

Portefeuille du nouveau Programme de Coopération bilatérale sénégalo-belge pour la période 2019-2023

Version post Conseil des Ministres – 15/04/2019

Correction de novembre 2019 : suppression bloc opératoire Sokone avec reversement de 200,000 € à la réserve et correction arrondis dans tableaux financier.

Table des matières

Liste des figures	5
Préambule	6
<i>La convergence entre priorités du Sénégal et de la Coopération belge comme point de départ</i>	6
<i>Un processus conjoint pour aboutir au nouveau Portefeuille 2019-2023</i>	7
Résumé Exécutif	8
Partie 1 : Orientations stratégiques et structuration globale	10
1.1 Objectif global poursuivi	10
1.2 Thèmes transversaux intégrés	11
<i>Environnement et lutte contre les changements climatiques</i>	11
<i>Genre</i> 11	
<i>Digitalisation – D4D</i>	12
<i>Travail décent</i>	12
1.3 Principes directeurs.....	13
<i>Approche basée sur les Droits humains (ABDH)</i>	13
<i>Orientation marché</i>	13
<i>Inclusivité et durabilité</i>	14
<i>Flexibilité et orientation besoins/opportunités</i>	14
<i>Innovation</i> 14	
<i>Alliances stratégiques pour le développement</i>	14
1.4 Structuration du Portefeuille	15
1.4.1 Composition et répartition budgétaire du Portefeuille	15
1.4.2 Financements complémentaires	16
1.4.3 Articulations entre composantes	17
1.4.4 Hypothèses & risques globaux sur le Portefeuille et mesures d'atténuation	18
1.4.5 Durée et chronogramme	19
Partie 2 : Description des interventions	20
2.1 Pilier 1 : Promotion de l'entrepreneuriat durable et création d'emplois décents dans le Sine Saloum	20
2.1.1 Analyse du contexte et ambitions.....	20
2.1.2 Ciblage géographique.....	29
2.1.3 Secteurs économiques et segments de filières spécifiques	30
2.1.4 Groupes cibles prioritaires	33
2.1.5 Cadre de résultats / Logique d'intervention	35
2.1.6 Thèmes transversaux pour le Pilier 1	56
2.1.7 Complémentarités et synergies avec les autres PTF	60
2.1.8 Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée.....	63
2.1.9 Dispositif RH pour la mise en œuvre des interventions du Pilier 1	64

2.1.10	Décomposition du budget du Pilier 1, partenaires et modes de contractualisation	66
2.1.11	Hypothèses, risques, mesures d'atténuation et engagements attendus	71
2.2	Pilier 2 : Santé de la reproduction	78
2.2.1	Intervention 3 : Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e)	78
2.2.1.1	Ambitions	78
2.2.1.2	Groupes cibles prioritaires	79
2.2.1.3	Cadre de résultats / Logique d'intervention	81
2.2.1.4	Thèmes transversaux pour l'intervention 3	93
2.2.1.5	Partenaires de mise en œuvre et complémentarités et synergies avec les autres PTF	95
2.2.1.6	Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée.....	97
2.2.1.7	Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre de l'intervention 3.....	98
2.2.1.8	Décomposition du budget de l'intervention, partenaires et modes de contractualisation	99
2.2.1.9	Hypothèses, risques, mesures d'atténuation et engagements attendus	105
2.3	Pilier 3 : Renforcement des compétences	107
2.3.1	Intervention 4 : Formations, Etudes & Expertises (FEE)	107
2.3.1.1	Ambitions	107
2.3.1.2	Groupes cibles prioritaires	109
2.3.1.3	Cadre de résultats / Logique d'intervention	110
2.3.1.4	Thèmes transversaux pour l'intervention 4	117
2.3.1.5	Complémentarités et synergies avec les autres PTF	119
2.3.1.6	Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée.....	119
2.3.1.7	Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre de l'Intervention 4	120
2.3.1.8	Décomposition du budget de l'Intervention et modes de contractualisation	121
2.3.1.9	Hypothèses, risques, mesures d'atténuation et engagements attendus	124
	Partie 3 : Pilotage et modification du Portefeuille	126
3.1	Pilotage du Portefeuille	126
3.2	Modalités de modification du Portefeuille	126
3.3	Monitoring & Evaluation et capitalisation	127
3.4	Dispositif organisationnel pour la coordination du Portefeuille	127
	Annexe 1 : Matrice des indicateurs	131
	Annexe 2 : Matrice des engagements	144
	Annexe 3 : Chronogrammes des interventions	147
	Annexe 4 : Liste des abréviations	154
	Annexe 4 : Glossaire des termes techniques	158
	Annexe 5 : Note méthodologique sur la réalisation de la baseline	160
▪	Phase 1 : Préparation de la mission.....	160
▪	Phase 2 : Collecte et traitement des données.....	160
▪	Phase 3 : Analyse des données et élaboration du rapport provisoire.....	160

▪	<i>Phase 4 : Restitution et finalisation des livrables</i>	<i>160</i>
	<i>Annexe 6 : Synthèse des pré-adhésions à l'Agropole-Sud</i>	<i>161</i>

Liste des figures

Figure 1 : les services de l'Agropole

Figure 2 : les zones géographiques d'intervention du Portefeuille

Figure 3 : la logique économique et territoriale du Pilier 1 du Portefeuille

Figure 4 : le cadre des résultats intervention 1

Figure 5 : le module central de l'Agropole-Sud

Figure 6 : le cadre des résultats intervention 2

Figure 7 : les services de l'ADEPME, selon l'étape du cycle de maturité de l'entreprise

Figure 8 : les instruments de financement des PME, selon l'étape du cycle de maturité de l'entreprise

Figure 9 : les districts d'intervention sélectionnés pour l'intervention 3

Figure 10 : le cadre des résultats intervention 3

Figure 11 : le cadre des résultats intervention 4

Figure 12 : l'organigramme de mise en œuvre

Préambule

La convergence entre priorités du Sénégal et de la Coopération belge comme point de départ

Le nouveau Portefeuille sénégal-belge 2019-2023 s'est construit sur base d'une analyse des points de convergence entre les priorités du Sénégal et celles de la Coopération belge au développement.

Le « Plan Sénégal Emergent Phase II » (PSE II 2019-2023) ainsi que les différents plans stratégiques sectoriels, la politique nationale d'aménagement et développement du territoire, les lettres de politique sectorielle, ... ont constitué le socle des réflexions.

*De la même manière, les **nouvelles orientations fixées par le Ministre belge de la coopération** – notamment en matière d'appui au développement de l'agriculture entrepreneuriale, de stimulation de la croissance du secteur privé comme levier de développement, de promotion d'une approche basée sur les droits – en particulier les droits à la santé sexuelle et reproductive, ont orienté la définition des priorités stratégiques du nouveau Portefeuille sénégal-belge pour la période 2019-2023.*

*La **digitalisation et les nouvelles technologies**, de même que la stimulation de l'**innovation dans le secteur de l'économie « verte »**, en tant que priorités partagées, ont été incorporés dans la construction du Programme, ainsi que l'implication synergique des instruments et acteurs de la coopération belge, y compris du secteur privé et des institutions publiques belges (peer2peer).*

La Loi de 2013 relative à la Coopération au Développement Belge (art. 2, 12°) reconnaît que le concept de « développement durable » assure une transition juste vers des méthodes de production et de consommation durables, promeut l'égalité entre hommes et femmes, et garantit un accès de la population à des biens et services publics de base et à une protection sociale, ainsi que le respect de ses droits, en ce compris les droits sexuels et l'accès aux informations et services en matière de droits sexuels et de reproduction et de santé.

Chaque femme et chaque homme doit par ailleurs accéder à un travail productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité, ce qui implique entre autres une égalité de chances et de traitement pour l'ensemble des femmes et des hommes sur le lieu de travail. L'Agenda pour le travail décent, tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), vise quatre objectifs stratégiques, l'égalité entre hommes et femmes étant un objectif transversal (art. 2, 21°).

Le principe de base est que la dimension de genre, à savoir l'empowerment des femmes et l'égalité des hommes et des femmes dans la société, est intégrée de façon transversale dans toutes ses interventions (art 11, § 2, 1°).

L'approche fondée sur les droits est donc aussi le fil conducteur pour l'élaboration de nouveaux programmes et interventions. Les thèmes prioritaires de la coopération belge au développement dans ses relations avec le secteur privé sont les droits de l'homme, le genre et le travail décent¹.

De son côté le gouvernement Sénégalais a réaffirmé dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) sa volonté de protéger les droits humains et les libertés fondamentales². L'intégration du genre dans les politiques publiques est adoptée comme stratégie pour lutter contre toute forme d'inégalité et assurer à tous une participation équitable au processus de développement. Surtout, le genre représente un enjeu transversal

¹ Note de stratégie du Coopération belge au développement et secteur privé local : soutien au développement humain durable.

² Plan Sénégal Emergent 2014 (PSE), para 390.

pour l'ensemble des programmes de développement national³. Le PSE prend en compte les besoins, les droits et les contributions des femmes, suivant une approche intégrée. Dans ce domaine, l'objectif stratégique consiste à autonomiser et à promouvoir la femme et la jeune fille, à travers le renforcement des capacités des institutions et des collectivités locales, à intégrer le genre dans les politiques publiques, à améliorer le dispositif juridique de protection des femmes et de la petite fille ainsi que le renforcement du leadership des femmes et de leurs capacités entrepreneuriales pour une croissance inclusive⁴.

Enfin, la construction du Portefeuille a tenu compte de la volonté partagée par le Sénégal, l'Union Européenne et la Belgique de développer des actions ciblées autour des défis stratégiques prioritaires et **des pôles géographiques porteurs d'une logique socio-économique cohérente**, en vue de **maximiser l'impact** des interventions et faciliter une meilleure division du travail entre principaux Partenaires Techniques et Financiers.

Trois domaines d'intervention sont mis en évidence : (i) la promotion de la participation des agriculteurs aux marchés et aux chaînes de valeur en ciblant l'amélioration de la productivité agricole et la participation des agriculteurs à d'autres activités au sein de la chaîne, comme la transformation, l'entreposage, le marketing et la distribution ; (ii) la contribution à la bonne gouvernance, visant des relations plus équilibrées entre détenteurs de devoirs et titulaires de droits, en soutenant les autorités publiques et la société civile et en coopérant avec le secteur privé ; (iii) le soutien à la recherche et l'innovation visant à augmenter la résilience de l'entrepreneur rural.

Un processus conjoint pour aboutir au nouveau Portefeuille 2019-2023

Ce processus entamé dans le cadre du quatrième contrat de gestion CTB a abouti dans un premier temps à la **validation conjointe du Programme de Coopération 2019-2023** et **des 3 fiches d'identification** en Commission mixte du 22 juin 2018 à Dakar, co-présidée par le Ministre Délégué au Budget, pour la Partie sénégalaise, et par le Directeur Général de la Direction Générale du Développement, pour la Partie belge.

La 2^{ème} **phase du processus** a consisté à élaborer en détail le Portefeuille 2019-2023 dans le cadre du contrat de gestion ENABEL, avec un accent particulier sur la définition des indicateurs et matrice de suivi-évaluation, l'approfondissement des logiques d'intervention basées sur les résultats, les partenariats à mettre en place (partenariats entre pairs, implication du secteur privé, ...), l'établissement des budgets, et l'analyse des hypothèses, risques mais aussi des engagements à négocier avec la partie sénégalaise pour s'assurer de la bonne atteinte des objectifs et résultats visés.

Un Comité restreint de suivi de la préparation du Portefeuille (CRS), sous le pilotage de la Direction de la coopération et des financements extérieurs du Ministère de l'économie des finances et du plan (MEFP), s'est réuni en session verbalisée au début de l'exercice de préparation, au démarrage et la clôture de chaque mission en charge de la formulation des 4 interventions et à la clôture de la phase de préparation. Le Comité restreint de suivi, dont faisaient parties tous les acteurs concernés par les domaines d'intervention du Portefeuille (directions ministérielles, agences publiques, Enabel et Ambabel⁵), a validé la stratégie d'intervention, les approches méthodologiques adoptées, le contenu opérationnel et budgétaire des interventions, la conception du dispositif de suivi et évaluation, les modalités d'exécution proposées et les engagements opérationnels et financiers de la partie sénégalaise⁶.

Ces engagements seront par la suite au cœur du dialogue entre les deux parties, notamment à l'occasion des Comités Mixtes Paritaires de Concertation.

³ PSE, para 395.

⁴ PSE, para 397.

⁵ Rôle Ambabel comme observateur

⁶ Procès-verbaux des sessions du CRS disponible

Résumé Exécutif

Le Programme sénégal-belge 2019-2023 a été construit autour des **nouvelles priorités et orientations** de la coopération belge rejoignant celles du Sénégal, en particulier la stimulation du développement économique – focalisé sur le secteur de l'agrobusiness (avec un accent particulier sur la transformation industrielle des produits alimentaires), et le droit à la santé sexuelle et reproductive.

Il est parti d'une analyse approfondie des besoins – tenant compte des **demandes du marché**, des demandes **des détenteurs de droits et porteurs d'obligations**, des domaines d'**expertise** de la coopération belge et de ses partenaires associés (institutions publiques belges, secteur privé belge, ...) dans la logique de l'« **approche globale** », et des réponses déjà apportées par d'autres PTF.

Cette analyse a permis de judicieusement définir les domaines sur lesquels la coopération belge peut **faire la différence et avoir un réel impact**, en bonne complémentarité et synergie avec les autres intervenants.

Dans le but de contribuer à la **création d'emplois et de richesse** en milieu rural dans le Sine Saloum, de contribuer à améliorer l'accès aux droits sexuels et reproductifs, tout en favorisant de manière transversale le renforcement des compétences du personnel des acteurs concernés par la mise en œuvre du Portefeuille, **4 interventions ont été retenues** :

Intervention 1 : « Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum »

Intervention 2 : « Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum »

Intervention 3 : « Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e) »

Intervention 4 : « Formations, Etudes et Expertises »

Sous une stratégie globale cohérente, les différentes interventions s'articulent entre elles et se renforcent mutuellement. Cette volonté de cohérence et de complémentarité sous-tend le choix d'une zone géographique commune concentrée sur le Pole-Territoire Sine Saloum. En particulier, les interventions 1 et 2 convergent en un seul pilier qui est dénommé « **Promotion de l'entrepreneuriat durable et création d'emplois décents dans le Sine Saloum** ».

L'articulation avec les **autres instruments belges de coopération** comme BIO Invest (financement des entreprises de l'agro-business et des Services Financiers Décentralisés – Intervention 2), Finexpo (financement des investissements structurants en support de l'Intervention 1, à la charge de la partie sénégalaise), la coopération interuniversitaire (recherche-action et capitalisation), D4D Program (innovations technologiques) a également été mise en avant et sera construite tout au long de la mise en œuvre du Portefeuille. De la même manière, plusieurs pistes pour l'implication du secteur privé belge ont été identifiées et pourront être concrétisées dans la phase d'exécution.

Des mécanismes ont été intégrés dans le Programme pour permettre de **soutenir et accompagner les innovations** (techniques, digitales, marketing, environnementales, ...) qui émergeraient de la part de divers promoteurs dont notamment les start-ups, entreprises agroindustrielles, etc.

*La mise en œuvre pourra construire sur le capital d'expertises et expériences accumulé au sein d'Enabel, tout en valorisant celui-ci dans la perspective des nouvelles orientations stratégiques, mais également de **mobiliser d'autres expertises spécialisées**, du secteur public ou privé. C'est ainsi que l'approche « peer2peer » sera privilégiée dans toute une série de domaines (avec par exemple le Port Autonome d'Anvers, Alimento, Molengeek, etc.).*

*La période de mise en œuvre est fixée à **60 mois** au total, avec des phases de démarrage et de clôture réduites, et sur base d'un dispositif organisationnel rationalisé s'appuyant sur des services de support mutualisés entre les interventions du Portefeuille et les missions qu'Enabel met en œuvre pour le compte de bailleurs tiers.*

Partie 1 : Orientations stratégiques et structuration globale

1.1 Objectif global poursuivi

L'objectif général défini pour le Portefeuille sénégal-belge 2019-2023 est de :

« Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum »

Le nouveau Programme sénégal-belge exprime ainsi son ambition de contribuer au développement et à la stabilité économique, sociale et environnementale du Sénégal et d'œuvrer activement pour l'égalité des droits et des chances de toutes les couches de sa population à travers 4 interventions :

- **Pilier 1 : « Promotion de l'entrepreneuriat durable et création d'emplois décents dans le Sine Saloum »**

Ce Pilier sera mis en œuvre au travers de 2 interventions

- Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum
- Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum

Les deux interventions constituant ce pilier convergent vers la promotion de la création de richesse et d'emplois par le développement de l'entrepreneuriat à petite et moyenne échelle, notamment dans les secteurs jouissant d'avantages comparatifs évidents dans le Sine Saloum (l'agroalimentaire) ou qui sont susceptible d'attirer l'intérêt de la jeunesse rurale et périurbaine (les économies verte et numérique).

- **Pilier 2 : Santé de la reproduction**

Intervention 3 : « Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e) »

Cette intervention vise à améliorer l'accès aux droits à l'information, à la formation et à l'éducation en matière de santé sexuelle et reproductive, la prévention et la prise en charge des violences basées sur le genre et l'offre de services de santé sexuelle et reproductive de qualité. Le but étant de permettre au Sine Saloum de bénéficier du dividende démographique obtenu par une accélération de la transition démographique.

- **Pilier 3 : Renforcement de compétences**

Intervention 4 : « Formations, Etudes et Expertises »

Cette intervention vise à renforcer les compétences du personnel des parties prenantes du portefeuille : les acteurs en charge de la mise en œuvre de l'un de ses volets opérationnels, les groupes cibles et les entités publiques et parapubliques qui participent à l'action. L'accent est mis de manière particulière sur le développement des compétences numériques et en management : ceci afin de permettre aux parties prenantes du Portefeuille de s'approprier des outils digitaux que les interventions mettront en place et d'assurer une gestion efficace des ressources.

Par le financement d'une série d'études, l'intervention vise aussi à la création d'une base de connaissances partagées entre le Sénégal et la Belgique, qui puissent être utilisée pour améliorer l'impact du Portefeuille par l'affinement des approches méthodologiques, ou pour développer des nouvelles propositions d'interventions à soumettre à des bailleurs tiers.

Le Portefeuille s'inscrit ainsi dans le Plan Sénégal Emergent au niveau de son 1^{er} axe « Transformation structurelle de l'économie » (OS 1,3 et 6), 2^{ème} axe « Capital humain, protection sociale et développement durable » (OS 1, 6 et 7) et 3^{ème} axe « Gouvernance, institutions, paix et sécurité » (OS 1 et 3).

1.2 Thèmes transversaux intégrés

Environnement et lutte contre les changements climatiques

Le programme s'aligne sur les stratégies environnementales du Sénégal et de la coopération belge, notamment via la promotion d'une « gouvernance environnementale » transversale au Portefeuille, la réalisation d'infrastructures durables et à impact environnemental limité et la promotion de l'émergence d'un secteur privé à haute valeur ajoutée environnementale par la mise en place d'un incubateur d'entreprises vertes, le GREEN HUB. Les entreprises incubées explorent des opportunités d'affaires rentables dans la conception et la commercialisation de solutions pour la gestion rationnelle de l'eau, les outils et itinéraires techniques de transformation agroindustrielle respectueux de l'environnement, gestion des déchets et emballages recyclables, utilisation des matériaux locaux, etc.). Le but est que le GREEN HUB puisse trouver ses premiers clients parmi les PME bénéficiaires des appuis du Portefeuille, en amorçant un cercle commercial vertueux de positionnement sur le marché.

Le Portefeuille prend aussi en compte la **lutte contre (et l'adaptation aux) les changements climatiques**, notamment par la promotion d'une industrialisation à base d'**énergies renouvelables**.

Genre

Au Sénégal, l'indice des inégalités liées au genre, qui est de 0,57% en 2011, traduit la persistance de grandes disparités sociales entre hommes et femmes. En 2012, l'indice des institutions sociales et le genre (SIGI) de l'OCDE a classé le Sénégal au 41^{ème} rang sur 86 pays, avec une valeur de 0,23 (0 représentant l'égalité). La violence contre les femmes, les inégalités des droits dans le mariage et dans la famille et les normes sociales discriminatoires contre les femmes constituent des défis majeurs pour l'égalité de genre⁷.

En raison de contraintes éducatives et culturelles et d'un partage inégal des responsabilités dans le ménage, le chômage touche principalement les femmes. De plus, les femmes travaillent souvent dans le secteur informel, ce qui tend à produire des conditions de travail plus médiocres, des salaires et des mesures de protection sociale inférieures. L'accès limité au crédit, aux services financiers et aux ressources productives tels que la terre, la limitation de la mobilité et des opportunités d'éducation réduites ont contribué à exacerber l'exclusion économique des femmes⁸.

Le monde des entreprises peut jouer un rôle de premier plan en modifiant la culture et les pratiques dans les milieux économiques, en s'appuyant sur l'expérience accumulée par des entreprises prônant déjà l'égalité des sexes⁹. Les entreprises offrent un grand potentiel pour investir dans l'égalité des sexes. En promouvant l'égalité des sexes, 12 000 milliards de dollars pourraient être ajoutés au PIB mondial d'ici 2025¹⁰. De plus, les investisseurs considèrent de plus en plus la performance d'une entreprise en matière d'égalité des sexes comme un indicateur de sa croissance future. Les recherches actuelles démontrent en effet que la diversité des sexes aide les entreprises à améliorer leurs performances.

Les différents gouvernements reconnaissent également que l'inclusion des femmes est le moteur du

⁷ PSE, para 79.

⁸ Working Group on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and other Business Enterprises, 'Summary of the Multi-stakeholder Consultation on the Gender Lens to the UN Guiding Principles on Business and Human Rights', 2018, p. 2.

⁹ Report of the UN Secretary-General's high-level panel on Women's economic empowerment, "Leave no one behind", 2016, p. 2

¹⁰ McKinsey Global Institute, 'Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth', 2015.

développement et que la réalisation des objectifs de développement durable et des plans de développement économique nationaux nécessite de progresser rapidement vers l'égalité des sexes. Les entreprises du quartile supérieur en termes de diversité des sexes sont 21% plus susceptibles d'obtenir des rendements financiers supérieurs à la médiane de leur industrie nationale respective. Surtout, La diversité de genre dans les équipes de direction est fortement corrélée à la rentabilité et à la création de valeur¹¹. La diversité des sexes est donc corrélée à la fois à la rentabilité et à la création de valeur.

Le Portefeuille combattra dans sa globalité les inégalités de droits et de chances liées au genre et se donne notamment l'ambition de renforcer l'autonomisation économique des femmes, qui représentent de loin la majorité de la main d'œuvre dans le domaine de la transformation des produits alimentaires.

Dans une perspective plus transformative, il veillera également à une plus grande participation des femmes aux secteurs économiques d'innovation et au numérique.

L'amélioration de l'accès aux droits liés à la santé sexuelle et reproductive est aussi un moteur de l'autonomisation des femmes et un déterminant de leur participation effective à la vie économique du Sénégal, un préalable crucial pour que le Sénégal puisse effectivement bénéficier du dividende démographique.

Digitalisation – D4D

Le Portefeuille vise à opérationnaliser la politique belge relative **au numérique « au service du développement »** (Digital for Development - D4D), à savoir (i) une meilleure utilisation des (méga)-données, (ii) la réduction du seuil d'accès aux informations et services (sociétés inclusives) et (iii) la création d'(auto)emploi et la promotion de l'entrepreneuriat socialement responsable. Les nouvelles interventions profiteront du passage au numérique également pour améliorer la gestion, le monitoring, la reddition de comptes..., ou encore pour favoriser des partenariats innovants entre les entrepreneurs numériques, les opérateurs agroindustriels et les micro-producteurs ruraux.

Travail décent

Les principes du travail décent constituent un fil conducteur important du Portefeuille. Une attention transversale sera accordée à la promotion et à l'assurance des **conditions de travail décentes** pour les entrepreneurs et travailleurs.

À travers le portefeuille, on entend par travail décent un travail effectué dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), le travail décent « implique des opportunités pour un travail productif et performant un revenu équitable, la sécurité sur le lieu de travail et protection sociale des familles, meilleures perspectives pour le développement personnel et l'intégration sociale, la liberté pour les gens d'exprimer leurs préoccupations, d'organiser et participer aux décisions qui affectent leur vie et l'égalité des chances et de traitement pour tous les hommes et toutes les femmes ». ¹² La promotion du travail décent comprend quatre objectifs:

1. Assurer le respect universel des principes et droits fondamentaux au travail ;
2. La création de plus grandes possibilités d'emploi et de revenus pour les femmes et les hommes ;
3. Étendre la protection sociale ; et
4. Promouvoir le dialogue social¹³.

¹¹ McKinsey & Company, 'Delivering through diversity', 2018.

¹² TUDCN-RSCD Research Paper 1, 'How do donors support the Decent Work Agenda? A review of five donors', 2017, p. 6.

¹³ ILO, 'Decent Work Report', 1999, para 8-9.

Le Conseil d'administration du BIT a identifié huit conventions « fondamentales » couvrant des sujets considérés comme principes et droits fondamentaux au travail : (i) la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ; (ii) l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; (iii) l'abolition effective du travail des enfants ; et (iv) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Ces principes et droits fondamentaux seront traduits dans une grille de lecture des actions promues dans le cadre du Pilier 1 du Portefeuille. Les constats issus de cette analyse continue seront utilisés par l'Inspection du Travail pour alerter et réorienter la conduite des entreprises bénéficiaires.

1.3 Principes directeurs

Approche basée sur les Droits humains (ABDH)

L'ABDH déplace fondamentalement la mission principale du développement de la charité à l'obligation de respecter, protéger et réaliser les droits. Le début d'ABDH c'est pour réaliser les droits de l'homme et éliminer la pauvreté¹⁴. L'ABDH est fondée sur le respect de l'égalité, la participation, la transparence, la redevabilité et la non-discrimination et focalise spécifiquement sur les populations les plus vulnérables. Pour le Portefeuille, cela implique l'intégration des normes et principes relatifs aux droits de l'homme dans tous les domaines ciblés, y compris le processus lui-même, et dans tous les domaines thématiques.

En adoptant l'ABDH, les 4 interventions du Portefeuille vise à **renforcer la position de différents groupes de « détenteurs de droits »** (les bénéficiaires finaux, y compris les organisations et les communautés qui les entourent) afin qu'ils connaissent, revendiquent et exercent pleinement leurs droits économiques et sociaux. Au même temps, elle encourage le **renforcement des « porteurs d'obligations »** (acteurs publics à tous les niveaux, associations de la société civile, syndicats, prestataires de services...) pour les aider à remplir correctement leurs obligations.

Les objectifs de développement durable (ODDs/SDGs) et le système des droits de l'homme se renforcent mutuellement : alors que ce dernier garantit leur caractère contraignant et, surtout, des mécanismes de suivi et de responsabilisation, les objectifs de développement durable donnent de la visibilité aux droits et mettent en évidence l'approche indivisible requise pour les aspects multiples des droits de l'homme.

Orientation marché

Le marché/la demande constitue la porte d'entrée de nos stratégies et approches d'intervention, sur chacune des interventions. Pour le Pilier 1, les choix stratégiques découlent d'une analyse des différents marchés d'écoulement pour chaque type de produits, de leurs exigences, pour ensuite structurer toute la filière d'aval en amont. Pour l'Intervention 1, l'enjeu est focalisé sur la compétitivité des parcs industriels et leur positionnement sur les marchés national et international (de la sous-région et européen surtout).

L'intervention 3 investit sur la sensibilisation, la mobilisation et l'encadrement de la demande de soins et services de santé reproductive, parallèlement au renforcement de l'offre publique de ces services.

L'intervention 4 donne la priorité au renforcement des compétences en management et numériques pour permettre aux acteurs publics et privés concernés par le Portefeuille d'être plus compétitifs sur les nouveaux marchés.

¹⁴ Danish Institute for Human Rights, disponible à <https://www.humanrights.dk/our-work/human-rights-based-approach>.

Inclusivité et durabilité

Le Portefeuille travaillera sur l'inclusivité en cherchant à offrir à l'ensemble des couches de population ciblées des **opportunités d'insertion socio-économique** et en œuvrant à la diminution des inégalités, principalement à l'égard des jeunes et des femmes.

La durabilité des actions est favorisée par leur inscription dans des mécanismes pérennes (logique de marchés, etc.) et par d'importants **dispositifs de renforcement de capacités** des acteurs dans leurs rôles et mandats, associés à un travail de fonds touchant les mentalités des acteurs et bénéficiaires, veillant d'abord et avant tout à appuyer les acteurs dans **leurs dynamiques endogènes, leurs ambitions, leurs initiatives et leur leadership**, sans substitution ou création de réflexes attentistes.

De plus, le Portefeuille mise sur des approches orientées vers la recherche des effets de croissance économique à long terme et entend contribuer à la préservation de l'environnement et gestion raisonnée des ressources.

Il vise également à faciliter la R&D et Innovation, fondation et vecteur de croissance pour l'avenir, en promouvant la naissance et le positionnement sur le marché des start-ups numériques et vertes organisées par deux incubateurs.

Flexibilité et orientation besoins/opportunités

L'adoption des **approches souples et adaptables** s'avère opportune dans le contexte dynamique actuel du Sénégal. Des actions nouvelles ou recentrées pourront être développées en fonction des nouvelles opportunités, des besoins évolutifs, ou encore de la capacité ou de l'évolution du degré de maturité des acteurs ou instruments de développement.

Innovation

En plus des opportunités de développement et d'innovation qu'offrent le « numérique », le Portefeuille mise également sur d'autres **approches et démarches novatrices**. Des initiatives seront développées relatives à l'économie verte (usage énergies renouvelables, innovations agro-environnementales), à la diversification des produits et la création de nouveaux marchés, aux modes alternatifs de coaching d'entreprises, aux approches de transfert de compétences et expertise entre pairs. Ces initiatives impliqueront également le monde académique et de la recherche.

Les opportunités offertes par les technologies mobiles seront exploitées pour améliorer l'accès des femmes, surtout des adolescentes, aux soins de santé reproductive et la prévention.

Alliances stratégiques pour le développement

Tel que promu par les orientations stratégiques sénégalaises et belges, le Portefeuille vise à construire des **alliances stratégiques innovantes avec les acteurs du secteur privé** qui ont également un rôle important à jouer dans les dynamiques de développement pérennes à favoriser.

Il poursuit aussi l'ambition d'**optimiser les articulations entre les différents instruments belges** pouvant contribuer au développement du Sénégal, notamment avec BIO Invest (financement des entreprises agroindustrielles), FINEXPO (prêts d'Etat à Etat pour financer des investissements publics structurants).

Enfin, la volonté est également de **renforcer les échanges d'expertise entre pairs** entre institutions publiques belges et sénégalaises (Port Autonome d'Anvers, organismes belges en charge de la certification de sécurité sanitaire des aliments, organismes belges en charge de la formation professionnelle, etc.).

1.4 Structuration du Portefeuille

1.4.1 Composition et répartition budgétaire du Portefeuille

Tel que conjointement approuvé lors du Commission mixte sénégal-belge du 22 juin 2018, la composition et répartition budgétaire du Portefeuille se présente comme suit :

	Interventions	Période	Modalités	Budget bilatéral
Pilier 1¹⁵	Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum	2019-2023	Conventions de subside, marchés publics, accords spécifiques de coopération, mise en œuvre directe Enabel	13,45 M €
	Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum	2019-2023	Conventions de subside, marchés publics, accords spécifiques de coopération, mise en œuvre directe Enabel	9,05 M €
Pilier 2	Intervention 3 : Promotion de la santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent	2019-2023	Conventions de subside, marchés publics, accords spécifiques de coopération, mise en œuvre directe Enabel	8,80 M €
Pilier 3	Intervention 4 : Formations, Etudes et Expertise	2019-2023	Convention de subsides, Accords spécifiques de coopération, marchés publics, mise en œuvre directe Enabel, bourses	4,5 M €
	Reserve	2019-2023		3,89 M €
	Gestion et expertise	2019-2023	Mise en œuvre directe Enabel	5,31 M €
TOTAL financement gouvernement belge				45,00 M €

Programmation budgétaire du financement du Gouvernement belge (en M €) :

En millions euros	2019	2020	2021	2022	2023
Programmation budgétaire indicative	2,8	8,7	11	12,2	10,3

Une réserve budgétaire a été intégrée / prévue dans le Portefeuille avec comme objectif notamment de pouvoir compléter un ou plusieurs résultats des différentes interventions du Portefeuille ainsi que de pouvoir apporter des cofinancements, si nécessaire, pour des interventions complémentaires au Portefeuille financés par d'autres bailleurs.

¹⁵ Originellement approuvé par la Commission mixte comme une seule intervention

1.4.2 Financements complémentaires

Actuellement plusieurs financements de l'Union européenne venant compléter le Portefeuille sont en cours de mise en œuvre ou d'instruction :

- **L'intervention PARERBA (Projet d'appui à la réduction de l'émigration rurale dans le Bassin Arachidier du Sénégal)¹⁶, d'un montant de 18 millions €, financé par le Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union Européenne pour le Sahel, vise la création de 6 000 emplois ruraux dans le Sine Saloum, tout au long des chaînes de valeur agroalimentaires, avec un accent particulier sur les micro-producteurs de base de produits horticoles, céréales et fruits. Cette intervention réalise des aménagements hydro-agricoles et en appui la gestion durable et inclusive, il appuie le déploiement d'un dispositif d'animation/appui-conseil rural de proximité pour favoriser l'introduction d'itinéraires d'exploitation plus modernes et adaptés et il supporte finalement l'émergence d'un nombre limité de PME rurales sur des filières à haute valeur ajoutée avec une vocation spécifique à l'export.**
- **L'intervention PASEPAR (Projet d'amélioration des services d'eau potable et d'assainissement rural), financement d'un montant de 6,5 millions € dans le cadre du Programme de Coopération sénégal-belge 2013-2018. Cette intervention a pour objectif d'améliorer quantitativement et qualitativement les services d'eau potable et d'assainissement en milieu rural (régions de Thiès, Diourbel, Kaolack, Kaffrine, Fatick ("Bassin Arachidier")), d'une manière durable et sur la base de l'approche de gestion intégrée des ressources en eau. Le PASEPAR s'inscrit dans le cadre programmatique national du secteur de l'eau et de l'assainissement avec le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement comme institution partenaire principale. La promotion de la gestion intégrée des ressources en eau est un préalable crucial pour atteindre la durabilité de l'usage de la ressource, dont la production agricole de base dans le Sine Saloum est directement dépendante dans un contexte de changement climatique.**
- **L'intervention RIEC (Rural Infrastructure and Employment Creation in The Gambia)¹⁷, d'un montant de 7 millions € (financement FFU-Sahel, UE), vise à équiper les régions gambiennes frontalières du Sine Saloum (North Bank Region et Central River Region) avec des infrastructures productives d'intérêt collectif qui puissent soutenir la croissance de la production et de la productivité du secteur agroalimentaire rural en vue de la création d'emploi durable, notamment pour la jeunesse à risque de migration irrégulière. Cette intervention revitalise la production agricole dans la zone transfrontalière entre le Sénégal et la Gambie, qui appartient au même bassin agricole, le Sine Saloum. Les périmètres hydroagricoles mis en valeur grâce à cette intervention seront une source d'approvisionnement pour les parcs industriels du Pilier 1 du Portefeuille.**
- **L'intervention PARSIEC¹⁸ (Projet d'appui au renforcement du système d'information de l'état civil), d'un montant de 28 millions € (financement FFU Sahel – UE). C'est une intervention conjointe mise en œuvre par CivilPol¹⁹ S.A. et Enabel. L'intervention a pour but d'améliorer le système d'information de l'état civil au Sénégal et de consolider le fichier d'identification biométrique. L'accès à l'état civil est la première étape pour qu'un chef d'entreprise puisse formaliser son activité entrepreneuriale. Ceci est d'autant plus important si l'activité est conduite par une femme, qui est souvent exclue des mécanismes d'appui financier en non financiers aux entreprises, entre autres, en raison du manque d'état civil. En plus, les activités de sensibilisation prévues par le projet PARSIEC serviront de véhicule pour faire passer d'autres messages clés à l'endroit des femmes (et des hommes), tels que l'éducation à la santé reproductive.**

¹⁶ Convention de coopération déléguée signée avec l'UE le 18 juillet 2017, pour une durée escomptée de l'action de 60 mois

¹⁷ Convention de coopération déléguée signée avec l'UE le 13 décembre 2018 et démarrage de l'action à partir de janvier 2019 pour une durée de 36 mois

¹⁸ Signature de la Convention de coopération déléguée avec l'UE prévue pour avril 2019 et démarrage de l'action en juin 2019 pour une durée de 42 mois

¹⁹ <https://www.civipol.fr/>

D'autres opportunités de financement complémentaires seront recherchées pendant la mise en œuvre du Portefeuille, en vue d'accroître la visibilité et le positionnement de la coopération et de l'expertise belge. Des pistes concrètes ont été d'ores et déjà identifiées et intégrées au plan d'action pour la mobilisation des « missions pour tiers ». Il s'agit notamment :

- Pour renforcer les deux interventions du pilier 1 :
 - Une intervention d'appui à la **gestion durable des déchets solides et liquides en milieu urbain**.
 - Une intervention qui cible **l'amélioration de conditions socio-économiques des communautés vivant dans le delta du Saloum**, par la prise en compte effective des effets du changement climatique et de l'exploitation des ressources minières (gaz et pétrole) de la zone sur l'écosystème productif du delta (piste de collaboration avec la Fondation Total)
- Pour renforcer l'intervention 2, d'une intervention régionale d'appui à l'amélioration et la mise en valeur de la migration de la main d'œuvre²⁰ (**mobilité professionnelle régulière intrarégionale**), en phase de conception avec OIM et ILO. Bailleurs cible : FFU UE pour le Sahel.
- Pour renforcer l'intervention 3, d'une intervention d'appui à **la couverture maladie universelle (CMU)**. Bailleurs cibles : Bill & Melinda Gates Foundation.
- La mise en place du jumelage entre le Gouvernement du Sénégal et l'entité publique belge spécialisée pour l'assistance technique à la mise en œuvre du **programme national de protection sociale pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle**. Financement UE, XI^e FED.

La composante « études » de l'Intervention 4 du Portefeuille (R3), pourrait contribuer à la création de la base de connaissances nécessaire à développer les propositions d'interventions en question et à garantir la participation de la partie nationale sénégalaise au processus de conception.

1.4.3 Articulations entre composantes

Même si chaque intervention intervient sur des secteurs/domaines spécifiques, la cohérence globale du Portefeuille et une articulation synergique entre ses composantes sont recherchées, ce que permet une concentration géographique sur le Sine Saloum. Les articulations suivantes peuvent être mises en avant :

- **Pilier 1 x Intervention 3 « Promotion de la santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfants et de l'adolescent »** : la majorité des bénéficiaires finaux du pilier 1, entrepreneurs ou employés, seront des femmes du fait de la prédominance féminine dans le secteur de la transformation agroalimentaire (y compris dans l'extraction artisanale du sel), les hommes étant prédominants dans la production agricole de base, les services logistiques et de manutention et la fabrication artisanale d'équipement de transformation. En se basant sur la dernière Enquête Nationale sur l'Emploi (2017), la proportion attendue de femmes bénéficiaires finales du pilier 1 est estimée à 70%. L'intervention 3 pourra cibler, de manière non-exclusive, les femmes bénéficiaires de l'INT 1 et leurs familles. De manière générale l'amélioration effective de leur santé (reproductive) et leur adhésion aux systèmes d'assurances permettra aux femmes d'espacer les naissances, de renforcer leur maîtrise de l'équilibre travail-famille et du budget du ménage, et de renforcer leur productivité, conditions essentielles à leur pleine intégration à l'économie moderne.

Les activités de sensibilisation et éducation envisagées par l'intervention 3 (R1) seront intégrées systématiquement aux parcours de formation professionnelle activés par l'intervention 2. Les agents en charge des services financiers et non-financiers seront sensibilisés sur les mesures de prévention et de prise en charge des violences basées sur le genre, sur la planification familiale, et sur l'approche basée sur les droits humains.

²⁰ Fiche d'action conjointe Enabel-OIM-ILO à soumettre à l'UE courant le premier trimestre 2019

- **Pilier 1 x Intervention 4 « Formations, Etudes et Expertise »:**

Le paquet d'activités visant l'atteinte du R1 de l'intervention 4 – « Les compétences des ressources humaines au sein des organisations liées aux domaines et thématiques du Programme de Coopération sont améliorées » - est adressé aux parties prenantes nationales du pilier 1, afin que leur personnel soit équipé des compétences nécessaires au fonctionnement de l'Agropole et des ports internes de Kaolack et Dakhonga. Un accent particulier sera mis sur les compétences numériques ;

Le paquet d'activités visant l'atteinte du R2 – « Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, de Dakhonga (Foundiougne) et Dakar sont renforcées » - s'adresse au personnel de l'Agence Nationale des Affaires Maritimes, des Services de Douanes, et de la Chambre de Commerce de l'Industrie de l'Agriculture de Kaolack, qui est attributaire de la concession d'exploitation du port de Kaolack, et, pour Dakar, de la Haute Autorité pour la Sécurité et la Sûreté en Mer et la Surveillance de l'Environnement (HASSMAR). L'ensemble de ces structures est en charge, à différents niveaux de responsabilité, de la gestion de l'axe fluviomaritime qui connecte les deux parcs industriels visés et ces derniers au hub maritime de Dakar (hub principal pour l'Afrique de l'Ouest).

Le paquet d'activités visant l'atteinte du R3 – « Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d'expertises et d'études stratégiques » - permettra d'approfondir les connaissances autour de certaines thématiques sensibles, afin d'orienter ou réorienter la mise en œuvre du pilier 1 et de l'intervention 3, ainsi que développer la base de connaissances nécessaires à la mobilisation de fonds additionnels pour le financement d'initiatives innovantes non couvertes par le Portefeuille bilatéral.

Intervention3 x Intervention 4 :

L'intervention 4 financera une étude sur l'impact de l'intégration des femmes à l'économie formelle moderne sur l'égalité de genre et l'autonomisation socioéconomique des femmes.

1.4.4 Hypothèses & risques globaux sur le Portefeuille et mesures d'atténuation

<i>Risques</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Traitement⁴</i>	<i>Mesures d'atténuation</i>
<i>Manque de moyens des acteurs publics pour accomplir leur mandat, notamment pour réaliser les investissements publics complémentaires aux actions envisagées par ce Portefeuille</i>	<i>Modérée</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Doit constituer un engagement de la partie sénégalaise, formalisé par la Convention Spécifique - avec détail des investissements attendus de la Partie sénégalaise en Annexe -et inscrit dans la Loi de Finances, à suivre dans le suivi stratégique du Portefeuille et le dialogue politique</i>
<i>Evolution défavorable de l'environnement des affaires (pression fiscale directe et indirecte, frein à l'investissement et à la formalisation de l'économie, renchérissement des coûts d'énergie, ...)</i>	<i>Modérée</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Le maintien des conditions actuelles ou leur amélioration doivent constituer un engagement de la Partie sénégalaise à suivre dans le suivi stratégique du Portefeuille et le dialogue politique</i>

<i>Risques</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Traitement⁴</i>	<i>Mesures d'atténuation</i>
<i>Dégradation sécuritaire impactant la mobilité sous-régionale des marchandises et des matières premières, et ainsi l'« appétit d'investissement » national et international</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Accepter</i>	<i>/</i>

1.4.5 Durée et chronogramme

La durée totale de mise en œuvre sera de 60 mois, dont 6 mois de phase de cadrage initial, d'installation et suivi de la réalisation de l'étude de faisabilité détaillée « Agropole-Centre », incluant les avant-projets sommaires et détaillés pour la réalisation des infrastructures envisagées par l'intervention 1 (phase de démarrage) et 3 mois de clôture (phase de clôture).

Cadrage, installation, étude « Agropole-Centre »	Mise en œuvre	Clôture
6 mois Mars 2019 – Août 2019	51 mois Septembre 2019 – Novembre 2023	3 mois Décembre 2023 – Février 2024

Partie 2 : Description des interventions

2.1 Pilier 1 : Promotion de l'entrepreneuriat durable et création d'emplois décents dans le Sine Saloum

2.1.1 Analyse du contexte et ambitions

Défis de l'industrialisation au Sénégal

Le Gouvernement du Sénégal et la communauté des PTF concordent sur l'identification de la contrainte principale à la « transformation structurelle de l'économie » et interprétée comme la réallocation progressive de capital et main d'œuvre des secteurs à faible productivité (l'agriculture traditionnelle) aux secteurs à productivité élevée (l'agrobusiness et la manufacture moderne) : la faible disponibilité et le faible accès aux facteurs de production de qualité, notamment la terre, le capital dans ses 5 dimensions, et la main d'œuvre qualifiée²¹.

Cette double faiblesse, de disponibilité et d'accès, est provoquée principalement par une offre insuffisante en qualité et quantité des facteurs de production. L'insuffisance de l'offre est à son tour l'effet de l'inefficience du marché des facteurs : à cause de coûts de transaction trop élevés, découlant de la dispersion géographique des entrepreneurs potentiels sur le territoire, des asymétries d'information, de la faible résilience aux chocs exogènes, de l'exposition aux risques systémiques, du cadre fiscal et réglementaire peu incitatif, les opérateurs du marché des facteurs, notamment les institutions financières, ne sont pas incités à investir à un niveau suffisant pour soutenir le taux de croissance de 7% par an jusqu'à 2030 ciblé par le Pays dans le but d'atteindre les ODD 1, 8 et 9.

D'après l'« Economic Country Overview 2018 » de la Banque Mondiale²², confirmé par la première évaluation du PREAC I (« Projet de Renforcement de l'Ecosystème des Affaires et du Climat des Investissements », financé par le XI^e FED) les zones rurales du Sénégal, le Sine Saloum ne faisant pas exception, partagent quatre contraintes principales pour entamer avec succès un processus d'industrialisation compétitive :

- 1) La mauvaise qualité de la logistique, entraînant des coûts élevés des transports internes ;
- 2) L'insuffisance et l'instabilité de l'accès à l'énergie, entraînant des coûts de productions plus élevés ;
- 3) La faiblesse de l'accès aux services administratifs et d'encadrement pour les entreprises, qui affecte le professionnalisme des opérateurs économiques ;
- 4) Les coûts élevés (et la faible qualité) des facteurs de production, notamment le capital et la main d'œuvre qualifiée.

L'approche adoptée par le Pilier 1 se veut porteuse d'une solution viable à l'ensemble de ces contraintes, dans la limite des risques et hypothèses exogènes qui sont décrits et pris en compte par la suite. Cette approche consiste dans la promotion de la concentration des entreprises agroindustrielles dans des espaces identifiés et délimités, où les facteurs de production (logistique, énergie, services administratifs et d'encadrement et main d'œuvre qualifiée) peuvent être mis à disposition des entreprises à moindre coût.

Cette analyse est confirmée par les consultations entre l'équipe technique d'Enabel et les représentants du secteur privé local (Chambres de Commerces de Kaolack et Fatick, interprofessions et fédération des

²¹ Les voies de développement – Examen multidimensionnel du Sénégal Vol.1, OCDE, 2017 et Enquête sur l'inclusion financière au Sénégal, EIFIS, Banque Mondiale et IFC, 2016

²² <https://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>

producteurs, entrepreneurs) et international (conseillers en diplomatie économique de l'Ambassade de Belgique). L'ensemble de ces acteurs confirme que le secteur privé serait prêt à investir dans le Sine Saloum, notamment dans l'industrie agroalimentaire et dans les services connexes, si ces contraintes étaient levées.

Les entreprises

Le Recensement Général des Entreprises²³ (RGE, 2017) a permis de dénombrer plus de 400,000 unités économiques réparties sur l'ensemble du pays. La plupart de ces unités se situent dans la région de Dakar (39,5%), suivie de celles de Thiès (11,5%), Diourbel (9,4%) et Kaolack (5,9%). 99,8% sont de petites et moyennes entreprises²⁴, dont 81,8% sont des entrepreneurs²⁵.

97% des entreprises sont considérées opérer dans le secteur informel alors que le secteur formel génère 83,7% du chiffre d'affaires global²⁶ dont 69,6% est réalisé par les grandes entreprises.

Pour l'actionnariat, les sénégalais sont largement majoritaires (94,8%). Les entrepreneurs sont relativement jeunes (46 ans en moyenne) et généralement instruits (71,2%). Les hommes sont plus nombreux que les femmes (68,7% et 31,3% respectivement). Les femmes entreprennent plus dans les services de restauration et de coiffure et dans le secteur du commerce.

Le commerce apparaît comme la branche d'activité la plus dynamique, englobant 40,3% du chiffre d'affaires et 32,8% des travailleurs.

Les banques financent une faible part d'entreprises, tandis que ce sont la famille ou les tontines qui appuient principalement les entrepreneurs.

Les nombreux dispositifs d'appui mis en place par les autorités ne sont pas bien connus des entrepreneurs : les plus appréciés sont les Chambres de Commerce, les Chambres de métiers et le Guichet unique de l'agence pour la promotion des investissements et des grands travaux (APIX).

L'emploi

L'effectif du personnel des unités recensées par le RGE s'établit à 844 268 travailleurs dont 72,4% de permanents et 66,7% d'hommes. La région de Dakar concentre 51,7% des employés, alors que partout ailleurs, le niveau de l'emploi est inférieur à 11% du total.

Dans chacune des régions, le nombre d'employés du secteur informel dépasse largement celui du formel. Dans l'essentiel des régions, près de 70% du personnel en activité exercent dans l'informel. Une faible proportion des travailleurs bénéficie de la protection sociale, 2,6% des unités économiques sont inscrites à l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) et 2,4% à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS).

Le chômage et le sous-emploi des jeunes sont massifs au Sénégal. La moitié de la population a moins de 20 ans, et selon le dernier recensement de la population en 2014, près de 65% des sénégalais entre 15 et 35

²³ www.ansd.sn/ressources/rapports/Rapport%20global-05-07-2017.pdf

²⁴ La définition de la taille des entreprises repose sur le Projet de loi portant sur le développement des Petites et Moyennes Entreprises et la Modernisation de l'économie. Aux fins de ce projet de loi, il est entendu par Petite et Moyenne Entreprise (PME) : toute personne physique ou morale autonome, commerçante ou productrice de biens et/ou services marchands, et dont le chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excède pas deux milliards (2 000 000 000) de F CFA

²⁵ L'Entrepreneur : toute personne physique exerçant, à titre individuel, une activité professionnelle, civile, commerciale, artisanale, agricole ou de prestataire de services, dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépasse pas : 30 000 000 FCFA pour les activités commerciales ; 20 000 000 FCFA pour les activités artisanales et assimilées ; 10 000 000 CFA pour les prestations de services.

²⁶ RGE, 2017, op. cit.

ans sont sans emploi. Selon l'UNESCO, il y au Sénégal une massification des jeunes dits NEET²⁷ (ni en emploi, ni en études, ni en formation).

Contexte économique global du Sine Saloum

La population totale du pôle Sine Saloum est estimée à au moins 2.270.000 habitants (environ 15% de la population nationale) ce qui en fait le 2ème pôle du pays en termes de densité de population. Il couvre environ 12% de la superficie nationale. L'incidence de pauvreté des trois régions du Sine Saloum (60%) se situe au-delà de la moyenne nationale (42%), de même pour le taux de fécondité.

L'économie du pôle Sine Saloum (régions de Kaolack, Kaffrine et Fatick) repose principalement sur le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche, foresterie), presque 80% des ménages dépendant de l'agriculture comme principale activité économique²⁸. Le commerce, l'artisanat, et le tourisme interviennent à la marge. La zone présente beaucoup de potentialités liées à la diversité de ses zones agroécologiques : les bas-fonds (riziculture pluviale et maraichage), la zone agropastorale (élevage), la zone estuaire (extraction du sel, pêche, aquaculture et tourisme).

Le Sine Saloum assure ainsi plus de la moitié de la production nationale d'arachide et de mil. La production totale de céréales (mil, maïs, sorgho et riz) est de 350.160 tonnes (soit 28% de la production nationale). La riziculture et le maraichage prennent de l'ampleur avec l'aménagement de plusieurs vallées (digues de retenue, digues anti-sel) par différents projets (BARVAFOR, PASA, PAPIL). Les autres productions concernent le sésame, le fonio, le manioc et l'anacarde dans le département de Sokone et de Foundiougne. Le maraichage se pratique également hors des bas-fonds au niveau des forages.

Malgré ce potentiel, le Sine Saloum reste globalement peu performant en termes de croissance économique, de création d'emplois et de réduction de la pauvreté : la raison principale en est l'absence quasi-totale de valorisation de la production primaire, l'ensemble des produits agricoles étant commercialisés sans transformation, pour la plupart, sur le marché local et d'une manière saisonnière.

Le secteur privé et l'emploi dans le Sine Saloum

Fournir des données quantitatives fiables sur le secteur privé dans le Sine Saloum est plus difficile que pour le niveau national en agrégé : la plupart des entreprises formelles sont en fait enregistrées légalement à Dakar, même lorsque leurs établissements productifs se situent dans le Sine Saloum, pour des raisons de facilité d'accès aux services administratifs et de proximité aux décideurs politiques. En plus il faut remarquer que l'Agence Nationale de la Démographie et de la Statistique n'a pas pour le moment les outils pour suivre l'évolution des indicateurs de croissance standards (réf. OECD) au niveau sub-national, tels que la croissance du chiffre d'affaires, la contribution des entreprises régionales au PIB, la valeur ajoutée dégagée par taille d'entreprise et par secteur d'activité, la croissance de la masse salariale. L'opérationnalisation du dispositif de suivi et évaluation de ce Portefeuille sera la première occasion de suivre ces indicateurs au Sine Saloum.

