



Fiche d'identification

Intervention

'Formations, Etudes et Expertises'

SENEGAL

Version finale du 9 mai 2018



Belgique

partenaire du développement

Table des matières

Acronymes et abréviations	3
Résumé.....	5
Fiche analytique.....	6
1 Titre et durée estimée	7
2 Parties prenantes.....	7
2.1 Parties prenantes principales.....	7
2.2 Partenaires de mise en œuvre et prestataires de services.....	7
2.3 Bénéficiaires.....	8
3 Analyse contextuelle.....	8
3.1 Contexte général et plus spécifiquement du pôle du Sine Saloum.....	8
3.2 Développement du capital humain et droits humains	9
3.3 Environnement et risques climatiques	10
3.4 La stratégie Sénégal numérique 2016-2025	10
3.5 L'écosystème D4D sénégalais	11
3.6 Les différents acteurs belges au Sénégal	12
3.7 Autres partenaires techniques et financiers présents au Sénégal	13
4 Stratégie	13
4.1 Orientations stratégiques	13
4.2 Chaîne de résultats	17
4.3 Zones d'intervention	18
4.4 Synergies et complémentarités.....	18
5 Thématiques transversales et prioritaires.....	19
6 Risques	19
7 Pilotage, suivi et cadre organisationnel	20
8 Modalités d'exécution	21
9 Budget et autres ressources.....	21
10 Durabilité.....	21

Acronymes et abréviations

ADIE	Agence Informatique de l'Etat
AFDH	Approche fondée sur les droits humains
ANG	Associations Non-Gouvernementales
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
ATI	Assistant Technique International
CS	Convention Spécifique
CCIAF	Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Fatick
CCIAK	Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Kaolack
CCIAKF	Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Kaffrine
C4D	Communication pour le développement
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
D4D	Digital for Development (Le numérique au service du développement)
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ENABEL	Agence belge de développement
ENO	Espace numérique ouvert
FINEXPO	Financement des exportations
FPT	Formation Professionnelle et Technique
I-BIP	Poids d'Internet dans l'économie
ICT	Information and Communication Technology
IDI	ICT Development Index
MINEFID	Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
MOOC	Massive Open Online Courses
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs Millénaire de Développement
PC	Programme de Coopération
PSE	Plan Sénégal émergent

PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-Verbal
RR	Représentant Résident – Représentation Enabel
TDR	Termes de Références
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
(T)PME	(Toute) Petites et Moyennes Entreprises
UVS	Université virtuelle du Sénégal
WBI	Wallonie-Bruxelles International
3FPT	Fonds de financement de la formation professionnelle et technique
3D-LO	Defence, Diplomacy, Development, Law and Order

Résumé

L'intervention 'Formations, Études et Expertises' d'une durée de 60 mois est indépendante et complémentaire aux autres interventions du Programme de Coopération Sénégal - Belgique 2018-2022. Cette intervention est flexible en type d'activités de formation, permet des études et la mise à disposition d'expertises. Elle se situe dans la lignée d'interventions similaires présentes dans les portefeuilles pays de la coopération bilatérale belge.

Le développement des ressources humaines en contribution à la croissance économique et sociale durable et inclusive en est l'ambition. À côté du financement d'études et d'expertises mises à disposition par l'intervention, le focus est mis sur les formations avec un fort accent sur le numérique au bénéfice du développement. L'intervention proposera avec flexibilité une palette d'outils en partant du contexte des relations entre le Sénégal et la Belgique. Cette palette d'outils inclura, à côté d'études et d'expertises, des formations de nature diverse dont : a) des formations groupées régionales, b) des formations dans un parcours d'acquisition des compétences, 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.

L'intervention a comme ambition de contribuer au développement économique et social principalement de la région du pôle Sine Saloum en renforçant les compétences des ressources humaines des parties prenantes du Programme de Coopération.

