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes aussi bien positivement (- la prise en compte des priorités nationales, -l'approche participative et inclusive adoptée, - le leadership du Coordonnateur Résident) que négativement (le Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies, la pandémie COVID 19, le fonctionnement des groupes de résultats ; le retard dans la mise à disposition des financements aux partenaires de mise en œuvre, l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes).

VI. RECOMMANDATIONS

6.1 Recommandations stratégiques

Les présentes recommandations sont classées selon trois niveaux de priorité, de 1 (élevé) à 3 (faible) et sont adressées directement au Système des Nations Unies du Sénégal. Ses recommandations devraient être prises en compte dans la formulation du prochain cycle du Cadre de Coopération pour le Développement.

R1	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C1a	RCO	Court terme
	Renforcer la planification, la programmation et la mise en œuvre conjointe au sein du SNU afin de favoriser davantage l'inclusivité et la synergie d'actions dans le prochain Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement. Pour ce faire, il faut prolonger les Plans de travail conjoints de l'UNSDCF par l'élaboration de Plans de Travail opérationnels inter-agences pour chaque Groupe Effet. Dans cette optique, l'accent peut être mis sur la formulation des projets structurants qui permettent à chaque Agence d'intervenir en fonction de son mandat spécifique (avantage comparatif).			
R2	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C1a	RCO et ASNU	Prochain CF
	Faire découler les programmes de pays (CPD) des différentes Agences des Nations Unies du plan-cadre de coopération - et non l'inverse. Cela permettra de renforcer la cohérence entre les plans de travail des Agences et les plans de travail conjoints de l'UNSDCF.			

	Renforcer l'alignement de la programmation de l'UNSDCF avec les outils et les cycles de planification des politiques et budgets nationaux et territoriaux, afin de renforcer l'ancrage des initiatives conjointes dans la gestion publique et les priorités gouvernementales.			
R3	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C1c	RCO	Prochain CF
	Renforcer la participation du Gouvernement dans la mise en œuvre de l'UNSDCF afin d'assurer de façon permanente la pertinence des interventions du SNU par rapport aux besoins et priorités nationales. Pour ce faire, la désignation des co-leads et des points focaux de la partie gouvernementale dans chaque groupe de résultats doit se faire de façon formelle à travers la prise d'une Lettre ou d'un arrêté de désignation. Les groupes de résultats sont pilotés selon une approche tournante, et jouent pleinement leur rôle dans la programmation, le suivi, le rapportage et la communication, en liaison avec le Groupe Suivi et Évaluation des Nations Unies et le Groupe Communication.			
R4	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C1c	RCO	Prochain CF
	Faire le plaidoyer pour un ancrage institutionnel fort de l'UNSDCF par la prise d'un décret fixant l'organisation et le fonctionnement du Comité de Pilotage.			
R5	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C1d	RCO	Court terme
	Renforcer la coordination régionale entre les agences des Nations Unies pour tirer parti des avantages comparatifs et de l'expertise des différentes agences et attirer d'autres partenaires. Pour ce faire, il faut déconcentrer le Bureau du Coordonnateur Résident afin que le leadership soit effectivement assuré dans les domaines stratégiques et opérationnels pour le pilotage du prochain UNSDCF.			
R6	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C1d	RCO	Moyen terme
	Renforcer davantage la coordination entre le SNU et les autres PTF afin de poursuivre et de renforcer le dialogue politique de haut niveau avec le Gouvernement, pour une meilleure intégration des thématiques de développement socioéconomique dans les politiques. Pour ce faire, une cartographie des interventions des partenaires peut être élaborée.			

6.2 Recommandations programmatiques

R7	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	C3a	RCO	Prochain CF
	Adopter une architecture plus simple et plus efficiente du cadre de résultats (réduction et qualité du nombre d'effets, de produits et d'indicateurs). Pour ce faire, il faut un Effet par axe stratégique et des indicateurs qualitatifs. Les experts M&E orientent et valident l'élaboration des énoncés des résultats et des indicateurs en vue d'assurer la qualité de la planification aux niveaux des Effets, des Produits et des indicateurs respectifs.			
R8	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre
	1	Cb3	RCO	Prochain CF
	Impliquer davantage la Communication dans le processus de programmation, de mise en œuvre, de suivi et évaluation de l'UNSDCF			
R9	Niveau de priorité	Origine	Responsable	Délai de mise en œuvre

	2	C4a	RCO et ASNU	Prochain CF
	<p>Promouvoir le financement conjoint en passant du "financement fragmentaire à un financement structuré", en renforçant la mobilisation conjointe des ressources financières et en multipliant les projets/programmes conjoints consistants entre Agences des Nations Unies et ONG. Le financement fragmentaire s'attache à transférer des ressources d'un contributeur financier vers un bénéficiaire, tandis que le financement structuré, la mobilisation conjointe des ressources financières et la multiplication des projets/programmes conjoints visent à structurer différents flux financiers de manière à réaliser un objectif commun avec un plus grand impact. Pour ce faire, une stratégie de mobilisation conjointe des ressources doit être élaborée.</p>			

VII. LIMITES ET LEÇONS APPRISSES

7.1 Limites, mesures d'adaptation et opportunités de l'évaluation

La collecte de données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluation a essayé d'adresser autant que possible lors de la mission.