Cependant les études qualitatives à notre disposition (notamment les travaux préparatoires du Plan National d'Aménagement et Développement du Territoire et la partie dédiée au Sine Saloum dans le Recensement Général des Entreprises) mettent en évidence que le tissu entrepreneurial du Sine Saloum est majoritairement informel, peu diversifié, peu innovateur, manquant d'esprit entrepreneurial et avec de faibles capacités techniques et de gestion.

²⁷ NEET: Not in Education, Employment or Training

²⁸ RGPFAE, ANSD, 2018 www.ansd.sn/ressources/publications/Rapport_population_2017_05042018.pdf

La cause immédiate de cette faiblesse du secteur privé est principalement le faible niveau de capitalisation des entreprises, en termes de capital humain, technique et financier. L'Étude réalisée par Investment&Partners sous mandat de BIO Invest sur les opportunités d'investissement au Sénégal²⁹, qui a passé en revue 6 entreprises formelles du Sine Saloum ou ayant des opérations au Sine Saloum, a montré que le taux de capitalisation financière brute (ratio valeur nominale des actifs/chiffre d'affaire annuelle) est inférieur à 6% pour chaque entreprise enquêtée³⁰ : même si cette donnée doit être considérée comme anecdotique, du fait de l'échantillon très limité de l'étude en question, elle restitue une image à la fois de la capacité d'investissement et de la propension à l'investissement des opérateurs économiques de la zone.

La cause profonde est l'écosystème des affaires peu favorable du Sine Saloum, ce qui se traduit en sous-investissement et stagnation de la croissance et de l'emploi : dans d'autres termes, les investisseurs institutionnels (banques et fonds) et les porteurs de projets ne trouvent pas un cadre commun où la demande et l'offre de capital puissent se rencontrer d'une manière efficiente et relativement sécurisée. Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises, passant par la professionnalisation et l'innovation, demeure faible.

Enfin, dans le Sine Saloum, la logistique et l'énergie demeurent des défis majeurs : d'après le rapport « Doing Business 2018, 31 octobre 2018³¹ » l'électricité coûte au Sénégal trois fois la moyenne des Pays de la CEDEAO et le coût des transports depuis les zones de production affecte la compétitivité à l'export de la transformation industrielle des produits alimentaires.

Le faible niveau de compétences des ressources humaines est un handicap pour améliorer la compétitivité des entreprises dans le Sine Saloum. Les employeurs ont des besoins en main d'œuvre qualifiée qui dépassent largement l'offre, tant en nombre qu'en qualifications recherchées. En plus, les entrepreneurs mêmes sont souvent freinés par un manque de formation (compétences techniques et gestion d'entreprise).

Les opportunités d'accès à des formations dans la zone d'intervention sont limitées, entre autres par un nombre insuffisant de centres de formation professionnelle³². La pertinence de l'offre en formation est relativement faible. D'une part, l'offre actuelle en formation professionnelle – formelle et non-formelle – est insuffisamment orientée vers les demandes du marché du travail et les besoins de l'économie. D'autre part, les besoins prospectifs en matière d'économie verte et numérique et de nouvelles technologies de manière générale ne sont pas satisfaits. En conclusion, l'offre actuelle n'est pas capable de prendre en charge les masses de jeunes, ni de leur offrir des perspectives en lien avec la réalité économique d'aujourd'hui ou de demain.

Des acteurs de changement sont cependant présents dans le territoire : notamment la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Kaolack, l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (ANPEJ), le FONGIP (Fonds de garantie investissements prioritaires), le PRACAS (modernisation exploitation familiale), l'Université du Sine Saloum, en construction mais déjà partiellement active (il s'agit d'une université multi sites axée sur les métiers agricoles et connexes), les Centres de formation professionnelle et technique (FPT) et le Centre national de formation des maîtres de FPT (à Kaffrine).

²⁹ Étude générale des programmes et outils de développement du secteur privé, du financement de la PME et du climat des affaires au Sénégal, avec plusieurs recommandations pour un programme d'intervention de la coopération belge et sénégalaise sur le secteur privé. Réf : <http://www.ietp.com/fr/content/conseil>

³⁰ La moyenne des Pays OECD est de 54%. La moyenne de ce taux pour le Pays CEDEAO et UEMOA n'est pas disponible.

³¹ <http://français.doingbusiness.org/fr/data/exploreconomies#>

³² Dans la région de Kaolack, il y a au total 20 établissements de formation professionnelle et technique, dont seulement 6 publics. La région de Kaffrine a seulement 5 établissements de formation, dont 2 centres privés. A Fatick, il y a 9 établissements de formation public, mais pas de centres de formation privés. Source : Annuaire MFPAA de 2015.

L'intervention s'appuiera sur l'ensemble de ces acteurs pour en mettre en valeur l'expertise sectoriel, par ainsi en supportant la mise en œuvre de leur mandat.

L'approche agropole

L'approche « Agropole » est adoptée par la Banque Mondiale, la BAD et l'ONUDI, en capitalisant sur les expériences de succès de la Pologne, de l'Indonésie, du Cameroun et de l'île Maurice, pour minimiser les coûts de transaction affectant l'offre des facteurs de production, par la concentration dans une dimension spatiale et temporelle limitée, des utilisateurs de la terre, du capital et de la main d'œuvre. Un « marché sécurisé » est ainsi créé pour les institutions financières et pour les individus offrant leur propre force de travail. La sécurisation du marché fait baisser les risques d'investissement et donc le coût des facteurs pour les utilisateurs. Ceci, associé à la défiscalisation, fait grimper la compétitivité des entreprises, qui augmentent les bénéfices et les taux de réinvestissement dans un cycle vertueux de croissance inclusive auto-soutenue.

La concentration des entreprises à travers les parcs industriels intégrés dans une unité organisationnelle de type Agropole, rend plus efficace et moins coûteuse l'organisation des services de support (logistique, administration, business coaching, intermédiation et intelligence commerciale) et le « business cluster » devient un marché d'écoulement préférentiel pour les producteurs de matière premières, qui peuvent améliorer leur planification commerciale et s'engager sur des plans d'investissements à plus long terme et plus risqués, comme l'exige le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture entrepreneuriale (cfr. Policy strategy note agriculture and food security. From subsistence to entrepreneurship, DGD, 2017).

L'approche agropole au Sénégal et l'Agropole-Centre en alignement avec la politique de l'Etat en matière de développement économique et industrialisation

Le PSE (Plan Sénégal Emergent³³) est le cadre de référence de toutes les politiques économique, sociale et environnementale du Sénégal, dont la première phase opérationnelle a couvert la période 2014-2018. Le PSE phase II démarre sa mise en œuvre à partir de janvier 2019 pour une durée de 5 ans, ce qui offre une opportunité en plus pour l'alignement du Portefeuille avec le cycle de vie de la programmation étatique.

Le Ministère sénégalais de l'Industrie, avec ses partenaires principaux – l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) et la BAD (Banque Africaine de Développement), proposent les Agropoles comme stratégie de mise en œuvre du volet industriel du Plan Sénégal Emergent (PSE) pour le secteur agroalimentaire, à côté des Parcs Industriels Intégrés (PII) et des Zones Economiques Spéciales (ZES), qui visent l'industrialisation des autres secteurs critiques de l'économie sénégalaise, à savoir le « Bâtiment Travaux Publics », le textile, les technologies et le pharmaceutique.

Le Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise (PRACAS) insiste aussi sur le rôle du secteur privé dans la modernisation de l'économie rurale, notamment par la promotion de l'émergence d'un entrepreneuriat agricole et rural basé sur une synergie intelligente entre l'agrobusiness et l'agriculture familiale (Axe 2). En particulier cette synergie doit se traduire par une organisation des filières commandées en aval, depuis les pôles urbains, par une intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur, la gestion de la qualité et la formalisation progressive du secteur.

L'approche « Agropole » matérialise les orientations de l'axe 1 du PSE, dont elle constitue l'un des 4 projets-phares, en conformité avec le Plan National de Développement Local et avec le Plan national

33 https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Plan%20Senegal%20Emergent_0.pdf

d'Aménagement et de Développement du Territoire³⁴ qui prônent pour la territorialisation des politiques publiques de développement par une mise en valeur effective des avantages comparatifs des territoires.

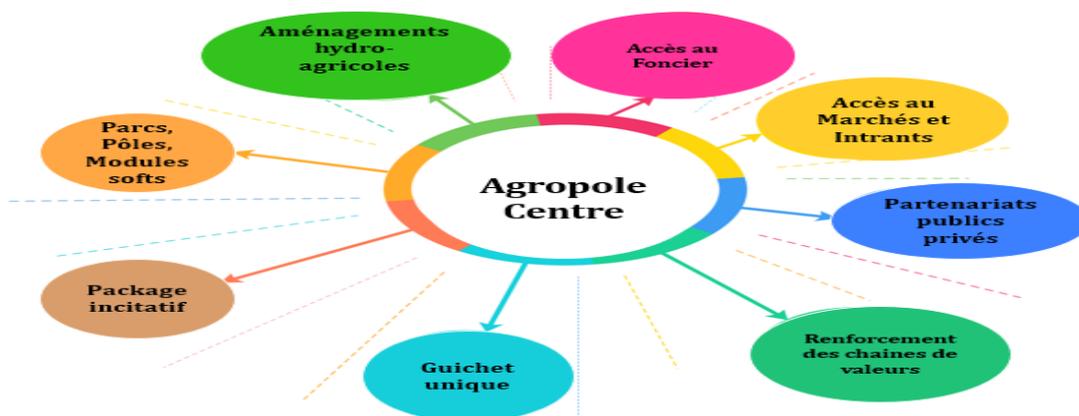
Cette approche est fondée sur le renforcement du lien critique entre le milieu urbain porteur d'une vocation à la transformation des produits et le milieu rural porteur d'une vocation à la production de matières premières. Ce cadre stratégique est repris aussi par l'Acte III de la Décentralisation visant à organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable à l'horizon 2022.

L'intervention 1 propose donc de s'aligner à l'initiative nationale et structurante de l'Agropole-Centre, avec l'appui technique de ONUDI et de concert avec les autres PTF qui ont déjà manifesté l'intérêt de s'associer à cette initiative (voir section complémentarités et synergies).

L'Agropole-Centre constituée d'un module central et de 15 autres parcs industriels répartis dans l'ensemble du Sine Saloum facilitera l'installation pour certains et la mise en réseau de l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur (agroalimentaires, de services, des économies verte et numérique) à travers des partenariats verticaux et horizontaux visant à construire des synergies d'affaires. A travers son infrastructure matérielle et organisationnelle l'Agropole-Centre mettra à disposition des entreprises qui y adhèrent et, indirectement, à l'ensemble du secteur privé du Sine Saloum un écosystème entrepreneurial favorable (R1 de l'INT 1), un éventail exhaustif de services financiers et non-financiers (R1, Intervention 2) et un dispositif de formation professionnelle flexible et adapté au besoin des investisseurs nationaux en internationaux (R2, Intervention 2).

L'Agropole-Centre constitue le cadre institutionnel et organisationnel d'encadrement et de gestion des parcs industriels. L'infographie suivante restitue l'ensemble des services à délivrer par l'Agropole aux entreprises adhérentes (source : Ministère de l'Industrie, Direction Générale de la Petite et Moyenne Industrie, document de présentation pour la réunion task-force Agropole du 17 octobre 2018) :

Figure 1 : les services de l'Agropole



La matrice suivante résume la logique de l'alignement de l'approche « Agropole » adoptée par le Pilier 1 avec les politiques de l'Etat en matière de développement économique.

34 www.geosenegal.gouv.sn/IMG/pdf/anat_-_pnadt.pdf

Hiérarchie stratégique	Orientations
Plan Sénégal Emergent (PSE)	<i>AXE 1 : transformation structurelle de l'économie, avec l'objectif d'atteindre à l'horizon 2035 une contribution du secteur secondaire (industrie) égale à 20% du PIB. Priorité 4 : industrialisation du secteur de l'agroalimentaire par le projet-phare « AGROPOLES ». 3 agropoles planifiés : Nord, Centre, Sud.</i>
Acte III de la Décentralisation et Plan National d'Aménagement et Développement du Territoire	<i>Territorialisation des politiques de développement économique par la mise en valeur effective des avantages comparatifs des territoires : création du Pole-Territoire Sine Saloum, comprenant les régions administratives de Fatick, Kaolack, Kaffrine, Djourbel</i>
Portefeuille 2019-2023, Pilier 1	<i>Appui à la principale initiative structurante du Pole-Territoire Sine Saloum : l'Agropole-Centre, visant l'industrialisation des filières porteuses du territoire, à savoir l'arachide, le sel, les céréales et les produits halieutiques, et l'ensemble des services connexes.</i>

Processus de mise en place de l'Agropole

La mise en place de l'Agropole-Centre suivra les mêmes étapes que le Sénégal et ses partenaires financiers ont déjà franchies pour l'Agropole-Sud (Casamance). Plus de détails sur l'état d'avancement de la mise en place de l'Agropole-Sud sont fournis en Annexe.

D'un point de vue institutionnel et organisationnel l'Agropole sera matérialisé par une société anonyme à capital mixte public-privé, à créer par Arrêté Ministériel du Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie (MIPMI), qui assumera la tutelle de la Société³⁵.

Le capital de cette société est détenu en parties équivalentes par l'Etat, à travers le FONSIS, les Collectivités Territoriales et le secteur privé. La mission de cette société (SACE – Société Anonyme de Construction et d'Exploitation) est d'assurer la gestion durable et rentable des infrastructures logistiques de l'Agropole et coordonner la délivrance des services financiers et non-financiers pour les entreprises qui décident de s'installer dans les 15 modules (parcs) industriels de l'Agropole.

Sous le pilotage du Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie, une task-force d'appui à la naissance de l'Agropole s'est mise en place en février 2018. De la task-force font partie la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement et l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle). Cette dernière a assumé le leadership technique de l'initiative et coordonne aujourd'hui les efforts des autres partenaires financiers.

En conformité avec l'étude de pré faisabilité de l'Agropole-Centre, réalisée par l'ONUDI et la Banque Africaine de Développement, un atelier inclusif tenu à Kaolack les 05 et 06 octobre 2018, en présence des acteurs étatiques concernés, des PTF et des représentants des entrepreneurs, a validé les filières prioritaires, **mais non exclusives**, que l'Agropole devra industrialiser : l'arachide, les céréales (mil, maïs, sésame), le sel et les produits halieutiques.

³⁵ Voir l'exemple de l'Agropole-Sud : avec Arrêté Ministériel n. 21/275 du 18/09/2018, l'Etat confie au FONSIS la responsabilité de créer la Société de Construction et d'Exploitation « Agropole-Sud », en en déterminant la mission et sa première dotation en capital, qui est inscrite à la Loi de Finances 2019.

La conférence d'inauguration du parc industriel de Diamniadio (région de Thiès), a eu lieu le 22 novembre 2018, et la réunion de la Task-Force Agropoles le 06 décembre 2018, ayant pour objet le bilan de la première année de mise en place de l'Agropole-Sud. Cette dernière permettra de faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du volet industriel du PSE et d'en apprécier les résultats : les leçons apprises de ces deux expériences similaires (Diamniadio et Agropole-Sud) seront capitalisées en vue de maximiser les chances de réussite.

Le 1^{er} janvier 2019 ONUDI et le Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie lanceront l'étude de faisabilité détaillée pour l'Agropole-Centre et Enabel complétera le financement de l'étude dès que le Portefeuille entrera en phase de mise en œuvre, dans le but de terminer et diffuser l'étude avant juin 2019.

Pendant la période de la réalisation de l'étude mentionnée, Enabel et le MIPMI, avec les autres parties prenantes (Collectivités Territoriales et FONSIS), prépareront le dossier de création de la Société Anonyme de Construction et Exploitation de l'Agropole, afin de soumettre au Ministre de l'Industrie un projet d'Arrêté Ministériel de création de la SACE avant la fin de l'année 2019³⁶.

Les parcs industriels

Le parc industriel est le modèle organisationnel de base choisi pour répondre à la faiblesse des investissements dans le segment « transformation agro-industrielle ». Le parc industriel permet la mise à disposition efficace et efficiente des facteurs de production aux porteurs des projets d'investissement, notamment la terre, la main d'œuvre, le capital, les infrastructures logistiques et l'énergie.

L'intervention 1 contribuera à l'aménagement de deux parcs industriels, l'un à Kaolack et l'autre à Dakhonga (région de Fatick, département de Foundiougne), les deux étant destinés à devenir autant de modules de l'Agropole-Centre.

L'identification des sites de Kaolack et de Dakhonga pour l'installation des parcs industriels a fait l'objet d'une consultation inclusive et approfondie avec le Gouvernement du Sénégal et les acteurs du secteur privé et de la société civile : la justification de ce choix est leur positionnement favorable au sein du réseau d'infrastructures de transport déjà existantes et dont la réalisation/amélioration est planifiée par l'Etat à court terme. Ces infrastructures sont censées permettre l'acheminement aisé des matières premières vers les parcs industriels et l'écoulement des produits finis vers les marchés régionaux et internationaux. Plus de détails sur le choix des sites sont fournis par le descriptif du R1 de l'Intervention 1.

Le port de Kaolack et les nouveaux ports de Foundiougne Dakhonga joueront un rôle logistique important, de même que la voie routière « Transgambienne³⁷ » qui connectera les villes de Kaolack (Sine Saloum), Farafenni (Gambie), Kolda (Casamance) et la Guinée-Bissau. Ce sont des éléments renforçant l'option de concentrer l'appui belge sur les parcs industriels de Kaolack et Dakhonga dans la perspective d'offrir un débouché organisé pour la production de l'ensemble du bassin agricole sénégalais.

Le module central de Kaolack, à côté des fonctions administratives et des services intégrés pour l'ensemble de l'Agropole, aura pour vocation agroindustrielle, prioritaire mais non exclusive, la transformation des céréales, des arachides et du sel. Le module industriel externe de Dakhonga se spécialisera, de manière prioritaire mais non exclusive, dans l'arachide, le sel et les produits halieutiques.

En amont des parcs industriels

L'appui à la naissance et à la consolidation de l'Agropole ne doit pas être considéré un objectif en soi du

³⁶ Voir note de pied de page n. 35

³⁷ Inauguration du pont sur le fleuve Gambie prévue pour le 21 janvier 2019

Pilier 1, mais un outil stratégique contribuant à l'atteinte de l'objectif spécifique de l'intervention 1, qui vise l'installation et le développement compétitif et durable du secteur agro-industriel dans le Sine Saloum, pour que cette dernière puisse déployer tout son potentiel en termes de création de richesse et d'emplois décents. De plus, si le concept même d'agropole et de parcs industriels implique une concentration géographique des moyens sur des zones réduites, l'ambition est bien d'exercer une force de traction sur l'ensemble de l'économie du Sine Saloum à travers les filières visées.

La mission de l'Agropole comprend en effet la création d'une demande stable de matières premières alimentaires favorable à tous les petits et micro-producteurs ruraux du Sine Saloum. Pour que le lien entre les pôles de transformation urbains et l'économie rurale de production soit effectif et rentable pour toutes les parties prenantes, l'intervention 2 envisage de fournir un appui d'encadrement, de renforcement de capacités et de contrôle qualité à l'ensemble des fournisseurs des entreprises de transformations. Cet appui sera fourni par des ACNG spécialisés en développement rural et agricole.

Economie verte et économie numérique

Concernant, le développement de l'économie numérique et l'économie verte, la stratégie proposée par Enabel consiste en la mise en place de deux parcours d'incubation complets : un INNOVATION HUB à Kaolack et un GREEN HUB dans la région de Fatick. Ces deux incubateurs auront pour objectif d'attirer les jeunes du Sine Saloum et de les accompagner vers des métiers d'avenir, en mettant à leur disposition un écosystème favorable au développement de solutions numériques et écologiques innovantes.

Afin de favoriser la matérialisation de ces solutions dans des produits et services pouvant être vendus sur le marché la priorité sera donnée aux solutions qui peuvent être immédiatement adoptées par l'Agropole et par les entreprises agroindustrielles qui y adhèrent, telles que les applications AgriTech, FinTech, CleanTech, gestion des bases de données de l'Agropole, etc.

La mise en place de l'INNOVATION HUB s'inscrit dans la Stratégie nationale « Sénégal Numérique », qui vise l'exploitation du potentiel de l'innovation dans les technologies de l'information et la communication pour la création de richesse et d'emplois³⁸.

Le GREEN HUB s'impose au contraire comme une réelle innovation pour le Sénégal dont la politique environnementale est marquée par une approche assez conservatrice. Il n'y a pas de stratégie nationale cohérente qui mette en exergue le lien positif possible entre la transition écologique, le changement climatique, la protection de la biodiversité et l'entrepreneuriat. La mise en place du GREEN HUB se veut un vecteur rendant ce lien plus visible, entre autres, aux yeux de décideurs politiques nationaux.

Ambitions

Développant à une échelle supérieure et avec une intensité plus aigüe sur le segment de la transformation industrielle les changements visés dans fiche d'identification, le pilier 1 du Portefeuille a l'ambition de stimuler, dans la région du Sine Saloum, la diversification et la modernisation de l'économie en levant les contraintes principales à sa transformation structurelle, visée par le Plan Sénégal Emergent (PSE, Février 2014).

Il visera la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements y compris étrangers.

³⁸ <https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Stratégie%20Sénégal%20Numérique%202016-2025.pdf>

Concrètement, il facilitera l'installation de PME de transformation agro-alimentaire dans des pôles de croissance matérialisés par des parcs industriels intégrés au sein d'un agropôle structurant, offrant un écosystème favorable tant du point de vue organisationnel que des infrastructures, et minimisant les coûts de transaction de l'accès aux facteurs de production par la concentration dans un espace limité des utilisateurs de la terre, du capital, de la main d'œuvre et des services.

Transformés par des acteurs disposant de technologies modernes et de processus standardisés, les produits du Sine Saloum auront un meilleur accès au marché de plus en plus exigeant de la capitale et aux marchés internationaux.

La demande plus soutenue et mieux organisée par l'industrie agro-alimentaire devrait exercer une traction vertueuse, vers le haut, des acteurs des segments productifs qui auront à terme, avec l'appui de l'intervention amélioré la qualité et l'attractivité de leurs produits de base, leur organisation professionnelle et les termes de la contractualisation avec l'industrie.

La dynamique créée autour des parcs industriels sera à l'origine d'une série d'activités connexes génériques, consécutive à tout type de développement économique, et qui seront une source de création d'emploi additionnelle.

Elle devrait faire émerger des entreprises nouvelles orientées vers les marchés d'avenir (économie verte et économie numérique) offrant des perspectives d'emploi aux jeunes en appui aux secteurs priorisés ou en réponse à des opportunités distinctes.

Attirés par l'Agropôle et redevables à des acteurs plus « professionnels » les services financiers et non-financiers aux entreprises, seront plus accessibles et plus performants pour tous les acteurs économiques du Sine Saloum.

De manière générale la disponibilité de ressources humaines qualifiées nécessaires à la compétitivité des entreprises sera améliorée en quantité et qualité. L'adéquation formation-emploi sera assurée par la mise en réseau des acteurs clés (centre de formation, chambres consulaires, secteur privé, services déconcentrés et décentralisés)

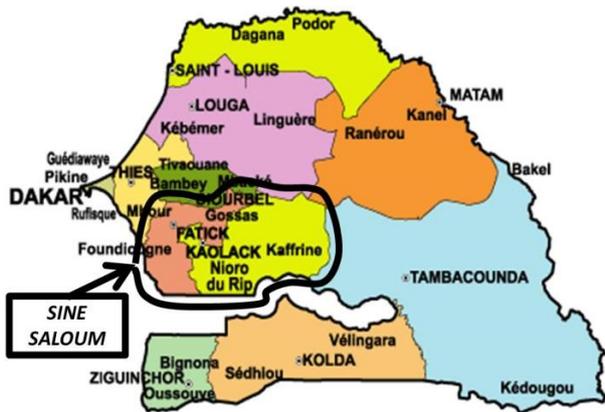
Enfin, la problématique de la formalisation des entreprises sera adressée de manière non-systémique, la formalisation des micro-entreprises rurales étant un développement collatéral à l'introduction de l'« agriculture contractuelle » permettant de sécuriser l'accès au marché.

2.1.2 Ciblage géographique

Le Pilier 1 du Portefeuille intervient dans les régions de Fatick, Kaolack et Kaffrine, en veillant à ce que les bénéfices des deux interventions concernées soient répartis d'une manière efficace et équitable sur le territoire cible, afin d'optimiser l'équilibre entre l'impact et l'inclusivité de l'action.

Pour y parvenir, les interventions du Pilier 1 orientent les investissements envisagés sur le territoire avec un degré différent d'intensité suivant le type d'investissement :

Figure 2 : les zones géographiques d'intervention du Portefeuille



<i>Intervention</i>	<i>Type d'appui</i>	<i>Ciblage géographique</i>
INT 1	<i>Réalisation de l'infrastructure physique, institutionnelle et numérique de l'Agropole</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Réalisation d'un parc industriel à Kaolack, Département de Kaolack, région de Kaolack</i> - <i>Réalisation d'un parc industriel à Dakhonga, Département de Foundiougne, région de Fatick</i>
INT 2	<i>Appui au dispositif multidimensionnel de services financiers et non-financiers aux PME agroindustrielles et de services (logistique, emballage, intermédiation, TIC, etc.)</i>	- <i>Région de Kaolack et Fatick dans leur ensemble, avec priorité aux PME adhérentes à l'Agropole</i>
	<i>Mise en place et accompagnement des incubateurs d'entreprises numériques et vertes</i>	- <i>Incubateurs situés respectivement dans les villes de Kaolack et Fatick, mais ouverts à l'ensemble des jeunes du Sine Saloum</i>
	<i>Mise en place du dispositif de formation professionnelle et technique et d'insertion professionnelle</i>	- <i>L'ensemble des trois régions cibles, mais l'identification des besoins en main d'œuvre qualifiée se fera prioritairement à partir de l'analyse des plans d'affaires des PME adhérentes à l'Agropole et des start-ups numériques et vertes</i>
	<i>Déploiement du dispositif d'animation rurale et d'encadrement/renforcement des capacités des micro-producteurs ruraux devant approvisionner les parcs industriels en matières premières alimentaires</i>	- <i>Régions de Fatick, Kaolack et Kaffrine, selon leurs propres vocations productives, notamment les communes rurales</i>

2.1.3 Secteurs économiques et segments de filières spécifiques

Le Pilier 1 concentre son appui sur 3 secteurs économiques : (1) la transformation agroalimentaire/industrie alimentaire de certaines filières, y compris le renforcement de capacités des acteurs en charge de la production de la matière première (2) l'économie verte, et (3) l'économie numérique.

La concentration sur le segment « transformation » des filières, qui marque une différence avec la fiche d'identification, n'est pas exclusive. Elle constitue une porte d'entrée permettant l'amélioration des

performances économiques des filières dans leur totalité. Au moyen d'un dispositif de renforcement des capacités adapté, la professionnalisation de l'ensemble des opérateurs des filières sur l'ensemble du territoire du Sine Saloum sera recherchée, depuis la production de base, afin qu'ils profitent de l'accès sécurisé et rentable au marché, résultant des investissements dans le segment de la transformation.

Le Pilier 1 concentrera son appui sur les segments de filières suivants et sur leurs services connexes :

- a) la transformation de l'arachide et de ses sous-produits
- b) la transformation du sel (raffinage, moulage, iodation)
- c) la transformation des produits halieutiques (démersaux de mer et de mangrove, petits pélagiques et fruits de mer)
- d) la transformation du mil, du maïs et du sésame

Le choix de ces segments de filières fait l'objet d'un consensus solide entre les autorités étatiques, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers. Il a été adopté officiellement par l'atelier de lancement de l'Agropole-Centre. Il est cohérent avec les recommandations formulées par le Diagnostic Rapide sur les Opportunités Economiques du Saloum³⁹, renforcé par le Rapport synthétique d'analyse des filières pour la mise en place de l'Agropole-Centre⁴⁰ et par l'Etude sur le Développement du Secteur Privé et les opportunités d'investissement au Sénégal⁴¹. Il se justifie par :

1. leur potentiel en termes de contribution au PIB du pôle territoire et de réduction de la pauvreté rurale, notamment par la mise à contribution des PME qui constituent 95% de l'activité économique dans ces secteurs et participent à la domestication de la valeur ajoutée de manière plus efficace par rapport aux entreprises du secteur primaire agricole⁴²;
2. leur potentiel en termes de création d'emplois décents dans le secteur « moderne » de l'économie: 70% des 600 000 emplois dont la création est envisagée par la phase II du PSE (2019-2023) devant découler du développement de la transformation agroalimentaire semi-industrielle ;
3. leur potentiel en termes de renforcement des recettes en devise et d'amélioration de la balance commerciale, (au moins 50% des produits agroalimentaires transformés étant destinés à l'export);
4. leur potentiel en termes de renforcement de l'assiette fiscale, les PME de transformation agroalimentaire étant plus susceptibles de formalisation;
5. leur potentiel en termes de réduction des inégalités de genre en matière de détention des actifs et des flux de revenus : 90% des effectifs de la transformation agroalimentaire étant des femmes au Sénégal⁴³;
6. l'absence relative de partenaires techniques et financiers, exception faite pour USAID, qui intervient sur les filières céréalières et la BM qui intervient dans la filière « arachide »;
7. la présence d'ACNG belges avec une expertise avérée et des projets en cours d'exécution en appui aux producteurs de matières premières;
8. le potentiel en termes de réduction de l'impact de l'économie rurale sur les ressources naturelles grâce à la multiplication de la valeur ajoutée par unité de capital investi entraînée par la transformation, sans augmentation de la production de base. Cet effet positif est renforcé par l'appui à l'émergence d'entreprises de l'économie verte et circulaire, valorisant les déchets sous-produits de la transformation et des activités connexes ;
9. la possibilité d'utiliser les TIC pour améliorer la performance :
 - des entreprises de transformation (intelligence commerciale, mobilisation de capitaux, intégration verticale, gestion digitale des transactions) ;

³⁹ Enabel, Mai 2017, travail en appui à la préparation de la Note de Base

⁴⁰ ONUDI, Décembre 2015, financement Banque Africaine de Développement : <https://open.unido.org/api/documents/5273324>

⁴¹ I&P Conseil, pour le compte de BIO Invest, décembre 2017

⁴² Recensement Général des Entreprises du Sénégal (ANSD, 2016)

⁴³ Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal, premier trimestre 2018

- des services d'appui aux entreprises (dématérialisation et gestion de l'information économique) ;
10. la possibilité de favoriser l'émergence d'entreprises numériques innovantes dans le sous-secteur des services aux entreprises de transformation).

L'encadré suivant caractérise les segments de filières prioritaires retenus⁴⁴:

Mil, Maïs, Sésame

La transformation des céréales « sèches » (pluviales) est assurée par des unités semi-industrielles (PME) et d'artisans (micro-entreprises individuelles et groupements). La gamme des produits est assez diversifiée et soutenue par une stratégie de marketing assez rudimentaire et en général non-adaptée au marché international. S'agissant des cultures considérées « de subsistance » il s'avère très difficile d'accéder à des statistiques concluantes sur la production, les rendements et la contrevaletur monétaire des stocks commercialisés. Cependant, grâce entre autres aux projets de redynamisation de la filière mil (USAID) et de renforcement des exploitations familiales (RIKOLTO, financement EuropeAid), des flux commerciaux de plus en plus importants se mettent en place entre les zones rurales de Kaffrine et Kaolack et les marchés régionaux. La domestication de la valeur ajoutée par la transformation reste la contrainte principale pour le développement d'un sous-secteur dynamique et durable.

Arachide

Avec une production qui avoisine les 750 000 tonnes, le Sine Saloum assure deux-tiers de la production nationale d'arachide. Cette production alimente la transformation artisanale et industrielle et est commercialisée localement sous forme de pâte d'arachide, d'arachide de bouche et à l'export pour environ 15%.

La transformation industrielle est assurée par trois grands groupes. Quant à la transformation artisanale, elle fournit aux ménages des villes secondaires et des campagnes une variété de produits, dont l'huile et les tourteaux pour la consommation animale (Faye, 2012). L'absence de techniques de décontamination de l'aflatoxine accessibles aux artisans entraînent des préoccupations légitimes en termes de santé publique et réduit l'accès aux marchés à haute valeur ajoutée. En 2019, un projet de grande ampleur financé par la Banque Mondiale accompagnera le Ministère de l'Agriculture dans la restructuration intégrale de la filière arachidière, y compris la réforme des politiques de subsides aux opérateurs, la régulation du marché et l'accès aux intrants de qualité pour le micro et petits producteurs. Il s'agira d'une opportunité à saisir pour relancer le segment de la transformation industrielle de ce produit, qui reste la seule culture de rente du Sénégal.

Produits Halieutiques

Avec une façade maritime de 65 km et une importante biodiversité favorisée par la présence de la mangrove, la région de Fatick est bien placée pour développer le potentiel économique de la transformation des produits halieutiques. Malgré des débarquements qui s'élèvent à plus de 10.000 tonnes en moyenne par an, le secteur ne contribue que d'une manière marginale à la création de valeur ajoutée et à la réduction de la pauvreté. La raison étant le faible niveau de transformation du produit. Seules 1 141 tonnes de produits frais sont transformées chaque année représentant 11% des débarquements, contre une quantité mareyée estimée à 9 134 tonnes. Le manque d'accès au marché et le faible niveau des infrastructures tout au long de la filière halieutique expliquent cette contreperformance.

Sel

Avec une production totale de 24,257,179 tonnes, le sel est exploité de trois façons différentes : par le creusement de puits permettant de concentrer et d'augmenter la salinité de la saumure saturée, par la construction de petites digues et de bassins où le sel se dépose en couches au fur et à mesure de l'évaporation et par la collecte naturelle sans travaux d'aménagement particuliers. Malgré la qualité alimentaire reconnue du sel du Sine Saloum et de l'existence d'un marché régional et international à forte demande, l'exploitation artisanale peine à se développer à cause des difficultés dans la commercialisation, liées au manque de certification/qualité, du mauvais emballage et de l'enclavement des zones de production. La compétitivité du sel est aussi négativement affectée par la cherté de l'iode, des technologies de transformation inadéquates et l'insuffisance des moyens de stockage.

⁴⁴ Sources : Direction de la Planification et des Statistiques Agricoles, DAPSA, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, MAER, 2017

Le seul sous-secteur mentionné par la fiche d'identification qui ne bénéficiera pas d'un appui direct est celui des fruits et légumes frais, dont il est à craindre que les capacités d'absorption soient déjà atteintes en raison de :

- la présence d'autres projets d'envergure, dont les projets PARERBA et RIEC⁴⁵,
- la réserve foncière limitée,
- la fragilité des ressources en eau et en fertilité
- l'encore faible degré de structuration de filières horticoles dans le Saloum⁴⁶.

Activités connexes

En tant que plateformes de concentration de l'activité économique, les parcs exigeront la mobilisation d'un éventail d'activités connexes aux segments de filières priorisés :

1. Services financiers et assuranciers ;
2. Economie verte : valorisation des déchets de la transformation des aliments, fabrication d'emballage alimentaire écologiques, etc.) ;
3. Economie numérique : développement d'applications AgriTech, FinTech, CleanTech, gestion des bases de données de l'Agropole, etc. ;
4. Logistique, intermédiation et intelligence commerciale, transit, promotion et marketing ;
5. Fabrication et entretien d'équipements, commercialisation de matériaux de construction, entretien de bâtiments, nettoyage ;
6. Restauration, hôtellerie, garde d'enfants, services de santé de base, ...

Des entrepreneurs en mesure d'offrir ce type de services sont présents dans le Sine Saloum, même s'ils évoluent dans la zone grise du semi-formel et avec des taux de productivité généralement faibles. La naissance des parcs industriels leur offrira l'opportunité de se positionner sur un marché plus stable et rentable : la régulation de l'accès de ces opérateurs aux parcs industriels se fera sous la responsabilité de la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation sur base d'un cahier des charges défini en concertation avec Enabel.

A l'appui aux PME opérant dans la transformation des produits et sous-produits énumérés s'ajoutent l'appui aux PME de service à la transformation (logistique, intermédiation et intelligence commerciale, fabrication et entretien d'équipements, etc.), de l'économie verte (valorisation des déchets de la transformation des aliments, fabrication d'emballage alimentaire écologiques, etc.) et de l'économie numérique (développement d'applications AgriTech, FinTech, CleanTech, gestion des bases de données de l'Agropole, etc.).

2.1.4 Groupes cibles prioritaires

La matrice suivante résume les groupes cibles du Pilier 1 répartis par catégorie et par type d'appui :

⁴⁵ Les projets PARERBA (Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration Rurale dans le Bassin Arachidier du Sénégal), et RIEC (Rural Infrastructure for Employment Creation in The Gambia), financés par le EUTF-Sahel, investissent ensemble 25 m€ dans ce secteur et dans le même bassin productif transfrontalier, sur un même horizon temporel du Portefeuille. Les efforts d'Enabel devront se concentrer sur la recherche d'une synergie effective entre ces projets et le Pilier 1

⁴⁶ Diagnostic Rapide sur les Opportunités Economiques du Saloum (Enabel, Mai 2017, travail en appui à la préparation de la Note de Base) et confirmé par l'Etude Diagnostique de la filière horticole dans le Bassin Arachidier (Cabinet I&D, sur financement PARERBA, juin 2018)

Type d'appui	Catégorie de bénéficiaires	Nombre de bénéficiaires directs	Bénéficiaires indirects
<p>Parc central de l'Agropole et parc industriel externe : réalisation des infrastructures d'appui à la transformation agroalimentaire et au support logistique, appui à l'installation des Agences en charge des services financiers et non-financiers et de la FTP</p>	<p>Petites et Moyennes Entreprises (PME) existantes, formelles et opérant dans les secteurs prioritaires ou dans les secteurs connexes et pouvant être accélérées par leur installation dans les parcs industriels et les services de l'Agropole pour atteindre chacune une taille de 500.000.000 FCFA et 80 employés en moyenne.</p> <p>Les entreprises candidates à intégrer l'Agropole seront des entreprises plutôt de taille « moyenne », du fait qu'elles doivent déjà faire preuve au départ d'une capacité suffisante à investir.</p>	<p>1 Société Anonyme de Construction et d'Exploitation avec 15 employés</p> <p>35 PME avec chacune 80 employés, total 2,800 employés</p>	<p>16,800 personnes en considérant que chaque personne a une famille de 6 personnes en moyenne (source : RGPFA, ANSD, 2016)</p>
<p>Appui aux start-ups de l'économie verte et numérique dans les milieux urbain et périurbain de Kaolack et Fatik : FTP, pré incubation, incubation, et post incubation</p>	<p>Entreprises individuelles et collectives naissantes à formaliser par le dispositif. Les 2 incubateurs ciblent l'accompagnement de 30 entreprises en 5 ans, chacune avec 3 employés en moyenne (source de comparaison : Etude Afrique Numérique, AFD, 2017)</p>	<p>30 start-ups et 90 employés</p>	<p>540 personnes en considérant que chaque personne a une famille de 6 personnes en moyenne (source : RGPFA, ANSD, 2016)</p>
<p>Encadrement, renforcement des capacités et suivi-qualité des producteurs agricoles de base, opérant dans les filières sélectionnées, par le déploiement d'ACNG au moyen de subsides</p>	<p>Micro-entrepreneurs ruraux, individuels ou collectifs (coopératives, GIE, exploitations familiales), formels et informels, opérants dans les trois régions d'intervention selon leur(s) filière(s) d'activités. Pour la plupart s'appuyant sur de la main d'œuvre familiale.</p>	<p>60 microentreprises par filière retenue (4 filières) = 240 microentreprises chacune avec 3 « employés » si l'on considère les adultes des exploitations familiales pour un total de 720 bénéficiaires directs</p>	<p>1 440 personnes en considérant l'ensemble des membres des familles des exploitants ruraux bénéficiant de l'appui de l'INT 1 (source : RGPFA, ANSD, 2016)</p>

En termes de capital humain les groupes cibles sont :

- Les employés actuels des entreprises (PME) appuyées par l'intervention, qui peuvent bénéficier d'une formation continue, en lien avec les besoins de l'entreprise.

Les jeunes, futurs employés des PME agroindustrielles et des start-ups dans l'économie verte ou l'économie numérique, qui bénéficieront d'une formation initiale (nouvelles filières de formation). Ces bénéficiaires seront identifiés de manière différente selon le marché de l'emploi auquel ils aspirent accéder. Pour assurer un accès inclusif, une attention spécifique sera donnée aux femmes et aux NEET (les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation).

2.1.5 Cadre de résultats / Logique d'intervention

L'objectif général et les objectifs spécifiques du Pilier 1 du Portefeuille sont définis comme suit :

Objectif général : Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum

Objectifs spécifiques : l'objectif global est partagé entre le Pilier 1 et les interventions 3 et 4. Le pilier 1 y contribue au travers de deux interventions, soit deux objectifs spécifiques distincts :

- **Objectif spécifique de l'intervention 1 :** Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum
- **Objectif spécifique de l'intervention 2 :** L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée

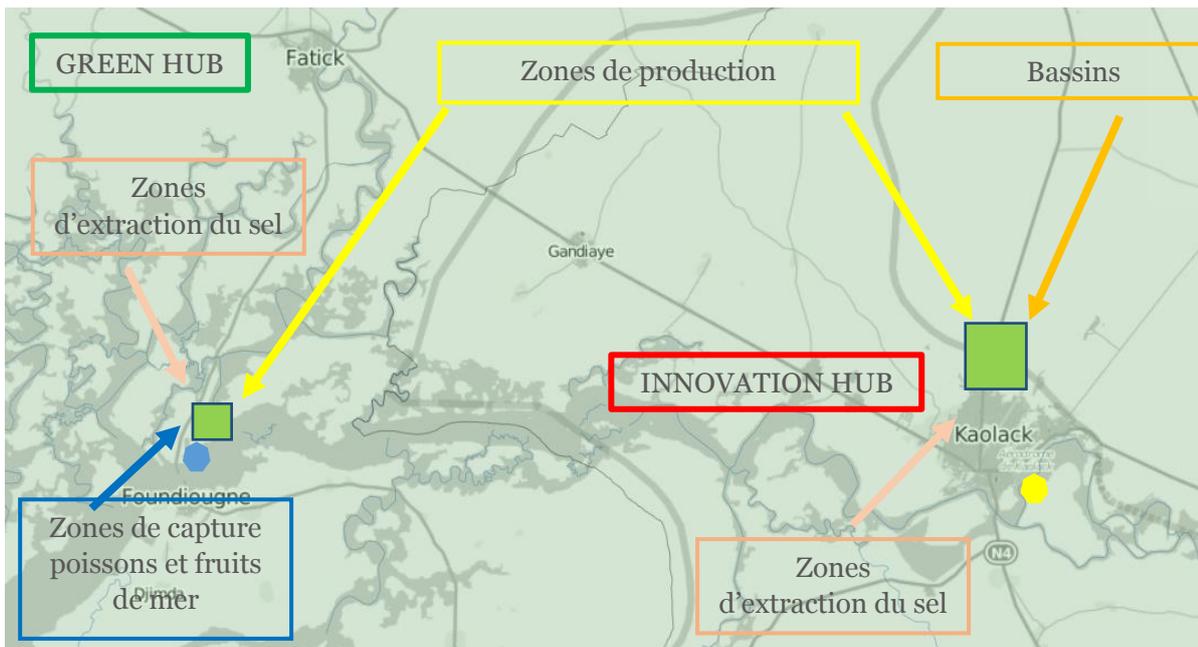
Pour contribuer à la valorisation du potentiel économique de la région, les entreprises du Sine Saloum devront améliorer leur compétitivité et s'adapter aux exigences du marché national et international. Les entreprises de transformation agro-alimentaire pourront ajouter de la valeur en s'adressant aux consommateurs urbains et aux marchés internationaux. D'autres devront prospérer dans la fourniture de services connexes, en s'adaptant aux attentes de leurs clients, tant en milieu urbain que rural.

Dans un contexte économique dominé par l'informel, où la main d'œuvre est mobilisée surtout dans l'agriculture, et en l'absence de grands employeurs en dehors de la fonction publique, le Pilier 1 vise la création de nouvelles opportunités d'emploi dans le secteur formel agroindustriel, dans l'économie numérique et dans l'économie verte, concentrées dans les milieux urbain et périurbain de Kaolack et Fatick. Les emplois ruraux seront consolidés et stabilisés par le renforcement du lien marchand entre l'économie de production, dominée par la micro-entreprise informelle, et l'économie de transformation.

Le soutien de l'entrepreneuriat contribuera à accélérer la transition d'une partie de la main-d'œuvre du secteur primaire au profit du secondaire et du tertiaire. Le travail décent se manifestera surtout par l'accès à un travail formel et rémunéré conformément à la loi sénégalaise, de meilleures perspectives de développement personnel, d'insertion sociale, d'égalité de traitement entre hommes et femmes et de sécurité dans les lieux de travail. L'ensemble des éléments déterminant le « travail décent » seront posés sous la surveillance d'un inspecteur du travail affecté par l'Etat au sein de l'Agropole et dont la formation continue et la supervision sont confiées au Bureau International du Travail (ILO-BIT).

La carte thématique suivante exemplifie la logique économique de l'action et les interconnexions entre les zones de production et les zones de transformation appuyées dans le cadre de la mise en œuvre du Pilier 1.

Figure 3 : la logique économique et territoriale du Pilier 1 du Portefeuille



Parcs industriels qui seront appuyés par Enabel



Nouveau Port de Foundiougne-Dakhonga⁴⁷

Port de Kaolack

La ligne du temps de l'Intervention :

- **0 – 6 mois :** i) étude de faisabilité détaillée de l'ONUDI et préparation du dossier d'appel d'offre pour la réalisation des infrastructures des parcs industriels et ii) préparation de convention de subside avec les chambres de commerce de Kaolack et Fatick pour la mise en place de l'INNOVATION HUB et du GREEN HUB
- **6 – 30 mois :** réalisation des infrastructures des parcs industriels
- **6 – 12 mois :** i) création de la SACE, ii) mise en place des HUBS
- **12 – 24 mois :** i) promotion des adhésions et contractualisation des PME agroindustrielles, ii) développement et activation des nouvelles filières de formation professionnelle initiale, iii) sélection et déploiement des ACNG en charge de l'appui aux micro-producteurs ruraux
- **24 – 36 mois :** i) installation des PME dans les parcs industriels, ii) déploiement du dispositif des services financiers et non-financiers au sein de l'Agropole (ADEPME l'Agence pour le Développement et l'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise, DER Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide, FONGIP Fonds National de Garantie des Investissements Prioritaires, inspection du travail, banques et assurances), iii) assistance technique permanente à la SACE
- **36 – 60 mois :** i) formation professionnelle à cycle court, ii) déploiement du dispositif de promotion de l'insertion professionnelle par ANPEJ (une foire sectorielle par an), iii) assistance technique permanente à la SACE

⁴⁷ Escalé passagers, escalé containers et terminal hydrocarbures fonctionnels à partir du premier semestre 2020 d'après l'autorité en charge de la gestion « Maritime Infrastructure and Equipment Projet », financement Korean International Cooperation Agency, KOICA)

2.1.5.1 L'intervention 1⁴⁸

Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum

L'intervention 1 du Pilier 1 a pour ambition de favoriser l'émergence d'une base infrastructurelle, matérielle et immatérielle, pour l'industrialisation du secteur agro-alimentaire du Sine Saloum. Sans se substituer aux opérateurs économiques privés nationaux et internationaux, qui restent les moteurs principaux du développement économique, l'intervention réalisera les investissements en biens publics productifs nécessaires pour que ces opérateurs s'installent dans le Sine Saloum et y conduisent les opérations de transformations des produits alimentaires censées renforcer la part de la valeur ajoutée, et donc la richesse et l'emploi, qui reste sur place.

Figure 4 : le cadre des résultats de l'intervention 1

Objectif global : contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum	
Objectif Spécifique : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum	
Résultat escompté 1 L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels à Kaolack et Dakhonga	Résultat escompté 2 L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle

Résultat 1 : L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, notamment par la réalisation de deux parcs agroindustriels

Pour créer des entreprises et des emplois dans le Sine Saloum, les investisseurs privés recherchent de manière prioritaire une logistique efficiente, un accès stable et abordable à l'énergie, des services administratifs et d'encadrement efficaces et une main d'œuvre qualifiée. La réunion de ces éléments offre un écosystème entrepreneurial favorable et compétitif, et donc attractif pour les investissements. Les activités visant l'atteinte du R1 se concentrent sur les premiers deux éléments de l'écosystème, l'infrastructure logistique et énergétique, tout en offrant un cadre d'efficience pour la fourniture des autres facteurs, services et main d'œuvre, pris en charge par l'Intervention 2.

L'INT 1 contribue à la réalisation de deux modules industriels intégrant l'Agropole-Centre : le module central de Kaolack, et le module externe de Dakhonga. Le choix des sites d'installations de ces parcs industriels est justifié par la proximité des escales portuaires de Kaolack et Dakhonga qui, même en absence de dragage offrent d'ores et déjà un service important aux opérateurs économiques de la zone : le port de Kaolack reçoit présentement 70 navires modèle « breadbox » de 105 mètres de longueur et de 2 500 tonnes de dislocation maximale par an transportant, du ciment du plomb, de l'attapulgite et du sel.

La voie fluviomaritime Dakhonga – Embouchure pourrait déjà être empruntée par les cargos transportant ces produits, avec des effets bénéfiques sur les coûts logistiques et environnementaux affectant les entreprises et la communauté. Cela nécessiterait une mise à niveau du Port de Dakhonga : renforcement structurel des quais, approfondissement du tirant d'eau de la gare maritime et aménagement pour réception et stockage des containers. Les autorités sénégalaises et leurs partenaires financiers

⁴⁸ La terminologie utilisée dans le descriptif technique des résultats et des activités est expliquée par le glossaire en annexe.

internationaux (KOICA, China Building Corp.) se sont engagés pour une construction rapide de ces infrastructures qui seront complétés par un terminal hydrocarbures.

Cependant, afin de garantir la fonctionnalité **immédiate** du Parc Industriel de Dakhonga, l'étude de faisabilité à réaliser par l'ONUDI, devra dimensionner les investissements infrastructurels pour que l'activité industrielle soit rentable même en l'absence d'activités cargo⁴⁹.

Les domaines d'investissement et approches pour atteindre le 1^{er} résultat sont décrits par la suite.

1.1 Appui organisationnel et logistique à la réalisation de l'Etude de faisabilité

La Banque Africaine de Développement et le Ministère de l'Industrie, par un accord tripartite⁵⁰ et un engagement financier s'élevant à 935 000 US\$, ont confié en juin 2018 à l'ONUDI la responsabilité de conduire l'étude de faisabilité pour la mise en place de l'Agropole-Centre. L'objectif de l'étude, qui démarre en janvier 2019 (avec trois mois de présence des équipes de l'ONUDI sur le terrain, entre Avril et Juin 2019) pour cinq mois, est de traiter d'une manière approfondie les aspects suivants⁵¹, en se basant sur les acquis du rapport synthétique de pré-faisabilité publié en début 2018⁵² :

- a) Les conditions technico-économiques de l'installation de l'Agropole et son impact environnemental et social ;
- b) Analyse du marché et élaboration d'une stratégie de marketing cohérente ;
- c) Analyse du contexte socio-économique et organisationnel d'installation ;
- d) Proposition d'un modèle de gestion de l'Agropole et d'un schéma foncier adaptés ;
- e) Conditions de rentabilité économique et financière de la SACE et business plan détaillé ;
- f) Proposition du paquet incitatif applicable aux entreprises adhérentes à l'Agropole (fiscalité, droit du travail, droits de douanes, conditions de rapatriement des bénéficiaires, etc..) ;
- g) Etudes architecturales : avant-projet sommaire (APS) et avant-projet détaillé (APD) ;
- h) Dossier d'appel d'offre (DAO) pour les travaux d'infrastructure.

L'étude fournira au MIPMI et à l'ensemble des PTF qui supportent la mise en place de l'Agropole-Centre un cadre détaillé pour déterminer les modalités de réalisation des investissements en infrastructures et renforcement des capacités nécessaires à opérationnaliser et consolider le dispositif.

En plus, en se basant sur les résultats de cette étude, notamment sur les livrables d) et f), l'équipe d'assistance technique d'Enabel supportera le Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie (MIPMI) dans le design et la mise en place de l'infrastructure institutionnelle et organisationnelle de l'Agropole (voir Activité 2.1)

⁴⁹ Ceci peut se faire en organisant la distribution des activités industrielles d'abord autour de l'axe routier Fatick – Passy – Foundiougne, dont la mise à niveau est déjà planifiée et budgétisée officiellement par le Ministère des transports et qui sera complété par le pont Foundiougne-Dakhonga, déjà en construction. L'ouverture de la voie terrestre entre les deux rives du fleuve Saloum, prévue pour fin 2019, est une garantie suffisante pour la viabilité économique de la transformation industrielle d'au moins le sel et les produits halieutiques, alors que la transformation de l'arachide, à cause des marges bénéficiaires très limitées sur ses sous-produits principaux, pourrait être gravement affectée par l'impossibilité d'évacuer les produits finis par la mer. Dans ce cas l'industrialisation de la filière arachidière devra se limiter au parc industriel de Kaolack, mieux connecté au port de Dakar par voie routière, sans préjudice majeur pour l'atteinte des résultats escomptés de l'intervention.