Le premier résultat prend en compte le développement des compétences des ressources humaines au sein des organisations liées aux domaines et thématiques du Programme de Coopération, pour les aspects transversaux (D4D, genre, environnement-changement climatique) et pour les aspects n'étant pas au cœur des approches priorisées dans les deux autres interventions du Programme de Coopération.

Le deuxième résultat vise le développement des compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires principalement de Kaolack et Dakhonga, mais pourra inclure accessoirement aussi les acteurs portuaires de Dakar.

Et finalement, comme décrit dans le dernier résultat, des études et la mise à disposition 'ad hoc' d'expertises devrait permettre de créer de nouvelles compétences et connaissances au bénéfice des acteurs du Programme de Coopération.

L'intervention aura une approche fondée sur les droits humains (AFDH). Elle fera donc attention à donner des appuis en partant de la spécificité des bénéficiaires en tant que 'Détenteurs de droits' ou 'Porteurs d'obligations'. L'attention sera portée aux groupes vulnérables, en particulier les femmes, les jeunes et les enfants. La prise en compte de l'égalité de genre recevra une attention particulière.

L'atout et la durabilité de l'intervention se trouvent dans les complémentarités et les synergies qu'elle construira avec flexibilité et pragmatisme par rapport aux autres interventions et acteurs sénégalais, belges et internationaux intervenant dans le développement social et économique du Sénégal et spécifiquement dans le pôle territoire Sine Saloum.

Fiche analytique

Intitulé & codes	Intervention : ‘Formations, Études et Expertises’ Code CAD : 43081 Formations plurisectorielle Code DGD : NN xxx - Code Enabel : xx xxx 11
Institutions responsables	Le Ministère de l’Economie, des Finances et du Plan (MEFP) Enabel, l’Agence belge de développement
Chaîne de résultats	<p><u>Objectif général</u> :</p> <p>Contribuer au développement économique et social, inclusif et durable, dans le pôle territoire de Sine Saloum</p> <p><u>Objectif spécifique</u> :</p> <p>Les compétences des parties prenantes du Programme de Coopération Sénégal - Belgique sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques, principalement dans le pôle territoire de Sine Saloum</p> <p><u>Les résultats envisagés sont les suivants</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : Les ressources humaines au sein des organisations liées aux domaines et thématiques du Programme de Coopération sont plus performantes • Résultat 2 : Les compétences managériales et opérationnelles des acteurs des zones portuaires de Kaolack, de Dakhonga (Foundiougne) et, accessoirement, de Dakar sont renforcées • Résultat 3 : Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d’expertises et d’études stratégiques
Budget	4,5 million € pour la contribution belge
Durée	60 mois de durée pour l’exécution de l’intervention
Bénéficiaires	Principalement, mais non exclusivement, les ressources humaines des institutions, organisations et entreprises ciblées par, ou ayant un lien avec, le Programme de Coopération Sénégal – Belgique
Zone(s) d’intervention	La zone d’intervention du Programme de Coopération, c’est-à-dire le pôle territoire de Sine Saloum (régions de Kaolack, de Fatick et de Kaffrine) pour ce qui concerne les bénéficiaires finaux.

1 Titre et durée estimée

Le projet 'Formations, Études et Expertises' d'une durée de 60 mois est une intervention indépendante et complémentaire aux autres interventions du Programme de Coopération Sénégal - Belgique 2018-2022. Cette intervention est flexible en type d'activités de formation et permet des études et la mise à disposition d'expertises.

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

2 Parties prenantes

2.1 Parties prenantes principales

Lors de la phase ultérieure, l'ensemble des parties prenantes de l'intervention seront définies plus précisément. Néanmoins, les partenaires essentiels suivants sont identifiés à titre indicatif et de façon non exhaustive.