Tableau 10 : Réactivité de la mission aux défis rencontrés

DEFIS RENCONTRES	STRATEGIES DE MITIGATION
Le nombre de jours de mission sur le terrain et le nombre de consultants se sont avérés limités pour conduire l'évaluation finale d'un plan cadre aussi englobant que l'UNSDCF	Des jours supplémentaires ont été ajoutés pour la mission sur le terrain. Le consultant national a couvert les orientations stratégiques 2 et 3.
Incapacité de certains répondants à donner des informations sur une période antérieure à leur prise de fonction (absence de mémoire institutionnelle) au niveau des Agences comme de la Partie nationale résultant d'une forte mobilité professionnelle	Recours à des répondants complémentaires
Disponibilité des données statistiques : La conduite de l'évaluation a été confrontée au problème de disponibilité des données actualisées au niveau national dans les différents secteurs couverts par les Effets de l'UNSDCF	Collecte des données au niveau sectoriel et recours aux données produites par les partenaires techniques et financiers.
Certains indicateurs n'ont pas été renseignés dans le cadre de mesure des résultats. Cet état de fait rend ardu tout jugement en ce qui concerne l'efficacité dans le cadre de la présente évaluation au niveau des indicateurs d'effet.	La contribution a été analysée avec les données de 2019 et 2021
OPPORTUNITES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership du Coordinateur Résident ▪ Mise en place d'une Equipe technique d'évaluation ▪ La présence du responsable de suivi évaluation du Siège 	

7.2 Leçons apprises

Leçon apprise 1 : les programmes conjoints aident à obtenir une plus grande cohérence au niveau des agences du Système des Nations Unies qui appuient les priorités et les besoins nationaux plus pressants. Les programmes conjoints contribuent à aider le Gouvernement à coordonner les programmes de développement eux-mêmes.

Leçon apprise 2 : l'approche "Unis dans l'action" au sein du SNU, a permis aux Agences d'être proactives dans la recherche de solutions concertées en vue de répondre adéquatement aux urgences pour lesquelles le Gouvernement les sollicite.

Leçon apprise 3 : la gestion adaptative et la flexibilité de l'UNSDCF ont favorisé la prise en compte des défis émergents liés au contexte sanitaire de la pandémie de COVID 19. Cela permet de remettre à niveau la pertinence de l'UNSDCF, dans un environnement et un contexte évolutifs.

Leçon apprise 4 : le fonctionnement du Comité Directeur du Plan cadre des Nations Unies est tributaire de son ancrage institutionnel.

Leçon apprise 5 : lorsque les groupes de résultats reposent sur des sous-groupes d'Effets, leur fonctionnement est optimal. Cela favorise une fluidité dans la collaboration inter-agences et une coordination efficace et efficiente des activités.

Leçon apprise 6 : lorsque les Agences développent des centres d'intérêts identiques, elles peuvent formuler et mettre en œuvre des projets conjoints pour accompagner les mêmes partenaires d'exécution afin d'éviter les doublons et de renforcer la synergie et la complémentarité d'actions.

Leçon apprise 7 : les programmes conjoints « FASS Emergent », et « Le cadre de réponse sanitaire et socioéconomique à l'impact de la COVID-19 du SNU » mis en œuvre dans le présent UNSDCF, ont contribué à poser les bases d'une véritable coordination des interventions conjointes des ASNU au Sénégal, ce qui donne plus de visibilité à l'approche « Unis dans l'action » pour plus de synergie et complémentarité. Aussi, la mise en place de programmes/projets conjoints qui amèneront toutes les agences à travailler ensemble avec un Team Leader au niveau de chaque effet, produit ou région spécialement détaché pour assurer le rôle de coordination de l'équipe et doté d'un financement certain, constitue un gage de réussite de l'approche « Tous unis dans l'action ».

7.3 Bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : la formulation des projets conjoints pour une mobilisation conjointe des ressources renforce la synergie d'action entre les Agences et contribue à la mise en œuvre du « Unis dans l'Action ».

Bonne pratique 2 : la synergie d'action et l'esprit de complémentarité entre partenaires de développement du Sénégal (partenaires bilatéraux et multilatéraux) favorisent la mutualisation des efforts et permettent d'éviter les duplications et le saupoudrage des interventions.

Bonne pratique 3 : la mise en place de tous les mécanismes de coordination et leur fonctionnement efficaces contribuent au renforcement de la synergie d'action entre les Agences et favorisent la mise en œuvre du « Unis dans l'Action ».

Bonne pratique 4 : l'UNSDCF a été fixé au niveau stratégique des Effets et non des produits. Cette approche favorise la formulation des produits dans le cadre des plans de travail conjoints et pour lesquels le SNU est redevable.

Bonne pratique 5 : pour le renseignement de UN Info, chaque Agence a désigné un point focal pour saisir les données, cela facilite la bonne gestion des données du SNU.