L'existence de ces différentes options est un gage de réussite pour l'intervention mais témoigne du manque de pilotage stratégique dont le secteur des transports souffre au Sénégal : Au moyen de l'intervention 3, un appui sera apporté dans ce sens. A la demande du Port Autonome de Dakar, de l'HASSMAR et du Ministère de la Pêche et des Affaires Maritimes, Enabel financera la conception d'une stratégie globale pour le développement du transport maritime, englobant la stratégie de développement portuaire et l'articulation avec la stratégie nationale des transports dans un contexte de promotion de la multimodalité.

⁵⁰ La version complète et signée par les parties du MoU_UNIDO_AfDB_MIPMI_Working Agreement est disponible

⁵¹ Les termes de référence complets de l'étude sont disponibles

⁵² Document cité plus haut

L'intervention 1 intervient par le financement d'une partie de la logistique et des activités de mobilisation des acteurs locaux autour de la réalisation de l'étude, afin d'assurer l'inclusivité de l'exercice (les activités de communication, l'organisation des ateliers de consultations et restitution intermédiaires et finaux), avec un focus sur les acteurs ruraux au niveau régional, tels que les faitières agricoles, les interprofessions, les entrepreneurs agroalimentaires et les services d'encadrements des ministères concernés.

En raison de son rôle de partenaire technique leader choisi par l'Etat pour la mise en œuvre du volet industriel du PSE, l'organisation de toutes ces activités est confiée à l'ONUDI⁵³, par l'octroi d'un subside, afin d'assurer la cohérence avec les travaux intellectuels prestés par l'équipe de consultants mobilisée.

1.2 Réalisation de l'infrastructure physique de l'Agropole : le module central de Kaolack et le module externe de Dakhonga

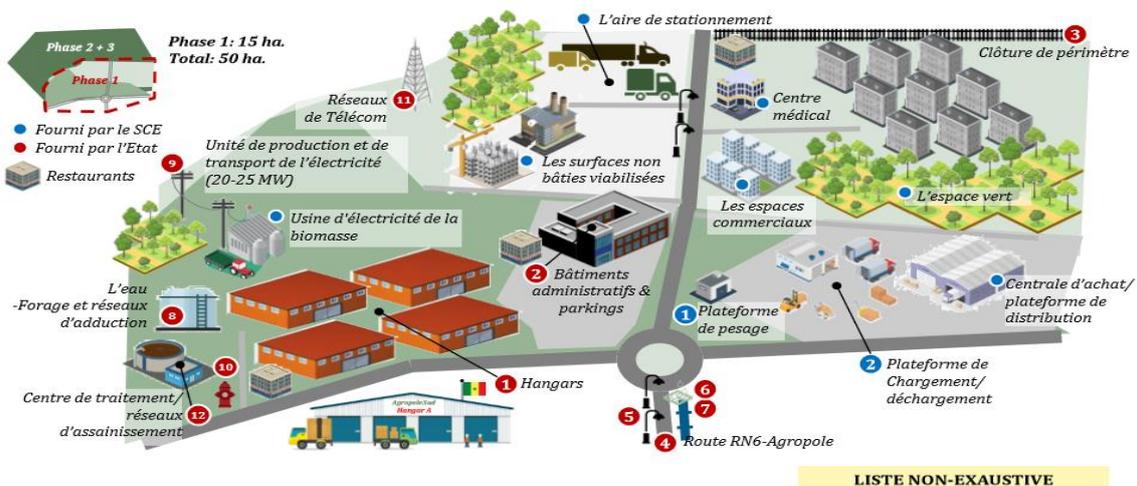
L'Agropole se présentera sous forme d'un réseau organisé de modules industriels polarisés autour d'un module central intégrant à la fois les fonctions administratives, productives et logistiques et qui sera construit dans l'hinterland immédiat de Kaolack.

A plein régime, l'Agropole-Centre devrait être constitué donc d'un module central et de 14 modules industriels externes distribués à travers les régions de Djourbel, Kaffrine, Kaolack, Fatick, chaque module avec une vocation sectorielle prioritaire. L'étude de faisabilité d'ONUDI fournira tous les détails techniques et financiers nécessaires à lancer les travaux, y compris l'Etude d'Impact Environnemental. Sur l'ensemble des infrastructures de l'Agropole-Centre, l'intervention 1 du Portefeuille cofinancera la réalisation du module central de Kaolack et du module externe de Dakhonga

Le module industriel de Dakhonga aura une base infrastructurelle limitée en raison du plus petit nombre d'entreprises et de services connexes qui y seront installés dans un premier temps. Toutefois les deux modules réalisés grâce au cofinancement belge auront une zone d'expansion pouvant accueillir des infrastructures productives additionnelles si le nombre ou la taille des entreprises adhérentes devaient dépasser les projections d'ONUDI.

A titre d'exemple, ci-dessous, une représentation du module central de l'Agropole Sud (Ziguinchor-Casamance, Commune de Adeane).

Figure 5 : le module central de l'Agropole-Sud



⁵³ L'analyse « fit-for-purpose » de l'ONUDI est disponible.

Enabel, le MIPMI et l'ONUDI ont déjà élaboré un budget indicatif pour la réalisation des infrastructures des modules de Kaolack et de Dakhonga. A l'instar de l'approche adoptée pour l'Agropole-Sud, la mise à disposition des ressources financières pour les investissements infrastructurels est partagée entre l'Etat, Enabel et la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation (à travers une injection de capital du FONSI et du secteur privé et un prêt long terme de l'IFC). L'accord de répartition des investissements à établir entre Enabel, le MEFP et le MIPMI prévoit la prise en charge :

- par l'Etat des infrastructures ayant nature de biens publics collectifs, externes aux modules industriels
- par Enabel les infrastructures internes, soumises à la gestion de la SACE⁵⁴
- par la Sace des infrastructures de services collectifs complémentaires.

Cet accord de répartition donne lieu aux budgets d'investissement détaillés dans les tableaux suivants :

• **Financement assuré par l'Etat⁵⁵⁶ pour les modules de Kaolack (central) et Dakhonga (externe) :**

Rubrique	Caractéristiques	Prix Unitaire	Total
Module central de Kaolack			8.806.160 €
Route de connexion entre la RN et le site	3 km de route bitumée	450.000 €/km	1.350.000 €
Eclairage de la route de connexion entre la RN et le site	67 lampadaires solaires	1.480 €/lampe	99.160 €
Adduction d'eau potable	Forage et amenée d'eau	600.000 €/infrastructure complète	600.000 €
Adduction d'électricité (moyenne tension)	1 km de ligne MT	1.655.000 €/km	1.655.000 €
Adduction de la fibre optique	20 000 mt linéaires de fibre	35 €/mt	700.000 €
Hangars	10 500 m ²	419,23 €/m ²	4.402.000 €
Module externe de Dakhonga			3.327.565 €
Route de connexion entre la RN et le site	0,300 km de route bitumée	450.000 €/km	135.000 €
Eclairage de la route de connexion entre la RN et le site	12 lampadaires solaires	1.480 €/lampe	17.760 €
Adduction d'eau potable	Forage et amenée d'eau	600.000 €/infrastructure complète	600.000 €
Adduction d'électricité (moyenne tension)	0,500 km de ligne MT	1.655.000 €/km	827.500 €
Adduction de la fibre optique	8 000 mt linéaires de fibre	35 €/mt	280.000 €
Hangars	3 500 m ²	419,23 €/m ²	1.467.305 €

⁵⁴ Lire aussi la dernière partie du chapitre « risques »

⁵⁵ Il est à noter que la Banque Africaine de Développement a signé un accord de financement (prêt à taux concessionnaire) avec l'Etat destiné à financer les infrastructures en support des Agropoles Nord et Centre pour une contrevalleur de 80 000 000 US\$. L'Etat a donc déjà sécurisé les ressources nécessaires à remplir ses obligations envers Enabel conformément à l'accord de répartition mentionné. Il demeure par ailleurs le risque que la réalisation effective des infrastructures envisagées ne se fasse pas dans des délais permettant aux entreprises adhérentes de s'installer en temps utile, vu la durée du Portefeuille limitée à 5 ans. Voir la matrice d'analyse des risques plus bas pour les mesures d'atténuation préconisées.

⁵⁶ L'Etat pourra aussi solliciter FINEXPO pour le cofinancement de ces investissements : des démarches dans ce sens ont déjà été entreprises.

<i>Rubrique</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Prix Unitaire</i>	<i>Total</i>
Grand Total			12.133.725 €

- *Financement Enabel pour les modules de Kaolack (central) et Dakhonga (externe) :*

<i>Rubrique</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Prix Unitaire (€)</i>	<i>Total (€)</i>
Module central de Kaolack			8.898.394 €
<i>Viabilisation du site</i>	<i>150 000 m2 à niveler et nettoyer</i>	<i>3,81 €/m2</i>	<i>571.700 €</i>
<i>Hangars</i>	<i>10 500 m2</i>	<i>419,23 €/m2</i>	<i>4.402.000 €</i>
<i>Bâtiments administratifs</i>	<i>2 bâtiments R+2 (2x200 m2)</i>	<i>533,57 €/m2</i>	<i>213.428 €</i>
<i>Clôture et système de surveillance</i>	<i>2000 m linéaires</i>	<i>45 €/m</i>	<i>90.000 €</i>
<i>Eclairage public interne</i>	<i>50 lampadaires solaires</i>	<i>1.480 €/laminaire</i>	<i>74.000 €</i>
<i>Voierie interne</i>	<i>3 km de routes internes</i>	<i>381.122 €/km</i>	<i>1.143.166 €</i>
<i>Réseau incendies interne</i>	<i>Infrastructure complète</i>	<i>30.000 €/infrastructure</i>	<i>90.000 €</i>
<i>Réseau d'assainissement et station d'épuration</i>	<i>Infrastructure complète</i>	<i>220.000 €/infrastructure</i>	<i>220.000 €</i>
<i>Plateforme de pesage</i>	<i>500 m2</i>	<i>198,20 €/m2</i>	<i>99.100 €</i>
<i>Plateforme de chargement et déchargement</i>	<i>10 080 m2</i>	<i>198,20/m2</i>	<i>1.995.000 €</i>
Module externe de Dakhonga			2.478.917€
<i>Viabilisation du site</i>	<i>80 000 m2 à niveler et nettoyer</i>	<i>3,81 €/m2</i>	<i>304.800 €</i>
<i>Hangars</i>	<i>1 500 m2</i>	<i>419,23 €/m2</i>	<i>628.845 €</i>
<i>Bâtiments administratifs</i>	<i>1 bâtiment R+2 (2x120 m2)</i>	<i>533,57 €/m2</i>	<i>128.000 €</i>
<i>Clôture et système de surveillance du périmètre</i>	<i>750 m linéaires</i>	<i>45 €/m</i>	<i>33.750 €</i>
<i>Eclairage public interne</i>	<i>20 lampadaires solaires</i>	<i>1.480 €/laminaire</i>	<i>29.600 €</i>
<i>Voierie interne</i>	<i>1 km de routes internes</i>	<i>381.122 €/km</i>	<i>381.122 €</i>
<i>Réseau incendies interne</i>	<i>Infrastructure complète</i>	<i>30.000 €/infrastructure</i>	<i>30.000 €</i>
<i>Réseau d'assainissement et station d'épuration</i>	<i>Infrastructure complète</i>	<i>150.000 €/infrastructure</i>	<i>150.000 €</i>
<i>Plateforme de pesage</i>	<i>500 m2</i>	<i>198,20 €/m2</i>	<i>99.100 €</i>
<i>Plateforme de chargement et déchargement</i>	<i>3 500 m2</i>	<i>198,20/m2</i>	<i>693.700 €</i>
Grand Total			11.377.111 €

Après réception définitive des travaux et avis positif de l'Expert international en infrastructures, les infrastructures sous responsabilité Enabel seront transférées par acte officiel, contre-signé par le MEFP et par le MIPMI, à la SACE, qui en devient le propriétaire.

- **Financement assuré par la SACE (à partir du capital injecté par le FONISIS et le secteur privé) :**
 - poste de santé,
 - école et crèche,
 - résidences pour le personnel de la SACE, des PME adhérentes et des agences d'encadrement,
 - parking voitures,
 - facilités sportives et de loisir,
 - locaux restauration.

Le budget de ces investissements sera déterminé par l'étude de l'ONUDI.

Résultat 2 : L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle

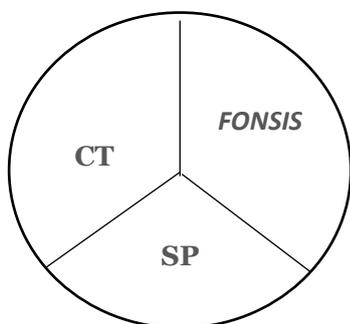
2.1 Création et accompagnement de la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation

En conformité avec les résultats l'étude précitée, notamment les volets d) et f), Enabel appuie le MIPMI dans la création de la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation (de l'Agropole-Centre), dénommée SACE.

Deux sont les démarches juridiques que le MIPMI doit entreprendre pour la création de la SACE :

- 1) Rédiger un projet d'Arrêté Ministériel portant création de la SACE, qui détermine sa mission, son statut, la structure associative et la première dotation en capital public (détenu par le FONISIS). L'exemple qui sera suivi est l'A.M. n. 21/275/18/09/2018, portant création de la SACE Agropole-Sud ;
- 2) Rédiger un projet de Décret du Conseil des Ministres, à proposer au Ministère de la Promotion des Investissements, du Partenariat et du Développement des Téléservices d'Etat (MPIPDT), portant dérogation au Code des Investissements et définissant le paquet incitatif applicable pour les entreprises adhérentes à l'Agropole et les conditions d'éligibilité.

La SACE a pour objectif social de fournir les services matériels et immatériels nécessaires à renforcer la compétitivité nationale (et surtout internationale) des entreprises qui adhèrent à l'Agropole. Le capital actionnaire de la SACE est réparti comme il suit :



33 % = FONISIS (Fonds Souverain pour les Investissements Stratégiques)

33 % = Le secteurs privé (SP) national et international sur la base d'une offre publique d'achat (OPA)

33 % = les Collectivités Territoriales (Communes) qui valorisent la mise à disposition du foncier conformément l'Acte III, phase 2 de la Décentralisation, par ainsi en sécurisant l'accès à la terre pour la SACE

Le niveau minimum de services que l'Agropole doit mettre à disposition de ses entreprises d'après l'Etude de préfaisabilité réalisée par la BAD en 2015 et actualisé en 2018 est le suivant :

- Accès au foncier sécurisé par bail emphytéotique de 99 ans ;
- Infrastructures de base (infrastructure de sécurité, énergie, eau et assainissement, infrastructure logistique multimodale, hangar industriels) ;

- Services administratifs (formalisation, impôts, douanes, inspection du travail) ;
- Service d'incubation, d'accélération et d'encadrement ;
- Facilitation de l'accès aux services financiers (y compris les garanties sur le crédit le venture-capital) ; et d'assurance, y compris la mutuelle de santé pour les employés ;
- Service d'appui au recrutement, à la formation et l'encadrement de la main d'œuvre ;
- Facilitation de l'accès au marché (appui à la contractualisation, à la sous-traitance, à la commande publique, certification export, patentes, douanes) ;
- Facilitation de l'accès aux intrants de production et au know-how industriel ;
- Un paquet incitatif fiscal et juridique attractif⁵⁷.

En contrepartie des services énumérés les entreprises adhérentes à l'Agropole doivent payer une redevance locative à la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation.

Le rôle d'Enabel dans la création et l'accompagnement de la SACE sera double :

- a) Par le déploiement d'une équipe d'assistance technique⁵⁸ logée au sein du module central de l'Agropole à Kaolack, appuyer la création et l'opérationnalisation de la SACE en application du modèle organisationnel sélectionné et du business plan, par la facilitation de toutes les démarches administratives et technico-financières nécessaires en collaboration avec les services compétents de l'Etat ; appuyer le Conseil d'Administration dans la conception du plan d'entreprise et des Termes de Référence du Directeur Général et de l'ensemble des cellules techniques ; Renforcer les capacités du personnel recruté par la SACE et le coacher tout au long du processus.
- b) Par l'octroi d'un subside⁵⁹, supporter financièrement une partie des frais de fonctionnement courant de la SACE pendant les premiers 12 mois de vie de la Société.

2.2 Appui aux démarches de promotion des adhésions des entreprises privées et de contractualisation des adhérents

Une composante critique du plan d'entreprise de la première année de vie de la SACE, en application des orientations issues de l'étude à réaliser par l'ONUDI et traduites dans le business plan, est le plan de marketing. Son objectif est d'attirer les investisseurs nationaux et internationaux dans les parcs industriels composant l'Agropole. Le plan de marketing est élaboré par la Direction Générale de la SACE avec l'assistance technique d'Enabel et soumis à la validation du Conseil d'Administration.

Enabel, par l'octroi d'une convention de subside à la SACE, cofinance aussi, en partie, la mise en œuvre de ce plan, qui se concrétise par la participation de l'équipe SACE aux foires internationales sectorielles, telles que le Seafood International de Bruxelles, l'organisation des tables rondes des investisseurs en collaboration avec la Délégation de l'UE, l'Ambassade de Belgique et la Délégation WBI à Dakar. La conception et la diffusion de matériel informatif et publicitaire, l'organisation de missions commerciales

⁵⁷ D'après la planification stratégique du MIPMI, les entreprises adhérentes bénéficieront d'un paquet incitatif similaire à celui applicable à une ZESI (Zone économique spéciale intégrée, régie par les Lois 2017/06 et 2017/07 et leurs Décrets d'application). Notamment :

- Exonération des taxes douanières et de la TVA sur toutes les importations d'équipements et matières premières ;
- Exonération de la « part employeur » des impôts sur la masse salariale ;
- Suppression des limitations sur le recrutement de personnel international et sur le rapatriement des bénéficiaires ;
- Libéralisation partielle de l'utilisation des CDD ;
- Réduction de l'impôt unique sur les revenus des sociétés (IS) de 30% à 15% ;
- Exonération de toute taxe sur l'exportation de produits transformés.

Ce plan n'est pas pour autant encore officiel et il est soumis aux résultats de l'étude de faisabilité à conduire par ONUDI, suite auquel une proposition de mise en place du paquet incitatif sera transmise au Ministère de la Promotion des Investissements, des Partenariat et des Téléservices d'Etat pour approbation

⁵⁸ Un expert international, spécialiste en développement agroindustriel et un expert national avec une formation en droit des affaires

⁵⁹ L'audit organisationnel de la SACE fait partie des responsabilités de l'ONUDI, dans le cadre de l'étude de faisabilité

sur place, etc. L'équipe d'assistance technique d'Enabel veille à ce que le plan de marketing soit exécuté conformément aux recommandations de l'ONUDI.

Une fois réalisée la campagne d'adhésion visant la mobilisation de l'intérêt des investisseurs, qui dure 18 mois et accompagne la réalisation des infrastructures physiques des parcs industriels durant la première phase de mise en œuvre de l'intervention, les démarches de contractualisation des adhérents devront suivre. D'après les estimations de l'ONUDI et de la BAD l'objectif est de sélectionner un pool de 35 entreprises, prioritairement agroindustrielles ou actives dans les secteurs connexes, réparties en environ 10 entreprises dans le parc de Dakhonga et 25 dans le parc de Kaolack.

Les 35 entreprises adhérentes, dont une dizaine serait à participation de capital étranger, seront sélectionnées par la SACE en deux phases, suite à la phase préliminaire de la campagne de marketing :

- a) Un appel à manifestation d'intérêt publié au niveau international qui fera un premier tri sur la base des critères généraux d'éligibilité établi par le Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie. La définition des critères additionnels, tels que les clauses sociales et environnementales, les segments de filières de spécialisation obligatoire, etc. est faite en collaboration avec Enabel et vise à l'obtention d'une organisation interne des parcs industriels en ligne avec les priorités stratégiques de l'INT 1, comme par exemple la prise en compte effective des thèmes transversaux (ABDH, genre, D4D, environnement/changement climatique, travail décent).
Les thèmes prioritaires de la coopération belge au développement dans ses relations avec le secteur privé sont les droits de l'homme, le genre et le travail décent⁶⁰. En application du principe de précaution, l'aide est également exclue des activités qui sont susceptibles de porter ou portant atteinte aux droits de l'homme, au travail décent, à l'égalité des sexes et à l'environnement⁶¹.
- b) L'analyse approfondie des business model et des plans d'investissements des entreprises retenues lors de la première phase. Cette analyse est faite par un « Comité de Sélection », composé par le personnel dirigeant de la SACE, l'Agence pour le Développement et l'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise (ADEPME), le Fonds National de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP), les Chambres de Commerce de Kaolack et de Fatick et la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide (DER). L'équipe d'assistance technique d'Enabel accompagne techniquement tout ce processus et renforce les capacités de l'ensemble des acteurs concernés.

Les entreprises sénégalaises susceptibles de s'installer dans les parcs industriels et donc d'intégrer à terme l'Agropole-Centre seront choisies, de préférence, parmi celles inscrites au registre des Chambres de Commerce de l'Industrie et de l'Agriculture (CCIA) de Kaolack et Fatick, au nombre de 950 au total. D'après la base de données des Chambres Consulaires précitées, 106 entreprises sur les 950 entreprises enregistrées par les deux Chambres sont classées « Moyennes Entreprises », d'après la définition adoptée par le Projet de loi portant sur le développement des Petites et Moyennes Entreprises et la Modernisation de l'économie⁶², et opèrent dans les segments de la transformation agroalimentaire et des services connexes. Les contingents qui constitueront les parcs industriels appartiennent à ce bassin d'adhérents potentiels qui représente 3,6% de l'activité économique entrepreneuriale agrégée des régions de Kaolack et Fatick d'après le Recensement Générale des Entreprises du Sénégal, ANSD, 2017⁶³), additionné d'investisseurs européens et belges.

⁶⁰ Note de stratégie du Coopération belge au développement et secteur privé local : soutien au développement humain durable, para 15.

⁶¹ Ibidem, para 43.

⁶² Moyenne Entreprise (ME) : toute personne physique ou morale, exerçant une activité professionnelle, civile, commerciale, artisanale, agricole, industrielle ou de prestataire de services, dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à 500 millions FCFA et inférieur ou égal à 2 milliards FCFA. Elle tient une comptabilité selon le système normal et certifiée par un Expert-comptable agréé.

⁶³ Document complet en pdf disponible au lien <http://www.ansd.sn/ressources/rapports/Rapport%20global-05-07-2017.pdf>

A l'issue de la campagne de marketing et du processus de contractualisation des adhérents, la SACE propose aux entreprises retenues un cahier spécial de charge régissant le membership de l'Agropole élaboré avec l'assistance technique d'Enabel, qui détermine les règles de conduite des entreprises et la répartition des charges d'investissement et d'exploitation entre ces dernières et la SACE. Il sera formulé en utilisant le référentiel de la communauté internationale en matière d'investissements agricoles et agroindustriels responsables et investissements directs étrangers (IDE)⁶⁴, reconnaissant la nécessité de confier :

- i) les investissements en biens publics d'intérêt socioéconomique collectif au secteur public (l'Etat appuyé par ses partenaires techniques et financiers)
- ii) la réalisation des investissements productifs (infrastructures spécifiques, équipements, mobilisation et encadrement de la main d'œuvre, mobilisation du capital circulant) au secteur privé, minimisant ainsi les distorsions nuisibles à l'efficacité du marché des facteurs.

L'exemple positif de l'Agropole-Sud⁶⁵

La Casamance, la région la plus méridionale et enclavée du Sénégal, affectée pendant deux décennies (1982-2002) par une guerre civile à basse intensité qui en a déstructuré profondément l'économie, a été le théâtre de l'implantation du premier Agropole du Sénégal, l'Agropole-Sud, dont le module central est situé à 20 kilomètres à Nord-est du chef-lieu régional, Ziguinchor. En suivant un processus similaire à celui que nous venons de décrire, le MIPMI et l'ONUDI ont pu collecter 26 contrats de réservation (étape correspondant à la pré-adhésion). Maintenant le comité de sélection, appuyé par le Bureau de Mise à Niveau (BMN), est en train de supporter les porteurs de projets d'investissement dans l'amélioration des business plans pour la facilitation de l'accès aux financements bancaires. Tout ce processus se déroule pendant que les infrastructures physiques sont en construction. Un fois terminé les travaux infrastructurels les entreprises signeront les cahiers de charges et s'installeront dans les lots et les hangars qui leur ont été attribués. L'Agropole-Sud a comme vocation industrielle spécifique les filières mangue et anacarde.

Voir en annexe les résultats de la première campagne de collecte des pré-adhésions à l'Agropole-Sud.

2.3 Réalisation de l'infrastructure numérique de l'Agropole : le Enterprise Resource Planning (ERP)

La création d'une plateforme numérique ERP (Enterprise Resource Planning), permettant la gestion intégrée des relations critiques entre la SACE, les entreprises adhérentes et l'écosystème externe, notamment les « input provider-relations », les « service provider-relations », les « workforce-relations », les « client-relations » et les « investor-relations »⁶⁶. L'ERP inclue aussi des fonctions de base de données dynamique au service des entreprises et des partenaires potentiels, avec les objectifs suivants :

⁶⁴ The principles include: Principle 1: Existing rights to land and associated natural resources are recognized and respected. Principle 2: Investments do not jeopardize food security but rather strengthen it. Principle 3: Processes for accessing land and other resources and then making associated investments are transparent, monitored, and ensure accountability by all stakeholders, within a proper business, legal, and regulatory environment. Principle 4: All those materially affected are consulted, and agreements from consultations are recorded and enforced. Principle 5: Investors ensure that projects respect the rule of law, reflect industry best practice, are viable economically, and result in durable shared value. Principle 6: Investments generate desirable social and distributional impacts and do not increase vulnerability Principle 7: Environmental impacts due to a project are quantified and measures taken to encourage sustainable resource use while minimizing the risk/magnitude of negative impacts and mitigating them. Source : <http://www.responsibleagroinvestment.org/rai/node/256>

Cfr aussi *Voluntary Guidelines (VG) on the governance of land tenure, fisheries and forests in the context of national food security*, (IFAD, Rome, 2012), *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (ILO, 1991) et *The Declaration on International Investment and Multinational Enterprises* (OECD, Paris, 2002) <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentpolicy/oecddeclarationoninternationalinvestmentandmultinationalenterprises.htm>

⁶⁵ Le rapport complet des travaux préparatoires au lancement de l'Agropole-Sud est disponible. Ce rapport constitue un référentiel important pour la méthodologie de mise en place de l'Agropole.

⁶⁶ Input provider-relation = relations marchandes et contractuelles entre un PME et ses fournisseurs d'intrants (notamment les micro-producteurs qui l'approvisionnent en matière première)

Service provider relation = relations marchandes et contractuelles entre un PME et ses fournisseurs de services (notamment la SACE dans notre cas, mais aussi les transitaires, les autorités de certification, les transporteurs)

Workforce-relations = relations marchandes et contractuelles entre un PME et ses employés (ex : émission et transmission des fiches de paie)

Investor-relations = relations marchandes et contractuelles entre un PME et ses investisseurs (publication de l'état financier en ligne, résultat d'exercice, plan de distribution des dividendes, etc.)

- i) renseigner clients, fournisseurs, prestataires de services financiers et partenaires potentiels sur les performances économiques et financières des entreprises concernées, y compris la notation du risque-débitteur ;*
- ii) faciliter la recherche et la mobilisation des investissements en private equity en faveur des entreprises adhérentes, en connexion avec les outils de mobilisation des ressources mis en place par l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Agence Italienne de Coopération au Développement (AICS), dans le cadre de projets respectifs de mobilisation des investissements de la diaspora sénégalaise en Europe.*

2.1.5.2 Intervention 2

Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum

L'intervention 2, pour permettre à l'ensemble du secteur privé du Sine Saloum de bénéficier de la base infrastructurelle réalisée par l'Intervention 1, a pour objectif d'intensifier la capitalisation des PME agroindustrielles, des start-ups vertes et numériques et de l'ensembles des micro-producteurs ruraux qui approvisionnement en matières premières le segment de la transformation industrielle des produits alimentaires.

Figure 6 : le cadre des résultats de l'intervention 2

<i>Objectif global : contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum</i>	
<i>Objectif Spécifique : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée</i>	
<i>Résultat escompté 1 L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique</i>	<i>Résultat escompté 2 Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies vertes et numérique</i>

Résultat 1 : L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique

L'ensemble des entreprises bénéficiaires de l'Intervention, chacune selon sa spécificité sectorielle et son niveau de maturité, aura besoin d'un paquet complet des services financiers (SF) et non-financiers (SNF) afin de pouvoir se positionner de manière compétitive sur le marché et par ainsi profiter pleinement des investissements infrastructurels réalisés dans le cadre de l'intervention.

Le tableau suivant restitue la répartition des bénéficiaires de l'action, en les associant au type de services dont ils ont besoin et aux acteurs qu'Enabel a sélectionnés pour faciliter l'accès à tels services :

Type d'entreprise	Besoin en SF et SNF	Acteur en charge
<i>PME agroindustrielles et PME de service adhérentes à l'Agropole</i>	<i>SF : crédit d'investissement et fonds de roulement, financement de l'innovation, private equity, leasing, plateformes de paiement électronique, assurance industrielle</i>	<i>DER, FONGIP, ADEPME</i>
	<i>SNF : formalités administratives, comptabilité OHADA, business planning and coaching, accélération et restructuration, service à l'export, certification-qualité, intelligence commerciale, due diligence, transfert technologique, assistance fiscale et légale</i>	<i>ADEPME, et à travers elle, ITA, ASEPEX, APIX, consultants privés, etc...</i>
<i>Start-ups de l'économie verte et de l'économie numérique</i>	<i>SF : capital d'amorçage, bancarisation de base, crédit d'investissement et fonds de roulement, private equity, leasing, plateformes de paiement</i>	<i>DER, FONGIP, ADEPME</i>

	<i>électronique</i>	
	<i>SNF : pré-incubation et incubation, post-incubation, formalisation, formalités administratives, comptabilité simplifiée, business planning and coaching, due diligence, intelligence commerciale, assistance fiscale et légale</i>	<i>CCIA de Kaolack et Fatick (par la mise en place respectivement de l'INNOVATION HUB et du GREEN HUB), ADEPME</i>
<i>Micro-producteurs ruraux (GIE, coopératives semi-formelles, exploitations individuelles ou familiales informelles)</i>	<i>SF : bancarisation de base, micro-crédit d'investissement et fonds de roulement, micro-leasing, plateformes de paiement électronique, micro-assurance agricole</i>	ACNG
	<i>SNF : formalisation, formalités administratives, comptabilité simplifiée, business planning and coaching, mise en place et suivi du contract-farming, vulgarisation technique, encadrement et structuration associative</i>	

Les domaines d'investissement et approches pour atteindre le premier résultat sont décrits ci-dessous :

1.1 Appui à la SACE pour la contractualisation d'une banque et d'une assurance devant adhérer à l'Agropole

Une institution financière et une compagnie d'assurance devront intégrer l'Agropole, afin d'offrir leurs services sur une base marchandes à tous les autres adhérents, y compris la SACE-même. La sélection de la banque et de l'assurance se fera sur base compétitive et transparente.

De concert avec l'ADEPME, Enabel assistera techniquement la SACE dans le processus de sélection, suite à un appel à manifestation d'intérêt prenant en compte les besoins spécifiques des entreprises adhérentes à l'Agropole. La banque et l'assurance retenues s'installeront au sein du bâtiment administratif du module central de Kaolack et ouvriront, à leur frais, autant d'antennes dans les modules externes. Elles offriront leurs produits et services aux entreprises adhérentes à l'agropole sur la base d'un contrat de convention privilégié, établissant les conditions spéciales d'accès aux services pour les adhérents à l'Agropole. Elles sont tenues au paiement de la redevance locative et au règlement des « utilities ».

1.2 Appui au FONGIP pour le déploiement dans le Sine Saloum du mécanisme de garantie des investissements pour les PME adhérentes à l'Agropole et pour les start-ups du GREEN HUB et de l'INNOVATION HUB

L'intervention facilite la mise en place d'un protocole de partenariat entre la SACE, la DER, le FONGIP et les banques qui vont adhérer à l'Agropole, afin d'opérationnaliser une ligne de garantie dédiée aux entreprises qui s'installent dans les parcs industriels et qui opèrent dans les filières identifiées et aux start-ups innovantes. La DER est disposée à injecter dans le fonds de garantie 3.000.000 €. Le but est de mettre à disposition des PME adhérentes à l'Agropole et aux start-ups numériques et vertes un éventail de garanties diversifiées qui peuvent intervenir à des niveaux différents du cycle de maturation de l'entreprise et pour des objectifs financiers différents.

La gestion du fonds de garantie sera confiée au FONGIP⁶⁷, qui dispose déjà d'un service de gestion des garanties « pour tiers » à Dakar et d'un bureau, non encore pleinement opérationnel à Kaolack.

Enabel ne participe pas au capital du fonds de garantie de FONGIP. Sa contribution se limite à renforcer les capacités techniques et matérielles du FONGIP au moyen d'un subside, le rendant ainsi capable d'élargir ses services à la zone cible.

Le FONGIP sera par contre tenu à concerter avec l'ADEPME et la SACE – et dans une première phase avec Enabel – l'évaluation des dossiers de crédits pour lesquels les institutions financières sollicitent la mobilisation de la garantie.

1.3 Mise en place d'un dispositif de facilitation des investissements en « private equity » pour les PME adhérentes à l'Agropole et pour les start-ups du GREEN HUB et de l'INNOVATION HUB

Enabel facilite la mise en place d'un accord de partenariat entre la SACE, l'ADEPME et la DER pour faciliter l'accès des PME adhérentes à l'Agropole et des start-ups numériques et vertes aux investissements en « private equity ». Les ressources nécessaires à l'acquisition de parts dans le capital des entreprises sont mises à disposition par la DER à partir de la dotation de l'Etat⁶⁸, sans aucune charge financière pour Enabel : la DER accepte ainsi de devenir membre associé des entreprises les plus prometteuses en termes de potentiel d'innovation et de création d'emplois, afin d'en accélérer la croissance et en consolider le positionnement sur le marché. Pour faire cela la DER déploie dans chaque parc industriel un agent expert en tant qu'asset manager.

Le dossier d'investment readiness (business et financial model, due diligence et exit strategy) est par contre élaboré sous la direction technique de l'ADEPME, avant soumission à la DER pour la réalisation de l'injection de capital.

La mise en place de ce dispositif n'exclut pas que d'autres investisseurs spécialisés en risk capital, tels que l'African Investment Group (AFRIG), Teranga Capital, Investments & Partners ou BIO Invest, chacun selon son agenda et ses priorités stratégiques, puissent intervenir en tant que partenaires en capital pour les PME agroindustrielles et les start-ups appuyées par l'intervention. Le système de gestion des informations de l'Agropole (ERP) facilitera la diffusion des besoins en capital des entreprises bénéficiaires au-delà des frontières institutionnelles de l'Agropole-même et des frontières géographiques du Sénégal.

Enabel ne joue qu'un rôle de facilitation, d'assistance technique et de mise en relation : l'Agence belge de développement ne fera pas d'investissements directs dans les entreprises bénéficiaires, ni sous forme de prise de participations au capital ni sous forme de prêt.

1.4 Mise en place de deux incubateurs d'entreprises innovantes dans le domaine de l'économie numérique (INNOVATION HUB) et de l'économie verte (GREEN HUB)

L'objectif des incubateurs est de promouvoir l'émergence d'un tissu entrepreneurial dynamique et innovant dans deux secteurs susceptibles d'attirer les jeunes. Pour ce faire deux initiatives sont prises :

a) La création de l'INNOVATION HUB

L'INNOVATION HUB est un incubateur d'entreprises numériques, basé dans le centre-ville de Kaolack, notamment au sein de l'Espace Numérique Ouvert (ENO) de propriété de l'Université Virtuelle du Saloum (UVS). Son objectif est de mobiliser les jeunes autour des opportunités offertes par l'économie numérique à partir du pool de jeunes qui fréquente l'école de codage (voir R3 plus bas) - par exemple par l'organisation de hackathons thématiques, de les encadrer dans la conception d'idées et projets d'entreprise (**pré-**

⁶⁷ L'audit organisationnel du FONGIP est disponible

⁶⁸ Voir statut, mandat et plan de développement stratégique de la DER disponible

incubation), de les accompagner dans la maturation du projet d'investissement (*incubation*) et puis de les orienter vers les acteurs en charge des services financiers et non-financiers qui peuvent les aider à matérialiser leur projet (*post-incubation et accélération*, assurés par l'ADEPME et ses partenaires).

L'ambition prioritaire (non-exclusive) de l'INNOVATION HUB est de faire émerger des start-ups capables de développer des solutions numériques qui améliorent la compétitivité et la productivité des entreprises adhérentes à l'Agropole, telles que les solutions FinTech, AgriTech, CleanTech ou l'ERP de l'Agropole.

Synthèse des étapes de création et de gestion de l'INNOVATION HUB :

- Enabel octroie à la CCIA de Kaolack⁶⁹ un subside, sur une durée de 4 ans, pour rendre pleinement fonctionnel l'INNOVATION HUB et en assurer l'exploitation ;
- La CCIA de Kaolack, par marché public compétitif, sous-traite l'équipement et l'exploitation de l'INNOVATION HUB à une entité de la société civile spécialisée⁷⁰. Cette entité aura comme responsabilité d'activer l'école de codage (voir plus bas activité 2.2, R2 de l'Intervention 2) et de sélectionner, former, encadrer les jeunes aspirants entrepreneurs du numérique jusqu'à leur consolidation en start-ups. Une fois créées, les start-ups numériques passeront sous la responsabilité de l'ADEPME (voir activité 2.5, R2) pour la post-incubation et l'accélération ;
- Enabel recrute et déploie un expert national en développement de l'économie numérique pour assister la CCIA de Kaolack dans la sélection de la société d'exploitation, le suivi technique et l'assurance qualité de la prestation.

b) La création du GREEN HUB

Le GREEN HUB est un incubateur d'entreprises vertes situé dans l'hinterland de la ville de Fatick, précisément dans les anciens locaux de la CCIA de Fatick, qui seront réhabilités et équipés pour abriter l'incubateur. Les processus de promotion de l'émergence des start-ups sont similaires à ceux déjà décrits à propos de l'INNOVATION HUB. Le GREEN HUB, compte tenu de la particulière sensibilité écologique du Sine Saloum, a comme ambition de créer des entreprises vertes qui pourront à terme adhérer à l'Agropole, avec des services qui vont de la valorisation des déchets et sous-produits de la transformation agroindustrielle, à la valorisation des ressources forestières de la mangrove, aux systèmes de planification et surveillance de l'exploitation des ressources naturelles, à la production d'énergie renouvelable à partir du biogaz, etc.

Synthèse des étapes de création et de gestion du GREEN HUB :

- Enabel octroie à la CCIA de Fatick⁷¹ un subside, sur une durée de 4 ans, pour rendre pleinement fonctionnel le GREEN HUB et en assurer l'exploitation ;
- La CCIA de Fatick, par marché public compétitif, sous-traite l'équipement et l'exploitation du GREEN HUB à une entité de la société civile spécialisée⁷². Cette entité aura comme responsabilité de sélectionner, former, encadrer les jeunes aspirants entrepreneurs de l'économie verte jusqu'à leur consolidation en start-ups. Une fois créés, les start-ups numériques passeront sous la responsabilité de l'ADEPME (voir activité 1.5, R1) pour la post-incubation et l'accélération ;
- Enabel recrute et déploie un expert national en développement de l'économie verte pour assister la CCIA de Fatick dans la mise en œuvre de cette convention de subside ;

⁶⁹ L'audit organisationnel de la CCIA-K est disponible

⁷⁰ L'analyse de l'environnement D4D du Sénégal et les expériences dans cette matière d'Enabel permettent déjà de mettre en avant l'existence d'entités susceptibles de jouer efficacement ce rôle d'exploitants de l'INNOVATION HUB : nous pouvons citer l'Impact HUB de Dakar, Saloum Coding et, en Belgique, l'association MoolenGeek.

⁷¹ L'audit organisationnel de la CCIA-K est disponible

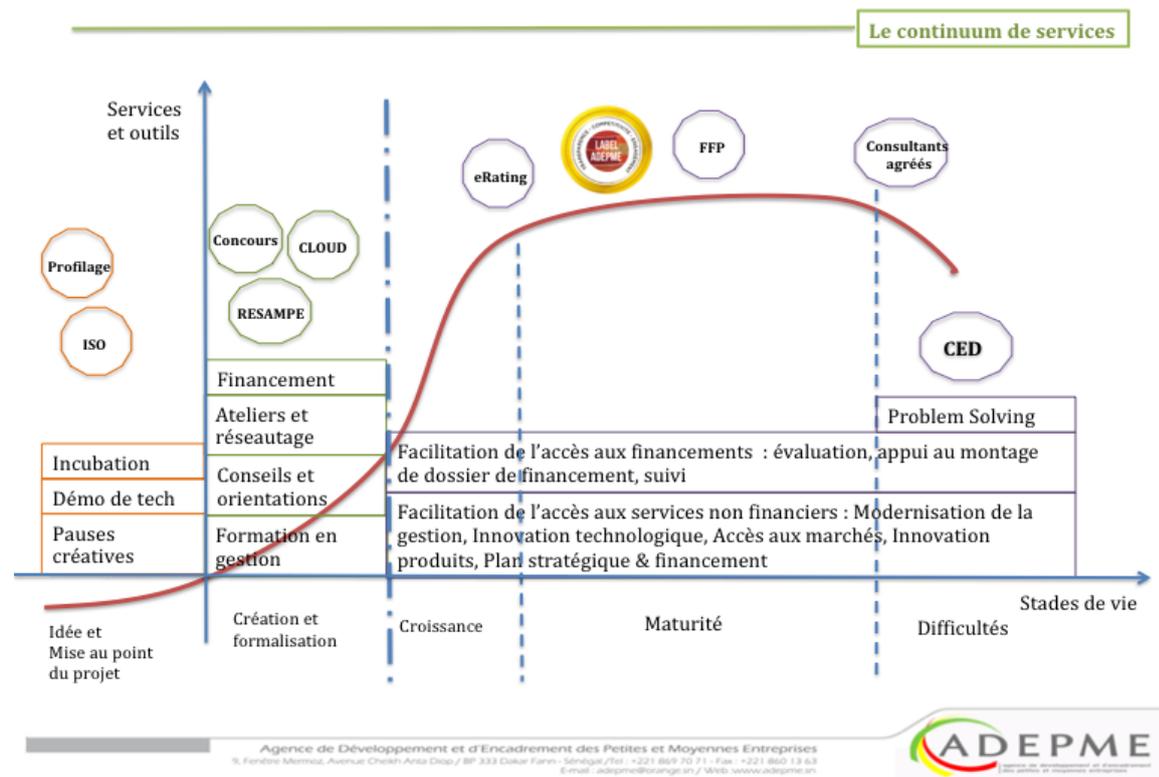
⁷² Les expériences passées dans cette matière d'Enabel permettent déjà de mettre en avant l'existence d'entités susceptibles de jouer efficacement ce rôle d'exploitants du GREEN HUB : nous pouvons citer par exemple l'ONG belge ECLOSIO.

1.5 Mise en place du dispositif de délivrance de services non-financiers et de facilitation de l'accès aux services financiers adaptés

Cette activité sera mise en œuvre au moyen d'un subside à l'ADEPME⁷³ qui déploiera son dispositif d'appui au sein de l'Agropole-Centre, avec un bureau principal dans le module central à Kaolack et une antenne-relais dans le module externe de Dakhonga.

L'ADEPME, suivant le type d'appui que les entreprises sollicitent au cas par cas, fait appel à l'expertise des autres agences étatiques : l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA), l'Agence Sénégalaise pour la Promotion des Exportations (ASEPEX), l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX), le Bureau de Sous-Traitance, le Bureau de Mise à Niveau. L'objectif étant d'offrir à chaque entreprise appuyée un service adapté à l'étape du cycle de vie où l'entreprise se situe, à sa taille, à son secteur d'activité, à son marché-cible. L'infographie ci-dessous résume l'ensemble des services que l'ADEPME mettra à disposition des entreprises.

Figure 7 : les services de l'ADEPME, selon l'étape du cycle de maturité de l'entreprise

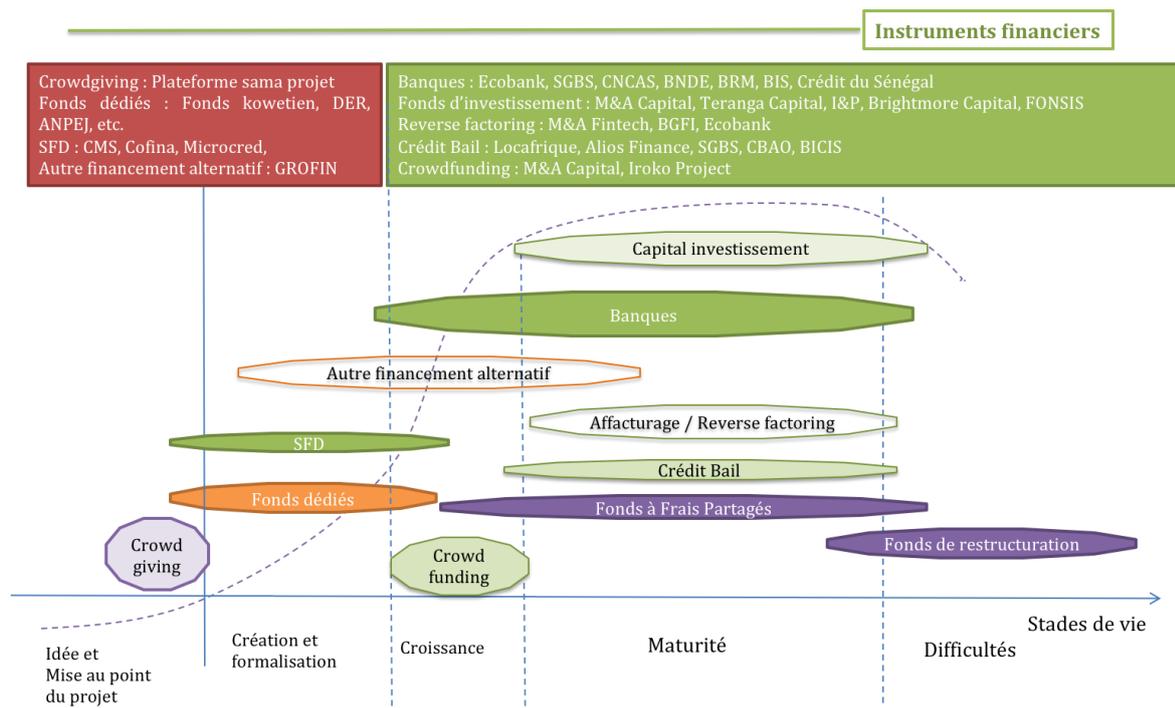


Concernant les services financiers, l'ADEPME jouera un rôle de coach des entrepreneurs dans l'identification de leurs besoins et dans l'élaboration des dossiers de financement, pour les orienter vers les institutions (agences étatiques, banques, IMF, fonds, venture philanthropy institutions, venture capitalists, impact capitalists, etc.) plus susceptibles de correspondre à leurs exigences spécifiques.

La variété des produits et des solutions de financement est matérialisée par le graphique ci-dessous.

⁷³ L'audit organisationnel de l'ADEPME, la carte des produits et services, le statut du fonds de refinancement « Envol » et les TdR détaillés du dispositif dont l'intervention appui l'opérationnalisation sont disponibles.

Figure 8 : les instruments de financement des PME, selon l'étape du cycle de maturité de l'entreprise



Les bénéficiaires prioritaires de ce dispositif sont les PME adhérentes à l'Agropole et les start-ups numériques et vertes nées au sein des « HUBS ». Toutefois l'accès aux services de l'ADEPME sera ouvert à toutes les autres entreprises du Sine Saloum qui en solliciteront l'appui, conformément aux critères d'éligibilité de l'Agence et aux conditions financières et non-financières qu'elle a établies.

Tout comme pour l'activité 1.3, Enabel ne joue qu'un rôle de facilitation, d'assistance technique et de mise en relation : Enabel ne fera pas d'investissements directs dans les entreprises bénéficiaires, ni sous forme de prise de participations au capital ni sous forme de prêt.

1.6 Mise en place d'un dispositif d'encadrement de proximité et de renforcement des capacités des micro-producteurs ruraux

Ce dispositif sera opérationnalisé par des ACNG internationaux, en partenariat avec des acteurs associatifs nationaux spécialisés, par l'octroi d'un nombre limité de subsides suite à un appel à propositions.

L'appel à proposition sera lancé par lot, avec un lot sectoriel par filière prioritaire : produits halieutiques, sel, céréales, arachides. Les actions subsidiées auront une durée obligatoire de 40 mois et devront couvrir les trois régions d'intervention, Fatick, Kaolack et Kaffrine.

L'objectif spécifique des actions subsidiées devra contribuer au renforcement multidimensionnel des micro-producteurs ruraux opérants dans les filières prioritaires susmentionnées, pour que le tissu productif rural soit à mesure d'approvisionner en quantité et qualité conformes aux besoins les PME agroindustrielles de l'Agropole-Centre et ainsi de bénéficier des retombées économiques positives d'un accès stable, rentable et sécurisé au marché.

Toute action qui contribue à l'objectif spécifique indiqué pourra bénéficier d'un financement, en visant le renforcement des capacités des micro-producteurs des filières agroalimentaires et des instances associatives qui les représentent, notamment en termes de :

- accès aux connaissances techniques, savoir-faire et information critiques ;
- accès au capital productif ;
- mise en valeur de l'action collective ;

- accès aux intrants de qualité ;
- accès rentable au marché.

Voici de suite une liste non-exhaustive des activités éligibles que les ACNG pourront proposer à Enabel :

- ✓ L'accompagnement des producteurs dans l'application effective des itinéraires techniques de culture irriguée à travers le déploiement d'un dispositif d'animation rurale de proximité en collaboration avec ANCAR ;
- ✓ Le renforcement des performances organisationnelles et institutionnelles des opérateurs économiques, notamment par l'appui à la formalisation, l'amélioration de la gouvernance associative interne, l'appui à la prise de décision, etc. ;
- ✓ La facilitation de l'accès des micro-producteurs aux services financiers, notamment par l'éducation financière, l'appui à l'élaboration des plans d'affaires, l'appui à l'élaboration des dossiers de financement et d'assurance, l'accompagnement auprès des services financiers décentralisés des banques et des IMF ;
- ✓ L'appui aux initiatives de réorganisation verticale et horizontale (notamment par la promotion de l'agriculture contractuelle entre les micro-producteurs et les PME agroindustrielles) et de structuration du milieu productif rural ;
- ✓ Le suivi/contrôle de la qualité des produits alimentaires par les initiatives de micro-certification ;
- ✓ Le suivi/évaluation des performances socioéconomiques des opérateurs des filières concernées ;
- ✓ Les activités de visibilité et communication stratégique visant le changement de perception par rapport aux métiers de l'agroalimentaire.

Résultat 2 : Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique

La composante « Formation professionnelle et technique » de l'intervention 2 vise à développer de la main d'œuvre qualifiée des employés salariés (existants ou futurs) et des entrepreneurs à travers une offre de formation professionnelle qui est de qualité, flexible, moderne et surtout qui répond aux besoins actuels et futurs du marché de l'emploi et de l'économie de Sine Saloum. Il s'agit donc d'appuyer à la fois la formation pour les emplois d'aujourd'hui, mais aussi pour les emplois de demain (économie numérique, économie verte).

La formation professionnelle doit être pertinente, c'est-à-dire en adéquation avec les compétences recherchées et être organisée uniquement là où se trouvent des opportunités d'emploi, dont l'existence est déterminée par le plan de mise à disposition de main d'œuvre élaboré une fois par an par la SACE. La création d'emploi et l'accompagnement vers l'insertion économique étant des volets complémentaires et indispensables à la formation.

En termes de type de formation, l'option choisie est d'appuyer à la fois la formation non-formelle (de courte durée) et la formation formelle ou initiale.

- Les formations courtes et non-formelles (formation continue) seront organisées pour le personnel des entreprises existantes dans les secteurs prioritaires de l'intervention (agro-alimentaire, économie verte, économie numérique).
- Le développement et la mise en place de nouvelles filières de formation seront menés au sein du système de formation « classique » ou initiale (les centres de formation formelle).

Les domaines d'investissement et approches pour atteindre le 2^{ème} résultat sont décrits par la suite

2.1 Améliorer l'accès à la formation professionnelle de qualité de courte durée pertinente pour le personnel des PME (formation continue, non-formelle)

Il s'agit ici de la formation continue pour les employés des entreprises pour améliorer la compétitivité, la productivité et l'innovation des entreprises existantes. Il est en effet essentiel que les PME disposent du personnel qualifié répondant à leurs besoins actuels et futurs, tel que défini dans leurs plans d'investissement ou de mise à niveau des employés.

Le but est de développer les compétences techniques (« hard skills ») plutôt que les compétences générales, les « soft skills ». La mise à niveau des employés peut être envisagée dans de nombreux domaines (p.ex. sécurité du travail, qualité sanitaire, numérique, nouvelles technologies et innovation, etc.).

L'accès aux formations pour le personnel des PME sera amélioré à travers des formations courtes en lien avec les besoins identifiés par les PME appuyées par l'intervention, selon une approche « à la demande » et « sur mesure ». Les entreprises devront démontrer qu'il existe un réel besoin de ces compétences et doivent démontrer leur engagement à participer en tant que partenaire actif depuis le début de la préparation du programme de développement des compétences.

Les formations seront organisées par le Fonds de Financement de la Formation Technique et Professionnelle (3FPT) – l'agence en charge du financement des formations professionnelles au Sénégal – dans le cadre d'un subside octroyé par Enabel et réalisées par des prestataires de formation publics et privés. Un système de 'chèques d'apprentissage' (voucher) sera mis en place par 3FPT dans ce but. Dans un contexte caractérisé par un nombre limité d'opérateurs de formation professionnelle de qualité, et pour assurer la pertinence de la formation, il est envisagé d'organiser les formations majoritairement au sein des entreprises.

Au niveau de l'offre, l'intervention facilitera l'accès à une offre de formation souple, qualifiante et adaptée. Il est prévu d'assurer un niveau élevé de qualité des formations, en appuyant 3FPT dans sa démarche assurance qualité vis-à-vis des fournisseurs public et privé de formation (qualité des formateurs, formation pratique, référentiels de formation, gestion des centres de formation, assurance qualité, ...) notamment grâce à un partenariat des agences belges en charge de la formation continue et/ou non-formelle (comme Alimento – le fonds sectoriel pour la formation dans l'industrie alimentaire⁷⁴, FOREM⁷⁵, VDAB⁷⁶). Le but de ces partenariats sera d'accompagner l'agence 3FPT dans la mise-en-œuvre de leur convention de subsides dans le cadre de cette intervention.

2.2 Moderniser et diversifier l'offre de la formation professionnelle dans les nouvelles technologies, l'économie numérique et l'économie verte (4 filières de formation dans la formation initiale & école de codage)

Pour moderniser et diversifier l'offre des formations offertes par les centres et lycées de formation professionnelle, il est prévu d'appuyer le développement dans la zone d'intervention de nouvelles filières de formation en lien avec les secteurs priorités (industrie alimentaire, économie verte, économie numérique). Il s'agit spécifiquement des formations qui manquent actuellement dans l'éventail de formations offertes et pour lesquelles il y a des opportunités d'emploi réelles (aujourd'hui et/ou demain).

L'ambition est d'accompagner au moins quatre centres de formation dans la zone d'intervention avec l'introduction de ces nouvelles filières (au moins). Pour cette activité il est prévu de mener ces activités

⁷⁴ Alimento regroupe les services sectoriels pour les entreprises alimentaires, leurs travailleurs, les boulangers et les enseignants. Alimento organise des formations, conseil en matière de personnel et d'organisation. <https://www.alimento.be/fr>

⁷⁵ Le Forem est le service public de l'emploi et de la formation professionnelle en Wallonie (Belgique)

⁷⁶ VDAB est le service public de l'emploi et de la formation professionnelle en Flandre (Belgique)

dans les centres de formation déjà réhabilités et appuyés par LuxDev, afin de maximiser les acquis du programme complémentaire de la coopération luxembourgeoise qui mettra à disposition une infrastructure prête et équipée pour l'opérationnalisation de nouveaux curricula envisagés par l'Intervention 2.

La création d'une nouvelle filière de formation dans le système formel de l'enseignement englobe plusieurs activités :

- (a) Analyse du marché d'emploi et de l'opportunité de la mise en place d'une nouvelle filière de formation. Pour moderniser et innover l'offre, le système de formation professionnelle doit disposer d'informations régulières sur les opportunités du marché et des opportunités futures en emploi. Ces informations seront obtenues à travers les activités décrites au point 2.3. ;*
- (b) Développement du curriculum ;*
- (c) Formation et outillage des enseignants ;*
- (d) Outiller les gestionnaires des centres de formation ;*
- (e) Assurance qualité ;*
- (f) Adaptation des ateliers pour la formation pratique (uniquement si nécessaire) et mise à disposition d'équipement spécialisé pour ces nouvelles filières.*

Le développement des nouvelles filières de formation sera réalisé par l'Office Nationale de la Formation Professionnelle (ONFP)⁷⁷ à travers une convention de subside.

Pour l'organisation des nouvelles formations dans le domaine de l'économie verte, il est prévu de travailler en partenariat avec le Bureau International du Travail (BIT). Il est également prévu de travailler en synergie avec le projet LuxDev dans la région (p.ex. appuyer uniquement la création de nouvelles filières dans les centres de formation appuyés aussi par LuxDev).

Pour anticiper et stimuler la croissance du nombre d'entrepreneurs et d'employés « digitaux », et fournir des jeunes entrepreneurs et des employés potentiels pour les start-ups incubées dans l'innovation hub de Kaolack, l'intervention envisage la création d'une « école de codage » ancrée dans l'innovation hub même. L'école de codage sera mise en place par un acteur associatif sans but lucratif, international ou national, type Molengeek ou Saloum Coding, qui sera sélectionné par appel à proposition. Elle sera gérée par l'entité qui aura été sélectionnée par la CCIA de Kaolack pour l'exploitation de l'innovation hub.

2.3 Promotion de l'insertion professionnelle et de l'emploi

Le système de formation professionnelle doit disposer d'informations régulières sur les besoins du marché du travail – issues de l'environnement proche des centres de formation – afin de mettre à jour les programmes de formation de manière continue, et garantir l'employabilité et l'insertion professionnelle des personnes formées.

Un observatoire du marché d'emploi et des métiers/compétences en pénurie sera mis en place permettant aux acteurs économiques et aux fournisseurs de formations à échanger sur les besoins, les opportunités et les tendances du marché de l'emploi.

Il est envisagé de développer cette activité à travers un subside à l'ANPEJ⁷⁸ afin qu'elle réunisse les parties prenantes de la région dans le cadre d'un partenariat public-privé (3FPT, ONFP, chambres consulaires,

⁷⁷ L'ONFP est un établissement public (à composition tripartite) créé, en 1986 avec le mandat de doter les travailleurs ou le demandeur d'emploi d'une qualification qui lui permet d'occuper un emploi. L'ONFP organise des formations qualifiantes, des études et recherches sur la formation professionnelle, et assurera la maîtrise d'ouvrage de la construction de centres de formation professionnelle. L'ONFP a des bureaux à Kaolack. (source : Audit organisationnel, réalisé par LuxDev en 2018).

secteur privé, centres de formation, autorités locales). L'appui technique et organisationnel d'un centre d'expertise belge à l'ANPEJ sera également facilité et financé par l'intervention.

Sur base des informations résultant des travaux de l'observatoire, l'intervention mettra en œuvre une série d'activités de promotion directe de l'insertion professionnelle à travers plusieurs instruments : (i) des services de placement et d'orientation professionnelle, (ii) organisation des journées, foires ou salons des métiers et/ou de l'emploi, (iii) promotion et sensibilisation à l'emploi et à l'entrepreneuriat, (iv) organisation des stages et visites en entreprise, (v) l'intégration des modules entrepreneuriaux dans la formation. L'appui fourni par l'intervention à ces activités se limitera aux secteurs économiques et entreprises ciblés par la coopération belge au Sénégal.

2.1.6 Thèmes transversaux pour le Pilier 1

Environnement et changements climatiques

La trajectoire de croissance économique que le Pilier 1 envisage de promouvoir implique la réallocation de capitaux du secteur primaire au secondaire, et en moindre mesure au tertiaire. Ceci doit réduire la dépendance de l'économie du Sine Saloum aux ressources naturelles menacées par la surexploitation et sa vulnérabilité aux effets du changement climatique.

Les investissements infrastructurels nécessaires à promouvoir cette transition qui se polarisent autour de l'Agropole-Centre, s'installant dans une zone agroécologique déjà fragilisée à la frontière de la Zone Humide RAMSAR et à l'intérieur du Patrimoine Mondial de la Biosphère UNESCO, seront systématiquement précédés par des études d'impact environnemental. Dans ce sens la réalisation des infrastructures pourra être associée, lorsque pertinent et opportun, par des investissements compensatoires dans la reconstitution des mangroves, dans la protection des sols, etc. Ces investissements seront pris en compte par le business plan de la SACE et financés par l'apport de capital initial, selon le schéma de financement décrit à la page 41 ci-dessus.

Les investissements en infrastructures de stockage, tri et conditionnement privilégieront la mise en place d'infrastructures valorisant les produits locaux à fort pouvoir isolant, afin de réduire les coûts d'investissement et fonctionnement en équipement frigorifique

Au sein de parcs industriels, un système de gestion et de traitement des déchets liquides et solides fera partie de l'infrastructure de base gérée par les sociétés anonymes d'exploitation.

Une ou plusieurs PME seront actives dans la valorisation des déchets présentant une opportunité de rentabilisation à l'interne tout comme à l'externe des pôles de transformation, qui seront alimentés par la plus grande proportion possible d'énergie renouvelable compatible avec les besoins énergétiques des PME.

En plus, comme décrit ci-dessus, la création du GREEN HUB à Fatick permettra d'attirer les jeunes dans ce secteur porteur de l'économie, dans le but de favoriser l'émergence d'un nombre limité de « start-ups vertes » pouvant adhérer à l'Agropole.

Une start-up verte est une entreprise innovante qui propose sur le marché des services et/ou des produits dont la consommation par les individus ou les entreprises a un impact positif sur l'environnement, par

⁷⁸ L'ANPEJ est l'agence d'emploi Sénégalaise pour les jeunes et est responsable pour l'insertion économique et l'orientation professionnelle des jeunes. ANPEJ est installée depuis 2014 et elle fait l'intermédiaire entre la formation et l'emploi pour les jeunes chercheurs d'emploi (entre 18-35 ans) à travers la sensibilisation, information, *matching*, orientation vers formation, ... Ils ont comme mission de trouver des opportunités sur le marché d'emploi pour les jeunes chercheurs d'emploi, de promouvoir et accompagner l'entrepreneuriat et d'organiser la formation professionnelle afin d'améliorer leur employabilité et leur insertion économique. L'ANPEJ gère des espaces emploi jeunes, à Kaolack, Kaffrine et Fatick (source : Audit organisationnel, réalisé par LuxDev en 2018)

*exemple en permettant aux clients d'adopter des procès de production conformes aux nécessités d'adaptation au changement climatique*⁷⁹.

L'activation, à travers ONFP, des filières de formations initiales dans les corps de métiers verts nécessaires à l'économie du Sine Saloum améliorera les chances des start-ups vertes de trouver sur place la main d'œuvre qualifiée dont elles auront besoin.

Enfin l'impact global et multidimensionnel de l'industrialisation du Sine Saloum a besoin d'être compris, pour qu'il puisse s'inscrire dans une planification du développement équilibrée entre les intérêts concurrents. L'INT 4, composante 3, pourra promouvoir à ce propos, en collaboration avec les ACNG et les Universités belges déjà actives dans ce domaine, un paquet d'études intégrées visant à :

- a) compiler des données et études disponibles pour identifier de manière multidimensionnelle les conséquences prévisibles du changement climatique sur le territoire Saloum ;*
- b) évaluer et analyser la perception des populations du Delta sur ces enjeux et sur leurs capacités d'adaptation ;*
- c) évaluer les risques auxquels ce territoire est confronté en lien avec :*
 - * les explorations minières en cours au large du delta (Total)*
 - * le développement des activités de valorisation industrielle des ressources naturelles du delta et leur impact sur l'écologie et la sociologie du Delta.*
- d) proposer et justifier des pistes de développement du territoire du Delta, en considération de ses défis : enclavement (zones insulaires en particulier), salinisation, risques climatiques, limitation des terres cultivables, difficulté d'accès à l'eau douce...*

Les résultats de ces études fourniront à Enabel une base de connaissance sur les opportunités de création de valeur dans l'économie verte, afin d'attirer des nouvelles entreprises dans les parcs industriels et orienter l'activité de co-création du GREEN HUB.

En ce qui concerne la production des matières premières pour l'approvisionnement des parcs industriels, l'intervention appuiera la mise en œuvre d'itinéraires techniques permettant de limiter l'utilisation des ressources en eau, favorisant une utilisation raisonnée des intrants chimiques et généralisant lorsque possible l'utilisation d'intrants biologiques.

Genre

Les contraintes entourant de manière générale l'exclusion économique des femmes ont déjà été évoquées en 1.2

Les femmes sont très présentes (et en général majoritaire) au niveau de la transformation et de la commercialisation des produits agroalimentaires locaux. Comme évoqué précédemment, les entreprises opérant à ce niveau constitueront la porte d'entrée pour consolider les chaînes de valeur, à partir des parcs industriels de l'Agropole.

Les contraintes spécifiques auxquelles font face les femmes et des jeunes feront l'objet de mécanismes de discrimination positive, en particulier dans les appuis financiers et non financiers aux entreprises, ainsi qu'en matière de changement d'attitudes vis-à-vis de l'entrepreneuriat féminin.

⁷⁹ Les économies cycliques en sont un exemple pertinent et qui sera forcément exploité dans cette intervention (par le GREEN HUB) : la vente et l'installation de bio-digesteurs aux PME de transformation de produits halieutiques, permet à ces entreprises d'alimenter leurs tunnels de congélation à partir de la valorisation de leurs propres déchets de productions, par ainsi en diminuant leur absorption d'électricité produite à base de combustibles fossiles. De même un tel comportement ouvre une niche de marché rentable pour la start-up qui fabrique, installe et entretient les bio-digesteurs.

L'effet positif de l'industrialisation des filières agroalimentaires sur l'inégalité de genre pourra en effet être effectif à condition que les dispositifs de facilitation de l'accès aux facteurs de production, aux marchés, aux compétences et aux informations soient « orientés-genre », afin de corriger les potentiels effets négatifs de l'intensification et de la formalisation des modes de production.

Pour bien comprendre le réel impact genre de l'Agropole-centre, l'étude de faisabilité Agropole-Centre inclus une composante genre. Cette analyse du genre devra être comprise pour examiner les différents rôles, droits, besoins et soucis/opportunités pour les hommes et les femmes, ainsi que les relations entre eux dans le contexte des agropoles et chaînes de valeur concernées.

En participant au choix des critères additionnels déterminant l'accès d'entreprises aux parcs industriels. Enabel pourra assurer que l'organisation interne des parcs industriels et les entreprises prennent en compte de manière effective les enjeux posés par le genre. Par exemple l'accès d'entreprises qui ont adopté les 'Women Empowerment Principles'⁸⁰ pourra être favorisé.

L'intervention 4 (F-EE) financera une étude analysant l'impact de l'intégration des femmes à l'économie formelle moderne sur l'égalité de genre et sur l'autonomisation socioéconomique des femmes : ceci est important en considération du fait que les femmes, notamment les femmes rurales avec un niveau de scolarisation faible et souvent dépourvues d'état civil, ont tendance à être les premières victimes involontaires de la modernisation de l'économie, notamment de la transition au secteur formel, qui voit les hommes plus susceptibles d'accéder au contrôle effectif des titres, des actifs et des flux de revenus lorsque ce contrôle s'exerce par l'intermédiation d'une administration publique ou privée (le cadastre, le notaire, le tribunal, la caisse de sécurité sociale, une banque).

Concernant le segment « production des matières premières », le principal problème est lié à l'accès à la terre et à la pénibilité du travail. L'intervention 2 facilitera la mise en place de baux fermiers équitables pour les femmes et les jeunes. Pour les aspects touchant à la pénibilité du travail, cette intervention a pour stratégie de promouvoir l'installation d'entreprises de services disposant de matériels adaptés au sein des parcs industriels, pour qu'elles puissent contribuer à la mécanisation de l'agriculture du Sine Saloum.

En ce qui concerne le suivi des résultats, tous les indicateurs de « résultats de développement » et de « résultats de coopération au développement » pertinents seront désagrégés par sexe.

ABDH

Une stratégie de croissance inclusive se doit de créer de nouvelles possibilités économiques en veillant à assurer l'égalité d'accès à ces opportunités à tous les segments de la société : (a) accès aux marchés et aux ressources, (b) possibilité de participer en tant qu'acteur au processus de croissance. Les actions proposées doivent renforcer les relations entre les « porteurs de devoirs » d'une part (pour l'essentiel les institutions publiques en charge de délivrer des services publics aux populations) et d'autre part les « détenteurs de droits », en particulier les entreprises et acteurs du secteur privé, en droit de participer à l'élaboration des stratégies et règles du développement économique de revendiquer l'égalité des chances en termes d'opportunités, des conditions de travail décentes, etc. (les entreprises étant aussi des porteurs de devoir vis-à-vis des employés).

Enabel financera une partie de la logistique et des activités de mobilisation des acteurs locaux autour de la réalisation de l'étude de Faisabilité de l'Agropole centre, afin d'assurer l'inclusivité de l'exercice : l'intervention prendra en charge les activités de communication, l'organisation des ateliers de consultations et restitution intermédiaires et finaux et une partie de la logistique de l'étude (frais de transport, repas, hébergement, location des salles de réunion), afin de permettre à toutes les parties

⁸⁰ <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/womens-principles>

prenantes d'y participer, avec un focus sur les acteurs ruraux au niveau régional, tels que les faitières agricoles, les interprofessions, les entrepreneurs agroalimentaires, les services d'encadrements des ministères concernés.

De manière non exhaustive, les points d'attention transversaux seront les suivants :

- ✓ Responsabilité sociale des entreprises et travail décent : l'intervention appuiera des actions d'informations des travailleurs sur leurs droits, dans les entreprises appuyées et/ou au travers de médias, de même que la certification « social compliance » des entreprises. Elle sera attentive au respect des droits des femmes et les enfants à tous les niveaux d'intervention.*
- ✓ Partage juste et équitable de la valeur ajoutée au sein des chaînes de valeur, qui doivent être effectivement inclusives pour les populations rurales. Les producteurs font face à un nombre réduit d'acteurs généralement mieux formés, mieux informés et disposant de moyens financiers importants. Leurs organisations doivent être appuyées et renforcées pour leur permettre de négocier dans de bonnes conditions les termes des transactions et suivre régulièrement les répartitions de marges bénéficiaires (en regards des investissements, des risques, ...).*

La participation d'Enabel au choix de critères additionnels qui déterminent l'accès d'entreprises aux parcs différents offre l'opportunité à Enabel de souligner l'importance d'inclure des d'entreprises durables qui supportent de manière générale l'égalité de genre, les droits de l'homme et le travail décent.

Enfin, l'intervention 4 financera une évaluation générale de l'impact sur les droits de l'homme du développement du site Agropole-centre. Les résultats de cette étude informeront les actions futures d'Enabel, en particulier pour garantir que le développement du site Agropole-centre ne viole les droits de l'homme ou les standards du travail décent, ni n'impacte les femmes négativement.

Travail décent

Les principes du travail décent constituent également un fil conducteur important du programme. Une attention transversale sera accordée à la promotion et à l'assurance des conditions de travail décentes pour les entrepreneurs et travailleurs agricoles et ceci en termes de protection sociale, sécurité et santé au travail, égalité entre les sexes, etc.

Pour toutes les entreprises venant intégrer les parcs industriels, le respect des standards de travail décent établis par les conventions internationales, y compris celles encore en cours de ratification par le Sénégal, constitueront un critère d'éligibilité pour bénéficier des services et des infrastructures mis en place avec l'appui d'Enabel. Pour rendre ce respect effectif le Pilier 1, en collaboration avec BIT-ILO, se chargera d'appuyer la formation continue et le déploiement d'au moins un inspecteur du travail au sein de l'Agropole.

Concernant les conditions de travail au sein des micro-entreprises rurales qui approvisionneront les parcs industriels, Enabel facilitera la mise en place d'accords contractuels d'approvisionnement (contract-farming) dont le contenu spécifique, inspiré de l'approche GlobalGap (GRASP⁸¹), fera l'objet d'une concertation approfondie entre toutes les parties prenantes (entreprises de transformation, SACE, organisations faitières concernées, BIT, etc..) en vue d'établir des clauses défavorisant les achats auprès d'opérateurs économiques qui ne s'engagent pas à entreprendre un parcours d'amélioration progressive (mais réaliste) des conditions de travail de leur personnel.

Les ACNG en charge de l'encadrement du segment « production » auront la responsabilité contractuelle de veiller au respect de ces clauses et de proposer, de concert avec l'ensemble de acteurs précités, les

⁸¹ Pour la méthodologie et les outils suivre le lien https://www.globalgap.org/uk_en/for-producers/globalg.a.p.-add-on/grasp/

mesures préventives et correctives les plus opportunes. L'évolution vers la formalisation des opérateurs économiques des filières d'approvisionnement participera à l'amélioration du contrôle des conditions de travail.

La SCE prendra en compte les besoins des employeurs et employés sur le site Agropole par en fournissant : poste de santé, école et crèche, résidences pour le personnel de la SACE, des PME adhérentes et des agences d'encadrement, parking voitures, facilités sportives et de loisir, locaux restauration. Le budget de ces investissements sera déterminé par l'étude l'ONUDI pour que la SACE puisse le prendre en compte dans son business plan. Ces investissements seront réalisés de manière progressive directement par la SACE sur son capital d'exploitation (voir page 41 ci-dessus).

Enfin, l'équipe technique en charge de la mise en œuvre comprend un Expert International en développement d'entreprise chargé, entre autres, de la supervision sociale, y inclus du respect des standards internationaux relatifs au genre, aux droits de l'homme et au travail décent.

Digital4Development

En conformité avec la politique belge en matière de promotion de l'économie numérique (cfr. Note D4D, DGD, 2017), le rôle principal d'Enabel consistera en complément aux investissements « hard » et « soft » au sein des interventions, à promouvoir l'échange de connaissances et favoriser les partenariats innovants au moyen de la mise en relation des acteurs (utilisateurs et promoteurs) sur le terrain. L'approche s'inspirera de deux principes fondamentaux, à savoir « l'humain d'abord » et « ne pas nuire ».

En ligne avec les trois priorités stratégiques, à savoir « une meilleure utilisation des (méga)-données », « le numérique pour des sociétés inclusives » et « le numérique pour une croissance économique inclusive et durable », l'INT 4 renforcera les compétences du personnel des parties prenantes du Portefeuille dans l'utilisation efficace des outils numériques et Le Pilier 1 supportera 3 types d'investissements complémentaires :

- i) dans le cadre de la réalisation de l'infrastructure des bases de l'Agropole-Centre, la création d'une plateforme numérique ERP (Enterprise Resource Planning), permettant la gestion intégrée des relations critiques entre la SACE, les entreprises adhérentes et l'écosystème externe, notamment les « input provider-relations », les « service provider-relations », les « workforce-relations », les « client-relations » et les « investor-relations » ;
- ii) la promotion de l'émergence d'une économie numérique dynamique autour du pôle urbain de Kaolack par l'appui à une école de codage, la création d'un INNOVATION HUB avec fonctions d'incubateur d'entreprises numériques et d'espace de coworking en partenariat avec la CCIA-K et la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide (DER), qui financera, en capital risk et loans, les start-ups nées au sein de l'hub. Une priorité (non-exclusive) sera accordée aux start-ups qui conçoivent et commercialisent des solutions dans les domaines susceptibles de contribuer à l'amélioration de la productivité des entreprises adhérentes à l'Agropole (applications SMART-Agriculture, FinTech, etc...) ;
- iii) l'activation, à travers l'ONFP, des filières de formations initiales dans le corps de métiers numériques nécessaires à l'économie du Sine Saloum, avec une priorité (non-exclusive) pour les métiers demandés par les entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre.

2.1.7 Complémentarités et synergies avec les autres PTF

La mise en place de l'Agropole-Centre, tout comme pour les autres Agropoles (Sud et Nord), est piloté par une Task-Force sous la coordination du MIPMI. Le tableau ci-dessous indique les membres de la Task-Force et leurs rôles respectifs dans la mise en place et l'accompagnement de l'Agropole-Centre.

Partenaire	Rôle
<i>ONU DI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle)</i>	<i>Réalisation de l'étude de faisabilité multidimensionnelle (avec co-financement BAD et Enabel)</i>
<i>BAD (Banque Africaine de Développement)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Co-financement (don) de l'étude de faisabilité</i> • <i>Financement de l'Etat (à taux concessionnaire et à la hauteur de 80.000.000 US\$) pour la réalisation des infrastructures de base à support des parcs industriels de l'Agropole (adduction en électricité et eau potable, raccordement fibre optique, infrastructure routière de proximité, éclairage public, station de traitement des eaux usées)</i>
<i>Etat (éventuellement en sollicitant un cofinancement auprès de FINEXPO)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cofinancement des infrastructures industrielles (hangars)</i> • <i>Mise à niveau des infrastructures routières</i> • <i>Mise à niveau des infrastructures portuaires (y compris le dragage)</i>
<i>Enabel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cofinancement de la logistique de l'étude de faisabilité</i> • <i>Cofinancement et réalisation des infrastructures internes de deux parcs industriels (voir descriptif technique du R1 pour le détail)</i> • <i>Mise en place, renforcement des capacités et accompagnement de la SACE</i> • <i>Financement et encadrement du dispositif de délivrance des services financiers et non-financiers pour les entreprises adhérentes à l'Agropole</i> • <i>Encadrement et renforcement des capacités des micro-producteurs devant approvisionner l'Agropole en matières premières agroalimentaires</i>
<i>International Finance Corporation (Groupe Banque Mondiale)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Financement des investissements long terme et du capital circulant de la SACE (pour la réalisation et l'exploitation, des infrastructures et facilités de support de l'Agropole, telles que le poste de santé, l'école, les services d'hôtellerie, etc.)</i>
<i>USAID (Projet Naatal-Baye)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promotion de recherche et innovation pour la production céréalière (multiplication et vulgarisation des semences améliorées, mise à point et distribution d'équipements aux micro-producteurs ruraux, transfert technologique)</i> • <i>Les acquis de ce projet en termes d'amélioration variétale et des itinéraires techniques permettront aux entreprises de transformation appuyées par Enabel de bénéficier d'un produit de base de meilleure qualité et d'un réseau de producteurs de base mieux organisé et plus performant ;</i>
<i>Banque Mondiale (Projet de Restructuration de la Filière Arachidière)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recherche et innovation en matière de production d'intrants améliorés</i> • <i>Mise à point des itinéraires d'exploitation</i> • <i>Lutte intégrée contre les ennemis des cultures</i> • <i>Appui à la réforme du cadre réglementaire régissant la filière : subventions, fiscalité, régulations des exportations</i>
<i>GiZ (Agence Allemande de</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Financement, équipement et renforcement des capacités techniques</i>

Partenaire	Rôle
Coopération)	<i>des acteurs privés en charge de la production d'énergies renouvelables (surtout photovoltaïque)</i>
Union Européenne (XI° FED, Projet PREAC II)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Appui à la réforme de l'environnement des affaires, notamment à la définition du paquet incitatif devant s'appliquer aux Agropoles</i>
KfW, Banque Européenne des Investissements (BEI) et JICA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pour le moment membres observateurs de la mise en place de l'Agropole-Centre : ils participent à la Task-Force afin de nourrir d'initiatives leurs propres programmes-pays en phase d'élaboration</i>

Au-delà de l'Agropole en tant que tel, plusieurs initiatives des PTF peuvent converger pour augmenter les chances de réussite du Pilier 1 et indirectement de l'ensemble du Portefeuille :

- *Au même titre que le projet PARERBA mis en œuvre par Enabel (Financement EU-TF Sahel), les projets P2RS (suite du Projet d'appui à la petite irrigation locale, financement BAD), le Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PASA, financement USAID) et le Projet d'appui aux filières agroalimentaires (PAFA, financement FIDA), promeuvent l'amélioration de la production et de la productivité du secteur primaire : leurs bénéficiaires sont destinés à figurer parmi les fournisseurs des pôles de transformation pour les produits agroalimentaires choisis comme prioritaires.*
- *Les fermes intégrées « Nataangué », dont l'ANIDA (Agence Nationale pour l'Intégration et le Développement Agricole) supporte l'émergence dans le cadre du projet PACERSEN (Projet d'appui à la création d'emploi et à la réintégration au Sénégal, financement EUTF-Sahel), exécuté par l'AICS Agence Italienne de Coopération au Développement, peuvent être de clients privilégiés des produits et sous-produits de la transformation réalisée au sein des parcs industriels, notamment les aliments zootechniques.*
- *Les projets intégrés PLASEPRI II (Plateforme d'Appui au Secteur Privé, financement Coopération Bilatérale Italienne – DGCS et Caisse de Dépôts et Consignations Italienne - CDP) et PASPED (Projet d'appui au développement du secteur privé et aux entreprises de la diaspora, financement EUTF-Sahel), les deux mis en œuvre par l'AICS, peuvent promouvoir l'adhésion des PME à l'Agropole en contribuant à mettre à disposition des PME les ressources financières pour les investissements requis, entre autres en ciblant les PME souhaitant attirer les investissements de la diaspora sénégalaise en Italie.*
- *Au sein du consortium mettant en œuvre le Projet de renforcement de la gouvernance de flux migratoires au Sénégal (financement EUTF-Sahel), composé par l'Agence Espagnole de Coopération au Développement (AECID, Chef de file), l'Organisation Internationale des Migrations (OIM) et l'Agence Française de Développement (AFD), cette dernière est en charge de la composante « Plateforme d'investissement diaspora ». Cette composante envisage la création d'outils financiers pour canaliser les économies de la diaspora sénégalaise en Espagne, Belgique, France et Italie vers des investissements productifs sur le sol sénégalais. Au même titre que pour les projets PLASEPRI II/PASPED, cet outil peut servir au financement des entreprises adhérentes à l'Agropole, notamment en ce qui concerne la mobilisation du capital-risk au travers de la plateforme digitale dont l'INT 1 envisage la conception et le développement et qui donnera accès aux informations économiques et financières et aux business plans des PME adhérentes à l'Agropole.*
- *Les formations professionnelles prévues dans l'intervention 2 permettront aux employés actuels et potentiels des entreprises adhérentes à l'Agropole de se former en fonction des besoins des entreprises, du marché de l'emploi et de l'économie. Parmi les fournisseurs des formations figurent les établissements de FTP qui seront construits, réhabilités, équipés et supportés par le programme de coopération bilatéral Luxembourg-Sénégal, exécuté par LuxDev en partenariat avec le MAAFP. L'INT 4 établira également des synergies avec ce projet en ce qui concerne les formations offertes dans la zone*

d'intervention à travers le 3FTP et l'ONFP, ainsi que la définition des besoins du marché d'emploi et de l'insertion économique des lauréats de la formation.

Le projet « Réussir au Sénégal » exécuté par la GiZ, a une composante de formation des formateurs en gestion d'entreprise dont la CCIAA de Kaolack bénéficie déjà et qui renforce l'impact de la mise à niveau des services aux entreprises des Chambres de Commerces confiée à l'ADEPME dans le cadre de l'INT 2. Le même projet promeut l'adoption des énergies renouvelables comme un secteur créateur de richesse et d'emploi en soi et comme un « driver » de croissance économique durable. Le paquet technologique et de formations en production d'énergie photovoltaïque mis en place par la GiZ, pourra être adopté par au moins une entreprise par parc industriel, comme activité économique à part entière et comme service à l'ensemble des PME adhérentes à travers les sociétés anonymes d'exploitation.

2.1.8 Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée

Articulation avec les autres instruments belges

- Les plans d'affaires des PME adhérentes à l'Agropole seront soumis à BIO pour évaluation de l'opportunité d'un prêt à long terme ou d'une acquisition de participations au capital à des conditions favorables. Les termes de la collaboration possible avec BIO Invest ont été discutés en phase d'élaboration du Portefeuille avec l'Unité Development & Sustainability de la société, qui s'est dite disponible à examiner tous les dossiers des entreprises souhaitant adhérer à l'Agropole pour identifier les meilleures opportunités d'investissement en ligne avec son mandat.
- La mobilisation de FINEXPO par la Partie Sénégalaise est promue : l'octroi d'un prêt d'Etat à Etat visant le financement des infrastructures publiques en support aux parcs industriels serait utile et souhaitable. En phase avec l'estimation des besoins établies par le Sénégal, il pourra s'agir : i) du dragage du trait fluvial entre l'embouchure et Foundiougne et le renforcement de quais de débarquement et l'aménagement de la zone de stockage pour les containers à l'instar de l'intervention financée par la coopération hollandaise, qui a permis le dragage du trait du fleuve Casamance entre Carabane et Ziguinchor pour l'Agropole-Sud; ii) de la réalisation des routes, des adductions d'eau et d'électricité, de l'aménagement des espaces destinés à abriter les parcs industriels.
- Le renforcement des compétences du personnel de l'HASSMAR (R2 de l'INT 4) permettra de mettre en valeur le prêt de 4 millions d'euros déjà accordé par FINEXPO pour l'équipement et l'entretien du système de surveillance et sécurité de la bande côtière du Sénégal (radiobalises, récepteurs radar, logiciels d'analyse de signaux de détresses, etc.).
- Les ACNG, notamment les ONG belges actives au Sénégal dans le secteur agricole au sens large, pourront soumettre leurs propositions pour se voir octroyer les subsides envisageant l'encadrement des producteurs de base en milieu rural (INT 2, R2).

Implication du secteur privé belge

- Les entreprises belges présentes sur le territoire du Sénégal et spécialisées dans le domaine de l'exploitation portuaire et de la logistique (par exemple BIA Equipements, Sea Invest, Jan de Nul, etc.), pourraient participer aux marchés d'exécution du dragage, d'équipement des pôles portuaires adjacents aux parcs industriels, d'appui à la gestion du terminal hydrocarbures de Dakhonga ;
- Les entreprises belges spécialisées dans la transformation agroalimentaire, dans les services numériques, dans l'économie verte et dans les services de support aux PME agroalimentaires (fabrication et entretien des équipements, intermédiation commerciale, etc.), même si non encore présentes sur le territoire sénégalais, pourront manifester leur intérêt et présenter leurs plans d'investissements en vue de l'adhésion à l'Agropole et l'installation au sein des parcs industriels. Pour matérialiser cette opportunité les CCIA et l'ASEPEX seront appuyées dans la conception et l'exécution d'une campagne de promotion de l'Agropole en Europe - avec un focus spécifique sur la Belgique -, incluant la participation, entre autres, au Club des Investisseurs Européens au Sénégal, à l'Association

des Belges au Sénégal, aux activités de diplomatie économique de la mission WBI et d'Ambabel, et au « SeaFood International » de Bruxelles ainsi qu'aux autres foires internationales thématiques pertinentes.

Mobilisation de l'expertise belge

- L'APEFE appuie l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Leur programme vise à améliorer la croissance des entreprises agroalimentaires féminines dans des zones et filières ciblées. La stratégie vise le soutien aux institutions responsables du secteur de l'entrepreneuriat féminin dans le domaine de la transformation agroalimentaire (niveau institutionnel/macro) et le renforcement des structures d'appui aux entreprises (niveau organisationnel/meso), ainsi que des entreprises elles-mêmes (niveau individuel ou micro). Le programme qui travaillera principalement avec l'ADEPME, l'ANPEJ et l'ITA n'intervient pas dans le Sine Saloum, mais offre de bonnes opportunités en termes d'apprentissage mutuel et de mise en commun des approches.
- L'intervention 2 facilitera des partenariats avec des centres d'expertise belge dans le domaine de la formation professionnelle et la promotion de l'emploi. Enabel dispose d'un large réseau d'expertise qui peut être mobilisé à travers des partenariats avec des institutions publiques belges (Accords spécifiques de coopération). Il s'agit en particulier des agences belges d'emploi (comme FOREM, Actiris, VDAB) et/ou de la formation professionnelle (comme Alimento⁸² – le fonds de formation sectorielle belge pour l'industrie alimentaire, ou Syntra ...)
- Les partenariats recherchés avec le Port of Antwerp International (PAI) et les ports de Liège ou de Bruxelles dans le cadre du R2 de l'INT 4, mettront les compétences belges en matière de logistique multimodale et exploitation portuaire à contribution pour le renforcement du pôle portuaire Kaolack-Foundiougne-Dakhonga.

2.1.9 Dispositif RH pour la mise en œuvre des interventions du Pilier 1

L'équipe de mise en œuvre sera basée à Dakar (au sein du bureau de la Représentation) et à Kaolack (dans le bureau régional d'Enabel pour le Sine Saloum, à proximité du module industriel central de l'Agropole-Centre) et sera composée de :

- Coordinateur du Pilier 1, basé à Dakar avec 50% du temps de travail à Kaolack : en charge de la coordination de l'ensemble des interventions du Pilier 1. Il/Elle assure la qualité, la cohérence et la coordination technique. Il/Elle appuie la mise en œuvre des accords stratégiques avec les principaux partenaires. Il/Elle organise la communication, la concertation et le partage d'information ainsi que la gestion des ressources humaines. Il/Elle alimente et appuie le dialogue sectoriel et les groupes techniques de travail. Il/Elle supervise la mise en œuvre des conventions de subsides.
- Expert international en développement d'entreprise, basé à Kaolack et en charge de l'assistance technique au fonctionnement de l'Agropole et l'encadrement techno-économique des PME agroindustrielles, la supervision technique des incubateurs vert et numérique et social inclus les standards internationaux du genre, droits de l'homme et travail décent. Il est exigé une connaissance pointue des outils et méthodes de promotion du développement durable, l'industrialisation agroalimentaire et des expériences confirmées en développement des filières.
- Expert international en génie civile, basé à Kaolack, en charge de la supervision technique et du cadrage des travaux pour la construction des infrastructures des parcs industriels.
- Expert international en digitalisation partagé entre les 4 interventions du Portefeuille.
- Expert national, basé à Kaolack (d'abord dans le bureau d'Enabel et après dans le module central de l'Agropole une fois les infrastructures prêtes), en droit des affaires et sociétés, avec la responsabilité

⁸² Alimento regroupe les services sectoriels pour les entreprises alimentaires, leurs travailleurs, les boulangers et les enseignants. Alimento organise des formations/conseil en matière de personnel et d'organisation. <https://www.alimento.be/fr>

de l'assistance technique et le renforcement des capacités de la SACE, avec l'approche de la supervision formative de l'équipe dirigeante de la SACE (CA et Comité Exécutif).

- *Expert national en formation professionnelle et technique en charge de l'assistance technique au dispositif de formation et insertion de l'Intervention, y compris la conception et le suivi des conventions de subsides avec les partenaires de mise en œuvre de cette composante.*
- *Une équipe de support administratif et financier comprenant :*
 - ✓ *1 Responsable administratif et financier international ainsi qu'un expert international en contractualisation partagés au sein du Portefeuille*
 - ✓ *1 Assistant de gestion (pour le pilier 1)*
 - ✓ *2 chauffeurs*
 - ✓ *Une équipe transversale en support à l'ensemble du Portefeuille et dont les coûts sont partagés entre les 4 interventions au prorata de son budget. Pour le Pilier 1, les coûts de cette unité sont chargés à la hauteur de 64%.*

2.1.10 Décomposition du budget du Pilier 1, partenaires et modes de contractualisation

Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum				
OS : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum				
	Rubrique	Budget	Allocation budgétaire envisagée	Mode de contractualisation ou partenaire
COUT OPERATIONNEL				12 578 000 €
Résultat 1 : L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels				11 628 000 €
Activité 1.1.	Appui organisationnel et logistique à la réalisation de l'Etude de faisabilité Agropole-Centre	250 000 €	Organisation des ateliers de consultation et restitution, prise en charge de missions de terrain du personnel des institutions étatiques et paraétatiques concernées par la mise en place de l'Agropole, appui matériel pour la mobilisation des collectivités territoriales, locations des salles pour les réunions, frais de communication stratégique et visibilité de l'étude, capitalisation et vulgarisation des résultats	Convention de subside avec l'ONU/DI (Organisation en charge de la réalisation de l'Etude sous financement BAD)
Activité 1.2.	Réalisation de l'infrastructure physique de l'Agropole : le module central de Kaolack et le module externe de Dakhonga	11 378 000 €	Les infrastructures sont réalisées par Enabel en régie selon la Loi des marchés publics belge. Le montant indiqué inclut les matériaux, les équipements, la main d'œuvre, le contrôle-qualité et les taxes. Le détail de l'enveloppe « infrastructures » est fourni dans le descriptif technique de l'intervention 1	Marchés Publics
Résultat 2 : L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle				950 000 €
Activité 2.1.	Création et accompagnement de la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation	120 000 €	Support à l'Unité de Gestion Agropole pour les démarches administratives de création de la SACE	Convention de subside au MIPMI (Unité de Gestion du Projet Agropole ⁸³)
		40 000 €	Prestation de service pour le développement du dossier économique et financier (business plan, financial plan, etc.)	Marché Public

⁸³ Arrêté ministériel de création de l'UGP disponible en annexe. L'audit organisationnel de cette structure sera fait après que le MIPMI aura finalisé le recrutement de son staff (février 2019).

		60 000 €	Équipement informatiques et TIC, mobilier, véhicules	Marché Public
		300 000 €	Frais de fonctionnement pour les premiers 18 mois de vie de la SACE, en attendant le break-even point financier sur la base de la planification financière d'exploitation établie par son business plan	Convention de subside avec la SACE
Activité 2.2.	Appui aux démarches de promotion des adhésions à l'Agropole des entreprises privées et de contractualisation des adhérents	250 000 €	Support à l'Unité de Gestion Agropole pour la participation aux foires internationales de secteur, voyages internes et internationaux de l'équipe de direction de la SACE, impression et multiplication du matériel promotionnel, création du site web, reportage multimédia, organisation de missions commerciales	Convention de subside avec MIPMI (Unité de Gestion du Projet Agropole)
Activité 2.3.	Réalisation de l'infrastructure numérique de l'Agropole : l'Enterprise Resource Planning (ERP)	180 000 €	Il s'agit d'un marché public qui sera passé par la SACE à un prestataire de service de codage et entretien des logiciels. La participation des start-ups de l'INNOVATION HUB au marché sera incitée. Le montant indiqué inclut les coûts de conception, de développement, de testing, d'installation, de formation du personnel de la SACE à l'utilisation du système et l'entretien pendant 36 mois.	Convention de subside avec la SACE
Moyens Généraux				€ 869 852
Personnel		544 285 €	- 1 Expert national en droit des affaires et des sociétés - Quote-part de l'équipe admin / fin, logistique, communication	Recrutement procédures Enabel
Investissements		65 546 €	1 véhicule, équipement IT, bureau	Marché public
Fonctionnement		188 021 €	Fonctionnement des bureaux, véhicule, communication, missions	Marchés publics, ENABEL
Suivi-évaluation, audit, appui technique du HQ		72 000 €	Fonctions de support assurées par le siège d'Enabel ou par des prestataires externes	Equipe Enabel et marchés publics
TOTAL				€ 13 447 852

Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum				
OS : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée				
	Rubrique	Budget	Allocation budgétaire envisagée	Mode de contractualisation ou partenaire
COUT OPERATIONNEL				8 345 400 €
Résultat 1: L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique				4 845 400 €
Activité 1.1	<i>Appui à la mise en place d'un mécanisme de financement</i>		<i>Appui à la SACE pour la contractualisation d'une banque et d'une assurance devant adhérer à l'Agropole</i>	<i>Mise en œuvre directe</i>
	<i>Appui à FONGIP pour le déploiement dans le Sine Saloum du mécanisme de garantie des investissements pour les PME adhérentes à l'Agropole et pour les start-ups du GREEN HUB et de l'INNOVATION HUB</i>	230 000 €	<i>Recrutement, formation, encadrement du staff de l'antenne FONGIP de Kaolack Frais de fonctionnement des moyens logistiques</i>	<i>Convention de subside avec FONGIP</i>
	<i>Mise en place d'un dispositif de facilitation des investissements en « private equity » pour les PME adhérentes à l'Agropole et pour les start-ups du GREEN HUB et de l'INNOVATION HUB</i>	109 200 €	<i>Expertise en développement de l'économie verte Suivi par l'équipe technique d'Enabel en collaboration avec ADEPME et DER</i>	<i>Marché public Mise en œuvre directe</i>
Activité 1.2	<i>Mise en place de deux incubateurs d'entreprises innovantes dans le domaine de l'économie numérique (INNOVATION HUB) et de l'économie verte (GREEN HUB)</i>	880 000 €	<i>440 000 € par incubateur, correspondant aux frais de réhabilitation et équipement des locaux identifiés et au frais de fonctionnement pendant 30 mois. Au bout des 30 mois les incubateurs doivent atteindre l'autonomie financière. L'atteinte de cet objectif sera prise en compte par les Plans d'affaires des HUBs</i>	<i>1 Convention de subside avec la Chambre de commerce, de l'Industrie et de l'agriculture (CCIA) de Kaolack 1 Convention de subside avec la CCIA de Fatick</i>
		109 200 €	<i>Expertise en développement de l'économie numérique</i>	<i>Marché public</i>

Activité 1.3	Mise en place du dispositif de délivrance de services non-financiers et de facilitation de l'accès aux services financiers adaptés	1 517 000 €	Correspondant à la valeur du subside octroyé à ADEPME : le subside permet à l'ADEPME de s'installer au sein du Module Central de l'Agropole à Kaolack et d'ouvrir une antenne à Dakhonga, de mobiliser l'expertise technique externe nécessaire à fournir l'appui aux PME et aux start-ups, de couvrir ses frais de fonctionnement sur place pendant 36 mois. Les services de l'ADEPME doivent atteindre la viabilité financière au bout de cette période et passer en charge à la SACE.	Convention de subside avec l'ADEPME
Activité 1.4	Mise en place d'un dispositif d'encadrement de proximité et de renforcement des capacités des micro-producteurs ruraux	2 000 000 €	Correspondant à la valeur agrégée des subsides octroyés (4 conventions de 500 000 €) aux ACNG en charge d'encadrer et renforcer les micro-producteurs ruraux. Les subsides couvrent le déploiement des équipes d'animation rurale, les frais de fonctionnement des ACNG bénéficiaires-contractants et la communication/visibilité.	Convention de subside via appel à propositions
Résultat 2 : Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique				3 500 000 €
Activité 2.1.	Formation continue pour le personnel des PME	1 120 000 €	Cette enveloppe, mise en œuvre par 3FTP, correspond à la valeur des prestations des organismes privés et publics de formations professionnelles qui seront mobilisés par le 3FTP et des micro-bourses payées aux élèves.	Convention de subside avec 3FTP
		30 000 €	Frais de mobilisation d'une agence publique belge en charge de la formation des formateurs	Accord spécifique de coopération
Activité 2.2.	Modernisation et diversification de la formation initiale	1 600 000 €	Allocation à ONFP pour l'ingénierie pédagogique et l'activation des nouvelles filières de formations initiales à cycle long	Convention de subside avec ONFP

		150 000 €	Intervention de ILO-BIT pour l'apport d'expertise sur les métiers vers et la formation du personnel de l'Inspection du Travail	Accord spécifique de coopération
		300 000 €	Mise en place et gestion de l'école de codage de Kaolack (l'école de codage partagera les espaces et l'ancrage institutionnel de l'INNOVATION HUB)	Convention de subside avec la Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture de Kaolack
Activité 2.3.	Insertion professionnelle, promotion de l'emploi et observatoire du marché d'emploi	280 000 €	Création et gestion de l'observatoire du marché d'emploi et des métiers/compétences en pénurie au sein de l'Agropole-Centre Organisation des foires sectorielles de l'emploi (1 par an sur 3 ans) Appui matériel au déploiement de l'ANPEJ au sein de l'Agropole et son fonctionnement	Convention de subside avec ANPEJ
		20 000 €	Appui technique et organisationnel en faveur de l'ANPEJ par un centre d'expertise public belge (FOREM, Actiris, VDAB, Alimento)	Accord spécifique de coopération
Moyens Généraux				706 748 €
Personnel		448 340 €	- 1 Expert national en formation professionnelle - Quote-part de l'équipe admin / fin, logistique, communication	Recrutement par procédures Enabel
Investissements		54 654 €	1 véhicule, équipement IT, bureau	Marché public
Fonctionnement		133 228 €	Fonctionnement des bureaux, véhicule, communication, missions	Marchés publics, Enabel
Suivi-évaluation, audit, appui technique		70 526 €	Fonctions de support assurées par le siège d'Enabel ou par des prestataires externes	Equipe Enabel et marchés publics
TOTAL				9 052 148 €

2.1.11 Hypothèses, risques, mesures d'atténuation et engagements attendus

Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum				
<i>Risques</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Traitement⁴</i>	<i>Mesures de mitigation</i>
Objectif spécifique : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum				
<i>Instabilité politique et conséquente dégradation du niveau de gouvernance socio-économique</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modéré</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Implication accrue aux activités du Pilier 1 des mécanismes nationaux de prévention des risques de corruption (notamment la Commission National mixte pour la surveillance des marchés publics).</i>
<i>Retrait du Franc CFA de l'alignement avec l'Euro avec conséquente instabilité du taux de change, inflation et risque budgétaire</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Accepter / Atténuer</i>	<i>Analyser les implications budgétaires et les conséquences pour l'atteinte des objectifs de l'intervention. Si nécessaire, négocier une révision de la Convention spécifique. Mettre en place les procédures de gestion en adéquation avec le contexte d'instabilité du taux de change</i>
Résultat 1 : L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels				
<i>L'Etat ne réalise pas, d'une manière totale ou partielle, les investissements en infrastructures publiques de base devant supporter les parcs industriels</i>	<i>Modérée</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Voir analyse détaillée de ce risque plus bas, après la matrice.</i>
<i>Problèmes de sécurisation foncière pour les entreprises adhérentes à l'Agropole</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Les communes mettent à disposition les terres pour l'installation des parcs industriels par l'outil du bail emphytéotique de la durée de 99 ans, accepté d'ores et déjà par le système bancaire comme garantie du crédit, valorisé en participations actionnaires de la SACE, ceci en application de l'Acte III, phase 2, de la Décentralisation.</i>
<i>Réticence du secteur privé national et international à investir dans les parcs industriels</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>L'avis du secteur privé sénégalais et international sera sollicité sur l'ensemble des activités incitatives préconisées par l'étude de l'ONUDI en termes d'attractivité pour les investisseurs, notamment en favorisant l'implication du Conseil national des Entreprises, du Patronat National, de l'Union des Chambres Consulaires et de la Chambre de Commerce Européenne. Le plan de marketing de la SACE envisage une série d'activités, y compris à l'international, ciblant les investisseurs potentiels européens et la diaspora sénégalaise, de promotion de l'adhésion à l'Agropole, qui vont se dérouler au cours</i>

Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum

Risques	Probabilité	Impact	Traitement ⁴	Mesures de mitigation
				<p>de la phase de mise en place des organes dirigeants de la SACE et de réalisation des infrastructures de base des parcs industriels : si les résultats du marketing en termes d'adhésions effectives ne devaient pas être satisfaisants, Enabel pourra réorienter partiellement les investissements des infrastructures en renforcement des capacités sur les composantes de promotion de l'économie numérique et de l'économie verte et sur les opérateurs agroindustriels déjà actifs en dehors de l'Agropole.</p> <p>La probabilité de cette occurrence reste cependant faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vu les résultats de la campagne d'adhésions de l'Agropole-Sud : 26 entreprises ont souscrit les contrats d'adhésion et d'investissement dans l'espace de quatre mois. • En considération que l'adhésion d'autres entreprises sera assurée par les projets « Réussir au Sénégal » de la GIZ et PASPED de l'AICS, avec qui la création de parcs industriels a été concordée préalablement. <p>En considération que la concentration des PME dans le parc industriel obéit à la loi du cluster⁸⁴ : le cercle vertueux par lequel, une fois les premières entreprises rentrées, les autres suivent plus facilement grâce à la présence d'un marché assuré pour leurs propres biens et services.</p>
Résultat 2 : L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle				
Faiblesse/insuffisance du financement levé par la SACE auprès de l'Etat (FONSIS), et du secteur privé, qui rend difficile la réalisation des investissements et l'activation des services qui sont de sa responsabilité	Faible	Elevé	Atténuer	<p>Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Activité 2.1, Enabel supportera les efforts du MIPMI pour le levé des capitaux de la SACE. A l'instar de la démarche adoptée pour le financement de la SACE « Agropole-Sud », le plan d'affaires de la SACE, qui sera développé sous la supervision technique d'Enabel, sera précocement soumis, en plus qu'au FONSIS, à des institutions financières internationales spécialisées en public equity (ex : EVEREST FINANCE⁸⁵, Caisse de Dépôts et Consignations France) et à l'International Finance Corporation du World Bank Group.</p>
Faiblesse de l'infrastructure logistique,	Elevée	Modéré	Accepter	Enabel donnera priorité aux investissements sur des segments de filière et sur des

⁸⁴ Cf. *The new economic geography*, Paul Krugman, Harvard University Press, Boston, 1998

⁸⁵ <http://www.everestfin.com/>. Investisseur institutionnel ouest-africain, co-proprétaire de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM)

Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum

Risques	Probabilité	Impact	Traitement ⁴	Mesures de mitigation
<p>notamment portuaire, pouvant affecter la compétitivité des parcs industriels en termes de coûts d'évacuation des marchandises transformées</p>				<p>produits pouvant accéder rentablement aux marchés régionaux et internationaux en s'appuyant sur l'infrastructure d'ores et déjà existante (réseau routier, port de Kaolack et de Dakhonga, ...).</p> <p>L'exploitation industrielle du sel et des produits halieutiques est déjà possible. Des investissements plus lourds, avec l'implication d'acteurs économiques internationaux plus grands et exigeants pourront être envisagés au fur et à mesure que l'Etat accomplit la mise à niveau de l'infrastructure logistique de support. Par ailleurs il faut remarquer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Arrêté Ministériel du Ministre des Transports portant le plan technique et financier de l'aménagement de l'axe routier Fatick-Passy-Foundiougne a été officiellement publié avec la fin des travaux prévue en 2020 ; - le Ministère de l'Economie, de Finances et du Plan a été sensibilisé par l'Ambassade de Belgique et par Enabel sur la possibilité et la pertinence de solliciter un prêt Etat-Etat auprès de FINEXPO pour mobiliser les ressources nécessaires à la mise à niveau du port de Dakhonga (y compris le dragage). Le port de Dakhonga a été confié en gestion à la Société Port Autonome de Dakar (PAD) et est destiné à devenir la deuxième escale commerciale du Sénégal. <p>Néanmoins, si les plans de mise à niveau infrastructurelle envisagés par l'Etat ne devaient pas se concrétiser malgré toute indice contraire, Enabel pourra réorienter les investissements vers l'un des autres 13 modules industriels préconisés par l'étude de pré faisabilité « Agropoles » réalisée par l'ONUDI en 2015 et confirmée par les ateliers de concertations du 05 et 06 octobre 2018 à Kaolack (auxquels Enabel a participé). Cette stratégie, qu'on pourrait dénommer « Plan B », permet de garder le même nombre de bénéficiaires finaux et les mêmes secteurs d'activités prioritaires du Pilier 1.</p>

Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum

Objectif spécifique : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée

<i>Retards / qualité de mise en œuvre / manque de cohérence à cause du fait que la plupart des activités sera mise en œuvre en exécution nationale par des agences sénégalaises.</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modéré</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Assurer une assistance technique nationale et internationale de haut niveau qui assurera la coordination et cohérence, par une action d'accompagnement rapproché et de renforcement des capacités des bénéficiaires-contractants, sur l'exemple du dispositif déployé par le Projet PARERBA, qui est en train de produire une performance positive dans ce sens. En plus, des clauses 'assurance qualité' seront incluses dans les conventions de subsides.</i>
<i>Chocs environnementaux pouvant affecter le potentiel de certains bassins de production de la région</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modéré</i>	<i>Accepter</i>	<i>Assurer, en lien avec les services compétents, la diffusion de l'information aux acteurs économiques concernant les risques.</i>
<i>Intensification des flux migratoires des jeunes vers la capitale ou à l'étranger</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>ANPEJ, dans le cadre de l'activité 3.3 du R3 entrera en contact avec le staff d'OIM en charge de la réintégration des migrants de retour afin d'essayer de réorienter les migrants vers les opportunités d'emploi créées par l'intervention. Au même temps l'intervention participera au cadre de concertation permanent établi par l'UE entre les projets « migration » financés par le FFU-UE.</i>

Résultat 1 : L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique

<i>Impossibilité temporaire ou définitive de faire approuver par le MPIPDT un paquet incitatif (fiscal, douanier, etc.) pour les entreprises adhérentes à l'Agropole en conformité aux recommandations de l'étude de l'ONUDI</i>	<i>Modérée</i>	<i>Faible</i>	<i>Accepter</i>	<i>L'attractivité de l'Agropole-Centre et de ses parcs industriels ne se fonde pas uniquement sur ce type d'incitations, même si la compétitivité à l'export peut en être affectée. Les investisseurs seront attirés dans les parcs industriels surtout et prioritairement par les services offerts aux entreprises, la sécurisation foncière et l'accès facilité aux facteurs de production.</i>
<i>Insuffisance de la qualité, de la quantité et de la stabilité des approvisionnements des parcs industriels en matière première agroalimentaire. Autrement dit, une</i>	<i>Modérée</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>La contractualisation des approvisionnements avec les micro-producteurs ruraux permettra de contenir les prix d'achat pour les entreprises de transformation en contrepartie de la stabilisation de l'accès au marché. La certification à l'issue de la transformation industrielle est le rôle de</i>

Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum

<p><i>production de qualité qui pourrait coûter plus chère et avoir un impact négatif sur la compétitivité de la transformation</i></p>				<p><i>l'ASEPEX, qui recevra un appui matériel à son installation au sein de l'Agropole par une sous-subsidie octroyé par l'ADEPME (à partir des fonds mise à disposition de cette dernière par Enabel).</i></p> <p><i>L'ASEPEX est en charge de garantir ce service sur la base des normes nationales et internationales UE (ex : HACCP, etc.). Les ACNG subsidiées seront en charge par contre de garantir la « micro-certification » de proximité de la production primaire sur la base des clauses établies par les cahiers spéciaux de charge (CSC) signés entre les micro-producteurs et entreprises de transformation. Ce modèle existe déjà au Sénégal, notamment entre les producteurs de mil et sésame et les transformateurs avec un système de certification simple et adapté⁸⁶.</i></p> <p><i>Afin d'assurer l'augmentation des quantités de matière première mis à disposition des PME agroindustrielles, les micro-producteurs ont besoin d'investissements productifs (capital de campagne, équipements, etc.) : l'accès aux instruments d'investissement pour cette catégorie de bénéficiaires est pris en charge par le Projet PARERBA, grâce à un dispositif multi-acteurs qui inclut UNCDF, les IMF et les ACNG.</i></p>
<p><i>La micro-entreprise rurale qui approvisionne les entreprises de transformation n'a pas d'intérêt à payer des taxes et donc elle pourrait s'opposer aux démarches de formalisation</i></p>	<p align="center"><i>Modérée</i></p>	<p align="center"><i>Faible</i></p>	<p align="center"><i>Accepter / Atténuer</i></p>	<p><i>Il existe au Sénégal un régime fiscal spécial pour les exploitations rurales qui rend la formalisation peu onéreuse.</i></p> <p><i>L'accès stabilisé et sécurisé aux marchés pour les micro-producteurs, qui grâce aux PME agroindustrielles ont un débouché assuré pour leurs produits de base, entraîne un bénéfice bien supérieur au coût de la formalisation. A partir du début la deuxième année de mise en œuvre de l'intervention, les ACNG sont en charge de sensibiliser et mobiliser les exploitations rurales sur ce sujet sensible.</i></p>

Résultat 2 : Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique

⁸⁶ <https://westafrica.rikolto.org/fr/actualites/production-et-commercialisation-de-sesame-au-senegal-veco-apporte-son-soutien-lugan>

Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum				
<i>Retards / qualité de mise en œuvre / manque de cohérence à cause du fait que la plupart des activités sera mise en œuvre en exécution nationale par des agences sénégalaises.</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modéré</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Assurer une assistance technique nationale et internationale de haut niveau qui assurera la coordination et cohérence, par une action d'accompagnement rapproché et de renforcement des capacités des bénéficiaires contractants. En plus, des clauses 'assurance qualité' seront incluses dans les conventions de subsides.</i>
<i>Retard du démarrage des activités des PME's dans les parcs industriels, ce qui rend difficile d'organiser les in-company trainings.</i>	<i>Elevée</i>	<i>Faible</i>	<i>Accepter</i>	<i>Des investissements seront faits sur la formation initiale dans l'attente que les parcs industriels soient actifs. Dans la première phase du projet (premiers 2 ans de mise en œuvre) priorité sera donnée à la formation professionnelle dans les domaines du numérique et de l'économie verte, qui évoluent de manière partiellement indépendante de la mise en place des parcs industriels.</i>

Le risque global le plus important : la possibilité que les parcs industriels restent des « éléphants blancs »

L'exploitation effective des parcs industriels – indépendamment de l'existence de l'Agropole-Centre qui devra les encadrer, est tributaire de la réalisation coordonnée et en large partie contemporaine d'un paquet d'investissements infrastructurels qui doivent être financés et exécutés par des entités différentes : l'Etat du Sénégal (avec l'appui de ses partenaires financiers) pour les infrastructures publiques de bases, la SACE pour les services supplémentaires aux entreprises et Enabel pour les investissements en infrastructures internes aux parcs.

Les expériences déjà en cours au Sénégal sont un bon exemple de la faisabilité de cette coordination : les infrastructures de l'Agropole-Sud sont déjà en construction conformément au chronogramme et le parc industriel de Diamniadio est déjà viabilisé et en cours d'exploitation par 11 entreprises industrielles, dont 3 groupes internationaux d'envergure⁸⁷ pour 1 053 emplois déjà effectifs (5 000 attendus avant fin 2019).

Une ligne de train express rapide (TER) en cours de construction pour relier Diamniadio à Dakar et le port sec de Diamniadio, avec l'entrepôt containers et l'ensemble des services connexes est en cours de construction aussi. Ceci témoigne de la réelle volonté de l'Etat de réaliser les projets phares du PSE, dont les Agropoles constituent la principale initiative pour l'industrialisation rurale du Pays. Ces projets-phares ont réussi aussi à mobiliser un flux d'aide important, de la part des banques de développement surtout : ce qui est une garantie pour le Sénégal de la disponibilité des ressources financières nécessaires à la réalisation des investissements infrastructurels envisagés.

⁸⁷ Il s'agit de Garments Inc, SEWACARD et Haute Couture Sénégal, dont les établissements de production sont déjà opérationnels.

En cours d'élaboration de ce Portefeuille, au sein de la Task-Force Agropoles, à laquelle Enabel participe sur invitation du MIPMI, l'Etat a confirmé son engagement à accompagner les investissements de la Coopération belge avec toutes les infrastructures publiques nécessaires à viabiliser les parcs industriels et avec la dotation en capital de la SACE (à travers le FONSI) pour que cette dernière réalise les infrastructures de support prévues (services d'hôtellerie et restauration, résidences pour les personnels des PME et des acteurs d'appui, écoles, poste de santé, espace verts, etc.)

Le risque résiduel, que l'Etat ne réalise pas ou qu'il ne réalise que partiellement les investissements qui lui reviennent, sera atténué et géré par l'intégration à la Convention spécifique du Portefeuille d'une clause de mobilisation de la contrepartie nationale, détaillant les infrastructures que l'Etat s'engage à réaliser (avec chronogramme de réalisation) et leur contre valeur monétaire. L'objectif est de transformer ces engagements sénégalais dans une obligation gouvernementale, dont l'exécution effective sera suivie par l'ensemble des acteurs du Team Belgium.

2.2 Pilier 2 : Santé de la reproduction

2.2.1 Intervention 3 : Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e)

2.2.1.1 Ambitions

La santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e)

Malgré l'existence d'un cadre normatif important et bien élaboré portant sur la santé de la reproduction et les avancées importantes faites dans ce domaine (comme la lutte contre le VIH/sida et la mortalité infantile), le Sénégal continue à faire face à beaucoup de défis, tels que la réduction de la mortalité maternelle, la réduction de la mortalité infanto-juvénile, la promotion de la planification familiale, la santé des adolescent(e)s, la lutte contre la malnutrition et la prévention des violences sexuelles et les violences liées au genre. La lettre de politique sectorielle (LPS) couvrant la période 2016-2025 identifie la mortalité et maternelle infanto-juvénile comme un défi principal pour l'émergence du Sénégal.

L'intervention 3 s'aligne avec les priorités du gouvernement du Sénégal en matière de santé reproductive en vue de la réalisation du droit à la santé reproductive. L'intervention utilise une approche basée sur les droits humains, avec une attention spécifique sur les inégalités de genre qui déterminent la santé des femmes et leurs enfants, ainsi que des adolescent(e)s et les jeunes. Les bénéficiaires ont été identifiés au niveau des détenteurs des droits (avec une attention spécifique pour les femmes et les filles les plus vulnérables) et au niveau des porteurs d'obligation qui se retrouvent au niveau décentralisé (prestataires de services, autorités locales).

La stratégie d'amélioration de la santé de la mère, de l'enfant et de l'adolescent/jeune tel que développée dans le « Dossier d'investissement pour la réduction de la mortalité maternelle, néonatale, infanto-juvénile et des adolescents/jeunes » de la Direction de la santé de la mère et de l'enfant du Ministère de la santé et de l'action sociale (MSAS) a comme principes directeurs :

1. L'approche intégrée des prestations ;
2. L'approche de gestion axée sur les résultats ;
3. L'approche multisectorielle et décentralisée ;
4. L'équité, le genre et la prise en compte des besoins des populations prioritaires.

La stratégie met l'accent sur les aspects suivants :

- L'offre d'un paquet intégré d'interventions de la santé reproductive, maternelle, néonatale, infanto-juvénile et des adolescents/jeunes (SRMNIA) à haut impact et renforcement des services de qualité (ressources humaines de qualité, infrastructures et équipements, produits de santé) ;
- L'amélioration de l'équité et de la demande de services SRMNIA (prise en compte des principes du genre, communication pour le changement social et comportemental, stratégies communautaires et protection financière des plus vulnérables) ;
- La santé des adolescents et des jeunes (communication pour le changement du comportement, renforcement de l'offre de services intégrés et adaptés) ;
- Le renforcement de la gouvernance du système de santé (financement et leadership).

La prévention des violences sexuelles et basées sur le genre et la prise en charge des victimes

Concernant la protection des femmes et des enfants des violences sexuelles et liées au genre, l'intervention 3 s'aligne avec le « Plan d'action national pour l'éradication des violences basées sur le genre et la promotion des droits humains 2017-2021 » du Ministère de la Femme, de la Famille et du

Genre (MFFG). L'intervention 3 met l'accent sur le développement des approches et modèles qui permettent la mise en œuvre des stratégies et directives nationales du MFFG multi-acteurs et multisectoriels d'une façon adaptée au contexte spécifique du terrain (la présence des acteurs qui travaillent dans ce domaine, répartition rationnelle des tâches et responsabilités, organisation de système durable de référencement multisectorielle, etc.) sous le leadership des autorités concernées.

Changements visés

La promotion et la protection du droit à la santé reproductive est envisagée dans une perspective de renforcement du système de la santé afin de pouvoir assurer au maximum la durabilité des résultats de l'intervention. La réduction de la mortalité maternelle et de la mortalité néonatale, la promotion de la planification familiale, la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre et la mise en place d'un modèle de services adaptés aux adolescent(e)s feront l'objet de la prise d'initiatives spécifiques et ciblées. La communication pour le changement de comportement est un point d'attention transversal. L'utilisation du numérique doit contribuer à l'amélioration de la qualité des services et à renforcer l'impact des stratégies d'information et de communication.

La promotion du partenariat public-privé doit optimiser la mutualisation des expériences disponibles et renforcer les compétences de tout acteur concerné. Ces partenariats seront construits à base d'une approche multisectorielle qui implique la participation des acteurs pas seulement dans la santé, mais aussi dans l'enseignement, la justice, la jeunesse, la police, etc. L'intervention collaborera au niveau du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) vu son rôle de leader dans la promotion de la santé reproductive ainsi qu'avec le Ministère de la Femme, de la Famille et du Genre, vu son rôle dans la mise en œuvre du plan d'action nationale de prévention des violences sexuelles et basées sur le genre.

Orientations stratégiques

L'intervention 3 est mise en œuvre à base des stratégies suivantes :

- l'approche basée sur les droits humains, la protection des droits des femmes et des enfants et la promotion de l'égalité de genre ;
- la promotion et la protection du droit à la santé reproductive comme contribution au renforcement du système de santé ;
- l'approche multi-acteurs et multisectorielle.

Ces axes stratégiques sont complémentaires et se renforcent mutuellement.

Vu que les orientations stratégiques sont décrites en détail dans la fiche d'identification, seulement leur description est reprise ici dans ce document (cfr. détail dans la fiche d'identification).

2.2.1.2 Groupes cibles prioritaires

Cible géographique

L'intervention 3 intervient dans les régions administratives de Fatick, Kaolack et Kaffrine qui constituent la Zone du Sine Saloum.

La sélection des districts sanitaires d'intervention pour chacune des régions a été faite sur base des critères suivants : les demandes spécifiques des médecins chef de région, la vulnérabilité dans le domaine de la santé de la reproduction, la présence active de systèmes d'assurance maladie, le nombre d'habitants ainsi que le potentiel de création de synergies avec le Pilier 1 du Portefeuille.

A la demande spécifique du médecin-chef de la région de Kaffrine, l'Intervention 3 couvrira les 4 districts de la région de Kaffrine, étant la région la plus pauvre et la plus vulnérable dans une perspective de droit à la santé reproductive : Birkelane, Kaffrine, Kougheul et Malem Hodar.

A la demande spécifique du médecin-chef de la région de Kaolack, l'intervention 3 donnera un appui spécifique au district sanitaire de Guinguinéo étant le district le plus vulnérable dans une perspective de droit à la santé reproductive dans la région de Kaolack.

La capacité de couverture maximale en termes de population pour le résultat 3 a été définie autour d'une population totale d'environ 1,5 million de personnes.

La figure 9 donne une revue des districts d'intervention sélectionnés pour le résultat 3 de l'intervention et leur nombre d'habitants respectif. Pour les 2 autres résultats, l'intervention couvre l'ensemble des 3 régions du Sine Saloum.

Figure 9 : les districts d'intervention sélectionnés

Régions	Départements	Districts sanitaires (DS)	Nombre d'habitants
Fatick (1)	Foundiougne	Foundiougne	57.733
		Passy	93.087
		Sokone	167.946
Kaolack (2)	Kaolack	Kaolack	354.036
	Guinguinéo	Guinguinéo	130.238
Kaffrine (3)	Birkelane	Birkelane	167.946
	Kaffrine	Kaffrine	239.956
	Kougheul	Kougheul	188.841
	Malem Hodar	Malem Hodar	109.378
Population			1.509.161

(1) : dans la région de Fatick il y a 3 départements au total : Foundiougne, Fatick et Gossas (et 7 DS)

(2) : dans la région de Kaolack il y a 3 départements au total : Kaolack, Niouro du rip et Guinguinéo (et 4 DS)

(3) : dans la région de Kaffrine il y a 4 départements : Birkelane, Kaffrine, Kougheul, Malem Hodar (et 4DS)

Bénéficiaires

L'intervention 3 ne ciblera pas seulement les détenteurs de droits, mais également les porteurs d'obligations.

Au niveau des détenteurs des droits : l'intervention 3 cible la population dans les districts sélectionnés, et plus particulièrement les femmes, les adolescents/jeunes, les enfants et les nouveau-nés, individuellement ou au travers de leurs associations, clubs, groupements, afin de les appuyer dans la promotion et la protection de leur droit à la santé. L'intervention 3 développera aussi des initiatives spécifiques afin de pouvoir atteindre les femmes/enfants/adolescents les plus vulnérables comme les indigents, les personnes avec un handicap, les femmes/filles qui souffrent des séquelles d'une grossesse compliquée et mal accompagnée (fistule obstétricale, utérus prolapsus, etc.), des femmes/enfants/adolescents avec le VIH, ainsi que les femmes/adolescents/enfants victimes des VSBG.

Au niveau des porteurs d'obligations : l'intervention 3 cible les autorités déconcentrées du MSAS et du MFFG, les points de prestation de services de santé (les hôpitaux, les centres de santé, les postes de santé, les cases de santé), les acteurs communautaires (Bajenu Gox, ...), les antennes régionales du Comité de lutte contre les violences faites aux femmes (CLVF), les comités départementaux pour la protection de

l'enfant (CDPE), les Centres départementaux d'assistance et de formation (CEDAF), les Centre ados du Ministère de la Jeunesse, les Maisons de Justice et les organisations de la société civile qui travaillent dans un ou plusieurs domaines liés à la santé reproductive et la prévention des VSBG, les leaders religieux et traditionnels, les élus locaux.

2.2.1.3 Cadre de résultats / Logique d'intervention

Les différents axes et points d'entrée qui sont prévus dans le Programme de Coopération 2019-2023 et approuvés tels que validés par les Gouvernements belge et sénégalais sont confirmés : droit à l'information, droit à la protection contre les violences sexuelles et basées sur le genre, et droit à l'accès à des soins de qualité. Le résultat 3, qui couvrent trois composantes-clés dans la réalisation du droit à l'accès aux services de soins de qualité, est sous-divisé en trois activités principales, chacune avec des sous-activités : le renforcement de la qualité de l'offre des soins, l'accès géographique aux soins et la suppression des barrières financières.

Pour chaque axe il faudra investir dans la création d'un environnement favorable pour le droit à la santé reproductive au travers d'une stratégie de sensibilisation, de communication et d'information ciblée et diversifiée qui doit résulter pas seulement dans la prévention de la violation du droit à la santé reproductive mais aussi dans une croissance de la demande des services (résultat 1 : le droit à l'information). Tous les aspects liés à l'accès aux services de soins de qualité sont regroupés dans le résultat 3 (l'accès aux soins de qualité). Vu la spécificité de la lutte contre les violences sexuelles et basées sur le genre, on a prévu un résultat spécifique afin de promouvoir le droit à la protection des victimes et leur prise en charge (résultat 2).

Figure 10 : le cadre des résultats intervention 3

Objectif global : Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum.	
Objectif Spécifique : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et des jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteurs.	
Résultats escomptés	Sous-résultats
Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré.	
Résultat 2 : Le droit à la protection contre les violences sexuelles et autres formes de violences basées sur le genre et à la prise en charge des victimes est renforcé.	
Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé.	Activité 3.1 : la qualité de l'offre de soins de la santé de la reproduction est renforcée. Activité 3.2 : l'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcée. Activité 3.3 : les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophiques de santé.

Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré.

Il s'agit de la mise à échelle des outils qui ont déjà prouvé leur efficacité dans d'autres régions du pays (p.ex. la ligne verte Gindima) ainsi que du développement de produits d'information et des outils de communication accessibles aux groupes cibles tant au niveau des détenteurs des droits comme au niveau des porteurs d'obligations et différenciés à base de leurs besoins et intérêts respectifs. Le droit à la planification familiale, la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, telles que l'excision, le viol, la violence domestique y compris sexuelle et d'inceste, le mariage d'enfants, les grossesses précoces et les avortements clandestins seront autant de sujets possibles à aborder. Comme il s'agit de sujets profondément insérés dans les coutumes sociétales, le contenu et les façons de s'exprimer dans les messages feront appel à des compétences socio-anthropologiques.

Le résultat 1 envisage une amélioration de l'accès à l'information par le développement et la mise en place d'un modèle de services adaptés aux adolescent(e)s (« services ados »), y compris la facilitation de la référence vers des services de planification familiale, l'amélioration d'accès à l'information de qualité par les médias de masse et des campagnes de sensibilisation. Le focus sera sur l'amélioration de la santé des adolescent(e)s au travers du renforcement de l'offre de services intégrés et adaptés aux besoins des adolescent(e)s en prenant en compte la dimension genre, le renforcement de la communication pour le changement social et comportemental et la promotion de comportements responsables par le renforcement de l'éducation en santé reproductive. Le résultat 1 sera mis en œuvre sur base d'une approche multi-acteurs, multisectorielle et participative en créant des espaces pour les adolescent(e)s afin de devenir des agents actifs de changement.

Activité 1.1 : Développement de services adaptés aux adolescent(e)s

Dans le pôle territoire Sine Saloum il y a plusieurs initiatives de services adaptés aux adolescent(e)s et aux jeunes qui sont gérées par les organisations de la société civile ou par le Ministère de la jeunesse à travers des centres ados. Les services se situent fondamentalement dans le domaine de l'information, la sensibilisation, le dépistage et le traitement des infections sexuellement transmissibles (IST) et le VIH. Les services de planification familiale (PF) sont majoritairement limités à l'information sur les différentes méthodes et la mise à disposition des préservatifs et de la pilule contraceptive. Pour toutes interventions médicales les adolescents et les jeunes sont référés aux structures de santé qui ne sont pas proprement équipées pour assurer un accueil amiable aux adolescents et respectueux de leurs besoins et soucis sans préjugés ni préjudice.

L'intervention va développer un modèle de services adaptés aux adolescents au sein des structures sanitaires à base d'un partenariat avec les OSC et les services ados existants. Le modèle de services adaptés aux adolescents ne doit pas seulement tenir compte des barrières sociales et culturelles qui empêchent les ados d'accéder aux services sanitaires et assurer la confidentialité des services, mais aussi des barrières financières qui les empêchent d'avoir accès à ces services.

En s'alignant sur les directives nationales et en capitalisant sur les acquis méthodologiques issus du Partenariat de Ouagadougou, un modèle de centre ados sera développé et adapté au contexte spécifique des régions d'intervention. Le modèle sera développé par un groupe de travail constitué des représentants des autorités décentralisés du MSAS, du MFFG, du Ministère de l'éducation nationale et du Ministère de la jeunesse, de l'emploi et de la construction citoyenne, des initiatives ados déjà existantes ainsi que des représentants des organisations de jeunes qui sont actives dans les régions respectives. Le groupe de travail sera appuyé et accompagné par un partenaire académique qui sera identifié au travers de l'accord cadre d'Enabel avec les universités belges spécialisées dans la matière.

Le but est de mettre en place un (1) centre ados dans chacune des régions d'intervention. En fonction de réalité sur le terrain, on précisera la location géographique ainsi que l'endroit le plus approprié pour son installation (dans un centre ado existant, ou l'installation d'un coin ado dans un point de prestation de

service, une école, etc.). Les fonctions des centres ADO, opérationnalisées sous la supervision d'une ONG d'appui, seront, entre autres, les suivants :

- 1) Gérer un système de référencement aux services spécialisés ;
- 2) Organiser périodiquement de campagnes de sensibilisation et mobilisation au niveau communautaire et en dehors des limites physiques des centres ados ;
- 3) Promouvoir auprès des jeunes l'utilisation des outils numériques pour améliorer la qualité de l'accès aux soins et aux services spécialisés ;
- 4) Se proposer comme des espaces ouverts et discrets d'écoute, de protection, d'entraide et de formation entre paires ;
- 5) Concevoir et promouvoir des actions de plaidoyer pour la mise en application effective du cadre légale sectoriel, notamment pour les aspects de décentralisation de la délivrance des services, et en général pour stimuler la redevabilité de l'Etat vis-à-vis de citoyens en cette matière

Un budget pour l'aménagement et l'équipement est prévu ainsi que pour la formation des responsables et les prestataires des services. Les centres ados seront équipés avec une bibliothèque digitale.

La mise en place du modèle de services ados sera organisée à travers un appel à proposition qui sera ouvert aux ONG nationales et internationales. Les termes de référence pour l'appel à proposition seront basés sur le modèle développé et validé par les membres du groupe de travail. La sélection sera faite à base de critères objectifs préétablis dans une procédure transparente. L'appel à proposition envisage la sélection d'un seul partenaire partie-prenante qui prendra en charge la mise en place du modèle dans les trois régions.

Le processus de développement et la mise en œuvre du modèle « services ados » sera bien documenté et capitalisé afin que les leçons apprises et les bonnes pratiques identifiées puisse servir au développement de directives nationales. Les ministères nationaux respectifs seront continuellement informés et consultés et activement impliqués dans les activités pour lesquelles leur présence est pertinente.

Activité 1.2 : Campagnes de sensibilisation

Le droit à l'information est pour tous les détenteurs de droits mais aussi pour les porteurs d'obligations. L'accès à l'information et le développement d'une stratégie de communication appropriée et adaptée aux différents groupes cibles sont des facteurs clés pour la promotion de la PF, la prévention des VSBG et MGF, et la santé reproductive en général, ainsi que l'importance d'une assurance maladie afin de minimaliser les risques financiers qui entravent l'accès aux services de santé.

Les différents acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux qui interviennent dans le domaine vaste du droit à la santé reproductive (SR) font déjà beaucoup d'efforts pour informer le public large et les femmes et les jeunes filles en particulier par rapport à leurs droits et les possibilités de leur prise en charge en cas de besoin.

Les stratégies de communication restent pour le moment relativement traditionnelles et sous-utilisent les moyens de communication plus modernes. Il s'agit de la communication via les médias sociaux, l'utilisation plus moderne des médias de masse et la professionnalisation de la conception des messages à faire passer. Puisqu'il s'agit de thématiques souvent sensibles, avec divergences d'opinion sociétale importantes et souvent dans une sphère de tabou, il faut une collaboration intense entre les spécialistes en communication et les socio-anthropologues, qui ont la compréhension des sensibilités dans la société. L'intervention investira dans la mise à échelle des stratégies de communication et information existantes et si nécessaire, identifiera des initiatives complémentaires afin de renforcer l'impact au niveau des détenteurs de droits et des porteurs d'obligations. La possibilité d'intervenir au niveau de l'éducation en santé reproductive dans les écoles et les centres médicaux scolaires sera également étudiée dans ce cadre.

L'intervention investira dans le renforcement de la communication pour le changement social et comportemental et l'importance de l'adhérence à un système assurantiel afin de réduire les barrières financières qui empêchent l'accès adéquat et rapide aux soins de santé nécessaires à travers l'organisation de deux campagnes de sensibilisation et de communication de masse par région. Les campagnes s'aligneront avec les priorités nationales (la santé maternelle et de l'enfant, la santé des ados, la planification familiale et les violences faites aux femmes et enfants) mais tiendront également compte des besoins et défis spécifiques à chaque région d'intervention. Les messages seront développés sur base des rapports d'études existantes et avec la participation active des associations de femmes et des jeunes sous la supervision des autorités décentralisées des ministères concernés. Les leaders d'opinion (hommes et femmes) seront également impliqués.

Les messages seront genre sensitifs et inspirés par l'approche basée sur les droits humains. Les campagnes ne cibleront pas seulement les adolescents et autres populations vulnérables mais envisageront d'atteindre la population en général afin de contribuer au renforcement d'une prise de conscience au sein de la société. Le potentiel de l'utilisation des outils numériques sera exploité au maximum tout en veillant à minimaliser les barrières d'accès à l'information qui affectent les groupes les plus vulnérables et les populations vivant dans des endroits reculés. A cette fin la communication digitalisée pourra être complétée par d'autres méthodes de communication et de sensibilisation plus traditionnelles comme la radio, le théâtre communautaire, les caravanes, de concerts, etc.

L'intervention 3 prévoit deux campagnes de sensibilisation dans chaque région d'intervention. Elles seront organisées par une entreprise privée spécialisée en la matière pour laquelle un appel d'offre sera lancé.

Afin de maximiser l'usage et donc l'impact des outils de communication développés, il sera recherché également des moyens de permettre, de faciliter voire d'organiser l'usage de ces derniers dans le cadre des rassemblements et campagnes organisés à d'autres fins (foires agricoles et commerciales, campagnes Tekki Fi (PARERBA), campagnes liées à l'environnement, campagnes vaccinales, activités de mobilisation des jeunes aspirants entrepreneurs dans le cadre de la mise en place des incubateurs de l'Intervention 2) qui en augmentent souvent considérablement l'attractivité.

Résultat 2 : Le droit à la protection contre les violences sexuelles et autres formes de violences basées sur le genre et à la prise en charge des victimes est renforcé.

La prévention des VSBG se situe à trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire :

- *La prévention primaire a comme finalité d'empêcher que la violence se produise en adressant les causes profondes qui sont souvent ancrées dans les normes et les pratiques sociales et culturelles. Les initiatives ciblent la communauté au travers des campagnes d'information, de communication et de sensibilisation ;*
- *La prévention secondaire met l'accent sur les réponses les plus immédiates à la violence, comme les soins pré-hospitaliers, les services des urgences ou, après un viol, le traitement des maladies sexuellement transmissibles ;*
- *La prévention tertiaire concerne les soins à long terme après la violence, comme les tentatives de rééducation et de réinsertion pour atténuer les traumatismes ou réduire le handicap à long terme associé à la violence (OMS, 2010).*

Ils existent peu de services ou d'initiatives durables pour les problématiques mentionnées. En partie cela s'explique par la complexité de ces problèmes, déterminés pour une grande partie par la culture et la situation sociale des parties prenantes et des victimes en particulier, ce qui fait que les services publics se sentent souvent impuissants devant la problématique. Les services de santé semblent en gros se limiter à offrir des soins pour les blessures et s'engagent difficilement dans une prise en charge psycho-sociale.

Puisqu'il s'agit de cas sociaux et au moins momentanément non supportés par un réseau social, les contributions financières par les victimes sont très limitées. La viabilité financière des initiatives par rapport à ces problématiques ressort inévitablement de budgets sociaux mis à disposition.

Le Gouvernement du Sénégal est intéressé à piloter une initiative comme décrite sous l'approche spécifique 2 afin d'en dériver un modèle qui apportera les réponses nécessaires à toutes les parties prenantes en vue d'une action efficace et efficiente. Etant donné que la majorité des cas qui se présentent sont des enfants et des adolescentes, il est essentiel que les protocoles de prise en charge soient adaptés à leurs besoins spécifiques. L'intervention signera une convention de subsides avec Unicef qui doit permettre à tous les acteurs concernés d'acquérir une connaissance et compréhension approfondies de la gravité de la problématique des violences faites aux enfants et aux adolescents et de ses causes et de développer des protocoles de prise en charge et de référencement adéquats.

Activité 2.1 : Etude des normes et valeurs socioculturelles qui déterminent les violences faites aux enfants et aux adolescent(e)s

Afin de mieux comprendre les facteurs socioculturels qui déterminent les violences faites aux enfants et aux adolescent(e)s une étude sera effectuée en partenariat avec Unicef. Il s'agit d'une étude nationale qui abordera les problématiques de l'inceste, des mariages d'enfant, de la mutilation génitale féminine et le viol. L'étude sera effectuée par les universités partenaires de Unicef avec une expertise spécifique dans la thématique et dans la région de l'Afrique de l'Ouest (comme John Hopkins University) en collaboration avec une université belge disposant d'expertise complémentaire et avec qui Enabel a signé un accord cadre. Les résultats de l'étude constitueront la base pour le développement et la mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation qui sera menée conjointement avec le MFFG/Direction de la protection de la famille, Unicef et Enabel. Cette campagne sera pilotée dans les régions de Fatick, Kaolack et Kaffrine.

Bien qu'il s'agisse une convention de subsides avec Unicef, Enabel sera étroitement impliquée dans le développement du protocole de recherche, l'analyse des résultats, la définition des conclusions et la formulation des recommandations ainsi que les messages pour la campagne de sensibilisation. Cette étude est nécessaire car il n'existe pas au Sénégal une connaissance organisée et exhaustive des mécanismes sociaux intra et extrafamiliaux qui favorisent la violence de genre, ce qui entrave la conception de mesures de prévention et contrôle plus ciblées et efficaces, surtout dans les milieux « sensibles » tels que l'école.

Le contenu de la convention de subsides sera défini sur la base d'une proposition plus détaillée élaborée par Unicef.

Activité 2.2 : Centres d'accueil unique pour la prise en charge des victimes des violences sexuelles et basées sur le genre

Au Sénégal, il y a plusieurs initiatives dans le domaine de la prise en charge holistique ou partielle (p.ex. seulement aide juridique) des victimes des violences. Elles sont fournies par des associations de la société civile ainsi que par des services d'action sociale et des services de protection de la femme et de l'enfant. Ces initiatives n'ont pas (encore) abouti à un protocole de prise en charge multisectorielle standardisée. Toutes ont des limites budgétaires importantes et une capacité professionnelle limitée. Les filles victimes ne disposent pas des moyens financiers qui leur permettent d'accéder aux services de soins et d'aide. Ainsi les coûts ne peuvent pas être supportés de façon directe par la société.

L'approche de centre d'accueil unique pour les victimes est reconnue par la communauté internationale des praticiens VBG comme l'approche la plus efficace pour la prévention et la prise en charge des victimes. Surtout dans les cas de violences sexuelles, la protection du droit à la prise en charge médicale et psychosociale à temps (c.à.d. dans les 72h) est primordiale. A partir de la structure de santé il faut mettre en place un système de référencement aux services d'aide juridique, d'hébergement sécurisé et de réinsertion socio-économique. Il s'agit de répondre à des questions de répartition des devoirs, de compétences requises, de coûts de fonctionnement, d'organisation des services, d'outils de

fonctionnement, de système de coordination entre parties prenantes et de rôle complémentaires des associations, etc. Surtout en matière de prise en charge psychosociale des traumatismes, il se présente encore beaucoup de défis. Un protocole de prise en charge psychosociale doit être approprié au contexte social et culturel de la région et devrait partir d'une compréhension approfondie des causes des inégalités de genre qui déterminent la vulnérabilité des femmes, des enfants et des adolescentes aux VSBG.

Sur demande explicite du MFFG l'intervention appuiera le développement d'un modèle d'accueil unique adapté et approprié aux spécificités et aux besoins des régions d'intervention. A cette fin une approche similaire à celle utilisée pour les services adaptés aux adolescents (résultat 1) sera mise en œuvre. En s'alignant aux directives nationales pour la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre, ce modèle sera développé et adapté au contexte spécifique à chaque région d'intervention. Le modèle sera développé par un groupe de travail constitué des représentants des autorités décentralisées du MFFG, du MSAS, du Ministère de la justice et du Ministère de l'intérieur ainsi que des représentants de la société civile (comme les organisations de femmes, les Boutiques de droits, etc.) actifs dans les régions respectives. Le groupe de travail sera appuyé et accompagné par un partenaire académique qui sera identifié au travers de l'accord cadre d'Enabel avec les universités belges spécialisées dans la matière. L'intervention 3 prévoit aussi une visite d'étude aux centres d'accueil unique en Belgique (à l'Hôpital Universitaire de Gand, l'Hôpital universitaire de Liège et le Centre hospitalier universitaire Saint-Pierre à Bruxelles).

Le but est de mettre en place un (1) centre d'accueil unique dans chacune des régions d'intervention – 3 centres au total. En fonction de la réalité sur le terrain, on précisera la location géographique ainsi que l'endroit le plus approprié pour son installation (dans les CEDAF, un centre d'accueil existant, ou dans un point de prestation de service). Un système de référencement aux services spécialisés (prise en charge médicale, prise en charge psychosociale, aide juridique, réinsertion socio-économique et, le cas échéant, hébergement sécurisé) sera mis en place. Un budget pour l'aménagement et l'équipement est prévu ainsi que pour la formation des responsables et des prestataires de services.

La mise en place du modèle d'accueil unique sera organisée à travers un appel à proposition qui sera ouvert aux ONG nationales et internationales. La mise en place de ce modèle sera accompagnée par des campagnes de sensibilisation sur la matière. Les termes de référence pour l'appel à proposition seront basés sur le modèle développé et validé par les membres du groupe de travail. La sélection sera faite à base de critères objectifs préétablis dans une procédure transparente. L'appel à proposition envisage la sélection d'un seul partenaire partie-prenante qui prendra en charge la mise en place du modèle dans les trois régions.

Le processus de développement et de mise en œuvre du modèle de centre d'accueil unique sera bien documenté et capitalisé dès le début afin que les leçons apprises et les bonnes pratiques identifiées puissent servir au développement de directives nationales. Les ministères nationaux respectifs seront continuellement informés et consultés, et activement impliqués dans les activités pour lesquelles leur présence est pertinente.

Activité 2.3 : Prise en charge juridique

La lutte contre l'impunité est étroitement liée à la promotion et la protection des droits humains, et plus particulièrement des droits des femmes et des enfants, et à la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre. Surtout dans un contexte socio-culturel régi par des normes et des valeurs contraires au cadre normatif et légal officiel, une meilleure connaissance, compréhension et interprétation du cadre législatif portant sur les droits des femmes et des enfants sont essentielles dans un processus de changement de comportement social.

L'intervention 3 part de l'expérience du PNUD au Sénégal dans le cadre du projet de formation sur « La prise en charge des victimes de violences basées sur le genre ». Ce projet se base sur les expériences des « Boutiques de droits » de l'Association des juristes sénégalaises (AJS), de la police et sur les constats sur

la faiblesse d'écoute, d'investigations et d'accompagnement des victimes. Il s'agit d'une initiative qui a démarré en mai 2018 (pour une période d'un an) et est mise en œuvre en partenariat avec le MFFG, l'Association des juristes sénégalaises et la Corée du Sud dans le département de Dakar. L'objectif du projet est de renforcer les capacités de forces de sécurité pour la prise en charge des victimes.

L'intervention 3 envisage de mettre en place un système d'appui juridique dans les trois régions d'intervention. Ceci se fera au travers d'une approche combinée de sensibilisation à base communautaire, de la formation de la police et de la justice (les magistrats, les procureurs, les avocats, etc.), y compris une visite d'étude en Belgique pour connaître les différentes initiatives mise en place par les Centres d'accueil unique (Liège, Gand, Bruxelles) et la police. L'intervention 3 appuiera le développement de modules de formation standardisés, digitalisés et interactifs. La sensibilisation se fera en partenariat avec les ONG sénégalaises. L'intervention prévoit aussi la constitution d'un petit fonds d'appui financier aux victimes qui décident de déposer plainte.

Le développement du modèle de prise en charge et la capitalisation de cette expérience seront appuyés par des partenaires académiques et publics (comme la police belge) avec qui Enabel a signé un accord cadre.

Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé.

Dans le cadre d'une approche droits humains en santé de la reproduction (SR), l'offre de soins de qualité est une réponse des porteurs d'obligations vis-à-vis aux détenteurs de droits, notamment les femmes et les enfants visés par la SR. Sans services de soins, il n'y aura pas de suite aux droits de ce groupe cible.

L'accès à des soins SR de qualité peut être décliné en trois dimensions interconnectées mais néanmoins assez distinctes les unes des autres : la qualité des soins de qualité, leur accessibilité géographique, et leur accessibilité financière. Seulement si les 3 dimensions sont présentes simultanément, les femmes et les enfants concernés pourront exercer effectivement leur droit à des soins de qualité.

La qualité des soins

Classiquement, les soins de la santé de la reproduction sont répartis entre les soins de la femme enceinte, y compris la maternité compliquée, la planification familiale (PS), et la santé de l'enfant de < 5 ans avec une attention particulière pour le nouveau-né. Les soins autour de l'avortement (spontané ou introduit), les problèmes de fertilité de la femme hors PF et la violence sexuelle ou autres violences liées au genre sont des niches particulières.

Les services de santé au Sénégal n'offrent pas toujours la qualité à laquelle la population aurait droit. Si on regarde les indicateurs principaux de la SR, notamment la mortalité maternelle et infanto-juvénile et plus spécifiquement la mortalité néonatale, on est obligé de constater que beaucoup reste à faire malgré un progrès indéniable la dernière décennie. Kaffrine reste un foyer dur de la mortalité maternelle et pour quasi tous les départements au Sénégal, la mortalité néonatale est un problème majeur.

Les soins obstétricaux d'urgence et compliqués ne sont souvent pas fournis au niveau des centres de santé, obligeant les femmes à non seulement passer du poste vers le centre de santé, mais à outrepasser ce dernier pour arriver finalement à l'hôpital régional avant de recevoir les soins nécessaires. La Belgique a investi beaucoup dans la décentralisation de la chirurgie (et notamment la césarienne) et la transfusion sanguine jusqu'au niveau du centre de santé. Les hôpitaux régionaux sont relativement chers pour les patients, comparés avec les postes ou centres de santé.

Par rapport à la qualité des soins, le personnel de soins (infirmiers, sages-femmes et médecins) est généralement bien formé, mais il manque des niches spécifiques dans le domaine de la santé de la reproduction. Il s'agit en premier lieu de la réanimation du nouveau-né, de la chirurgie obstétricale, de la transfusion sanguine, de la prise en charge de l'avortement et des méthodes PF de longue durée. Par

rapport aux niches spécifiques, le Sénégal a peu d'expérience en matière de prise en charge globale et intégrée des femmes violées.

Tous ces aspects seront adressés dans l'intervention dans certaines zones en complément des efforts déjà fournis par la Coopération belge depuis plus d'une décennie.

L'accès géographique

L'accès géographique est déterminé par la densité du réseau des structures de santé, mais aussi par le niveau de décentralisation des prestations de soins, en d'autres mots dépendant du paquet de soins offert de façon décentralisée. En général, le réseau des structures sanitaires est assez développé au Sénégal. Par contre l'offre de soins est en général très centralisée au niveau des hôpitaux régionaux. Le niveau 'centre de santé', premier niveau de référence dans le système sénégalais n'a pas le plateau technique recommandé par l'OMS dans le cadre de la politique des districts sanitaires.

L'intervention ne réalisera pas de constructions nouvelles et ne s'engagera dans la réhabilitation de bâtiments que pour permettre l'installation et l'utilisation correctes de nouveaux équipements liés à la santé reproductive.

L'accès financier

Finalement, pour la dimension « accès financier », on constate que la majorité des ménages au Sénégal subissent chaque année le risque de tomber dans le piège de la pauvreté à cause de dépenses catastrophiques liées à la maladie. Les « soins gratuits » sont rarement vraiment gratuits parce que la politique de gratuité ne fait référence qu'à la prestation par le personnel soignant, pas aux autres actes médicaux et/ou à la consommation de médicaments. Surtout ces derniers sont souvent très coûteux pour le patient car la majorité des médicaments prescrits sont en fait des spécialités.

Pour protéger les femmes enceintes contre ces dépenses, l'intervention prévoit la subvention de ces soins à la hauteur de 3500 fCFA, une somme qui correspond à l'adhésion au régime de l'assurance maladie sénégalais pendant un an. Le paquet qui serait ainsi couvert par cette somme englobe les consultations prénatales, y compris les médicaments contre l'anémie et le paludisme, la maternité sans risque y compris tous les aspects d'un accouchement compliqué, la prise en charge du nouveau-né, la consultation post-natale, y compris la planification familiale pour un an. Ce paquet est réaliste parce que l'adhésion au régime assurantiel est complétée par un subside de l'Etat du même montant pour chaque femme qui adhère. De plus, l'accès à la planification familiale durant un an renforcera la création d'une demande. Cette conscientisation des familles sur la PF à travers le subventionnement sera renforcée grâce aux campagnes de sensibilisation (voir résultats 1 et 2). Le subventionnement sera également médiatisé.

Avec environ 4% de la population enceinte chaque année, on peut estimer couvrir toutes les femmes enceintes d'une population de 1.500.000 habitants durant 4 ans avec un budget de 1.100.000 €. Les campagnes de sensibilisation engloberont l'encouragement des femmes bénéficiant de la subvention de faire adhérer aux mutuelles les autres membres de la famille.

Pour stimuler la lisibilité, le résultat 3 sera divisé en 3 sous-résultats, notamment le renforcement de la qualité des soins, le renforcement de l'accessibilité géographique et le renforcement de l'accès financier des femmes et des enfants aux soins reproductifs. Pour chaque sous-résultat, des activités et un budget sont établis.

Le résultat 3 est sous-divisé en trois (3) activités principales :

- *Activité 3.1 : La qualité des soins reproductifs est renforcée ;*
- *Activité 3.2 : L'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcée ;*
- *Activité 3.3 : Les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophiques de santé.*

Activité 3.1: La qualité des soins reproductifs est renforcée

A.3.1.1 : Renforcement de la gestion des médicaments dans les FS de la zone d'intervention

La disponibilité aux produits et médicaments SR en général et de la PF en particulier est une des contraintes à l'accès de la santé de la reproduction.

En collaboration avec la PNA, la performance des pharmacies dans les formations sanitaires (FS) sera renforcée à travers l'encadrement des infirmiers et d'autres cadres de la santé concernés, et à travers un monitoring par le système assurantiel en vigueur dans le pays, et en étroite collaboration avec le projet de Merck.

L'intervention organisera le monitoring de la gestion des pharmacies, introduira une pharmacie digitalisée dans les districts appuyés, sur base d'une étude détaillée sur les contraintes d'une gestion rationnelle pharmaceutique. Cette dernière devrait permettre à la PNA d'adapter sa politique de gestion des médicaments sur base d'évidence de terrain.

Dans la même logique, la gestion financière au sein des formations sanitaires sera appuyée : la facturation automatique permet d'introduire un système de comptabilité pour le niveau district et centre de santé qui est indispensable pour améliorer la gouvernance dans le secteur et, plus particulièrement, pour minimaliser les risques de corruption et assurer une facturation transparente et correcte aux femmes et aux adolescents. Il s'agit de piloter un logiciel de comptabilité adapté aux besoins des formations sanitaires.

Dans la pratique, il s'agit de contracter une (ou plusieurs) entreprise(s) qui maîtrisent ces problématiques, d'installer les logiciels, de réaliser les formations et d'assurer un suivi sur le terrain. L'organisation d'un séminaire au niveau national qui permet de capitaliser l'expérience, d'introduire un e-politique ou approche nationale et de conscientiser le système mais aussi les partenaires au développement pour le 'role-out' de l'initiative.

A.3.1.2. Formations complémentaires en soins obstétricaux et néonataux d'urgence (SONU)

Dans les zones d'intervention, Enabel a déjà financé dans le programme de coopération précédent des cours sur les SONU pour quasi la totalité du personnel de santé. Ces formations restaient néanmoins principalement théoriques parce qu'il n'y avait pas moyen de créer des terrains de stage de qualité dans le cadre de ce projet de renforcement de capacité. S'inspirant d'une nouvelle approche pédagogique développée par USAID, l'intervention veut compléter les compétences de l'ensemble du personnel soignant des 3 régions avec une formation SONU pratique. Avec les mannequins il est possible de donner des cours pratiques intensifs sur les accouchements eutociques et compliqués et la réanimation du nouveau-né, indispensables pour compléter la connaissance théorique avec une compétence pratique. L'approche USAID s'appelle « low intensity, high frequency ». Il s'agit d'organiser des formations très courtes, un maximum de deux jours, mais de les répéter régulièrement, c'est-à-dire annuellement. En pratique, il s'agit de rendre disponible les mannequins dans les départements, voire les districts sanitaires, et après une formation pratique locale initiale, d'obliger le personnel de se rendre annuellement au niveau du district pour répéter les actes pratiques apprises. Ainsi le personnel reçoit annuellement un rafraîchissement des connaissances mais surtout des actes pratiques. Ce genre de formation demande très peu de temps (le personnel se rend de toute façon régulièrement au sein de son district) et de ressources. Au total 400 personnes dans la zone d'intervention seront formées trois fois au cours de l'intervention.

Si les résultats sont probants, ce type de formation devrait devenir une approche nationale. L'intervention prévoit un séminaire national autour des résultats afin de mobiliser l'ensemble des partenaires au développement engagés dans la santé et d'élargir l'initiative sur le reste du territoire sénégalais.

A.3.1.3. Renforcement de l'offre de soins reproductifs

Kaffrine est la région avec la plus haute mortalité maternelle dans le pays, à l'exception des régions semi-désertiques, mais qui, contrairement à Kaffrine, sont très peu peuplées. Dans l'ensemble de cette région, il n'y a qu'un seul gynécologue, qui ne peut évidemment pas garantir une présence continue. Sur demande du médecin-chef de la région, l'intervention engagera un jeune gynécologue à Kaffrine pour la durée de 4 ans, qui doublera l'effectif des gynécologues dans la région. Tandis qu'il réalisera d'un côté des soins médicaux spécialisés dans le cadre de la santé de la reproduction (e. a. prise en charge du cancer du sein, clinique d'infertilité, réparation chirurgicale de la mutilation génitale féminine, la stérilisation chirurgicale, etc.), il s'engagera également dans le renforcement des soins reproductifs dans les 3 régions à travers :

- La mise en place d'un système de supervision des centres de santé et hôpitaux régionaux avec comme objectif principal le renforcement des compétences cliniques des médecins généralistes. Il mobilisera les autres spécialistes à Kaolack pour s'intégrer dans l'initiative ;*
- La formation en compétences SONUC (SONU complémentaires, voire spécialisés) pour les médecins dans les districts sanitaires à travers l'organisation de stages chirurgicaux et la formation en échographie gynécologique pour les médecins et les sages-femmes ;*
- Il mènera et organisera le dialogue politique autour de la décentralisation systématique des certains actes médicaux, y compris les césariennes ;*
- Il organisera une étude prospective, basée sur ses expériences de terrain, sur les coûts de prise en charge des pathologies gynécologiques et obstétricales spécialisées. Ceci contribuera au renforcement technique du système assurantiel du pays à travers une fixation réaliste des paiements par les patients.*

La fonction publique (FP) l'engagera après 4 ans ou, alternativement, la FP l'engage au début de l'intervention mais il recevra une prime sur salaire de la part de l'intervention pour ses tâches d'encadrement et de formation décrites plus haut. Le budget englobe son salaire, un appui en équipement pour l'hôpital de Kaffrine et les moyens pour organiser ses visites de terrain (voiture de supervision (partagée avec le district), consommables, perdiems, organisation de séminaires).

A.3.1.4. Introduction de l'approche de « l'offre de PF proactive » par le personnel soignant

L'offre proactive veut que chaque bonne occasion donnée au personnel soignant aboutisse à une proposition proactive de la part de ceux-ci pour utiliser la PF. Cette activité peut être déclinée en plusieurs sous-activités :

- L'ensemble du personnel soignant (médecins, sages-femmes et infirmiers, 400 personnes) recevra une formation par rapport à cette approche, occasion de leur rappeler aussi les principes de base d'une offre de qualité en PF et de les familiariser avec les principes des droits sexuels et reproductifs des femmes et des jeunes en particulier ;*
- Le monitoring de l'application de cette nouvelle stratégie de l'offre de PF ;*
- Une analyse des résultats sera réalisée après 2 ans et 4 ans, suivie d'un atelier au niveau national afin de partager les résultats, le but étant la dissémination de l'expérience sur le territoire entier du pays.*

Les activités englobent la formation de courte durée pour l'ensemble du personnel. Les frais de suivi et de supervision par les équipes cadres de district, l'évaluation des résultats et la dissémination de ces résultats au Ministère, aux autres sous-régions et aux partenaires au développement.

A.3.1.5 Renforcement des droits du patient dans le domaine de la santé reproductive et de la gestion de plaintes

Une expertise nationale renforcera les fonctions de médecin-conseil dans le système assurantiel afin de mieux gérer les plaintes des utilisateurs/trices et plus particulièrement par rapport à la santé reproductive. Il s'agit de renforcer les capacités des médecins-conseil engagés par le MSAS, de conscientiser le personnel de santé à chaque niveau (postes de santé, centres de santé, équipe de district et de région) et de créer un système de gestion des plaintes. Il s'agit là de traiter les plaintes dites 'moins graves' au niveau local, mais aussi d'orienter les patients ou leur famille vers des instances juridiques en cas de faute lourde de la part du système. Cette fonction n'est pas très développée dans le système assurantiel actuel où le médecin-conseil se limite en général à la vérification administrative des factures.

Cet expert technique aura un profil médical et complètera les compétences de l'expert technique au niveau du résultat 2 qui s'occupe de la création d'un centre d'accueil unique pour les victimes de violences sexuelles et autres. L'expert recruté s'occupera entre autres spécifiquement des aspects médicaux de la prise en charge des victimes.

A.3.1.6 : Suivi scientifique

Le monitoring des activités et résultats au travers d'un suivi scientifique a comme but le développement des modèles de mise en œuvre des politiques sanitaires nationales en matière du renforcement de la qualité des soins dans le domaine de la santé reproductive. Un suivi scientifique, mené par une équipe multidisciplinaire composée d'un consortium de centres scientifiques belges et sénégalais sera créé. Ce suivi scientifique aidera les experts locaux et internationaux à capitaliser les expériences à travers un monitoring du processus et une analyse plus poussée vers la fin de l'intervention. Cette activité couvrira l'ensemble des activités du résultat 3. Il s'agit de 2 personnes internationales et 2 personnes nationales qui fourniront 30 jrs X 2 visites X 4 ans hommes-jours internationaux et autant d'hommes jours nationaux.

Activité 3.2 : L'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcée

A.3.2.1 : Un système d'ambulance est mis en place et devient politique nationale

Les évacuations médicales ne sont pas organisées uniformément sur le territoire sénégalais. Les femmes avec des problèmes obstétricaux représentent le groupe cible le plus important dans le pays. Après analyse dans les districts sanitaires (mener une étude dans l'ensemble des districts dans la zone d'intervention), une réorganisation et rationalisation du système d'évacuation seront proposées, y compris le redéploiement du personnel (les chauffeurs).

Un système de monitoring permettra après 4 ans de conclure sur un système rationalisé et accessible financièrement. Un atelier national de réflexion sera organisé pour rendre cette l'expérience un élément intégrant la politique sanitaire nationale.

L'intervention procurera 4 voitures-ambulances pour les districts qui en ont besoin. Il assurera la formation des ambulanciers et mettra en place le système et le communiquera à la population. Il mènera le plaidoyer pour que les frais d'évacuation soient remboursables par le système assurantiel.

En considération du fait que le besoin effectif en voitures-ambulances dépasse largement le nombre de voitures que l'intervention 3 envisage acheter, le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale sera sollicité pour la mobilisation des fonds publics nécessaires à l'achat d'au moins 2 ambulances supplémentaires (voir matrice des engagements de la Partie nationale, Partie 3 du Portefeuille).

A.3.2.2 : Rendre fonctionnel les services de la santé de reproduction du centre de santé de Guinguinéo

Le centre de santé du district de Guinguinéo (région de Kaolack) ne joue pas son rôle de référence à cause de la vétusté de l'infrastructure et de l'équipement du centre.

Le district ne dispose pas d'un premier niveau de référence (centre de santé) selon les normes de la politique nationale et ceci pose une énorme barrière géographique pour la population en général, mais surtout pour tout ce qui concerne la santé de la reproduction et notamment la prise en charge des soins obstétricaux d'urgences (césariennes, transfusion sanguine, etc.).

La réhabilitation du centre et plus particulièrement les services de la santé de la reproduction est une priorité pour la région, explicitement exprimé par la responsable régionale. Il s'agit de travaux de réhabilitation après le développement d'un plan architectural se basant sur les normes du pays, et de son équipement.

A.3.2.3 : Augmenter les points de transfusion sanguine

La transfusion sanguine pose problème dans beaucoup de formations sanitaires. La coopération belge y a investi déjà dans plusieurs départements, mais il reste pas mal de centres dans les 3 régions où la transfusion soit n'existe pas ou ne fonctionne pas de façon optimale.

Il s'agit de réaliser au début de l'intervention une étude d'inventaire des besoins des différents districts et d'en déduire un plan d'action ensemble avec le programme national de transfusion sanguine.

Il s'agit d'acheter des équipements, de former le personnel impliqué dans le processus (y compris la création de lieux de stage), de négocier et uniformiser les tarifs, d'établir un processus de collecte de sang localement et d'établir des procédures internes d'organisation du service.

Par rapport aux équipements / matériels il pourrait être envisagé de mettre en place un partenariat public-privé avec l'entreprise belge Multi G Pharma sous réserve d'un respect des engagements pris par la Belgique en matière de qualité des produits médicaux. Cette entreprise a développé un 'kit' de groupage sanguin rapide dont son utilisation pourrait avoir un impact important sur la diminution de la mortalité maternelle grâce à l'application / utilisation de ce test rapide par tout le personnel médical (infirmiers, sages-femmes) au-delà du laborantin. L'entreprise essaie de faire reconnaître ce test au Sénégal actuellement.

A.3.2.4 : Appuyer la digitalisation des formations sanitaires

Au Sénégal le système de santé et ses acteurs publics et privés exploitent à peine les opportunités offertes par la digitalisation des services, lorsqu'une bonne utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication renforce l'équité dans l'accès aux soins et contribue à mettre le citoyen/patient au centre de l'acte médical.

Ceci est d'autant plus vrai en matière de santé de la reproduction, où la liberté de choix est un facteur déterminant pour ceux qui cherchent la confidentialité des services, comme les adolescentes ou les victimes de violences sexuelles : l'adoption des technologies qui mettent en relation les prestataires de services de santé ou de prise en charge psychosociale avec les patients tout en sauvegardant l'anonymat de ce dernier est une piste prioritaire qui sera empruntée par l'intervention 3.

Pour ce faire, Enabel mettra en valeur les résultats du premier hackathon organisé à Dakar en novembre 2018, en permettant à l'équipe des idéateurs de la plateforme technologique « digitalisation des services de santé reproductive » qui a remporté la compétition de concrétiser son projet.

A travers la prise en charge de l'équipe des idéateurs/développeurs par un acteur spécialisé en incubation numérique, la plateforme sera développée, testée, transformée dans un produit commercialisable. Dans une première phase elle sera installée dans le système informatique d'un nombre limité d'établissements sanitaires, pharmacies et mutuelles de santé du Sine Saloum ainsi que dans les centres « ado » et dans les « one stop center » pour la prise en charge de violences sexuelles. Ainsi un premier noyau de réseaux

virtuels « santé reproductive » se constituera, avec la vocation de s'étendre à l'ensemble du Sine Saloum au fur et à mesure que des nouveaux usagers finaux et des nouveaux prestataires de services y adhèrent en téléchargeant l'application et en souscrivant aux conditions de service.

La création de ce réseau virtuel est censée déclencher une dynamique vertueuse opérant une force de traction « vers la digitalisation » de l'ensemble des éléments constituant la gestion du service de santé reproductive. En fait Enabel supportera l'intégration à la plateforme digitale en question de tout un éventail d'outils digitaux de gestion qui convergent vers la dématérialisation du service au bénéfice de l'efficacité, de l'efficacités, de l'accès et de la portabilité : la gestion digitale des médicaments, la digitalisation du dossier-patient, la facturation digitale et le remboursement de frais de santé par monnaie électronique, etc.

En conformité aux principes de la stratégie digitale d'Enabel « digital by default », qui adopte les approches de la cocréation et de l'« human centered design », le développement et la mise en fonction de ces applications complémentaires se fera par l'organisation d'un hackathon par an, au cours duquel des équipes d'idéateurs proposeront leur solutions digitales aux besoins du système de santé. A l'instar du premier hackathon, les meilleures équipes seront sélectionnées pour pouvoir concrétiser leurs solutions à travers l'INNOVATION HUB ou d'autres dispositifs d'incubation numérique.

Activité 3.3 : Les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophiques de santé

A.3.3.1.: Identifier et enrôler les femmes enceintes dans le système assurantiel sénégalais

L'initiative prévoit que chaque femme enceinte dans les 3 régions (districts sanitaires sélectionnés, 1.500.000 habitants) couvertes par l'intervention, qui se présente pour la consultation prénatale, reçoit un 'voucher' du personnel soignant et qui lui permet de s'inscrire dans le système assurantiel du pays. Elle sera en même temps encouragée d'inscrire le reste de sa famille. Puisque les frais d'adhésion sont fixés à 3500 FCFA, il s'agit de ce montant par femme que l'intervention subventionnerait. Une adhésion pour un an couvrira les soins prénataux, l'accouchement y compris toutes les complications et la référence et la consultation post-natale y compris la planification familiale pendant un an. La planification familiale augmentera significativement puisque sous un régime assurantiel, le tarif pour un an de PF tombe à un quart comparé avec les personnes non assurées. Cette activité ne correspond pas uniquement en une simple augmentation temporaire de l'utilisation de la PF : c'est également une stimulation de la demande qui ne disparaîtra pas automatiquement après l'initiative.

Il s'agit d'organiser le système, de conscientiser le personnel de santé et d'organiser leur discours (formation de courte durée), ainsi que les entités assurantielles décentralisées afin que celles-ci aussi se prépare. Une articulation avec le résultat 1 de cette intervention est évidente.

Les femmes enceintes représentent environ 4% de la population chaque année. Pour une population de 1.500.000 couverte par l'intervention, ceci signifie 60.000 femmes enceintes chaque année. Une couverture théorique signifierait $3500 \times 60.000 = 210$ millions FCFA ou 320.000 € par an. En pratique on vise probablement 80% de couverture pendant 4 ans. Ceci correspond avec un budget de 1 024 000 €.

2.2.1.4 Thèmes transversaux pour l'intervention 3

Genre : L'intervention 3 s'aligne pleinement avec la stratégie nationale pour l'égalité et équité de genre qui a identifié les politiques les plus profitables pour la promotion et la protection du droit des femmes et des adolescentes à leur santé physique, mentale et sociale en matière de la reproduction et la sexualité. Ces politiques répondent à leurs besoins pratiques en matière d'accessibilité géographique aux soins de santé de qualité, d'accessibilité liée aux coûts des prestations et des médicaments et méthodes contraceptives ainsi que de prévention des violences sexuelles et basées sur le genre et de prise en charge des victimes.

L'intervention 3 recouvre également une dimension humaine et sociale qui revêt toute son importance pour répondre à des enjeux tels que :

- le renforcement de la volonté politique au profit du changement de comportements ;
- le développement d'une conscience collective de refus des violences (excision, sévices corporels, etc.) à l'endroit des femmes et des enfants ;
- la construction de valeurs sociales et culturelles qui remet en question les comportements et pratiques à risques chez les hommes et chez les femmes, notamment en matière de sexualité ;
- la prise en charge de la santé reproductive où le contrôle social intègre des principes et normes à l'avantage des besoins pratiques et des intérêts stratégiques des hommes et des femmes ;
- l'utilisation effective du référentiel culturel (religion, coutumes), fait de valeurs de chasteté, d'abstinence, d'hygiène et de pureté, comme source d'éducation et de protection des filles contre la montée des IST invalidantes et du VIH-SIDA ;
- la rapidité de la prise en charge parfois entravée par le contrôle du mari souvent seul à disposer des moyens et/ou à décider de la référence aux structures sanitaires.

L'intégration du genre est une approche clé dans l'intervention 3 qui ne se manifeste pas seulement dans le fait que l'intervention cible de façon particulière les droits et les besoins spécifiques des femmes et des adolescentes dans leur santé reproductive et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre, mais aussi parce que les aspects genre doivent nécessairement être intégrés dans toutes les études et les activités de sensibilisation et de communication pour le changement du comportement, pas seulement de la population (femmes, hommes et adolescent(e)s) mais aussi des autorités politiques, des leaders religieux et des prestataires de services. A travers la promotion du droit à la santé reproductive l'Intervention 3 envisage à renforcer l'application effective des droits sociaux et culturels des femmes et des adolescentes, de contribuer à l'élimination des violences faites et de promouvoir la participation des femmes et des adolescentes dans la prise de décision sur leur santé et d'assurer la prise en compte de leurs besoins spécifiques en santé.

Environnement et climat : Les liens entre climat et croissance démographique ont fait l'objet de multiples publications, conférences, débats, et parmi les mesures préconisées pour lutter contre le réchauffement de la planète, la lutte contre la croissance démographique est citée. La politique nationale sénégalaise sur la planification familiale reconnaît l'importance de la PF dans le cadre de la lutte contre l'accroissement non contrôlé de la population et les multiples défis qui en émanent pour le développement social et économique du pays.

A un niveau plus « micro », les composantes de communication et sensibilisation de l'intervention supporteront l'adoption de consommables paramédicaux écologiques et recyclables par les filles et les femmes, comme une partie centrale de leur éducation à la santé reproductive.

VIH/sida : Le taux de prévalence du VIH au Sénégal continue à baisser. Actuellement il est de moins de 1% (0,5%). Les soins pour les patients affectés et le dépistage sont bien intégrés dans les services de santé, y compris la transmission entre mère et enfant. L'intervention veillera que les aspects VIH/SIDA gardent le niveau de qualité actuel et promouvra davantage la lutte contre l'infection là où nécessaire, en reconnaissant en même temps qu'un apport consistant et complémentaire existe déjà.

Digitalisation : L'Intervention 3 a un focus spécifique sur le développement et l'utilisation des outils digitalisés et interactifs adaptés aux besoins des groupes cibles tant au niveau des détenteurs de droits (c.à.d. la population en général et les femmes, les enfants et les adolescent(e)s en particulier) comme au niveau des porteurs d'obligation (c.à.d. les autorités sanitaires et les prestataires de services). Au niveau des détenteurs de droits le numérique sera utilisé dans une perspective de renforcer leur droit à l'information et la formation et de stimuler la réflexion analytique et critique. Au niveau des porteurs d'obligation, le numérique sera utilisé dans une perspective de renforcer la gestion sanitaire, la traçabilité

du patient, la formation continue du personnel de santé, la promotion de la santé, la prise en charge et la dématérialisation du parcours du patient. Une bonne utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC) envisage une meilleure équité dans l'accès aux soins de santé et contribue à remettre le citoyen et le patient au centre de l'acte médical. Ce dernier aspect sera renforcé par la mise en valeur de l'application développée par l'équipe ayant remporté l'Hackathon organisé par Enabel en novembre 2018 à Dakar : une plateforme fonctionnant sur smartphone et sur technologie USSD, qui met en relation immédiate et anonyme les usagers des services de santé reproductive et les acteurs en charge du service (médecins, sages-femmes, établissements de santé et pharmacies).

Enfin la gestion des médicaments au sein des établissements de santé sera digitalisée et les bases de données concernant les stocks mises en réseau pour prévenir et minimiser les ruptures et optimiser la gestion des approvisionnements.

2.2.1.5 Partenaires de mise en œuvre et complémentarités et synergies avec les autres PTF

Partenaires de mise en œuvre et prestataires de services

Etant donné que le MSAS est le ministère technique principal responsable pour le développement des politiques dans le domaine de la santé de la mère et de l'enfant (SME) et la disponibilité des services de santé SME de qualité – y compris la prise en charge médicale et psychosociale des victimes des violences sexuelles et basées sur le genre (VVSBG), accessibles et adaptés aux besoins spécifiques des districts, l'intervention collaborera étroitement avec les régions médicales. Vu le rôle du MFFG dans la protection des femmes et des enfants et la prévention des VSBG, une collaboration étroite est également prévue avec les services régionaux de développement communautaire du MFFG. Ces deux collaborations sont complémentaires et doivent s'opérer en synergie et concertation. La collaboration avec les autres ministères sectoriels impliqués (justice, intérieur, enseignement, etc.) s'organisera au travers des structures de coordination multisectorielle existantes et en fonction des besoins de l'intervention, comme, p.ex. le développement d'un système de prise en charge multisectorielle des VVSBG. Le financement se fera au travers des procédures d'appui financier aux acteurs publics.

Une concertation continue avec le niveau central est essentiel afin d'assurer la durabilité des initiatives développées. Au sein du MSAS il s'agit de la Direction de la santé de la mère et de l'enfant, l'Agence CMU et la PNA. Au sein du MFFG, il s'agit de la Direction de la famille et de la protection des groupes vulnérables et la Direction de l'équité et d'égalité du genre.

Pour les activités de formation et de sensibilisation ainsi que pour les initiatives de référencement aux services spécialisés, l'intervention investit dans le renforcement des compétences des acteurs publics et privés et favorise la création des partenariats publics-privés (PPP).

Pour le développement des outils et des approches spécifiques pour lesquelles des expertises techniques spécialisées sont requises (p.ex. pour des outils TIC) les entreprises privées peuvent être impliquées, plus particulièrement au travers des marchés publics.

L'intervention envisage également un partenariat avec UNICEF, surtout dans le domaine de la prévention des VSBG faites aux enfants et aux adolescents au travers d'un accord de coopération spécifique. Ce partenariat sera basé sur le principe de coopération effective, de mutualisation des compétences des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la prévention des VSBG de l'intervention, et de valorisation des expertises académiques belges et sénégalaises en la matière.

En vue de l'appui scientifique l'intervention fera appel aux contrats cadres qui ont été établis entre Enabel et les institutions académiques belges dans les domaines du droit à la santé reproductive. Cette collaboration s'établira à travers un appel aux candidats auprès des universités.

Au niveau du gouvernement décentralisé, l'intervention envisage une collaboration avec :

- *Au niveau de la santé et l'action sociale :*
 - *Les autorités de santé : les régions et districts sanitaires (Kaolack, Kaffrine et Fatick), la CMU régional, la Pharmacie régional d'approvisionnement (PRA) ;*
 - *Les prestataires de services de santé publics : les hôpitaux régionaux, les centres de santé, les postes de santé, les cases de santé et les « Bajenu Gox » ;*
 - *Les services régionaux d'action sociale, les Centres de promotion et de réinsertion sociale ;*
- *Au niveau de la femme, la famille et le genre :*
 - *Les comités régionaux et départementaux sur le genre et de la lutte contre les VBG ;*
 - *Les services régionaux de développement communautaire ;*
 - *Les centres départementaux d'assistance et de formation (CEDAF)*
- *Au niveau de la jeunesse : les Centres « ado » ;*
- *Au niveau de l'enseignement :*
 - *Les centres régionaux d'enseignement technique féminin (CRETf) ;*
 - *Les comités de protection des enfants dans les établissements d'enseignement ;*
 - *Les clubs d'éducation à la vie familiale (EVF) ;*
- *Au niveau de la justice : les Maisons de justice et les Bureaux d'écoute ;*
- *Au niveau des élus : l'Union des associations d'élus locaux (UAEL) et les mairies.*

Synergie avec les autres PTF

Les PTF principaux dans le domaine de la santé de la mère et de l'enfant et la promotion des droits des femmes et de l'enfant au Sénégal sont :

- *Agences des Nations Unies : UNFPA, UNICEF, UN Women, OMS, ... ;*
 - *Agences et structures multilatérales : Banque Mondiale, Organisation Ouest-Africaine pour la Santé/le Partenariat de Ouagadougou, ... ;*
 - *Agences bilatérales : USAID, LuxDev, JICA, ... ;*
 - *Fondations privées : Fondation Bill & Melinda Gates, Merck for Mothers, ... ;*
 - *ACNG internationales : Marie Stopes International, Tostan, Save the Children, PATH,;*
 - *ACNG belges : Plan Belgium, Solidarité Socialiste, Mutualité Chrétienne, Croix Rouge de Belgique,*
- ...

Des synergies spécifiques seront mises en place avec LuxDev (qui exécute un programme de santé dont la zone centre est également ciblée pour une partie), USAID (très active dans le domaine de la santé de la reproduction et également présent via des ONG internationales dans la région de Kaffrine), Unicef (cf. résultat 2), UNFPA et quelques ONG internationales et belges aussi actives dans la même zone d'intervention. Des réunions spécifiques sont prévues au début de la mise en œuvre de l'intervention afin de définir clairement ces synergies et collaborations.

L'intervention travaillera également étroitement avec des associations sénégalaises et internationales actives dans un ou plusieurs domaines liés à la promotion de la santé de la mère et de l'enfant, la prévention des VSBG et la protection des droits des femmes et de l'enfant. Dans le pôle territoire Sine Saloum il s'agit des associations suivantes (liste non-exhaustive) :

- *Santé de la mère et de l'enfant : l'Association des sages-femmes sénégalaises, l'Association des femmes médecins du Sénégal, l'Association sénégalaise pour le bien-être de la famille (ASBEF) (membre du réseau international de l'International Planned Parenthood Federation, IPPF), l'Alliance nationale des communautés pour la santé, l'Association pour la promotion de la femme sénégalaise (APROFES), le Réseau jeunesse population et développement (RESOPOPDEV), le Conseil des organisations non gouvernementales d'appui au développement (CONGAD), l'Alliance nationale des jeunes pour la santé de la reproduction et de la PF au Sénégal (ANJ-SR/PF-Sénégal),*

Centre de guidance infantile et familiale (CEGID), les mutuelles à base communautaires, les UDAM (Koungheul et Foundiougne), la Croix Rouge ;

- Violences sexuelles et basées sur le genre, protection de l'enfant : ENDA Tiers Monde, Association de femmes juristes sénégalaises (AFJS), les Boutiques de droit, le Réseau Siggil Jigeen, le Collectif des hommes pour la défense des droits des femmes, le Conseil sénégalais des femmes, Tostan, Boutique de droit, Village SOS Kaolack, la Croix Rouge.
- Accès aux soins de santé : il s'agit plus particulièrement des mutuelles à base communautaires du Groupe de recherche et d'appui aux initiatives mutualistes (GRAIM, appuyé par la Mutualité chrétienne belge), des mutuelles de santé Oyofal Paj (appuyé par Solidarité socialiste) et les UDAM (modèle développé par la coopération belgo-sénégalaise qui a été repris comme modèle national, dans les districts sanitaires de Koungheul, Foundiougne, Passy et Sokone). Le GRAIM et le Oyofal Paj sont également actifs dans les districts sélectionnés.

2.2.1.6 Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée

Synergies et complémentarités avec les autres interventions du Portefeuille

- L'existence d'un potentiel de création de synergies avec le Pilier 1 est un des critères de sélection de la cible géographique de l'intervention 3. Il s'agit plus particulièrement des districts de Foundiougne (dans la région de Fatick) et de Kaolack (dans la région de Kaolack). Ceci doit permettre aux interventions de pouvoir profiter des réussites respectives. Une indépendance économique accrue des femmes leur permettra une plus grande autonomie dans la prise de décisions concernant leur santé et la santé de leurs enfants. D'autre part, il est prévu que l'approche portefeuille assure que les femmes et les jeunes bénéficiaires du Pilier 1, peuvent aussi bénéficier des activités prévues dans l'intervention 3, et plus particulièrement du renforcement de leur accès (géographique et financier) aux services de santé de qualité et d'une meilleure connaissance et compréhension de leurs droits. Les synergies seront créées de façon directe au travers des activités organisées sur le lieu de travail, ou de façon indirecte, au travers des activités organisées à base communautaire et/ou de couverture plus régionale. Elles devraient notamment permettre d'engager les acteurs du secteur privé pour la prise en compte des droits liés à la santé de la reproduction.
- En ce qui concerne les synergies avec l'intervention 4, la complémentarité se trouve dans la réalisation des études stratégiques dans le domaine de la santé de la reproduction (échelle nationale), la réalisation (éventuelle) de certaines formations de haute valeur d'impact à l'échelle nationale (aussi en synergies avec autres PTF), la valorisation (capitalisation) des expériences et portage au niveau national, les formations en compétences numériques et ABDH de l'intervention 4 dans lesquelles un volet sensibilisation à la santé reproductive sera intégré.

Articulation avec les autres instruments belges

- Les ACNG, notamment les ONG belges actives au Sénégal et leur partenaires locaux qui sont actifs dans le domaine vaste du droit à la santé reproductive ainsi que la promotion et la protection des droits des femmes, des enfants et des adolescents, pourront soumettre leurs propositions pour se voir octroyer les subsides.
- Enabel a signé des accords cadre avec plusieurs universités et institutions académiques belges qui ont une expertise spécifique dans la promotion et la protection des droits des femmes, des enfants et des adolescents, la santé de la mère et de l'enfant, la santé des adolescents, ainsi que la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre et la prise en charge multisectorielle des victimes, le développement et la mise en place de modèles de centre d'accueil unique, etc.
- Enabel a signé un accord-cadre avec la police fédérale belge qui a une expertise spécifique dans l'appui aux victimes des VSBG.

Implication du secteur privé belge

- *Il y a plusieurs entreprises belges avec expertise dans le développement et la mise en place des outils numériques qui peuvent être adaptés aux défis spécifiques dans les contextes où l'accès aux réseaux digitalisés n'est pas toujours évident.*
- *Enabel a signé de contrats-cadre avec des entreprises privées qui ont une expertise spécifique dans certains aspects de santé et digitalisation. Enabel continue à explorer le marché belge afin de pouvoir couvrir une gamme plus large des besoins en santé et digitalisation.*

2.2.1.7 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre de l'intervention 3

L'équipe de mise en œuvre sera basée à Dakar (au sein du bureau de la Représentation) et à Kaolack (dans le bureau régional d'Enabel pour le Sine Saloum et à proximité de la zone d'intervention). Afin d'assurer une bonne concertation et interaction entre Enabel et les autorités au niveau décentralisé l'équipe de mise en œuvre aura aussi un bureau mis à sa disposition chez le Bureau Régional du MSAS à Kaolack. L'équipe de mise en œuvre sera composée de :

- *Le Coordinateur de l'intervention 3, basé à Dakar avec 50% du temps de travail à Kaolack : expert international avec expériences particulières en matière de santé de la reproduction et organisation des services de santé. Il/Elle assure la qualité, la cohérence et la coordination technique de l'intervention. Il/Elle appuie la mise en œuvre des accords stratégiques avec les principaux partenaires. Il/Elle organise la communication, la concertation et le partage d'information au sein de l'intervention. Il/Elle assure différentes fonctions liées à la gestion des ressources humaines. Il/Elle alimente et appuie le dialogue sectoriel et les groupes techniques de travail. Il/Elle supervise la mise en œuvre des conventions de subsides.*
- *Un expert national en charge de l'appui au centre « ado », basé à Kaolack, profil sociologue ou pédagogue et avec une bonne expertise en sensibilisation et communication (résultat 1).*
- *Un expert national en charge de l'appui au centre « one-stop-centre », basé à Kaolack, profil psychologue clinique, médecin avec expérience en soins centrés sur les patients ou qui a travaillé dans la santé mentale, ou sociologue / pédagogue avec expérience spécifique dans le domaine d'accompagnement psycho-sociale de patients (résultat 2).*
- *Un expert national avec un profil de médecin en santé publique, basé à Kaolack en appui des médecins conseil et en appui de l'expert national pour le résultat 2, pour ce qui concerne les aspects de prise en charge médicale et psychologique des victimes de violences sexuelles et basées sur le genre avec une bonne expérience clinique dans le domaine de la santé reproductive (résultat 3).*
- *Un expert national avec un profil de médecin en santé publique, basé à Kaolack, en appui du renforcement de l'accès géographique et financière aux soins reproductifs.*
- *Une équipe de support administratif et financier comprenant :*
 - ✓ *1 Responsable administratif et financier international ainsi qu'un expert international en contractualisation partagés au sein du Portefeuille*
 - ✓ *1 Assistant de gestion partagé avec l'intervention 4*
 - ✓ *1 chauffeur*
 - ✓ *Une équipe transversale en support à l'ensemble du Portefeuille et dont les coûts sont partagés entre les 4 interventions au prorata de son budget. Pour l'intervention 3, les coûts de cette unité sont chargés à la hauteur de 24%.*

2.2.1.8 Décomposition du budget de l'intervention, partenaires et modes de contractualisation

<i>Intervention 3 : Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent</i>				
<i>OS : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et les jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteurs</i>				
	<i>Rubrique</i>	<i>Budget</i>	<i>Allocation budgétaire envisagée</i>	<i>Mode de contractualisation ou partenaire</i>
<i>COÛT OPERATIONNEL</i>				<i>7.575 951 €</i>
<i>Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré</i>				<i>1.435.000 €</i>
<i>Activité 1.1.</i>	<i>Services adaptés aux adolescents</i>			
	<i>1.1.1. Développement du modèle services de services adaptés aux adolescents</i>	<i>40.000 €</i>	<i>Ateliers de travail, visite de terrain</i>	<i>Exécution Enabel</i>
	<i>1.1.2. Mise en place du modèle</i>	<i>650.000 €</i>	<i>Mise en place d'un centre « ado » dans chacune des 3 régions d'intervention et d'un système de référencement</i>	<i>Convention de subside via appel à proposition</i>
	<i>1.1.3. Aménagement et équipement des coins ados</i>	<i>150.000 €</i>	<i>Achats de meubles, ordinateurs, outils de travail, etc.</i>	<i>Marché public</i>
	<i>1.1.4. Installation de bibliothèques digitales</i>	<i>100.000 €</i>	<i>Développement et mise en place d'une bibliothèque digitale dans chacune des 3 points de services adaptés aux adolescents</i>	<i>Marché Public</i>
	<i>1.1.5. Formation du personnel</i>	<i>125.000 €</i>	<i>Formation du personnel des centres ados et des prestataires de services impliqués dans le système de référencement</i>	<i>Accord spécifique de coopération avec les universités belges</i>

	<i>1.1.6. Suivi scientifique et capitalisation</i>	<i>70.000 €</i>	<i>Appui au développement et la mise en œuvre du modèle de services adaptés aux adolescents, formation et capitalisation au travers la rédaction de documents et des ateliers régionaux</i>	<i>Accord spécifique de coopération avec les universités belges</i> <i>Pour les ateliers : Exécution directe Enabel</i>
Activité 1.2.	<i>Campagne de sensibilisation</i>	<i>300.000 €</i>	<i>Organisation de 2 campagnes par région et Ateliers de préparation</i>	<i>Marché public pour les campagnes de sensibilisation</i> <i>Ateliers : exécution directe Enabel</i>
Résultat 2 : Le droit à la protection des violences sexuelles et d'autres formes de violences basées sur le genre et la prise en charge des victimes est renforcé.				1.810.000 €
Activité 2.1.	<i>Etude sur les normes et les valeurs socio-culturelles qui déterminent les violences faites aux enfants</i>			
	<i>Etude nationale</i>	<i>200.000 €</i>	<i>Ateliers de préparation du protocole de l'étude, collecte de données, ateliers d'analyse des résultats, développement d'une stratégie de changement de comportement</i>	<i>Convention de subside avec Unicef</i>
	<i>Pilotage d'une stratégie de changement de comportement</i>	<i>200.000 €</i>	<i>Pilotage de la mise en œuvre d'une stratégie de changement de comportement dans les régions de Fatick, Kaolack et Kaffrine</i>	<i>Convention de subside avec Unicef</i>
Activité 2.2.	<i>Centre d'accueil unique pour la prise en charge des victimes</i>			
	<i>2.2.1. Développement du modèle</i>	<i>150.000 €</i>	<i>Ateliers, visites de terrain, visites d'étude en Belgique,</i>	<i>Accord spécifique de coopération avec les universités belges</i> <i>Ateliers : Exécution directe Enabel</i>
	<i>2.2.2. Mise en place du modèle</i>	<i>550.000 €</i>	<i>Mise en place d'un centre d'accueil unique par région d'intervention, formation du personnel, campagne de sensibilisation</i>	<i>Convention de subside via appel à proposition</i>

	2.2.3. Aménagement et équipement	230.000 €	Aménagement et équipement des coins d'accueil appropriés aux besoins des victimes (achat de meubles, outils de travail et intrants pour les examens médicaux, etc.)	Marché public
	2.2.4. suivi scientifique et capitalisation	110.000 €	Appui au développement du modèle, monitoring de la mise en œuvre, développement de propositions de politique nationale, atelier de capitalisation	Accord spécifique de coopération avec les universités belges Ateliers : Exécution directe Enabel
Activité 2.3.	Prise en charge juridique			
	2.3.1. Sensibilisation sur les droits des femmes et des enfants à base communautaire	100.000 €	Campagnes de sensibilisation, développement d'outils digitalisés	Convention de subside via appel à proposition
	2.3.2. Formation de la police et de justice	100.000 €	Visite d'étude en Belgique, ateliers de formation	Voyages : Exécution directe Enabel Accord spécifique de coopération avec police fédérale belge et/ou les universités
	2.3.3. Développement et mise en place d'un système d'appui juridique	100.000 €	Accompagnement des victimes, appui financier aux victimes	Convention de subside via appel à proposition
	2.3.4. Suivi scientifique et capitalisation	70.000 €	Développement de modules digitalisés de formation standardisés et interactifs, appui au développement du modèle de système d'appui, capitalisation	Accord spécifique de coopération avec les universités belges
Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé				4 330 951 €
Activité 3.1 : La qualité des soins reproductifs est renforcée				1 993 951 €
S-Activité 3.1.1.	Renforcement de la gestion de médicaments dans les FS de la zone d'intervention	286.000 €	Encadrement du personnel sanitaire, monitoring de la gestion des pharmacies, rationalisation de la gestion pharmaceutique à base d'une étude, et gestion financière	Conventions de subside avec la région médicale et DS Marché public

S-Activité 3.1.2.	<i>Formation complémentaire en SONU</i>	677.951 €	<i>Achat et mise à disposition de mannequins, organisation des ateliers de formation SONU, organisation des formations SONU de rafraîchissement, appui au développement d'une politique nationale en formation SONU, organisation d'un séminaire national</i>	<i>Marché public Exécution directe Enabel</i>
S-Activité 3.1.3	<i>Renforcement de la qualité de l'offre de soins reproductifs</i>	300.000 €	<i>Recrutement d'un gynécologue (Kaffrine), appui d'équipement pour l'HGR de Kaffrine, véhicule (achat, consommables, maintien), voyages de supervision et d'encadrement, étude sur les coûts de prise en charge des pathologies gynécologiques et obstétricales spécialisés</i>	<i>Convention de subside avec la région médicale de Kaffrine</i>
S-Activité 3.1.4.	<i>Introduction de l'approche de « l'offre de PF proactive »</i>	300.000 €	<i>Formation du personnel, monitoring, suivi sur le terrain, analyse des résultats, ateliers de capitalisation</i>	<i>Convention de subsides avec les 3 régions médicales (Kaffrine, Fatick, Kaolack)</i>
S-Activité 3.1.5.	<i>Renforcement des droits du patient dans le domaine de la SR et la gestion de plaintes</i>	170.000 €	<i>Equipement, encadrement des médecins conseil, développement d'un système de gestion de plaintes,</i>	<i>Marché public Exécution directe Enabel</i>
S-Activité 3.1.6.	<i>Suivi scientifique et capitalisation</i>	260.000 €	<i>Suivi scientifique multidisciplinaire, visite de terrain, organisation du monitoring des activités et résultats afin d'en déduire des modèles de mise en œuvre de la politique nationale, ateliers de capitalisation</i>	<i>Accord spécifique de coopération avec les universités belges Ateliers : Exécution directe Enabel</i>
Activité 3.2 : L'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcée				1.313.000 €
S-Activité 3.2.1.	<i>Un système d'ambulance est mis en place et devient politique nationale</i>	550.000€		
	<i>3.2.1.1. Développement d'un modèle pour le système ambulancier</i>	180.000 €	<i>Étude sur les systèmes ambulancier, ateliers départementaux sur la conception politique est sa dissémination</i>	<i>Accord spécifique de coopération avec les universités belges Ateliers : Exécution directe Enabel</i>

	3.2.1.2. Mise en œuvre du modèle dans les districts sanitaires,	200.000 €	Achat et équipement des ambulances (max. 4)	Marché Public
		80.000 €	Formation des ambulanciers mise en place d'un système de communication	Convention de subsides avec les RM
	3.2.1.3. Financement du système	90.000 €	Inclusion dans le paquet de services des mutuelles de santé (hors UDAM)	Convention de subside via appel à proposition
S-Activité 3.2.2	Rendre fonctionnel les services de la santé de reproduction du CS Guinguinéo	413.000 €	Travaux de réhabilitation des services du poste de santé	Marché Public
S-Activité 3.2.3.	Augmenter les points de transfusion sanguine	250.000 €	Etude d'inventaire de besoins, achat de tests rapides et d'équipement, formation du personnel, développement d'un système de collecte sang	Convention de subside avec les RM
S-Activité 3.2.4.	Appuyer la digitalisation des formations sanitaires	100.000 €	Enabel supportera l'intégration d'application et outils qui convergent vers la dématérialisation du service au bénéfice de l'efficience, de l'efficacité, de l'accès et de la portabilité : la gestion digitale des médicaments, la digitalisation du dossier-patient, la facturation digitale et le remboursement de frais de santé par monnaie électronique	Marché public
Activité 3.3: Les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophiques de santé				1.024.000 €
S-Activité 3.3.1.	Identifier et enrôler les femmes enceintes dans le système assurantiel sénégalais	1.024.000 €	Organisation du système, mise en place d'un système d'identification des femmes éligibles, création du fonds de subsides pour l'adhérence assurantiel, ateliers de sensibilisation et formation du personnel de santé et du personnel/bénévolats assurantiels.	Convention de subside via appel à proposition
Moyens Généraux				1.224.049 €
Personnel		921.715 €	Expertise nationale : 1 expert en appui au centre	Enabel

		<i>ado, 1 expert en appui au centre « one stop center », 2 médecins en santé publique Quote-part de l'équipe admin / fin, logistique, communication</i>	
Investissements	54 681 €	<i>1 véhicule, matériel informatique et mobilier bureau</i>	<i>Marché public</i>
Fonctionnement	155.429 €	<i>Frais de fonctionnement voiture, bureau et missions</i>	<i>Marché public</i>
Suivi-évaluation, audit, appui technique du HQ	92 224 €	<i>Fonctions de support assurées par le siège Enabel ou des prestataires externes</i>	<i>Marché public, Mise en œuvre Enabel</i>
TOTAL			8.800.000 €

2.2.1.9 Hypothèses, risques, mesures d'atténuation et engagements attendus

Intervention 3 :				
<i>Risques</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Traitement⁴</i>	<i>Mesures de mitigation</i>
<i>Objectif spécifique : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescents et des jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteur.</i>				
<i>Instabilité politique et conséquente dégradation du niveau de gouvernance</i>	<i>modérée</i>	<i>modéré</i>	<i>atténuer</i>	<i>Renforcement des mécanismes de prévention de risques de corruption au travers l'introduction d'un système digitalisé de comptabilité au niveau des formations de santé et un suivi détenu des partenaires de mise en œuvre</i>
<i>La pesanteur socio-culturelle ralenti le progrès</i>	<i>élevée</i>	<i>élevé</i>	<i>atténuer</i>	<i>Développement d'une stratégie de communication et de sensibilisation adaptée et appropriée aux groupes cibles</i>
<i>Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré.</i>				
<i>Les porteurs d'obligations n'adhèrent pas aux changements recherchés</i>	<i>élevée</i>	<i>élevé</i>	<i>atténuer</i>	<i>Développement d'une stratégie de communication et de sensibilisation adaptée et appropriée aux groupes cibles</i>
<i>Coordination insuffisante dans un contexte connu de multiplicité d'acteurs</i>	<i>élevée</i>	<i>élevé</i>	<i>atténuer</i>	<i>Appui au fonctionnement des instances de coordination au niveau régional et départemental</i>
<i>Résultat 2 : Le droit à la protection des violences sexuelles et d'autres formes de violences basées sur le genre et la prise en charge des victimes est renforcé.</i>				
<i>Les porteurs d'obligations n'adhèrent pas aux changements recherchés</i>	<i>élevée</i>	<i>élevé</i>	<i>atténuer</i>	<i>Développement d'une stratégie de communication et de sensibilisation adaptée et appropriée aux groupes cibles</i>

Intervention 3 :				
<i>Risques</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Traitement⁴</i>	<i>Mesures de mitigation</i>
<i>Coordination insuffisante dans un contexte connu de multiplicité d'acteurs</i>	<i>élevée</i>	<i>élevé</i>	<i>atténuer</i>	<i>Appui au fonctionnement des instances de coordination au niveau régional et départemental</i>
Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé				
<i>Les ressources humaines travaillant dans de conditions suboptimales, n'appliquent pas ce qu'elles ont appris et/ou sont mutées</i>	<i>faible</i>	<i>faible</i>	<i>atténuer</i>	<i>Assurer un suivi pour la mise en application du contenu des formations par le développement des modules de formation et d'outils d'information digitalisés</i>
<i>Lenteurs d'exécution des travaux infrastructurels</i>	<i>élevée</i>	<i>modéré</i>	<i>atténuer</i>	<i>Lancement très précoce de l'appel d'offre pour les travaux et association de la Partie nationale au suivi des travaux du début de l'exécution</i>
<i>Insuffisance du financement étatique complémentaire, notamment pour le bloc opératoire de Sokone (si nécessaire) et pour le système de transport des patients (ambulances)</i>	<i>modéré</i>	<i>modéré</i>	<i>atténuer</i>	<i>Intégrer le débat sur la planification du financement du système de santé au dialogue politique bilatéral (avec accompagnement de l'ambassade de Belgique) et au sein du Groupe Thématique Santé Etat-PTF</i>

2.3 Pilier 3 : Renforcement des compétences

2.3.1 Intervention 4 : Formations, Etudes & Expertises (FEE)

2.3.1.1 Ambitions

Le Sénégal fait face à plusieurs défis notamment la croissance démographique et la prise en compte de l'éducation et la formation de son capital humain. L'examen multidimensionnel de l'OCDE note que le système éducatif ne forme pas les Sénégalais « en nombre et en qualité suffisante ». Il y a une inadéquation entre l'offre de formation et le marché du travail. C'est ainsi que son gouvernement a établi différentes politiques autour de l'amélioration du capital humain tel que repris dans l'axe 2 du PSE.

Avec l'ambition de faire du numérique un moteur de développement économique et social, la vision de la stratégie Sénégal numérique 2025⁸⁸ traduit l'option du Sénégal de s'appuyer sur le numérique comme catalyseur pour une transformation structurelle de l'économie nationale et pour s'inscrire dans la société du savoir et de la connaissance de manière inclusive et durable. C'est ainsi que pour contribuer à réduire la fracture numérique liée au genre⁸⁹ des formations des technologies d'information et de communication (TIC) ciblées seront organisées pour les femmes défavorisées. Dans le même cadre des formations en ligne seront privilégiées pour la formation des fonctionnaires des services décentralisés.

Dans la lignée des stratégies sénégalaises, le développement des ressources humaines en contribution à la croissance économique et sociale, durable et inclusive, dans une approche basée sur les droits humains avec une priorisation des activités liées au numérique comme levier d'innovation, est l'ambition de l'intervention 4.

De plus, le ciblage du développement des compétences des acteurs portuaires a été privilégié étant donné tout le potentiel pour le développement du Sine Saloum en tenant aussi compte des retombées liées au potentiel important de développement du port de Dakar.

*Les **formations, les études et les expertises** mises en œuvre par cette intervention entrent dans le cadre d'un apprentissage tout au long de la vie tel que visé dans l'ODD 4.4⁹⁰. Elles devront avoir une valeur complémentaire et additionnelle par rapport aux appuis prévus dans les autres interventions du Portefeuille.*

L'intervention permet aussi, par des formations, des études et la mise à disposition d'expertise ponctuelle d'explorer de nouvelles pistes d'appui au développement envisagées en cours d'exécution du Portefeuille afin de pouvoir ajuster au mieux la contribution de la Belgique à la croissance économique et sociale durable visée.

Objectif général (partagé avec les interventions 1, 2 et 3) : Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum

Objectif spécifique de l'intervention 4 : Les performances des parties prenantes du Portefeuille du Programme de Coopération Sénégal-Belgique sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques dans le pôle territoire du Sine Saloum

Le schéma ci-dessous présente la théorie du changement qui sous-tend la chaîne de résultats de l'intervention 4 :

⁸⁸ <https://www.sec.gouv.sn/dossiers/senegal-numerique-2016-2025>

⁸⁹ Union Internationale des Télécommunications (UIT), 2016

⁹⁰ ODD 4.4 : « D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat ».

INPUT		OUTPUT		OUTCOME		IMPACT
1. Formations	⇒	Les capacités techniques et managériales et les compétences individuelles des ressources humaines sont renforcées	⇒	Les citoyens, les entrepreneurs, les entreprises, les acteurs portuaires et les services publics et privés sont plus performants.	⇒	Développement économique et sociale, inclusif et durable
↑ Caractéristiques (changements visés) : <ul style="list-style-type: none"> • Participatif • Egalité • Complémentarité • Effet levier du numérique 		↓ Ceci se traduit par (changements visés) : <ul style="list-style-type: none"> • Confiance en soi • Capacité technique (savoir et savoir-faire) • Capacité stratégique • Capacité de planification • ... 		↓ Ceci se traduit par (changements visés) : <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Efficience • Pertinence • Qualité ⇒ dans la réalisation des rôles, mandats et missions respectifs relatifs à l'impact souhaité		↓ Ceci se traduit par (changements visés) : <ul style="list-style-type: none"> • Education et formations améliorées • Offre d'emploi améliorée • Cadre entrepreneurial amélioré • Services de santé améliorés • Compétitivité améliorée du secteur portuaire • Confiance sociale augmentée • Participation sociale augmentée • ...
2. Etudes	⇒	Les bénéficiaires et les acteurs (agents de changement) disposent des informations pertinentes, adaptées au pays et au contexte pour informer la décision et pour accompagner les processus de changement visés	⇒		⇒	
				Les bénéficiaires et les acteurs (agents de changement) ont amélioré leurs capacités à planifier, exécuter, suivre et évaluer les processus de changement visé	⇒	
3. Expertise	⇒	Les bénéficiaires et les acteurs (agents de changement) sont soutenus, à certains moments précis au cours des processus de développement ou de la mise en œuvre de nouvelles stratégies par l'activation d'expertises très spécifiques de bon niveau. Si possible au niveau local, si non, de préférence en Belgique ?.	⇒		⇒	

2.3.1.2 Groupes cibles prioritaires

Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont les populations de la zone d'intervention.

Les bénéficiaires intermédiaires sont prioritairement mais non exclusivement, les parties prenantes intervenant dans le pôle territoire du Sine Saloum. Les parties prenantes à Dakar seront ciblées en fonction de leurs responsabilités au niveau national, important bien évidemment aussi pour le Sine Saloum ou en fonction de leur expertise nécessaire (par exemple portuaire) au développement économique et social, inclusif et durable du pôle territoire du Sine Saloum.

L'intervention cible donc principalement les ressources humaines des institutions, organisations et entreprises sénégalaises ayant un lien avec le Portefeuille d'une part comme détenteurs de droits (jeunes entrepreneurs, citoyens et en particuliers les femmes) et d'autre part comme porteurs d'obligations (pourvoyeurs de services ou d'expertises, autorités ayant un mandat de régulation, ...).

Afin de prioriser les activités de l'intervention, les thèmes déjà repris ci-dessous pour les formations sont liés avec des bénéficiaires spécifiques.

- Les **formations diverses autour du thème du numérique** ciblent d'une part directement les détenteurs de droit comme les femmes défavorisées, les personnes déscolarisées et les futurs entrepreneurs. Et ces formations ciblent d'autre part les personnels (actuels et dans une moindre mesure potentielle) des débiteurs des obligations vis-à-vis des populations et des entreprises cibles, c'est-à-dire des services administratifs, des structures de formations, des structures de santé et autres centres d'accueil (adolescents, VBG), autres services partenaires.
- Les **formations et sensibilisations autour de la thématique des droits humains**, ciblent directement les citoyens. Il est important d'inclure tous les citoyens avec une attention particulière aux jeunes filles et femmes. Les formations mettent également l'accent sur l'importance des conditions de travail décent et la préservation de l'environnement pour freiner la dégradation du climat.
- Les formations visant des **apprentissages techniques, de gestion ou de technologie de l'information et communication ciblent principalement les acteurs publics** en tant que porteurs d'obligations. Ils sont donc en quelque sorte uniquement des bénéficiaires indirects car formés en fonction des services qu'ils doivent fournir dans les domaines repris dans le Portefeuille dans son ensemble.
- Les formations visant les apprentissages et compétences managériales et opérationnelles liées aux **activités portuaires** ciblent en premier lieu les acteurs portuaires et logistiques liés aux ports du Sine Saloum et en deuxième lieu les acteurs de formation, management et opérationnels liés au port de Dakar, étant donné l'importance de l'activité portuaire de Dakar pour le développement économique du pays.

Finalement, les **études et expertises** ciblent les acteurs de changement liés au Portefeuille dans son ensemble. Les études et expertises peuvent aussi consolider et capitaliser les acquis d'interventions financées précédemment par la Belgique afin de les capitaliser. Les organisations et institutions ciblées sont d'une manière directe ou indirecte des acteurs sénégalais ayant un rôle stratégique au niveau technique ou politique. Ceux-ci peuvent être de la société civile, du Gouvernement, du secteur privé ou étant des ressources liées à la recherche ou la formation.

2.3.1.3 Cadre de résultats / Logique d'intervention

Figure 11 : le cadre des résultats intervention 4

Objectif global : Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum		
Objectif Spécifique : Les performances des parties prenantes du Portefeuille du Programme de Coopération Sénégal-Belgique sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques dans le Pôle territoire du Sine Saloum		
Résultat escompté 1 Les compétences des ressources humaines des acteurs du Portefeuille sont renforcées	Résultat escompté 2 Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Dakhonga et Dakar sont renforcées	Résultat escompté 3 Les acteurs du Portefeuille bénéficient d'expertises et d'études stratégiques

L'intervention 'Formations, Etudes & Expertises' est une intervention indépendante et complémentaire aux autres interventions du Portefeuille. Cette intervention est flexible en type d'activités qui doivent être additionnelles aux activités des autres interventions dans le sens où le résultat d'une autre intervention ne peut être dépendant de la mise en œuvre ou pas d'une activité de l'intervention 'Formations, Etudes & Expertises'.

Le développement des ressources humaines en contribution à la croissance économique et sociale, durable et inclusive, dans une approche basée sur les droits humains avec une priorisation des activités liées au numérique comme levier d'innovation en est l'ambition.

L'intervention se concentre sur le renforcement des compétences non seulement à travers des formations, mais aussi par des études et la mise à disposition d'expertise (ponctuelle ou à moyen terme).

L'intervention propose avec flexibilité une palette d'outils de **formation et d'apprentissage** en partant de chaque contexte tel qu'utilisé dans le cadre du développement des capacités. Cette palette se compose entre autres de : a) des formations groupées régionales, b) des trajets individualisés de formation, c) des apprentissages et cours à distance (e-learning), d) des formations sur le lieu de travail, e) du coaching, f) des stages, g) des séminaires, h) des voyages d'études, i) des échanges d'expertise et j) des bourses d'études locales et internationales. Dans la mise en œuvre de ces formations, le numérique est privilégié tant dans le fond (comme thématique de formation) que dans la forme (comme outil).

La possibilité de lancer, de financer et d'organiser des **études** est importante dans le cadre du Portefeuille. En effet des études permettent d'explorer des nouvelles possibilités d'appui pour des acteurs qu'ils soient gouvernementaux ou pas, mais en lien avec le Portefeuille, ses objectifs et / ou ses thématiques. Des études permettent aussi de rechercher des informations pour étayer la faisabilité ou pour discerner plus concrètement les risques d'éventuels futurs investissements en ressources humaines ou en ressources financières. Des études ciblées donnent des informations complémentaires et permettent ainsi aux acteurs du Portefeuille de mieux se situer ou mieux se réorienter afin de continuer à avoir des actions pertinentes par rapport au contexte qui change.

La mise à disposition d'**expertise** pointue, non encore déterminée mais à cibler en fonction de demandes ou de problèmes qui apparaissent durant la mise en œuvre du Portefeuille, peut certainement contribuer au pilotage et à l'opérationnalisation en complémentarité avec les différents appuis déjà planifiés au

démarrage des différentes interventions. La possibilité de pouvoir engager de l'expertise internationale à la suite d'études, analyses et constats faits dans les autres interventions ou suite aux évolutions socio-politiques est réalisable au travers de cette intervention. Ceci est possible sous réserve de décisions à prendre au sein de l'organe de pilotage de l'intervention.

La flexibilité concerne donc la durée de l'appui, le type de compétences et les capacités visées, le type d'appui, la localisation des activités, le type d'individus bénéficiaires et les organisations indirectement bénéficiaires. La pertinence des formations, études et expertises mises à disposition résidera aussi dans la mise en valeur de la plus-value de l'expertise belge.

Résultat 1 : Les compétences des ressources humaines des acteurs du Portefeuille sont renforcées

Le premier résultat vise à faciliter, mettre en valeur et capitaliser les approches innovantes, de préférence liées au numérique, et ceci au bénéfice des acteurs étatiques, associatifs et privés du Sine Saloum. Quand pertinent, la qualité des acteurs de formation belges sera mise en valeur.

Dans une approche basée sur les droits humains il sera aussi prévu d'avoir des formations et des accompagnements pour contribuer à réduire la fracture numérique liée au genre dans le Sine Saloum.

Complémentairement aux interventions 1 et 2 (pilier 1), des formations en ligne sont envisagées pour les services financiers et économiques de Fatick, Kaolack et Kaffrine et leur hinterland pour assurer des services à la population.

Activité 1.1 : Formations des agents de l'Etat concernés par l'intervention 1, 2 & 3

Des formations utilisant des supports numériques s'adresseront aux parties prenantes nationales intervenant dans les interventions 1, 2 et 3, afin de contribuer au renforcement de compétences nécessaires à délivrer les services matériels et immatériels, liées aux interventions 1, 2 et 3, qui sont de leur responsabilité dans une approche basée sur les droits humains.

Les formations de différents types (formation continue & initiale, licences, masters, capacité) seront, si possible, choisies dans l'offre déjà existantes de l'université virtuelle du Sénégal (UVS) en fonction des lacunes présentes dans les compétences des ressources humaines des administrations déconcentrées concernées par les thématiques du Portefeuille. Si elles ne sont pas présentes dans le catalogue de formations existantes de l'UVS, des nouveaux modules spécifiques pourront être développés avec l'aide éventuelle d'experts belges. L'UVS est une université publique sénégalaise, dont la spécificité tient au fait que le modèle de livraison des enseignements fait essentiellement appel aux technologies de l'Information et de la communication (TIC). Les parcours de formation sont mixtes, c'est-à-dire que là où l'essentiel se fait en e-learning, une partie (introduction, travail de groupe, coaching, examens) se fait en « résidentiel » dans le cadre des espaces numériques ouverts (ENO). Ce 'blended learning' est considéré comme étant une pratique de formation très performante tout en permettant aux apprenants de rester dans leur région.

Un accord de subsides est prévu avec l'UVS aussi bien pour dispenser des formations en ligne avec des moments de présences à l'ENO de Kaolack, pour des cours standards comme la comptabilité, le marketing, la gestion, l'anglais, ... que pour l'élaboration de nouveaux modules de formation.

Activité 1.2 : Suivi de l'aspect genre/numérique dans le cadre des indicateurs ODD

Des collaborations avec et des appuis aux acteurs sénégalais en charge du suivi des indicateurs devraient contribuer au développement des leurs compétences dans ce domaine. Ceci sera fait en synergie avec le suivi des indicateurs qu'Enabel doit assurer dans le cadre du monitoring du Portefeuille.

Une attention particulière sera apportée à cibler les données liées au genre par rapport au numérique dans le cadre d'une convention de subsides avec la Direction de la solidarité numérique de l'Agence de l'informatique de l'Etat (ADIE). Les recommandations d'un atelier sur la fracture numérique genre tenu à Dakar (en août 2018) seront à la base du contenu à définir de la convention :

- Organiser des concertations en ciblant les instances de décisions et toutes les couches sociales pour une meilleure compréhension du concept et des outils clés pour une analyse genre ;
- Vulgariser de sorte que les services techniques déconcentrés et les ONG parties prenantes puissent collecter des données avec une sensibilité genre / TIC ;
- Coordonner avec les autres cellules genre sur les questions de TIC.

Un accord de subsides sera envisagé avec la Direction de la solidarité numérique, cellule genre, de l'ADIE pour que la cellule genre puisse assurer le suivi, la facilitation pour la collecte de données avec une sensibilité genre/TIC dans les différentes réunions de suivi des ODD au niveau du Sénégal. A ce propos des concertations, la participation à des formations, et des études pourront être envisagées. Ce subside devrait aussi permettre d'avoir des données statistiques avec une sensibilité genre/TIC désagrégées au niveau du Sine Saloum.

Activité 1.3 : Formations en compétences numériques de base pour les femmes en vue de la réduction de la fracture numérique (modules ADIE)

La Direction de la solidarité numérique de l'ADIE a initié un programme de formation des couches vulnérables, s'adressant surtout aux femmes, pour mieux répondre aux exigences d'une prise en charge effective des "exclues" du monde de la formation et de l'emploi, notamment à cause de la fracture numérique basée sur genre.

L'ADIE a de l'expérience dans l'organisation de formations et constate une demande croissante et la nécessité d'une synergie d'actions avec les partenaires œuvrant dans ce domaine. Son approche est inclusive et s'inscrit dans le processus de démocratisation des TIC.

Des modules de formations très concrètes seront mises en place par une convention de subsides avec la Direction de la solidarité numérique afin de contribuer à la réduction de la fracture numérique liée au genre. Le renforcement des compétences numériques sera l'objectif des formations gérées par l'ADIE pour les femmes défavorisées, démunies, sans emploi et ayant des difficultés d'accès Internet aussi bien à Fatick, Kaolack que Kaffrine.

Exemples des thématiques des modules de formation ciblés :

- Utilisation SMART phones, utilisation apps comme whatsapp, mobile banking
- Initiation à la bureautique (Windows, Word, Excel)
- Maintenance informatique
- Alphabétisation numérique (e-learning en langues nationales, logiciels spécifiques, ...)

Une convention de subsides sera envisagée avec la Direction de la solidarité numérique de l'ADIE, en y englobant peut-être aussi une autre organisation sénégalaise apte à assurer efficacement des formations aux femmes dans un milieu rural.

Activité 1.4 : Participation à des séminaires ou évènements régionaux

La participation à, ou l'organisation de séminaires, évènements sur les thèmes prioritaires de la Coopération belge, avec priorité pour l'égalité de genre et l'environnement/changement climatique,

seront promus. Les séminaires ou évènements liés au numérique au service du développement seront privilégiés (par exemple bootcamps, hackathons, ...).

Activité 1.5 : Bourses d'études au Sénégal

L'octroi bien ciblé pour des bourses d'études au Sénégal sera envisagé après analyse des réels besoins dans les domaines/secteurs visés par le Portefeuille. La priorité sera donnée aux formations qualifiantes impliquant une forte composante numérique, avec un intérêt sectoriel explicite pour l'égalité de genre et l'environnement/changement climatique.

Les formations dispensées par l'UVS ou par l'Université du Sine Saloum au bénéfice des jeunes et plus particulièrement les jeunes filles du Sine Saloum seront privilégiées.

Activités 1.6 : Bourses d'études en Belgique

- a) Des bourses de formation ou de stages en Belgique de courte durée
 - Stages, formations liées au numérique
 - Stages, formations liées à l'économie verte
 - Stages, formations liées à la santé de la reproduction
- b) Des bourses d'études de longue durée en Belgique ou dans des études organisées au Sénégal avec l'appui universitaire belge
Appel à candidature ciblées sur des cursus spécialisant ou l'expertise donnée par la Belgique propose une vraie plus-value dans les thèmes ciblés par le Portefeuille.

Activité 1.7 : Voyages d'études, d'échanges ou participation à des séminaires en Belgique

La pertinence de chaque voyage d'étude devra être argumentée par rapport à des critères repris dans le cadre du Comité technique à mettre en place (voir dispositif organisationnel), avec un intérêt sectoriel explicite pour l'égalité de genre et l'environnement/changement climatique.

A titre d'exemple :

- Echanges ou participation à des évènements liés au numérique en Belgique
- Visites et stages en Belgique dans les centres d'accueil unique pour les victimes des violences sexuelles
- Participations dans des conférences internationales avec comme sujet les thèmes du Portefeuille

Résultat 2 : Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Dakhonga et Dakar sont renforcées
--

L'ambition de ce résultat est de contribuer à la dynamisation du secteur portuaire dans le Sine Saloum en impliquant naturellement les acteurs portuaires de Dakar car c'est à Dakar que l'expertise portuaire est concentrée pour le Sénégal. C'est aussi à Dakar que des acteurs de formation dans les métiers liés aux activités portuaires et logistiques au sens plus larges sont présents. Des collaborations avec l'expertise présente au Port d'Anvers seront recherchées.

Activité 2.1 : Formations des acteurs portuaires du Sine Saloum

Des formations managériales et opérationnelles (par exemple en sécurité, anglais maritime, gestion, marketing) organisées par des organismes de formations portuaires sénégalais (TRAINMAR, CFMPL, UNAPEES) ou belges (APEC) viseront le personnel de l'Agence nationale des affaires maritimes, des Services de Douanes, de la gendarmerie et de la police des frontières, des manutentionnaires et des entreprises ainsi que du Port autonome de Dakar (PAD) et de la Chambre de commerce et de l'agriculture

de Kaolack, attributaires de la concession d'exploitation du port. L'ensemble de ces structures est en charge, à différents niveaux de responsabilité, de la gestion de l'axe fluviomaritime qui connecte les deux parcs industriels visés dans pilier 1, et ces derniers au principal hub maritime container, vraquier et hydrocarbures du Pays et de l'Afrique de l'Ouest.

La plus grande partie des formations seront organisées localement via le Fonds de financement de la formation professionnelle et technique (3FPT) par les acteurs de formation portuaire sénégalais (TRAINMAR, CFMPL, UNAPEES) ou par d'autres acteurs de formation.

Les formations de niveau management stratégique seront faites par l'APEC lié au Port d'Anvers avec qui Enabel a un accord spécifique de coopération pouvant être activé.

Activité 2.2 : Echanges et partenariats Sénégal-Belgique

Les partenariats recherchés avec le Port d'Anvers et les Ports de Liège et de Bruxelles, mettront les compétences belges en matière de logistique multimodale et exploitation portuaire à contribution pour le renforcement du pôle portuaire Kaolack-Foundiougne-Dakhonga.

Activité 2.3 : Le renforcement des compétences du personnel de la Haute autorité de la coordination de la sûreté maritime et de la protection de l'environnement marin (HASSMAR)

Des formations locales permettront de mettre en valeur le prêt de 4 millions € déjà accordé par FINEXPO, pour l'équipement et l'entretien du système de surveillance et sécurité de la bande côtière du Sénégal (radiobalises, récepteurs radar, logiciels d'analyse de signaux de détresses, etc.).

L'utilisation effective et efficace du matériel acquis dépendra tout d'abord de la gouvernance organisationnelle de l'HASSMAR. Celle-ci pourra être appuyée par des formations des RH détachées de la Marine sénégalaise pour du long terme. Ces RH ont les prérequis pour que leurs compétences dans l'utilisation et la maintenance de l'équipement performant soient renforcées efficacement.

Des formations seront assurées par des acteurs privés locaux et internationaux spécialisés.

Résultat 3 : Les acteurs du Portefeuille bénéficient d'expertises et d'études stratégiques

Ce résultat ouvre la possibilité de cibler plus de bénéficiaires que ceux mentionnés explicitement dans les résultats 1 & 2 en fonction des opportunités stratégiques qui se présentent dans un contexte se trouvant dans la suite d'activités déjà menées par la Coopération belge au Sénégal et dans un contexte évoluant parfois rapidement.

Les activités mises en œuvre dans le cadre de ce troisième résultat devront permettre d'approfondir les connaissances autour de thématiques sensibles liées ou à la périphérie des thématiques du Portefeuille, afin d'orienter ou réorienter la mise en œuvre des interventions 1, 2 et 3 et puis aussi d'équiper Enabel et ses partenaires des outils nécessaires à la mobilisation de fonds additionnels pour le financement d'initiatives innovantes ne pouvant pas être couvertes par le Portefeuille bilatéral.

Activité 3.1 : Etudes à effectuer par des consultances

Une liste est donnée des études déjà identifiées qui pourraient être effectuées par des bureaux d'études qui répondraient à un appel dans le cadre de procédures de marchés publics. Cette liste est non-limitative car elle se veut flexible et basée sur la demande qui devra être confirmée par les partenaires sénégalais.

1. Etude bathymétrique sur le trait fluvial Kaolack-Foundiougne
2. Etudes sur l'impact environnemental et socio-économique des explorations et exploitations hydrocarbures

3. Etude sur les facteurs socio-culturels pouvant être à l'origine de la fracture numérique genre
4. Etude de ciblage pour harmoniser la communication sur le planning familial
5. Etude sur la valorisation des déchets liquides et solides notamment autour des zones économiques de concentration des investissements promus par l'intervention 1. La réalisation de l'étude aurait entre autres l'objectif de servir de base pour la mobilisation de financements externes permettant l'opérationnalisation des recommandations. Elle permettrait aussi d'alimenter l'action de cocréation du Green Hub
6. Etude sur le l'impact de l'intégration des femmes à l'économie formelle moderne sur l'égalité de genre et l'autonomisation socioéconomique. Cette étude est importante en considération du fait que les femmes, notamment les femmes rurales avec un niveau de scolarisation faible et souvent dépourvues d'état civil, ont tendance à être les premières victimes de la modernisation de l'économie, notamment de la transition au secteur formel, qui voit les hommes plus susceptibles d'accéder au contrôle effectif des titres, des actifs et des flux de revenus lors que ce contrôle s'exerce par l'intermédiation d'une administration publique ou privée (le cadastre, le notaire, le tribunal, la caisse de sécurité sociale, une banque).
7. Etude sur la dissémination nationale d'un système d'évacuation médicale.
8. Etude socio-anthropologique sur l'acceptabilité de la PF au sein de la population en général et au niveau du personnel soignant (infirmiers, sages-femmes, médecins).

Activité 3.2 : Etudes intégrées avec d'autres acteurs belges ciblées sur les risques environnementaux

Les études reprises ci-dessous seraient effectuées en collaboration avec les ACNG belges et les universités belges actives dans ce domaine.

Ces études devraient permettre de mieux cerner l'impact global et multidimensionnel de l'industrialisation du Sine Saloum, pour qu'il puisse s'inscrire dans une planification du développement équilibré entre intérêts concurrents.

Les différents éléments permettraient de :

- A) compiler des données et études disponibles pour identifier de manière multidimensionnelle les conséquences prévisibles du changement climatique sur le territoire Saloum ;
- B) évaluer et analyser la perception des populations du delta du Sine Saloum sur ces enjeux et sur leurs capacités d'adaptation ;
- C) évaluer les risques auxquels ce territoire est confronté en lien avec :
 - les explorations pétrolières en cours au large du delta (Total) (quels sont les mesures de suivi – obligatoires ou volontaires – mises en place par les exploitants pour mesurer l'impact de son exploration? Quel contrôle des autorités ? Quelle transparence? Quelles mesures de prévention, plan d'urgence, ... ?),
 - le développement des activités de valorisation industriel des ressources naturelles du delta (poissons, coquillages, riziculture de mangrove, saliculture) et leur impact sur l'écologie et la sociologie du delta. Quelles mesures de prévention ou d'atténuation sont à envisager pour éviter les dommages collatéraux de l'intervention 1 du Portefeuille ?
- D) proposer et justifier des pistes de développement du territoire du delta ("vision delta du Saloum 2030"), en considération de ses défis d'adaptation et de préservation des ressources : enclavement (zones insulaires en particulier), salinisation, risques climatiques, limitation des terres cultivables,

difficulté d'accès à l'eau douce, ... Quels sont les potentialités spécifiques qui justifient qu'on continue d'y vivre et qui permettent qu'on puisse y vivre dignement dans le futur proche ?

Ces études fourniront une base de connaissance, à présent inexistante pour le Sénégal et la Belgique, sur les opportunités de création de valeur dans l'économie verte, afin d'attirer des nouvelles entreprises dans les parcs industriels et orienter l'activité de cocréation du Green Hub prévu dans l'intervention 1.

Activité 3.3 : Expertises basées sur la demande

Une enveloppe budgétisée pour des demandes d'expertises dans les domaines et thématiques du Portefeuille. Cette demande devra être confirmée par les partenaires sénégalais.

Activité 3.4: Expertise pour le renforcement des stratégies de gestion de l'eau et la collecte/analyse des données sur l'utilisation de l'eau en vue de l'organisation du Forum Mondial de l'Eau 2020

Sans capacité opérationnelle de surveillance du climat des ressources en eau, l'insécurité des conditions environnementales va croître (inondations, sécheresse). Dans le cadre du Portefeuille Sénégal-Belgique il est important de contribuer à favoriser l'utilisation durable des ressources naturelles, notamment de l'eau, qui est à la base du développement des secteurs primaire et secondaire.

La Direction générale pour la gestion et la planification des ressources en eau (DGPRE), rattachée au Ministère de l'hydraulique et de l'assainissement (MHA), est responsable de cette gestion. Cette direction a déjà des compétences de base en gestion de la ressource, mais cet acquis devrait être consolidé et renforcé.

C'est ainsi qu'une expertise internationale perlée est envisagée pour aider la DGPRE à :

- a) Concevoir et mettre en place un système de suivi des captages d'eau sur l'ensemble du territoire national ;*
- b) Élaborer et opérationnaliser le dispositif national des redevances pour les usagers de l'eau sur la base du principe de la « fiscalité écologique progressive », en application des études déjà réalisées par la DGPRE ;*
- c) Organiser et piloter le Forum Mondial de l'Eau qui aura lieu en 2020 à Dakar. Ce Forum est l'occasion de promouvoir et supporter l'engagement des plus hautes autorités de l'Etat sénégalais pour qu'elles assurent réellement la préservation des ressources en eau du pays. Ceci est spécialement pertinent pour le développement économique durable du Sine Saloum, où l'état de la ressource est largement inconnu et, d'après les sondages ponctuels effectués par l'intervention PARERBA, probablement très fragile.*

Activité 3.5 : Expertise internationale pour la capitalisation de la politique nationale CMU

La politique nationale de couverture maladie universelle est un élément essentiel pour que l'accès aux soins de la santé de la reproduction soit une réalité pour les femmes du Sine Saloum.

Afin de pouvoir consolider cette politique qui a des retombées réelles au Sine Saloum grâce à son envergure nationale, l'Agence de la CMU a explicitement demandé à la coopération belge de l'accompagner dans le processus de mise en œuvre de la politique nationale CMU et ses réformes.

La modélisation de la transition des mutuelles communales vers des entités professionnalisées au niveau départemental au Sine Saloum en particulier sera ainsi accompagnée par une expertise internationale de pointe.

Activité 3.6 : Etudes économiques pour accompagner des investissements

Des consultances internationales/nationales sollicitées par des acteurs sénégalais dans le cadre des études économiques/de faisabilité seront prises en charge par l'intervention. Ces études entendent contribuer à la détermination des potentialités et opportunités réelles d'investissement (par des acteurs privés locaux et internationaux, en particulier belges) et appuyer la création ou le développement des entreprises locales.

Ces études de faisabilité pourraient s'effectuer dans des opportunités d'investissements dans les domaines de l'exploitation portuaire et de la logistique ou dans le domaine de la transformation agroalimentaire, dans les services numériques, dans l'économie verte et dans les services de support aux PME agroalimentaires (fabrication et entretien des équipements, intermédiation commerciale, etc.).

2.3.1.4 Thèmes transversaux pour l'intervention 4

L'environnement et les changements climatiques

La dégradation de l'environnement et son effet sur le climat sont des préoccupations majeures dans la mise en œuvre du Portefeuille. La durabilité des résultats de développement est liée aux menaces que fait peser le changement climatique sur l'environnement des bénéficiaires.

La préférence donnée à des formations en ligne (e-learning, blended courses,...) ainsi qu'aux réunions en téléconférence devrait contribuer à diminuer les déplacements des intervenants et de bénéficiaires et donc l'empreinte carbone des activités de l'intervention.

Dans le cadre du résultat 3 de l'intervention deux études ayant pour objet l'environnement et le changement climatique seront réalisées, pour lesquels l'intérêt de la Partie nationale a été déjà vérifié : a) une étude sur l'impact environnemental global de l'industrialisation du secteur agroalimentaire dans le Sine Saloum, avec l'objectif, entre autres, d'aider le Pilier 1 du Portefeuille à identifier et adopter les mesures de mitigation et de compensation opportunes ; b) une étude multidisciplinaire sur les perspectives socio-économiques des populations habitant le delta du Saloum, notamment par rapport aux conséquences du développement des transports fluviomaritimes et du démarrage de l'exploitation des hydrocarbures off-shore.

L'expertise que l'intervention 4 (R3) mettra à disposition de la DGPRE servira à améliorer la gestion des ressources hydriques de surface et souterraines, qui sont à la base de la viabilité de la production des matières premières alimentaires pour la transformation industrielle en amont des filières priorisées, où se situe une partie importante des bénéficiaires finaux de l'intervention 2 du Portefeuille, ainsi que des autres interventions de développement agricole mis en œuvre par Enabel dans la zone (PARERBA et RIEC).

Le genre

L'intervention accorde une attention particulière aux droits des jeunes filles et des femmes. Rendre les formations accessibles aux jeunes filles et aux femmes sans discrimination revêt trois dimensions :

- 1. Les stéréotypes liés au genre sont évités dans la programmation des formations, dans les termes de références d'études, dans les modules, guides ou documentations accompagnants les formations ainsi que dans les communications que ce soit dans les invitations, médias ou rapports divers. Mais bien sur la forme et le contenu des formations, études et expertises sont culturellement appropriées et de bonne qualité en s'adaptant aux bénéficiaires.*

2. *Les formations envisagées sont dispensées dans des lieux raisonnablement accessibles, plus rapprochées des détenteurs de droits. L'accessibilité physique doit être garantie en toute sécurité pour les jeunes filles et les femmes.*
3. *Les différentes formations sont économiquement à la portée de tous mais bien sûr dans les limites des prérequis demandés. L'accès, le transport, le matériel ainsi que parfois l'équipement sont dispensés par l'intervention, si nécessaire à la participation de jeunes filles ou femmes aux formations leur étant destinées.*

Les formations envisagées dans le cadre du R1 privilégient les femmes, par la mise en place d'un dispositif de ciblage adapté intégrant un degré raisonnable de discrimination positive. L'objectif est de contribuer à réduire la fracture numérique et promouvoir la participation accrue des femmes aux instances de gestion, jusqu'aux niveaux de responsabilité plus élevés, des organismes publics et privés qui participent à la mise en œuvre du Portefeuille ou qui en sont bénéficiaires. Une attention particulière sera accordée à la formation en gestion et en digitalisation des membres féminins des organes directifs de l'Agropole-Centre et des PME agroindustrielles qu'y adhèrent.

Dans le même esprit l'intervention 4 réalisera une étude sur l'impact de l'intégration des femmes à l'économie formelle moderne sur l'égalité de genre et sur l'autonomisation socioéconomique des femmes, qui ont souvent tendance à être les premières victimes involontaires de la modernisation de l'économie. Les résultats de cette étude permettront au Pilier 1 et à l'intervention 4-même d'identifier et adopter les mesures de discrimination positives opportunes pour contrecarrer ce phénomène et contribuer ainsi plus efficacement à une distribution équitable des bénéfices de l'industrialisation entre hommes et femmes.

La digitalisation

Le numérique est un vecteur et un accélérateur pour la réalisation des ODD. La révolution des données et le passage au numérique progressent à vive allure aussi au Sénégal, mais les bénéfices ne sont pas toujours répartis uniformément. L'intervention s'inspirera ainsi dans la mise en valeur du numérique comme levier de développement de deux principes fondamentaux tels que défendus dans l'ABDH : « L'humain d'abord » et « Ne pas nuire ».

Les actions de l'intervention seront pour cela situées dans les priorités stratégiques suivantes :

- ⇒ *Une meilleure utilisation des (mega)-données*
- ⇒ *Le numérique pour des sociétés inclusives*
- ⇒ *Le numérique pour une croissance économique inclusive et durable*

Les principes pour le développement numérique⁹¹ auxquels la Coopération belge a souscrit, peuvent servir de principes généraux pour la mise en place d'approches durables. Aussi les approches de cocréation et human centered design seront importantes à intégrer dans l'intervention. Ceci doit permettre une approche innovatrice qui tient compte des bénéficiaires finaux.

Afin que ne soit pas oublié de cibler le numérique comme atout essentiel pour le développement, l'ambition de l'intervention est qu'au minimum 50% du budget soit consacré à des actions dont l'outil ou le contenu sont liés au numérique.

ABDH

L'intervention entend contribuer à la promotion et à la réalisation des droits humains tels que définis par les traités internationaux, avec un focus sur les droits économiques (par ex. : libre initiative, emploi

⁹¹ <http://digitalprinciples.org>

décent) en n'oubliant pas les droits à l'intégrité physique (sécurité). Le fait que les formations, études et expertises fournies par cette intervention ont notamment comme finalité d'être complémentaires de manière flexible aux autres interventions, concourt à une approche holistique du point de vue des droits humains.

Les formations, études et expertises envisagées sont souplement mises en œuvre de manière à pouvoir être adaptées aux besoins de la société sénégalaise et des communautés en mutation, tout comme aux besoins des bénéficiaires dans leur propre cadre social et culturel.

L'approche fondée sur les droits humains vise au renforcement de la position des détenteurs de droits afin qu'ils puissent connaître, revendiquer et exercer pleinement leurs droits. Les détenteurs de droits sont la population, les communautés, les organisations et les entreprises. Dans un même temps, l'intervention renforcera les porteurs d'obligations qui sont aussi bien les acteurs gouvernementaux que les organisations et les entreprises pour les aider à remplir leurs obligations au service de la population pour une meilleure accessibilité et qualité des services répondant aux besoins humains fondamentaux.

2.3.1.5 Complémentarités et synergies avec les autres PTF

Les synergies d'actions sont recherchées avec la Coopération luxembourgeoise (LuxDev) et française (AFD) qui sont parties prenantes dans le « Le Fonds de financement de la formation technique et professionnelle (3FPT) » qui sera une des modalités activables pour la formation des acteurs portuaires.

Parmi les fournisseurs des formations dans la région du Sine Saloum figurent les établissements de FTP qui seront construits, réhabilités, équipés et supportés par le programme de coopération bilatéral Luxembourg-Sénégal, exécuté par LuxDev (nouveau programme formulé en 2018 de 26 millions d'Euro qui débutera début 2019). A Dakar, LuxDev appuiera – sur financement européen – la construction d'un nouveau Centre de compétences qui offrira des formations dans le domaine du numérique. Intervention 4 établira des synergies avec ce projet.

Rassembler les indicateurs liés aux ODD se fera en complémentarité et surtout en collaboration avec les acteurs qui en ont le mandat comme l'Union internationale des télécommunications (UIT) pour les données liées au numérique, ou ONU-femmes impliquées dans le suivi des données liées au genre.

Aussi pour les formations, études et expertises liées à la santé reproductive, les synergies seront développées déjà en amont dans la préparation des termes de référence ainsi que pour des financements complémentaires / additionnelles (Unicef, LuxDEV, USAID, ...) et pendant la mise en œuvre. La participation au groupe sectoriel santé sera aussi un vecteur de recherche de synergie, de partage des expériences et de la communication.

2.3.1.6 Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée

Les entreprises belges de poids sont peu nombreuses et les investissements sont surtout le fait de particuliers (ex. hôtellerie). Les acteurs belges au Sénégal sont actifs dans le transport aérien (Brussels Airlines), maritime (Sea-Invest), les engins de manutention (BIA), les équipements ferroviaires (Trabesen), l'agro-industrie (Durabilis/SFA), la Compagnie industrielle des fibres (CIF), la construction (Sebel Invest), l'informatique, l'audiovisuel et l'hôtellerie. Des études participant à l'analyse d'investisseurs potentiels peuvent être envisagées à la demande d'un partenaire sénégalais.

L'entreprise belge Securitas (ex SAIT-Zénitel) a décroché le contrat lié au prêt d'Etat à Etat de Finexpo, pour la mise sur pied d'un système de communication et de contrôle maritime, au bénéfice de la Haute

autorité chargée de la coordination de la sécurité maritime, de la sûreté maritime et de la protection de l'environnement marin (HASSMAR). Des formations complémentaires et indispensables pour la bonne utilisation du matériel livré seront organisées par l'intervention 4.

La société BIO, qui ne dispose pas de représentation au Sénégal, a investi dans des institutions bancaires actives en Afrique de l'Ouest disposant d'antennes locales, dans des institutions de microfinance et dans des fonds d'investissements pour les PME. Plus récemment BIO a accordé des prêts à des sociétés dans l'agro-transformation ainsi que pour la construction et le fonctionnement d'une centrale photovoltaïque de 20 MW qui revend la production à la Société nationale d'électricité du Sénégal. Des études préparatoires pourraient être envisagées pour des actions concertées futures.

Il est à noter qu'un protocole d'accord a été signé le 2 mars 2018 entre le Port autonome de Dakar et les Autorités portuaires d'Anvers. Complémentairement, la possibilité de formations au bénéfice des acteurs portuaires du Sine Saloum sont rendues possibles dans le cadre du résultat 2 de cette intervention 4.

Pour la période 2017-2021, la Belgique intervient au Sénégal par la mise en œuvre des programmes des acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG). Avec les acteurs universitaires (Louvain Coopération / ULB Coopération, ARES) des échanges, capitalisations ou collaboration au niveau de la formation locale pourraient être envisagés en faisant appel à des accords de coopération.

Des collaborations au niveau des acteurs culturels (Africalia, WBI, Récréatrales) pourraient être envisagées pour sensibiliser et activer la population au respect des droits humains en général et plus spécifiquement aux droits sexuels et reproductifs.

2.3.1.7 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre de l'Intervention 4

Une unité de gestion de l'intervention sera établie à Dakar (au sein du bureau de la Représentation).

L'équipe envisagée pour la mise en œuvre de l'intervention compte tenu du budget à engager sur des actions soft sur une période limitée, est la suivante :

- Intervention manager national, avec une expertise dans l'utilisation du numérique comme levier de développement.
- Un expert national en renforcement des compétences
- Un expert international transversal en digitalisation partagé au sein du portefeuille
- Une équipe de support administratif et financier comprenant :
 - ✓ Un responsable administratif et financier international ainsi qu'un expert international en contractualisation partagés au sein du portefeuille
 - ✓ Un assistant de gestion partagé avec l'intervention 3
 - ✓ Un chauffeur
 - ✓ Une équipe transversale en support à l'ensemble du Portefeuille et dont les coûts sont partagés entre les 4 interventions au prorata de son budget. Pour l'intervention 4, les coûts de cette unité sont chargés à la hauteur de 12%.

Un comité technique, incluant la DGPPE/MEFP, l'ADIE ainsi que la Partie belge, mis en place, se réunira à une fréquence à déterminer pour confirmer quels seront les thèmes, ciblage et le moment pour les appels à candidatures à lancer pour des bourses d'études, stages et formations nationales, régionales et internationales, ceci en fonction des besoins démontrés en lien avec les priorités du Portefeuille.

2.3.1.8 Décomposition du budget de l'Intervention et modes de contractualisation

	Rubrique	Budget €	Allocation budgétaire envisagée / Explication	Mode de contractualisation et/ou partenaires
COUTS OPERATIONNELS :				3 880 000 €
Résultat 1				1 500 000 €
Activité 1.1	Formations des agents de l'Etat concernés par l'intervention 1, 2 & 3	200 000	Renforcement des compétences managériales, techniques et administratives en lien avec les activités des autres interventions	Convention de subside avec UVS
Activité 1.2	Suivi genre/numérique au niveau des ODD	100 000	Appui dans le suivi, l'organisation de concertations, de facilitation pour la mise en place du ciblage genre/numérique	Convention de subside avec ADIE, Direction de la solidarité numérique, Cellule Genre
Activité 1.3	Formations en compétences numériques de base pour les femmes défavorisées	250 000	Organisation de 50 modules (pour 15 femmes défavorisées) dans les 3 districts du Sine Saloum	Convention de subside avec ADIE, Direction de la solidarité numérique
Activité 1.4	Participation à des séminaires ou évènements dans la région liés aux thèmes de la coopération belge	100 000	Echanges et voyages organisés/facilités par Enabel Participation, voyages pour 50 personnes	Marché public et mise en œuvre Enabel
Activité 1.5	Bourses d'études au Sénégal	250 000	Etudes qualifiantes dispensées par des acteurs soutenus par la Belgique, l'UVS ou autres acteurs présents au Sine Saloum pour 50 personnes	Convention de subside avec UVS et 3FPT
Activité 1.6	Bourses d'études en Belgique	200 000	Formations spécifiques de courte durée (IMT, ULB) pour 20 personnes	Enabel
		250 000	Etudes de longue durée	Enabel

	Rubrique	Budget €	Allocation budgétaire envisagée / Explication	Mode de contractualisation et/ou partenaires
Activité 1.7	Voyages d'échanges ou d'études en Belgique	150 000	Echanges et voyages d'études organisés/facilités par Enabel Participation, voyages pour 50 personnes	Marché public et mise en œuvre Enabel
Résultat 2 :				715 000 €
Activité 2.1	Formation des acteurs portuaires	100 000	Stages, formations académiques et coaching dans le domaine du management portuaire, APEC Port d'Anvers, Belgique	Accord spécifique de coopération avec le Port d'Anvers
		450 000	Formations managériales et opérationnelles (sécurité, anglais maritime, gestion, marketing) organisées par des organismes de formation sénégalais :	Convention de subsides avec 3FPT
Activité 2.2	Echanges et partenariats en matière de logistique multimodale et exploitation portuaire avec les acteurs du Port d'Anvers, de Liège et de Bruxelles	65 000	Echanges et voyages d'études organisés/facilités par Enabel	Marché public et mise en œuvre Enabel
Activité 2.3	Renforcement des compétences du personnel HASSMAR	100 000	15 techniciens formés une semaine par an (20 000 euros x 5)	Marché Public
Résultat 3 :				1 665 000 €
Activité 3.1	Etudes basées sur les demandes confirmées	600 000	Etudes à réaliser par des consultances (10 propositions)	Marché public
Activité 3.2	Etudes intégrées avec d'autres acteurs belges ciblées sur les risques environnementaux au Sine Saloum	200 000	Etudes à réaliser avec des expertises pointues présentes dans les universités ou autres centres d'expertise en Belgique	Accords spécifiques de coopération avec acteurs belges
Activité 3.3	Expertise basée sur les demandes	300 000	Consultance nationales et/ou internationale	Marché public

	Rubrique	Budget €	Allocation budgétaire envisagée / Explication	Mode de contractualisation et/ou partenaires
Activité 3.4	<i>Expertise pour l'appui à la stratégie de gestion de l'eau (DGPRE)</i>	135 000	<i>Expertise internationale (3 mois par an sur 3 ans)</i>	<i>Marché public</i>
Activité 3.5	<i>Expertise internationale pour l'adaptation de la politique nationale CMU</i>	180 000	<i>Consultance internationale (3 mois/an X 4 ans)</i>	<i>Marché public</i>
Activité 3.6	<i>Etudes économiques pour accompagner des investissements</i>	250 000	<i>Etudes économiques indépendantes (8)</i>	<i>Marché public</i>
Moyens généraux :				620 000 €
	<i>Personnel</i>	434 560	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intervention manager expert en utilisation du numérique comme levier de développement</i> - <i>Expert national en renforcement des compétences</i> - <i>Quote-part de l'équipe admin / fin, logistique, communication</i> 	<i>Exécution Enabel</i>
	<i>Investissements</i>	37 318	- <i>Matériel TIC, 1 voiture « de ville »</i>	<i>Marché public</i>
	<i>Fonctionnement</i>	77 145	- <i>Frais de fonctionnement de la voiture, des bureaux, missions</i>	<i>Marché public</i>
	<i>Suivi-évaluation, audit, appui technique</i>	70 977	- <i>Fonctions de support assurées par le siège Enabel ou par des prestataires externes</i>	<i>Exécution Enabel et marchés publics</i>
Total				4 500 000 €

2.3.1.9 Hypothèses, risques, mesures d'atténuation et engagements attendus

Risques	Probabilité	Impact	Traitement	Mesures de mitigation
Objectif spécifique :				
Dégradation de la sécurité	Faible	Elevé	Accepter	N/A
Coordination insuffisante dans le contexte de multiplicité d'acteurs prévus dans le PSE	Modéré	Modéré	Atténuer	Participation aux groupes techniques sous-sectoriels concernés
Les ressources humaines travaillant dans de conditions suboptimales, n'appliquent pas les nouveaux « savoir et savoir-faire »	Modérée	Modéré	Atténuer	Assurer un suivi pour la mise en application du contenu des formations suivies
Demandes d'appui qui ne reflètent pas les besoins réels	Elevée	Elevé	Atténuer	Appui dans l'analyse des besoins de formations et exigences de ne financer que la formation des candidatures adaptées. Des critères clairs de sélection seront élaborés et suivis.
Résultat 1 :				
Transfert limité des acquis de la formation sur le lieu du travail	Elevée	Elevé	Atténuer	Appui dans la mise en place des processus d'évaluation et de suivi des formations
Intérêts corporatistes ou particuliers qui freinent l'efficacité de la mise en œuvre	Modérée	Elevé	Atténuer	Analyses 'politico-économiques' ad hoc à faire avant de fixer les plans d'action
La défection/désertion des ressources humaines formées	Modérée	Modéré	Atténuer	Former suffisamment de personnes afin d'avoir une masse critique de ressources humaines dans les organisations ciblées malgré le turn-over de personnel

Résultat 2 :				
<i>Investissements indispensables au développement portuaire au Sine Saloum non effectifs à court terme</i>	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Suivi effectué par le pilier 1</i>
<i>Transfert limité des acquis de la formation sur le lieu du travail</i>	<i>Elevée</i>	<i>Elevé</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Appui dans la mise en place des processus d'évaluation et de suivi des formations</i>
<i>La défection/désertion des ressources humaines formées</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modéré</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Former suffisamment de personnes afin d'avoir une masse critique de ressources humaines dans les organisations ciblées malgré le turn-over de personnel</i>
Résultat 3 :				
<i>Les recommandations ou conclusions des études faites ne sont pas prises en compte</i>	<i>Elevée</i>	<i>Modéré</i>	<i>Atténuer</i>	<i>Un suivi des études faites est assuré par les différentes parties concernées</i>

Partie 3 : Pilotage et modification du Portefeuille

3.1 Pilotage du Portefeuille

La mise en œuvre du Portefeuille s'inscrit dans le cadre de la Convention générale entre l'Etat belge et le Sénégal, telle que signée le 1^{er} mars 2018. Le Portefeuille fera l'objet d'une Convention spécifique (CS) établie entre les deux parties. Une Convention de mise en œuvre (CMO) entre l'Etat belge et Enabel sera établie, en accord avec l'Arrêté Royal du 17/12/2017 portant approbation du premier Contrat de gestion entre l'Etat belge et Enabel.

Le dispositif de pilotage du Portefeuille se désagrège en deux niveaux :

1. Au niveau du Pilier 1 et de chacune des interventions 3 et 4 : via leurs **Comités de Pilotage** respectifs qui se réuniront semestriellement et seront co-présidés par le Ministère de l'Economie des Finances et du Plan et Enabel, avec la participation d'un représentant du Ministère technique principal compétent selon les secteurs⁹² et des autres différents Ministères techniques impliqués, et le cas échéant, des représentants des autorités décentralisées et de la société civile

Le Comité de Pilotage du Pilier 1 comprendra en outre un représentant de la SACE, un représentant des PME adhérentes à l'Agropole-Centre, un représentant des fédérations de producteurs de base (interprofessions arachide, céréales, produits halieutiques, etc.).

Ces Comités de Pilotage ont pour mandat de suivre l'état de mise en œuvre des interventions et atteinte de ses résultats, valider son rapportage, valider ses programmations, analyser les contraintes éventuelles et y rechercher des solutions, suivre la réalisation des engagements mutuels spécifique à l'intervention, valider les propositions d'ajustement technique et modifications budgétaires.

2. Au niveau global du Portefeuille : via le **Comité Mixte Paritaire de Concertation**, qui se réunit une fois par an au Sénégal (et tous les 3 ans au niveau Ministériel en alternance en Belgique ou au Sénégal selon les dispositions de la Convention générale). Ce Comité est co-présidé par le Ministère de l'Economie des Finances et du Plan, pour la Partie sénégalaise, et par le Directeur général de la DGD pour la Partie belge, d'Ambabel, d'Enabel, et de représentants (niveau SGM/DC) des différents Ministères techniques concernés. Ce Comité a pour mandat de suivre l'état de mise en œuvre et atteinte de ses résultats du Portefeuille dans sa globalité, analyser les contraintes éventuelles pour la bonne réalisation du Portefeuille et y rechercher des solutions, suivre la réalisation des engagements mutuels, valider les propositions de modification du Portefeuille (cfr ci-dessous).

3.2 Modalités de modification du Portefeuille

Au niveau des instances belges, tel que défini dans le Contrat de gestion entre l'Etat belge et Enabel, les modifications suivantes nécessitent un accord préalable du :

a. Ministre, si les changements portent sur :

- Les objectifs globaux et spécifiques et les indicateurs d'impact et outcome

⁹² Pilier 1 : Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie

Intervention 3 : Ministère de la Santé et de l'Action Sociale

Intervention 4 : Ministère de l'Economie des Finances et du Plan

- Le budget global du Portefeuille
- La durée du Portefeuille

b. Conseil d'Administration de Enabel, si les changements portent sur :

- La réorientation du Portefeuille ayant un impact budgétaire supérieur à 15% du budget global du portefeuille
- La délégation de l'exécution d'une partie d'une intervention, à de nouveaux acteurs, dans une procédure d'octroi direct
- Des nouvelles interventions liées à un objectif spécifique de la Stratégie Pays par le biais d'affectation de la réserve⁹³
- Des affectations de la réserve autre que pour de nouvelles interventions
- L'arrêt d'intervention⁹⁴

Ces différentes modifications seront présentées au **Comité Mixte Paritaire de Concertation pour validation**.

3.3 Monitoring & Evaluation et capitalisation

La Coopération gouvernementale et ses partenaires reconnaissent l'importance du monitoring, de l'évaluation et de l'apprentissage, dans la gestion des résultats de développement. Dans le Portefeuille pays, ceci se traduit en un ensemble intégré d'instruments et d'approches générant informations adéquates et fiables qui permettent aux acteurs et parties prenantes de contribuer aux résultats de développement en prenant des décisions basées sur des données factuelles. L'ensemble des instruments prend en compte également les questions d'apprentissage stratégique pour la Coopération gouvernementale.

Le portefeuille Sénégal et ses interventions incluent cet ensemble intégré d'instruments ainsi que la garantie d'un budget adéquat pour leur application. Plus spécifiquement, au niveau du portefeuille, les instruments prévus sont l'évaluation stratégique, les revues annuelles internes du portefeuille, et les revues à mi-parcours des interventions. Au niveau des interventions, les instruments nécessaires sont constitués par le suivi continu de la performance (incluant l'exercice de réalisation de la baseline, le monitoring continu de la mise en œuvre, les audits de la qualité des données), ainsi que par un ensemble d'activités de gestion et partage des connaissances incluant notamment une réflexion systématique sur l'action (et pouvant inclure la recherche-action participative, l'apprentissage par les pairs, le développement de communautés de pratiques et la capitalisation d'expérience).

Le processus de capitalisation qui pourra se focaliser tant sur des produits que des processus sera accompagné par les experts sectoriel d'Enabel et le cas échéant complété par des expertises externes (notamment universitaire).

Notons enfin que des audits financiers externes seront organisés régulièrement, tantôt au niveau des interventions individuelles tantôt au niveau du portefeuille dans sa globalité.

3.4 Dispositif organisationnel pour la coordination du Portefeuille

Le dispositif organisationnel pour la coordination du Portefeuille a été conçu tenant compte de :

⁹³ Pour autant que le Chef de Poste n'a pas émis d'objection. En cas d'objection, l'accord du Ministre est sollicité

⁹⁴ Idem

- *L'expertise nécessaire pour assurer un bon pilotage du Portefeuille et garantir la réalisation des objectifs et résultats de développement visés*
- *L'importance d'assurer une coordination efficace de chaque intervention, tout en assurant aussi une capacité de nourrir le dialogue sectoriel (rôle des Intervention managers – IM)*
- *La nécessité d'assurer une gestion adéquate des risques fiduciaires (rôle du RAFI et expert contractualisation)*
- *L'approche pyramidale visant à permettre à chaque superviseur d'encadrer de manière directe un nombre raisonnable de collaborateurs*
- *L'enveloppe budgétaire mise à disposition dans le Portefeuille à cet effet*

La gestion du portefeuille sera assurée par le Country Portfolio Manager, en veillant, en particulier, à la cohérence et à la complémentarité des interventions et à l'assurance de qualité. Dans l'exécution de cette tâche le Représentant Résident sera assisté par un Country Portfolio Manager, dont la responsabilité est aussi, entre autres, d'assurer la gestion harmonisée et synergique entre les interventions financées par la Coopération belge et les missions pour tiers mises en œuvre par Enabel.

Chaque intervention aura son propre Intervention Manager, ainsi que du personnel d'appui dédié à l'intervention. Le Responsable administratif et financier international (RAFI) et l'Expert contractualisation⁹⁵ agiront sous la responsabilité du Représentant Résident en appui aux gestionnaires des interventions. Ils seront responsables des prestations des équipes d'appui des interventions.

En considération de l'importance de la digitalisation en tant que thème transversal aux 4 interventions et du potentiel de développement du Sénégal dans ce domaine, un expert international en digitalisation est prévu pendant 44 mois, distribués à la hauteur de 11 mois par intervention, pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie digitale du Portefeuille. Il aura la responsabilité d'assurer le mainstreaming de l'approche D4D de la DGD et d'Enabel, en veillant à ce que les innovations méthodologiques existantes sur le théâtre numérique international soient adaptées et adoptées par l'ensemble des bénéficiaires et groupes cibles du Portefeuille.

En plus des équipes sur place, Enabel déploiera des experts thématiques du siège en backstopping et pour des appuis ponctuels.

Les interventions seront mises en œuvre en régie, sous la responsabilité de Enabel, selon ses propres systèmes de gestion.

D'un point de vue contractuel, cette mise en œuvre pourra prendre les formes suivantes :

- *La mise en œuvre directe par Enabel, principalement via l'assistance technique ;*
- *La sous-traitance via des marchés publics (services, travaux et fournitures), pour lesquels Enabel aura, seule, le rôle d'Autorité contractante ;*
- *L'octroi de subsides à des entités publiques et organisations privées dont la maximisation du profit ne constitue pas l'objectif prioritaire, pour lesquels Enabel aura, seule, le rôle d'Autorité contractante ;*
- *Les accords-cadres et spécifiques de coopération.*

Le suivi évaluation des conventions de subsides sera réalisé en cohérence avec le « guide Enabel pour l'élaboration et le suivi des conventions de subsides ».

Il s'agira de suivre, au rythme défini dans la convention en fonction de l'appréciation (a priori et continue) des capacités du bénéficiaire :

- *la planification du bénéficiaire-contractant ;*

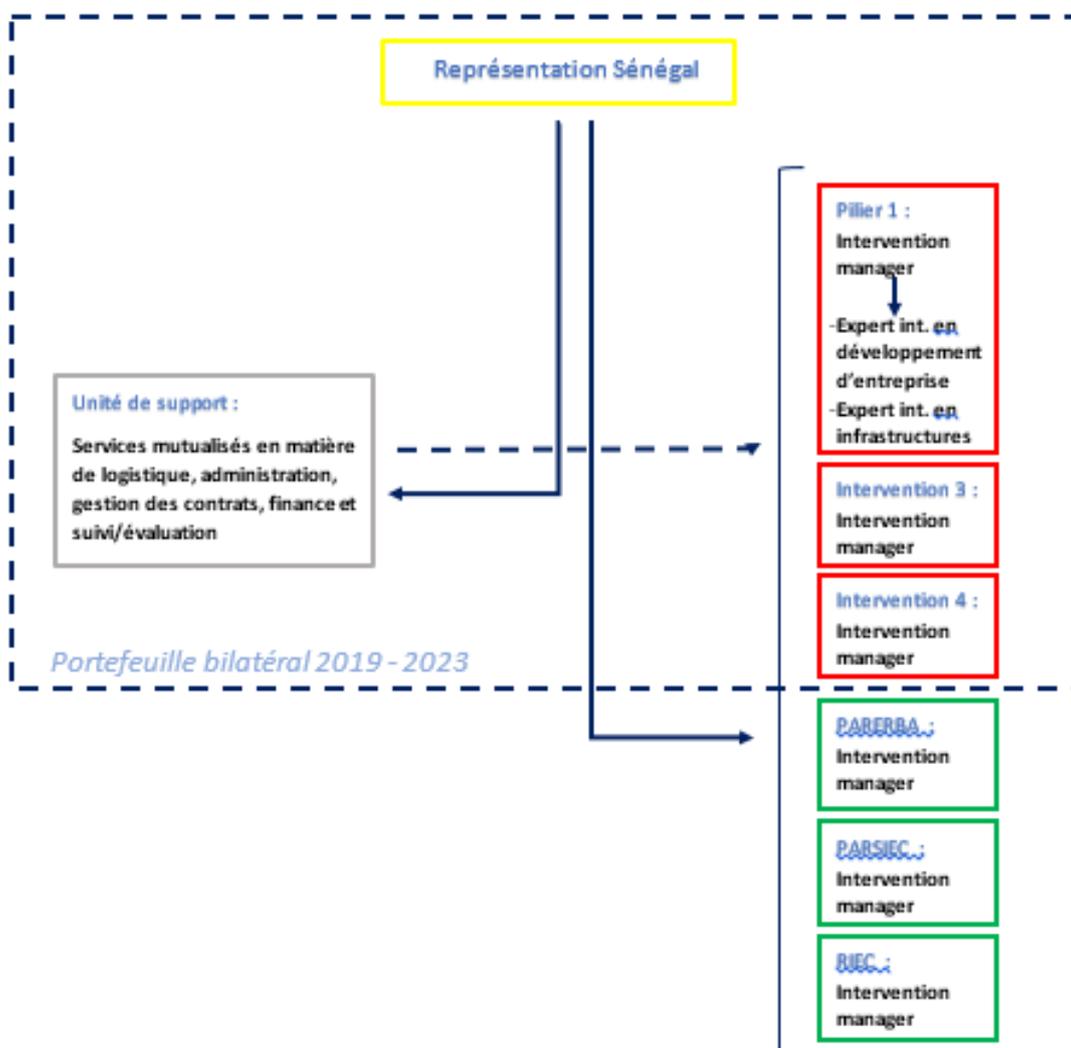
⁹⁵ Prévus pour une période de 36 mois pour assurer le bon lancement des interventions et renforcer les capacités des collaborateurs nationaux sur ces domaines.

- le progrès des réalisations en comparaison avec la planification opérationnelle, soit les indicateurs de performance ;
- les indicateurs financiers ;
- les résultats de ces activités (outputs et outcomes) au moyen des indicateurs de résultats mentionnés dans la convention.

Les contrôles de gestion des subsides seront réalisés en fonction de l'analyse de risques prévue par l'Arrêté Royal « subsides » du 23 février et basée sur la nature de l'action subsidiée, le montant du subside ; la capacité du bénéficiaire ; l'avancement de l'action et le respect par le bénéficiaire des dispositions de la convention de subside. Ces contrôles seront planifiés, matérialisés et suivis.

Sur cette base, le dispositif organisationnel pour le Portefeuille Sénégal se présente de la façon suivante :

Figure 12 : l'organigramme de mise en œuvre



Ce schéma intègre aussi les coopérations déléguées actives/financements de bailleurs tiers tels qu'existant ou fortement probables sur base de la situation actuelle (en vert).

La budgétisation de ce dispositif se présente de la manière suivante :

			Unité	Quantité	TOTAL
A 01		Personnel		338	5 239 000
A 01	01	Intervention manager interventions 1 et 2	mois	60	930 000
A 01	02	Expert international infrastructures	mois	30	465 000
A 01	03	Expert international développement d'entreprise	mois	54	837 000
A 01	04	Intervention manager intervention 3	mois	60	930 000
A 01	05	Expert international en digitalisation	mois	44	682 000
A 01	06	Responsable administratif et financier international	mois	54	837 000
A 01	07	Expert international en contractualisation	mois	36	558 000
A 02		Investissements			74 000
A 02	01	Voitures (achat et immatriculation)	unité	2	60 000
A 02	02	Equipement informatique pour les experts int.	forfait	1	14 000
TOTAL					5 313 000

Et la synthèse des frais opérationnels comme suit :

		Budget portefeuille						
		Budget interventions					Budget total	%
		Coûts opérationnels	Moyens généraux	Total	Expertise	Réserve		
Pilier 1	Intervention 1	12 578 000	869 852	13 447 852			13 447 852	30%
	Intervention 2	8 345 400	706 748	9 052 148			9 052 148	20%
	Intervention 3	7 575 951	1 224 049	8 800 000			8 800 000	19,5%
	Intervention 4	3 880 000	620 000	4 500 000			4 500 000	10%
	Réserve					3 887 000	3 887 000	8,5%
	Expertise int.				5 313 000		5 313 000	12%
	Total	32 379 351	3 420 649	35 800 000	5 313 000	3 887 000	45 000 000	
	%	72%	7,6%	79,5%	11,8%	8,6%		

Annexe 1 : Matrice des indicateurs

Objectifs globaux du Portefeuille

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
Objectif global : Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable et à la création d'emplois décents principalement dans le Sine Saloum	Taux de prévalence de la pauvreté monétaire ⁹⁶ (Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal, 2011) Désagrégation : par région administrative	National : 46,7%	
		Fatick : 67,8%	
		Kaffrine : 63,8%	
		Kaolack : 61,7%	
	Index d'inégalité de genre ⁹⁷ (Rapport annuel de la Direction de l'Équité et de l'Égalité de Genre, MFFG) Désagrégation : par région administrative	National : 0,521	
	Proportion de la population NEET ⁹⁸ (Rapport LINC-CRES/UCAD) Désagrégation : par région administrative et par sexe	National : 35,9%	-
		Fatick : 32,16%	Fatick : 31,86% ⁹⁹
		Kaffrine : 25,9%	Kaffrine : 25,6%
		Kaolack : 33,79%	Kaolack : 33,2%
	Taux combiné du chômage et du sous-emploi pour les 15 à 35 ans (Rapport ENES, ANSD) Désagrégation : par région administrative et par sexe	National : 31,1% (H : 23,4% ; F : 42,4%)	
		Fatick : 21,4%	Fatick : 20,46% ¹⁰⁰
		Kaffrine : 19,8%	Kaffrine : 19,34%
Kaolack : 39,7%		Kaolack : 38,8%	

⁹⁶ Pourcentage d'une population ayant un revenu égal ou inférieur à 1,25 US\$ par jour

⁹⁷ <https://www.worldbank.org/en/country/senegal/overview>

⁹⁸ ODD Indicateur 8.6.1 Définition : Les NEET (not in education, employment, or training) représente la proportion de jeunes âgés de 15 à 24 ans non scolarisés, sans emploi, ni formation

⁹⁹ Calculé sur la base du nombre d'emplois créés (80% pour les jeunes), du taux d'accroissement de la population jeunes et de la migration nette pour les jeunes dans la région

¹⁰⁰ Même démarche que pour l'estimation des cibles de NEET

	Taux de chômage ¹⁰¹ (ANSD, Rapport Enquête Nationale sur l'Emploi) Désagrégation : par région administrative, par sexe et par âge	National : 15,7% (H : 10,1% ; F : 23,2%)	-
		Fatick : 9,9%	Fatick : 8,1%
		Kaffrine : 13,4%	Kaffrine : 13,14%
		Kaolack : 21,8%	Kaolack : 21,11%

Intervention 1 :

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
Objectif Spécifique : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum	Chiffre d'affaire annuelle des entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre (Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par parc industriel, par secteur d'activité	Agrégé : 0 ¹⁰²	Agrégé : 32,5 M€
		Parc de Kaolack : 0	Parc de Kaolack : 20 M€
		Parc de Dakhonga (Foundiougne) : 0	Parc de Dakhonga (Foundiougne) : 12,5 M€
	Nombre d'entreprises satisfaites du climat des affaires pour le développement économique local ¹⁰³ (Enquête de référence, Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative ¹⁰⁴	Zone : 23%	Zone : 33,7%
		Fatick : 882 (30%)	Fatick : 1 765 (45%) ¹⁰⁵
		Kaffrine : 1 152 (28%)	Kaffrine : 2 057 (35%)
		Kaolack : 1 334 (18%)	Kaolack : 4 076 (30%)

¹⁰¹ ODD Indicator 8.5.2 Définition : Le taux de chômage exprime la proportion de chômeurs dans la population âgée de 15 ans et +. Le chômeur désigne une personne sans travail, à la recherche d'emploi et disponible à court terme

¹⁰² Le chiffre d'affaire « au moment de l'adhésion » des entreprises adhérentes à l'Agropole, ensemble avec un éventail d'autres informations qualitatives et quantitatives concernant les PME sélectionnées, fera partie du système de suivi/évaluation de l'Agropole, sous la responsabilité de la SACE, qui aura la tâche de suivre l'évolution (la croissance) des PME adhérentes pour apprécier et communiquer la performance globale de l'Agropole. Le chiffre d'affaire initial sera donc connu et soumis à l'appréciation de la Partie belge et de la Partie sénégalaise avant le deuxième comité de pilotage (à la fin de la première année de mise en œuvre).

¹⁰³ ODD Indicator 8.3.1 Définition : l'appréciation du climat des affaires est basée sur les critères suivants : i) les procédures de formalisation de l'entreprise ; ii) l'accès aux facteurs de production (y compris les infrastructures, l'énergie et la main d'œuvre qualifiée) ; iii) l'approvisionnement en inputs ; iv) l'accès au crédit ; v) l'accès aux marchés ; vi) la fiscalité

¹⁰⁴ La base de calcul est constituée de nombre d'entreprises recensées dans la région dans les secteurs ciblés (hors commerce, transport, BTP et Services divers)

¹⁰⁵ Les efforts du projet devraient permettre d'augmenter les taux de 50% à Fatick, 66% à Kaolack et 25% à Kaffrine

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
	<p>Nombre d'emplois à plein temps créés ou consolidés dans le secteur agro-industriel¹⁰⁶</p> <p>(Rapport de suivi du Portefeuille)</p> <p>Désagrégation : par région administrative, par sexe et par âge</p>	0	<ul style="list-style-type: none"> • Total : 2 800 (45% hommes et 55% femmes) • Fatick : 1 200 • Kaolack : 1 600
<p>Résultat 1 :</p> <p>L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels respectivement à Kaolack et Foundiougne (Dakhonga)</p>	<p>Taux d'accomplissement des investissements infrastructurels envisagés</p> <p>(Rapport de suivi du Portefeuille)</p> <p>Désagrégation : par parc industriel</p>	0	85%
	<p>Volume d'investissements infrastructurels publics mobilisé par l'Agropole-Centre¹⁰⁷</p> <p>(Rapport de suivi du Portefeuille)</p> <p>Désagrégation : par parc industriel</p>	0	23 500 000 EUR
<p>Résultat 2 :</p> <p>L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et</p>	<p>Nombre d'entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre</p> <p>(Rapport de suivi du Portefeuille)</p> <p>Désagrégation : par parc industriel et par secteur d'activité</p>	0	36 (1 SACE et 35 PME)

¹⁰⁶ Définition : décompte du nombre d'emplois à plein temps (minimum 6 heures par jour pendant 10 mois par an) créés et consolidés directement (PME agroindustrielle adhérent à l'Agropole)

¹⁰⁷ Il s'agit des investissements promus par l'Etat du Sénégal ou par d'autres partenaires financiers internationaux en complémentarité aux investissements pris en charge par le Pilier 1 de ce Portefeuille (routes, infrastructures portuaires, réseaux d'assainissement, connectivité, énergie, etc.) : cet indicateur mesure la puissance de l'effet levier de la Coopération Belge dans le Sine Saloum

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle	Volume d'investissements privés mobilisé par l'Agropole-Centre (Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par parc industriel, par secteur d'activité, par origine de l'investissement (national ou étranger)	0	> = 50 000 000 EUR ¹⁰⁸

Intervention 2 :

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
Objectif spécifique : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée	Augmentation de la contribution des PME du Sine Saloum à la formation du PIB régionale ¹⁰⁹ (Rapport ANSD phase expérimentale de calcul du PIB régional dans la zone) Désagrégation : par région administrative	La valeur de référence est inconnue présentement. Néanmoins, Enabel appuiera l'ANSD ¹¹⁰ à mesurer cet indicateur dans les régions cibles en 2019, dans le cadre du R3 Intervention 4	
	Nombre d'emplois à plein temps créés ou consolidés ¹¹¹ (Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par	0	Zone : 3 610 ¹¹² (45% hommes et 55% femmes)
			Fatick : 1 412
			Kaffrine : 166

¹⁰⁸ Estimé sur la base des résultats de la première campagne de collecte des pré-adhésions à l'Agropole-Sud multipliés par 2 (l'Agropole Centre, dans ses modules et infrastructures proposées double l'Agropole Sud en termes de capacités)

¹⁰⁹ Définition : mesure de la part du PIB régional attribuée aux PME. La croissance économique mesure l'augmentation de la richesse produite. Le PIB mesure la richesse produite par un pays sur une période donnée. Le taux de croissance correspond au taux de variation entre le PIB au début de la période et le PIB à la fin de la période considérée

¹¹⁰ Agence Nationale de Statistique et Démographie

¹¹¹ Définition : décompte du nombre d'emplois à plein temps (minimum 6 heures par jour pendant 10 mois par an) créés et consolidés directement (PME agroindustrielle et start-ups vertes et numériques) ou indirectement (micro-producteurs ruraux de matières premières) dans les chaînes de valeur appuyées

¹¹² Hypothèse : les emplois PME seront créés à Fatick (1 200) et Kaolack (1 600), les emplois des start-ups à Fatick (45) et Kaolack (45) et les emplois pour les microentreprises (720) dans les 3 régions proportionnellement au tissu de MPME dans chaque région (Kaolack : 53,8% ; Fatick : 23,1% ; Kaffrine : 23,1%)

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
	sexe et par âge		Kaolack : 2 032
Résultat 1 : L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique	Volume moyen de crédit reçu par microentreprise ¹¹³ (Enquête de référence, Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par secteur économique, par type de crédit	Zone : 2 687 EUR	Zone : 4 145 EUR
		Fatick : 3 034 EUR	Fatick : 4 550 EUR ¹¹⁴
		Kaffrine : 2 565 EUR	Kaffrine : 3 590 EUR
		Kaolack : 2 400 EUR	Kaolack : 4 200 EUR
	Nombre d'entreprises (MPME) détentrices d'un compte ayant obtenu un crédit dans une institution financière formelle par type de crédit ¹¹⁵ (Enquête de référence, Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par secteur économique, par type de crédit	Fatick : 702 (57,1%)	Fatick : 1 030 (62,7%) ¹¹⁶
		Kaffrine : 1 026 (60%)	Kaffrine : 1 372 (64,5%)
		Kaolack : 2 112 (60%)	Kaolack : 2 590 (62,1%)
	Nombre d'entreprises (MPME) ayant un compte actif dans une institution financière formelle ¹¹⁷ (Enquête de référence sur l'inclusion financière, Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par secteur économique, par type d'institution financière	Fatick : 1 230 (41,8%)	Fatick : 1 643 ¹¹⁸ (55,8%)
		Kaffrine : 1 710 (41,6%)	Kaffrine : 2 127 (51,7%)
		Kaolack : 3 520 (47,5%)	Kaolack : 4 176 (56,35%)

¹¹³ Définition : volume total de crédit contracté / nombre d'entreprises ayant contracté un prêt durant les 12 derniers mois

¹¹⁴ Les besoins en crédit (type, volume) ont été estimés durant les enquêtes auprès des PME de la zone (besoin en crédit par type)

¹¹⁵ Définition : décompte du nombre d'entreprises enquêtées dans la zone qui ont contracté un crédit dans une banque ou un IMF durant les 12 derniers mois

¹¹⁶ Les mécanismes mis en place permettront directement aux MPME créées avec l'appui du Programme d'accéder au crédit, ajouté aux 2% de croissance

¹¹⁷ ODD Indicateur 9.3.2 Définition : décompte du nombre d'entreprises enquêtées dans la zone qui ont ouvert un compte dans une Banque ou un Système Financier Décentralisé (SFD). Ce compte doit être mouvementé au moins une fois les 3 derniers mois

¹¹⁸ Hypothèse 1 : Toutes les MPME et start-ups créées devront ouvrir un compte dans une banque ou une IMF ; Hypothèse 2 : le taux d'accès des entreprises augmentent de 2% annuellement (cf. évolution statistiques MEFP).

Extrapolation réalisée en pondérant par rapport au poids de chaque région dans le total des MPME actives dans les secteurs ciblés (RGE)

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
	Nombre d'entreprise ayant reçu un appui non-financier (Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par secteur économique, par type d'appui ¹¹⁹	Fatick : 0	Fatick : 80
		Kaffrine : 0	Kaffrine : 80
		Kaolack : 0	Kaolack : 100
Résultat 2 : Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME des régions de Fatick et Kaolack sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies vertes et numérique	Nombre de personnes ayant complété une formation professionnelle et technique ¹²⁰ (Enquête statistique annuelle du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA)) Désagrégation : par région administrative, par sexe et par âge	0	<u>Total Zone : 800</u> • Fatick : 300 • Kaolack : 500
	Nombre d'employés des PME et entrepreneurs appuyés ayant reçu une formation professionnelle (Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par sexe et par âge	0	<u>Total Zone : 840</u> ¹²¹ • Fatick : 360 • Kaolack : 480
	Nombre de jeunes (futurs entrepreneurs ou employés) qui ont suivi une formation professionnelle dans les secteurs de l'économie verte et de l'économie numérique (Rapport de suivi du Portefeuille) Désagrégation : par région administrative, par sexe et par âge	0	<u>Total Zone : 90</u> ¹²² • Fatick : 45 • Kaolack : 45

¹¹⁹ Types d'appui envisagé par l'Intervention 2 : incubation, formalisation, élaboration des plans d'affaires, appui en gestion d'entreprise (u compris le coaching) et appui en marketing

¹²⁰ ODD Indicator 4.4.1

¹²¹ Au moins 30% des emplois des 35 PME à créer

¹²² 30 start-ups à créer dans les deux régions avec chacune 3 employés

<i>Changements visés</i>	<i>Indicateurs (source de vérification)</i>	<i>Baseline</i>	<i>Target</i>
	<p>Nombre de jeunes¹²³ insérés auprès des PME après une formation pointue <i>(Rapport de suivi du Portefeuille)</i> <i>Désagrégation : par région administrative, par sexe et par âge</i></p>	0	<p><u>Total Zone : 1 680¹²⁴</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatick : 720 • Kaolack : 960

¹²³ D'après le classement démographique du Sénégal il est « jeune » une personne âgée de 18 à 35 ans

¹²⁴ 60% des emplois créés au sein des PME sont occupés par les jeunes

Intervention 3 :

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
Objectif Spécifique : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et les jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteurs	% des accouchements assistés par un prestataire formé	Fatick : 50,1%	65%
	Désagrégation par région administrative Source de vérification : DHIS2	Kaolack : 78,6%	88%
		Kaffrine : 81,2%	88%
		0/000 de mortalité néonatale	Fatick : 26/000
	Désagrégation par région administrative Source de vérification : EDS-Continue	Kaolack : 24/000	Kaolack: 14/000
		Kaffrine : 23/00	Kaffrine: 13/000
		% des femmes qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale	Fatick: 21%
	Désagrégation par région administrative et par âge Source de vérification : EDS-Continue	Kaolack: 15%	Kaolack: 30%
		Kaffrine: 11%	Kaffrine: 22%
		Nombre de victimes des violences sexuelles qui ont bénéficié d'une prise en charge (médicale, psychosociale et/ou juridique). Désagrégation par région administrative, par sexe et par âge Source de vérification : rapports annuels de l'intervention	ND

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré	% d'utilisation des services de santé sexuelle et reproductive par les adolescents (féminins et masculins) âgés de 15-19 ans Désagrégation par région administrative, par sexe et par âge Source de vérification : DHIS2	5%	25%
Résultat 2 : Le droit à la protection des violences sexuelles et d'autres formes de violences basées sur le genre et à la prise en charge des victimes est renforcé	Nombre de victimes ayant bénéficiées d'une prise en charge dans le centre d'accueil unique/par mois/par région Désagrégation par région administrative, par sexe et par âge Source de vérification : rapports annuels de l'intervention	0	15 par mois par région dans la 5 ^{ème} année
Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé	Pourcentage de césariennes Désagrégation par région administrative et par âge Source de vérification : DHIS2	Fatick : 2,1%	Fatick: 5%
		Kaolack : 1,6%	Kaolack : 5%
		Kaffrine : 1,7%	Kaffrine : 5%
Sous-résultat 3.A : La qualité des soins reproductifs est renforcée	Nombre de ruptures de stock en médicaments de santé sexuelle et reproductive, y compris les médicaments de planification familiale Désagrégation par région administrative Source de vérification : rapport annuel PNA	A identifier pendant la phase de diagnostic du fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement	Réduction de 30% du nombre de ruptures au bout de 5 ans

<i>Changements visés</i>	<i>Indicateurs (source de vérification)</i>	<i>Baseline</i>	<i>Target</i>
	<p>% de formations sanitaires avec prestataires de services formés dans l'approche de « l'offre de PF proactive »</p> <p>Désagrégation par région administrative et par sexe</p> <p>Source de vérification : rapports annuels de l'intervention</p>	0%	100%
	<p>Nombre de centres de santé avec un système comptable et de gestion du stock de médicaments digitalisé</p> <p>Désagrégation par région administrative</p> <p>Source de vérification : rapports annuels de l'intervention</p>	0	5
	<p>% de formations sanitaires avec un plan de formation continue en SONU</p> <p>Désagrégation par région administrative et par sexe</p> <p>Source de vérification : rapports annuels de l'intervention</p>	0%	70%
Sous-résultat 3B : L'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcée	<p>Pourcentage des femmes enceintes ayant bénéficié de 4 consultations prénatales (CPN)</p> <p>Désagrégation par région administrative et par âge</p> <p>Source de vérification : DHIS2</p>	Fatick : 53,1%	Fatick : 75%
		Kaolack : 44,2%	Kaolack : 70%
		Kaffrine : 44,2%	Kaffrine : 70%

<i>Changements visés</i>	<i>Indicateurs (source de vérification)</i>	<i>Baseline</i>	<i>Target</i>
	<i>Pourcentage des nouveau-nés ayant bénéficié du paquet de soins immédiats à la naissance</i> <i>Désagrégation par région administrative et par sexe</i> <i>Source de vérification : DHIS2</i>	85%	100%
	<i>Nombre d'évacuations</i> <i>Désagrégation par région administrative, par sexe et par âge</i> <i>Source de vérification : DHIS2</i>	100 par district	250 par districts
	<i>Nombre de points de transfusion sanguine additionnels opérationnels</i> <i>Désagrégation par région administrative</i> <i>Source de vérification : rapports annuels de l'intervention</i>	0	7 (additionnels)
<i>Sous-résultat 3C : Les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophiques de santé</i>	<i>Nombre (et %) de femmes enceintes par an protégées</i> <i>Désagrégation par région administrative et par âge</i> <i>Source de vérification : rapports annuels de l'ACMU régional</i>	0 (0%)	48000 femmes protégées / an (80% de femmes enceintes par an)

Intervention 4 :

Changements visés	Indicateurs (source de vérification)	Baseline	Target
<p>Objectif spécifique : Les performances des parties prenantes du Portefeuille sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économique dans le pôle territoire du Sine Saloum</p>	<p>a) Pourcentage des personnes formées démontrant un changement de comportement, dans l'exercice de leurs fonctions/mandats b) Nombre d'organisations partenaires démontrant une performance améliorée</p> <p>Source : Etude CAP 'Connaissances, Attitudes, Pratiques' de 2019, 2022 et 2024 (en collaboration Interventions 1, 2 et 3)</p>	0	75%
<p>Résultat 1 : Les compétences des ressources humaines des acteurs du Portefeuille sont renforcées</p>	<p>Nombre de personnes formées (H/F) par secteur ou thématique</p>	<p><u>Source PRC (2013-2017)</u> Nombre personnes formées secteur santé : - H : 545 (39%) - F : 866 (61%) Nombre bénéficiaires secteur eau /assainissement - H : 544 (70%) - F : 235 (30%)</p>	<p>Thématique entrepreneuriat et emploi :100 (minimum 33% H ou F) Thématique santé de la femme : 400 (minimum 33% H ou F) Thématique genre/numérique : 800 (minimum 90% F)</p>
	<p>% des apprenants ayant amélioré le degré de savoir et de savoir-faire à la fin de la formation</p> <p>Source : rapport de formation</p>	<p>Résultats «pré-test» avant la formation</p>	<p>80% des apprenants ont un meilleur score «post test»</p>

<i>Changements visés</i>	<i>Indicateurs (source de vérification)</i>	<i>Baseline</i>	<i>Target</i>
Résultat 2 : <i>Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Dakhonga et Dakar sont renforcées</i>	<i>Nombre de cadres et de collaborateurs (H/F) des acteurs portuaires formés dans des thèmes liés à la gestion portuaire</i> <i>Source : Rapport de formations</i>	0	360 (minimum 33% H ou F)
	<i>% des apprenants ayant amélioré le degré de savoir et de savoir-faire à la fin de la formation</i> <i>Source : rapport de formation</i>	Résultats «pré-test» avant la formation	80% des apprenants ont un meilleur score «post-test»
Résultat 3 : <i>Les acteurs du Portefeuille bénéficient d'expertises et d'études stratégiques</i>	<i>Le taux des études réalisées dans le cadre du développement économique qui ont connues une suite sous forme de nouveaux engagements de capitaux privés pour réaliser des investissements concrets.</i> <i>Source : PV de restitution de l'Etude (sondage à la fin de restitution de chaque Etude)</i>	0%	75%
	<i>Le taux de satisfaction des demandeurs des expertises au regard des atteintes des objectifs fixés dans les termes de référence</i> <i>Source : Rapport de fin de mission co-signé par demandeur et expert et validé par RR</i>	98% <i>Source: PAREE (2013-2018)</i>	99%

Annexe 2 : Matrice des engagements

La matrice ci-dessous reprend quelques engagements clés qui devraient être pris et exécutés par la Partie sénégalaise en vue d'assurer l'atteinte des résultats et impacts attendus pour chacune des interventions et pour le Portefeuille de manière globale.

Ces engagements devraient être négociés avec la Partie sénégalaise avant le démarrage de la mise en œuvre du Portefeuille et ensuite être suivis et faire l'objet d'un dialogue périodique à différents niveaux : Comité de pilotage de chaque intervention, Comité mixte paritaire de concertation, dialogue sectoriel, dialogue politique.

Niveau du Portefeuille	Engagement à prendre par le Sénégal	Institutions sénégalaises concernées	Justification
Global	Assurer que les institutions publiques (niveau central et déconcentré/décentralisé) disposent de ressources humaines et financières nécessaires à la bonne exécution de leur mandat (RH, équipements IT et logistiques, frais de fonctionnement, budgets de maintenance, ...)	MEFP, Ministères techniques concernés	Le manque de moyens des institutions publiques partenaires impacterait négativement le travail en partenariat. Par ailleurs, ce n'est pas l'objectif que le financement belge finance en substitution des dépenses et frais de fonctionnement régaliens.
	Faire évoluer l'environnement global des affaires de manière favorable pour tous les types d'opérateurs (y compris les TPE/PME)	MEFP	Une évolution défavorable irait à l'encontre des ambitions de stimulation de la création/croissance des entreprises au Sénégal.
	Garantir un accès universel à l'information et aux services digitaux et de communication (internet notamment)	Ministères techniques concernés, MEFP	La réduction de l'accès à internet (par exemple via une hausse des prix importante) et aux informations nuirait à aux développements des services digitaux et aux cadres de redevabilité prévus.
Pilier 1	Mettre en place une fiscalité incitative pour soutenir l'attractivité et compétitivité des parcs industriels (ex : réduction de la taxation sur les emballages, sur les équipements, ...)	MEFP, MIPMI, MPIPDT	La fiscalité actuelle pèse largement sur les prix de revient des produits transformés réduisant la compétitivité de ceux-ci sur les marchés.

	<i>Réaliser les investissements infrastructurels de base pour la viabilisation des parcs industriels sur la base de la ventilation budgétaire contenue dans le descriptif technique de l'intervention 1</i>	<i>MEFP et les ministères techniques concernés, notamment le Min des Infrastructures et des Transports</i>	<i>Sans les infrastructures complémentaires d'intérêt public, les parcs industriels ne fonctionneront pas.</i>
	<i>Clarifier à court terme l'articulation institutionnelle entre ZESI et Agropole</i>	<i>MIPMI et Ministère de la promotion des investissements</i>	<i>Sans un partage rigoureux de prérogatives entre les deux outils de promotion de l'industrialisation prévus par le PSE, il y a le risque d'une concurrence interne nuisible pour attirer les entreprises</i>
Pilier 2 - Intervention 3	<i>Prise en charge financière du gynécologue à Kaffrine à partir de l'année 5.</i>	<i>MSAS / Fonction publique</i>	<i>Le MSAS est responsable d'assurer l'emploi du personnel dans le secteur public de la santé.</i>
	<i>Assurer que les leçons apprises et les bonnes pratiques générées par les modèles et systèmes développés (services adaptés aux adolescents, centre d'accueil unique, prise en charge juridique des victimes de violences, stratégies de communication pour le changement du comportement dans le domaine du droit à la santé reproductive, système ambulancier, formation SONU continue, etc.) soient prises en compte dans l'amélioration du cadre normatif national.</i>	<i>MSAS, MFFG, Ministère de l'enseignement national, Ministère de la jeunesse, Ministère de l'intérieur, Ministère de la justice</i>	<i>Les différents modèles et systèmes seront développés de façon participative avec les autorités concernées au niveau décentralisé en s'alignant avec le cadre normatif national et en concertation directe avec les autorités nationales respectives. Une capitalisation des expériences au travers le développement des propositions qui facilitent la mise en œuvre du cadre normatif national, est clé pour renforcer l'efficacité de la mise en œuvre de directives nationales et une mise en échelle durable.</i>

	<i>Mobilisation des fonds nécessaires à acheter les ambulances supplémentaires (2 voitures) à celles dont l'achat est financé par l'Intervention</i>	<i>MSAS et Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan</i>	<i>Le MSAS est le responsable de la planification budgétaire des services de santé publics. Le MEFP est le responsable de la mobilisation et mise à disposition des ressources par l'inscription des chapitres au budget de l'Etat et dans la Loi des Finances</i>
Pilier 3 - Intervention 4	<i>Assurer que les services techniques déconcentrés collectent des données avec une sensibilité genre/TIC</i>	<i>Ministères techniques concernés, ADIE, MEFP</i>	<i>Tant que les données sur le numérique ne seront pas spécifiées selon le genre, l'avancée des droits des femmes liés à l'accès et l'utilisation du numérique ne pourront pas être suivis et donc pas assurés.</i>

Annexe 3 : Chronogramme des interventions

Intervention 1 : Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum		Chronogramme opérationnel					Budget (en €)	Chronogramme financier (en €)				
Objectif spécifique : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
COUTS OPERATIONNELS							12 578 000	310 000	2 655 600	3 763 400	4 711 200	1 137 800
Résultat 1 : L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels							11 628 000	150 000	2 375 600	3 413 400	4 551 200	1 137 800
Activité 1.1	Appui organisationnel et logistique à la réalisation de l'étude de faisabilité Agropole-Centre						250 000	150 000	100 000			
Activité 1.2	Réalisation de l'infrastructure physique de l'Agropole : le module central de Kaolack et le module externe de Dakhonga						11 378 000		2 275 600	3 413 400	4 551 200	1 137 800
Résultat 2 : L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle							950 000	160 000	280 000	350 000	160 000	0
Activité 2.1	Création et accompagnement de la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation (SACE)						520 000	160 000	150 000	150 000	60 000	
Activité 2.2	Appui aux démarches de promotion des adhésions à l'Agropole des entreprises privées et de contractualisation des adhérents						250 000		100 000	100 000	50 000	
Activité 2.3	Réalisation de l'infrastructure numérique de l'Agropole : l'Enterprise Resource Planning (ERP)						180 000		30 000	100 000	50 000	
MOYENS GENERAUX							869 852	207 547	165 401	185 401	157 901	153 602
Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)							544 285	102 497	118 397	118 397	118 397	86 597
Investissements							65 546	65 546				

Fonctionnement						188 021	37 604	37 604	37 604	37 604	37 605
Suivi-évaluation, audit, appui technique						72 000	1 900	9 400	29 400	1 900	29 400
BUDGET TOTAL						13 447 852	517 547	2 821 001	3 948 801	4 869 101	1 291 402

Intervention 2 : Appui au renforcement du capital financier, technique, humain et social des entreprises du Sine Saloum		Chronogramme opérationnel					Budget (en €)	Chronogramme financier (en €)				
Objectif spécifique : L'émergence des MPME est renforcée dans le Sine Saloum, dans les secteurs économiques priorités, et leur performance économique, sociale et environnementale est améliorée		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
COUTS OPERATIONNELS							8 345 400	246 200	2 305 800	2 115 800	2 700 900	976 700
Résultat 1 : L'accès à des produits et services financiers et non financiers est amélioré pour les PME de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique							4 845 400	31 200	1 245 800	1 115 800	1 620 900	831 700
Activité 1.1	Appui à FONGIP pour le déploiement dans le Sine Saloum du mécanisme de garantie des investissements pour les PME adhérentes à l'Agropole et pour les start-ups du GREEN HUB et de l'INNOVATION HUB						339 200	15 600	261 200	31 200	31 200	
Activité 1.2	Mise en place de deux incubateurs d'entreprises innovantes dans le domaine de l'économie numérique (INNOVATION HUB) et de l'économie verte (GREEN HUB)						989 200	15 600	281 200	381 200	231 200	80 000
Activité 1.3	Mise en place du dispositif de délivrance de services non-financiers et de facilitation de l'accès aux services financiers adaptés						1 517 000		303 400	303 400	758 500	151 700
Activité 1.4	Mise en place d'un dispositif d'encadrement de proximité et de renforcement des capacités des micro-producteurs ruraux						2 000 000		400 000	400 000	600 000	600 000

Résultat 2 : Les compétences techniques du personnel, présent et futur, des PME sont améliorées en conformité aux besoins de l'industrie alimentaire et des économies verte et numérique							3 500 000	215 000	1 060 000	1 000 000	1 080 000	145 000
Activité 2.1	Formation continue pour le personnel des PME						1 150 000	165 000	240 000	400 000	300 000	45 000
Activité 2.2	Modernisation et diversification la formation initiale						2 050 000	50 000	700 000	500 000	700 000	100 000
Activité 2.3	Insertion professionnelle, promotion de l'emploi et observatoire du marché d'emploi						300 000		120 000	100 000	80 000	
MOYENS GENERAUX							706 748	164 548	132 994	152 994	125 519	130 693
Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)							448 340	81 348	96 948	96 948	96 948	76 148
Investissements							54 654	54 654				
Fonctionnement							133 228	26 646	26 646	26 646	26 645	26 645
Suivi-évaluation, audit, appui technique							70 526	1 900	9 400	29 400	1 926	27 900
BUDGET TOTAL							9 052 148	410 748	2 438 794	2 268 794	2 826 419	1 107 393

Intervention 3 : Promotion des droits et accès à la Santé sexuelle reproductive		Chronogramme opérationnel					Budget €	Chronogramme financier €				
Objectif spécifique : Contribuer à rendre effectif l'accès des femmes et des adolescent(e)s et les jeunes aux services de santé reproductive de qualité avec un focus spécifique sur la réduction de la mortalité maternelle, la promotion de la planification familiale et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre à base d'une approche multisectorielle et multi-acteurs		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
COUTS OPERATIONNELS							7 575 951	486 200	1 328 701	2 265 633	1 944 833	1 550 584
Résultat 1 : Le droit à l'information de qualité sur les différentes thématiques liées au droit à la santé reproductive est assuré							1 435 000	0	241 250	496 250	341 250	356 250
Activité 1.1	Services adaptés aux adolescents						1 135 000		166 250	421 250	266 250	281 250
Activité 1.2	Campagne de sensibilisation						300 000		75 000	75 000	75 000	75 000
Résultat 2 : Le droit à la protection des violences sexuelles et d'autres formes de violences basées sur le genre et la prise en charge des victimes est renforcé							1 810 000	85 000	351 667	590 000	469 999	313 334
Activité 2.1	Etude sur les normes et les valeurs socio-culturelles qui déterminent les violences faites aux enfants						400 000		166 667	166 667	66 666	
Activité 2.2	Centre d'accueil unique pour la prise en charge des victimes						1 040 000	25 000	125 000	363 333	313 333	213 334
Activité 2.3	Prise en charge juridique						370 000	60 000	60 000	60 000	90 000	100 000
Résultat 3 : Le droit d'accès aux soins de qualité dans le domaine de la santé reproductive est renforcé							4 330 951	401 200	735 784	1 179 383	1 133 584	881 000

Activité 3.1	<i>La qualité des soins reproductifs est renforcé</i>						1 993 951	211 200	513 184	437 183	501 184	331 200
Activité 3.2	<i>L'accessibilité géographique des soins reproductifs est renforcé</i>						1 313 000	190 000	222 600	332 600	325 200	242 600
Activité 3.3	<i>Les femmes enceintes sont protégées contre les dépenses catastrophique 'santé'</i>						1 024 000			409 600	307 200	307 200
MOYENS GENERAUX							1 224 049	230 010	236 329	264 829	227 329	265 552
<i>Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)</i>							921 715	142 743	194 743	194 743	194 743	194 743
<i>Investissements</i>							54 681	54 681				
<i>Fonctionnement</i>							155 429	31 086	31 086	31 086	31 086	31 085
<i>Suivi-évaluation, audit, appui technique</i>							92 224	1 500	10 500	39 000	1 500	39 724
BUDGET TOTAL							8 800 000	716 210	1 565 030	2 530 463	2 172 162	1 816 135

Intervention 4 : « Formations, Etudes et Expertises »		Chronogramme opérationnel					Budget (en €)	Chronogramme financier (en €)				
Objectif spécifique : Les performances des parties prenantes du Portefeuille sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économique dans le pôle territoire du Sine Saloum		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
COUTS OPERATIONNELS							3 880 000	196 000	561 000	896 000	1 131 000	1 096 000
Résultat 1 : Les compétences des ressources humaines des acteurs du Portefeuille sont renforcées							1 500 000	110 000	250 000	335 000	370 000	435 000
Activité 1.1	Formations des agents de l'Etat concernés par l'intervention 1, 2 & 3						200 000		40 000	40 000	40 000	80 000
Activité 1.2	Suivi genre/numérique au niveau des ODD						100 000	15 000	10 000	10 000	40 000	25 000
Activité 1.3	Formations en compétences numériques de base pour les femmes défavorisées						250 000		70 000	70 000	60 000	50 000
Activité 1.4	Participation à des séminaires ou événements dans la région liées aux thèmes de la coopération belge						100 000	50 000	10 000	20 000	10 000	10 000
Activité 1.5	Bourses d'études au Sénégal						250 000		50 000	50 000	50 000	100 000
Activité 1.6	Bourses d'études en Belgique						450 000	45 000	45 000	120 000	120 000	120 000
Activité 1.7	Voyages d'échanges ou d'études en Belgique						150 000		25 000	25 000	50 000	50 000
Résultat 2 : Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, Dakhonga et Dakar sont renforcées							715 000	20 000	95 000	165 000	220 000	215 000
Activité 2.1	Formation des acteurs portuaires						550 000		75 000	125 000	175 000	175 000

Activité 2.2	Echanges et partenariats en matière de logistique multimodale et exploitation portuaire avec les acteurs du Port d'Anvers, de Liège et de Bruxelles					65 000			20 000	25 000	20 000
Activité 2.3	Renforcement des compétences du personnel HASSMAR					100 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Résultat 3 : Les acteurs du Portefeuille bénéficient d'expertises et d'études stratégiques						1 665 000	66 000	216 000	396 000	541 000	446 000
Activité 3.1	Etudes basées sur les demandes confirmées					600 000		100 000	100 000	200 000	200 000
Activité 3.2	Etudes intégrées avec d'autres acteurs belges ciblées sur les risques environnementaux au Sine Saloum					200 000		50 000	75 000	75 000	
Activité 3.3	Expertise basée sur les demandes					300 000			100 000	100 000	100 000
Activité 3.4	Expertise pour l'appui à la stratégie de gestion de l'eau (DGPRE)					135 000			35 000	50 000	50 000
Activité 3.5	Expertise internationale pour l'adaptation de la politique nationale CMU					180 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Activité 3.6	Etudes économiques pour accompagner des investissements					250 000	30 000	30 000	50 000	80 000	60 000
MOYENS GENERAUX						620 000	141 159	109 841	128 841	103 841	136 318
Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)						434 560	86 912	86 912	86 912	86 912	86 912
Investissements						37 318	37 318				
Fonctionnement						77 145	15 429	15 429	15 429	15 429	15 429
Suivi-évaluation, audit, appui technique						70 977	1 500	7 500	26 500	1 500	33 977
BUDGET TOTAL						4 500 000	337 159	670 841	1 024 841	1 234 841	1 232 318

Annexe 4 : Liste des abréviations

AaP	<i>Appel à proposition</i>
ABDH	<i>Approche basée sur les droits humains</i>
ACNG	<i>Acteur de coopération non gouvernemental</i>
ADEPME	<i>Agence pour le développement et l'encadrement des petites et moyennes entreprises</i>
ADIE	<i>Agence de l'informatique de l'Etat</i>
ANCAR	<i>Agence nationale de conseil agricole et rural</i>
APIX	<i>Agence nationale pour la promotion des investissements et des grands travaux</i>
ADO	<i>Adolescent</i>
AFD	<i>Agence française de développement</i>
AFEMS	<i>Association des femmes médecins du Sénégal</i>
AJS	<i>Associations de juristes sénégalaises</i>
AMIU	<i>Aspiration manuelle intra-utérine</i>
ANAM	<i>Agence nationale des affaires maritimes</i>
ANAT	<i>Agence nationale pour l'aménagement du territoire</i>
ANPEJ	<i>Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes</i>
ANSD	<i>Agence nationale de la démographie et de la statistique</i>
APEC	<i>Antwerp/Flanders port training centre</i>
ASBEF	<i>Association sénégalaise pour le bien-être de la famille</i>
ASC	<i>Accord spécifique de coopération</i>
ATI / ATN	<i>Assistant technique (inter)national</i>
BAD	<i>Banque africaine de développement</i>
BIT (ILO)	<i>Bureau international du travail /</i>
BDS	<i>Business development services</i>
BIO	<i>Société belge d'investissement pour les pays en développement</i>
BM	<i>Banque mondiale</i>
CA	<i>Conseil d'administration</i>
CCC	<i>Communication pour le changement du comportement</i>
CCIAA	<i>Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Kaolack</i>
CDPE	<i>Comité départemental de protection de l'enfant</i>
CEDAF	<i>Centre départemental d'assistance et de formation</i>
CEDEAO	<i>Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest</i>
CdV	<i>Comité de validation (Enabel)</i>
CLVF	<i>Comité de lutte contre les violences faites aux femmes</i>
CM	<i>Commission mixte</i>
CMU	<i>Couverture maladie universelle</i>
COMPAR	<i>Comité des Partenaires</i>
CONGAD	<i>Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement</i>
COFIL	<i>Comité de pilotage</i>
CRETF	<i>Centre régional d'enseignement technique féminin</i>

CSNPF	<i>Cadre stratégique national de planification familiale</i>
CT	<i>Collectivité territoriale</i>
D4D	<i>Digital for development</i>
DAO	<i>Dossier d'appel d'offres</i>
DER	<i>Délégation pour l'entreprenariat rapide</i>
DGD	<i>Direction générale de la coopération au développement et l'aide humanitaire</i>
DGPPE	<i>Direction générale de la planification des ressources en eau</i>
DHIS 2	<i>District health information system 2</i>
DPS	<i>Direction de la protection sociale</i>
DTF	<i>Dossier technique et financier</i>
EDS	<i>Enquête démographique et de santé</i>
EDSc	<i>Enquête démographique et de santé continue</i>
Enabel	<i>Agence belge de développement</i>
ENDA Tiers monde	<i>Environnement développement tiers monde</i>
ENO	<i>Espace numérique ouvert</i>
ERP	<i>Entreprise ressource planning</i>
EVF	<i>Education à la vie familiale</i>
3FPT	<i>Fonds de financement de la formation professionnelle et technique</i>
FfP	<i>Fit for Purpose</i>
FFE	<i>Formation, études et expertises</i>
FFU-UE	<i>Fonds Fiduciaire d'Urgence – Union européenne</i>
FONGIP	<i>Fonds de garanties des investissements prioritaires</i>
FONSIS	<i>Fonds souverain d'investissements stratégiques</i>
FPT	<i>Formation professionnelle et technique</i>
FS	<i>Formation sanitaire</i>
FINEXPO	<i>Financement des exportations (Belgique)</i>
GIRE	<i>Gestion intégrée des ressources en eau</i>
GIZ	<i>Agence allemande de coopération au développement</i>
HASSMAR	<i>Haute autorité de la coordination de la sûreté maritime et de la protection de l'environnement marin</i>
HUB	<i>Plateforme de correspondance / un pôle</i>
IDE	<i>Identification</i>
IFC	<i>Société financière internationale du Groupe de la Banque mondiale</i>
IM	<i>Intervention manager</i>
IMT	<i>Institut de médecine tropicale Anvers</i>
INT	<i>Intervention</i>
IPPF	<i>International planned parenthood federation</i>
ITA	<i>Institut des technologies alimentaires</i>
KfW	<i>Banque allemande de développement</i>
KOICA	<i>Agence Coréenne de Coopération International</i>
La CMU	<i>Agence de couverture maladie universelle</i>
MEFP	<i>Ministère de l'économie, des finances et du plan</i>

MEN	Ministère d'éducation nationale
MFFG	Ministère de la femme, de la famille et du genre
MGF	Mutilation génitale féminine
MIPMI	Ministre de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie
MJ	Ministère de la justice
MPIPDT	Ministère de la promotion des investissements, du partenariat et du développement des téléservices d'Etat
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
MSAS	Ministère de la santé et de l'action sociale
NN	Nouveau-né
NV	Naissances vivantes
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrants
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONFP	Office nationale de la formation professionnelle
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la société civile
PAD	Port autonome de Dakar
PARERBA	Projet d'appui à la réduction de l'émigration rurale et à la réintégration dans le bassin arachidier par le développement d'une économie rurale sur base des périmètres irrigués
PARSIEC	Projet d'appui au renforcement de la gestion de l'état civil par la mise en place du mécanisme national d'enrôlement biométrique
PASEPAR	Projet d'amélioration des services d'eau potable et d'assainissement en milieu rural (PASEPAR)
PASNEEG	Projet d'appui à la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre
PC	Portefeuille / Programme de coopération
PD	Portfolio Developer
PF	Planification familiale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PNA	Pharmacie nationale d'approvisionnement
PNADT	Plan national d'aménagement et développement du territoire
PNDS	Plan national de développement sanitaire
PPP	Partenariat public privé
PPS	Point de prestation de services
PRA	Pharmacie régionale d'approvisionnement
PSE	Plan Sénégal émergent

PSMNIA	<i>Plan stratégique intégré de la santé maternelle, néonatale, infanto-juvénile et des adolescent(e)s/jeunes</i>
PTF	<i>Partenaires techniques et financiers</i>
PVIH	<i>Personne vivant avec le VIH</i>
RAFI	<i>Responsable administratif et financier</i>
R&D	<i>Research and development</i>
RGE	<i>Recensement général des entreprises</i>
RH	<i>Ressources humaines</i>
RIEC	<i>Rural infrastructure for employment creation in The Gambia</i>
RR	<i>Représentant résident</i>
SACE	<i>Société anonyme de construction et d'exploitation</i>
SFD	<i>Services financiers décentralisés</i>
SME	<i>Santé de la mère et de l'enfant</i>
SNEEG	<i>Stratégie nationale pour l'égalité et équité de genre</i>
SNSD	<i>Stratégie nationale santé digitale</i>
SONU	<i>Soins obstétricaux et néonataux d'urgence</i>
SR	<i>Santé reproductive</i>
TDC	<i>Trade for development centre</i>
TIC	<i>Technologie d'information et de communication</i>
TPC	<i>Taux de prévalence contraceptive</i>
UAEL	<i>Union des associations d'élus locaux</i>
UDAM	<i>Unité départementale d'assurance maladies</i>
UEMOA	<i>Union économique et monétaire ouest-africaine</i>
UGP	<i>Unité de gestion du projet</i>
UIT	<i>Union internationale des télécommunications</i>
ULB	<i>Université libre de Bruxelles</i>
UNCDF	<i>United Nations capital development fund</i>
UNFPA	<i>Fonds des Nations unies pour la population</i>
UNICEF	<i>Fonds des Nations unies pour l'enfance</i>
USAID	<i>Agence des États-Unis pour le développement international</i>
UVS	<i>Université virtuelle du Sénégal</i>
VBG	<i>Violences basées sur le genre</i>
VSBG	<i>Violences sexuelles et basées sur le genre</i>
VVSBG	<i>Victimes des violences sexuelles et basées sur le genre</i>
WBI	<i>Wallonie – Bruxelles international</i>
ZES	<i>Zone économique spéciale</i>

Annexe 4 : Glossaire des termes techniques

GLOSSAIRE¹²⁵

- **App(application)** : un programme ou logiciel pour des smartphones, tablettes ou ordinateurs.
- **Approches à l'innovation** : des méthodes de gestion de e qui partent du principe qu'au plus d'utilisateurs sont impliqués dans le processus, au mieux les résultats et produits vont être.
 - **Co-création** : une méthode qui met les différentes parties ensemble pour collaborer vers un résultat positif et utile pour tous les participants. Le processus de cocréation est itératif et encourage les équipes de repasser aux étapes antérieures pour affiner leur travail. Il inclut en particulier le groupe cible dans la phase de développement. A la fin de leur coopération, les utilisateurs sont plus susceptibles d'arriver à un produit qui répond à leur besoin.
 - **Bootcamp** : un endroit où des gens participent dans un programme rigoureux et concentré d'apprentissage ou d'amélioration de compétences spécifiques
 - **Human Centered Design / Design Thinking** : une approche multidisciplinaire pour développer des produits, services et concepts pour des contextes différents. L'approche commence par le ciblage d'un objectif ou une problématique dont la solution n'est pas connue. Le processus est itératif et basé sur trois principes : la désidérabilité, la faisabilité et la viabilité.
 - **Scrum** : une méthode pour le développement et la maintenance des projets et produits TIC complexes. Il s'agit d'une méthode de gestion de processus agile car le travail est divisé en différents 'événements' et 'artifacts', et durant le processus de scrum des rôles clairs sont attribués à chaque membre de l'équipe.

AgriTech ou SMART-Agriculture: application des technologies de l'information et de la communication à l'agriculture. Leur rôle peut être celui de faciliter la circulation des informations entre producteurs et acheteurs.

CleanTech : application des technologies de l'information et de la communication aux mesures de minimisation de l'impact environnemental des activités économiques, notamment les activités industrielles.

Crowd Fundind/Giving : méthodologie de mobilisation du capital nécessaire au démarrage ou à l'accélération d'une entreprise à travers la publication du projet sur le web et la collecte de contributions unitaires minimales de la part d'un nombre élevé d'investisseurs, normalement restant inconnus les uns les autres.

- **Digital Finance/FinTech** : l'utilisation des technologies digitales dans le secteur financier (par ex. transférer de l'argent ou offrir des crédits, produits d'épargne ou assurance).
- **Digital Storytelling** : raconter et partager une histoire un utilisant des médias digitaux comme vidéo, audio et image – généralement en adoptant de la narration personnelle combinée avec des éléments interactifs.
- **E-Literacy/Digital Literacy* - Alphabétisation digitale** : la capacité d'utiliser des dispositifs digitaux comme des ordinateurs, tablettes ou smartphones. Au niveau concret, ceci inclut la compréhension de comment ces outils et services peuvent être utiles, et comment ils peuvent être utilisés (en commençant par l'allumage de l'appareil). Au niveau plus complexe, il s'agit de comprendre comment ces technologies peuvent être appliquées et utilisées correctement et spécifiquement.
- **E-Participation*** : exploiter l'internet pour activer des gens à participer dans des processus politiques.
- **E-Skills***: les compétences digitales nécessaires pour certains profils d'emploi ou dans des sociétés et organisations.

¹²⁵ Basée sur « GLOSSARY – Digitalization, Entrepreneurship and Sustainable Development » GiZ, disponible en suivant le link <https://www.giz.de/expertise/html/22564.html>

- **Espace/laboratoire d'innovation** : un endroit où des chercheurs, esprits créatifs, startups et entrepreneurs peuvent travailler, développer des idées et discuter ensemble. Leur raison d'être peut être différent :
 - **Fab Lab/Makers Lab** : un espace d'innovation qui est en même temps une plateforme pour le prototypage technique et l'invention et qui stimule l'entrepreneuriat local. Un Fab Lab est une plateforme pour l'apprentissage et l'innovation : un endroit pour jouer, créer, apprendre, accompagner et inventer.
 - **Co-working lab** : un espace d'innovation qui loue de l'espace où l'infrastructure est mutualisée et des conseils peuvent être fournis quand nécessaire.
 - **Incubateur** : un espace d'innovation qui offre des services additionnels (financier, personnel, organisationnel), souvent une participation dans la société est demandée en contrepartie des services offerts. Un accélérateur se différencie d'un incubateur, par la période relativement courte et intense durant laquelle l'appui-conseil poussé et la connaissance externe sont offerts.
 - **Tech startup** : une société émergente qui développe des idées et solutions basés sur les nouvelles technologie et l'internet, comme par exemple des apps ou des sites web.
 - **Social startup** : une société émergente qui développe des solutions durables pour des problèmes locaux ou globaux.

- **Hackathon** : un événement durant lequel des programmeurs, développeurs, techniciens et des designers travaillent ensemble durant une période courte de façon très intensive afin de développer des produits software.
 - **Sprint** : un hackathon peut être organisé dans la forme d'une série d'épisodes ou sprints. Les pauses entre les épisodes donnent aux équipes des opportunités d'échange d'idées et réseautage.

- **MOOC*** : Massive Open Online Course, cours gratuits en ligne pour lesquels le nombre de participants n'est pas limité.

- **Numérique** : Littéralement, le terme « numérique » renvoie à « une information disponible sous forme de nombres ». Bien souvent, il ne s'agit que de « 0 » et de « 1 » qui définissent un code informatique.

- **Private Equity** : forme d'investissement qui se matérialise par la prise de participations au capital. L'investisseur devient de jure propriétaire de l'entreprise et participe à sa gestion ordinaire

- **TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication.

- **Venture Capitalist** : l'investisseur qui cherche des opportunités d'investissement sous forme de private equity

Annexe 5 : Note méthodologique sur la réalisation de la baseline

▪ **Phase 1 : Préparation de la mission**

- Briefing de démarrage avec ENABEL pour examiner le cadre logique initial du Portefeuille, valider le choix de la zone géographique et s'accorder sur le calendrier de la mission ;
- Revue et analyse de toute la documentation pertinente au niveau d'Enabel, des institutions nationales et des autres sources d'information utiles ;
- Revue et enrichissement du Cadre logique initial à la suite du test de validité des indicateurs et de l'analyse documentaire ;
- Elaboration de la matrice des indicateurs qui définit chaque indicateur, la méthode de collecte des données, les sources de données et la périodicité de la collecte ;
- Conception des outils de collecte de données : i) guide d'entretien destiné aux différentes structures identifiées comme sources potentielles d'information au niveau national et dans les régions ciblées ; ii) questionnaire à administrer aux MPME des trois régions ciblées.

▪ **Phase 2 : Collecte et traitement des données**

- Entretien avec les institutions nationales productrices de données et/ou actives dans le développement des MPME et l'emploi des jeunes (ANSD, APIX, ADEPME, BMN, Université de Dakar, FONGIP) ;
- Entretien dans les trois régions d'intervention du Portefeuille auprès des chambres consulaires (chambres de commerce, chambres des métiers), des ARD, des Services régionaux de la statistique, des services régionaux de la planification, etc. ;
- Enquête auprès de 78 MPME (28 à Fatick, 25 à Kaffrine et 25 à Kaolack) de la zone d'intervention sélectionnées aléatoirement et opérant principalement dans les secteurs d'activités prioritaires (agriculture, agroalimentaire, artisanat, hôtels, services aux entreprises, etc.).

▪ **Phase 3 : Analyse des données et élaboration du rapport provisoire**

- Saisie et traitement des données avec le logiciel SPHINX ;
- Analyse des données ;
- Elaboration du rapport provisoire, du cadre logique révisé et du Plan de suivi-évaluation ;
- Confection des fiches de suivi.

▪ **Phase 4 : Restitution et finalisation des livrables**

- Réunion de restitution réunissant l'essentiel des parties prenantes du portefeuille (Ambassade / MEFP / Point focaux etc.) ;
- Production et dépôt du rapport final et des autres livrables.

Annexe 6 : Synthèse des pré-adhésions à l'Agropole-Sud

Secteur d'investissement	Objet social et entreprise	Niveau d'investissement agrégé engagé
Collecte/Triage /Classement/ Nettoyage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collecte et stockage (DYNAMIQUE SUD) 2. Collecte, triage/ nettoyage et calibrage de mangues (CORD/B) 	1,711 milliards de FCFA
Transformation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformation de la pomme de cajou (SIAKA) 2. Transformation en mangues séchées (MBADING) 3. Transformation de la mangue en purée (ESTEVAL) 4. Transformation de la pomme d'anacarde en vinaigre (WA YABI) 5. Transformation et exportations de la mangue (AINDIA) 6. Transformation de la mangue et de la noix d'anacarde (MIFTAH) 7. Transformation de l'anacarde (GAA) 8. Transformation de la mangue (GAA) 9. Transformation de la mangue en Jus (EAU NOUR) 10. Transformation de la mangue (GIE CASA) 11. Transformation de la mangue (GIE DANTIE) 12. Transformation de l'anacarde (SALY) 13. Transformation en purée de mangue (COTRAMA) 14. Transformation de l'anacarde en noix grillée (WOF) 15. Transformation de la mangue (WOF) 16. Infusions et thés à la mangue (VIDAL) 	16,789 milliards de FCFA
Services connexes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manutention, stockage, Conservation (CHAMBRE DE COMMERCE DE ZIGUINCHOR) 2. Transport des matières premières et produits finis (RAD-TRANSGROS) 3. Centre d'excellence FPT (INSTITUT DE TECHNOLOGIE ALIMENTAIRE) 4. Plateforme digitale (BAYESEDDO) 5. Gardiennage (FAMBENE) 6. Biofertilisant (BIOTECH SERVICE SÉNÉGAL) 7. Biocharbon (VIDAL GROUP) 	15,482 milliards de FCFA