Acteurs publics

MEFP, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

- DGPPE, Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques représentée par la DP, Direction de la Planification ;
- DGB, Direction Générale du Budget représentée par la DCFE, Direction de la Coopération et des Financements Extérieurs ;
- Représentants des 3 régions (Kaffrine, Kaolack, Fatick) du territoire Pôle Sine Saloum ;
- ADIE, Agence de l'Informatique de l'Etat ;
- ANAM, Agence nationale des affaires maritimes, Direction des ports intérieurs ;

Acteurs privés et de la société civile

- Acteurs qui offrent des services d'appui aux entrepreneurs ;
- Organisations défendant le droit à l'environnement et poursuivant la prise en compte du changement climatique, le droit à la santé et à la sécurité pour tous au Sine Saloum
- Associations leviers d'innovations numériques et économiques.

2.2 Partenaires de mise en œuvre et prestataires de services

Les parties prenantes gouvernementales, privées et de la société civile seront partenaires de la mise en œuvre et/ou prestataires de services. Ces partenaires et/ou prestataires sont appelés à rendre des services aux détenteurs de droits (citoyens, travailleurs, entreprises). Leurs rôles seront spécifiés lors des phases ultérieures. D'autres acteurs, repris ci-dessous, pourront aussi être identifiés et confirmés comme partenaires de mise en œuvre et potentiels prestataires de services. Ces acteurs devront être porteurs d'une identité forte et innovante et leur intervention devra être motivée par une expertise de pointe reconnue.

À titre d'exemple, on peut citer:

- ANG locaux et internationaux ;
- Chambres de commerce et d'industrie, CCI AK, CCI AKF, CCI AF ;
- Chambres des métiers de Kaffrine, Kaolack et Fatick ;
- ADIE, Maisons citoyennes ;
- 3FPT, Fonds de financement de la formation professionnelle et technique¹ ;
- UVS, Université virtuelle du Sénégal et ses ENO, Espaces numériques ouverts² ;
- Université El Hadj Ibrahima Niass du Sine Saloum (UEINSS)³ ;
- Centre de formation aux métiers portuaires et à la logistique (CFMPL) de Dakar ;
- Instituts de formation nationaux et internationaux dans les domaines/thèmes du PC ;
- Centres de compétence, hautes-écoles et universités (ea. expertise numérique, approche fondée sur les droits humains, changements climatiques et économie verte, nutrition) afin de travailler sur des outils performants et adaptés d'information, éducation et communication (IEC) ;
- Radios communautaires ;
- Pôles d'innovation/technologie, plateformes et incubateurs existants (SaloumCoding, Ctic, Jokkolabs, Jigeen Tech Hub, Sekou.org, ...) ;
- Acteurs belges BIO, Finexpo, entreprises, institutions publiques et universités ;
- Secteur privé: opérateurs télécom, fournisseurs d'accès internet, prestataires TIC et économie verte banques, systèmes financiers décentralisés, investisseurs.

2.3 Bénéficiaires

Les bénéficiaires de cette intervention sont principalement, mais non exclusivement, les ressources humaines des institutions, organisations et entreprises ciblées par, ou ayant un lien avec, le Programme de Coopération Sénégal – Belgique.

3 Analyse contextuelle

3.1 Contexte général et plus spécifiquement du pôle du Sine Saloum

Le Sénégal fait partie de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Le Sénégal se trouve face à plusieurs défis notamment la croissance démographique. Avec son Plan Sénégal Emergent le pays projette une transformation de son économie afin d'arriver à une croissance économique soutenue, à une plus grande productivité et compétitivité, et à la création d'emplois notamment pour les jeunes. En même temps, il y a lieu de noter que le pays

¹ <http://www.3fpt.gouv.sn/>

² <http://www.uvs.sn/>

³ <http://www.ussein.sn/>

devra accélérer les réformes afin d'améliorer le climat des affaires et des investissements. La réduction de l'incidence de pauvreté et des disparités régionales sera également un défi important à relever.

La zone géographique de concentration du Programme de coopération Sénégal-Belgique est le Pôle Territoire Sine Saloum, le 'grand hinterland' de Kaolack, stratégiquement située et offrant des opportunités intéressantes au niveau du renforcement du tissu économique que l'intervention en appui à la Promotion de l'entrepreneuriat durable et création d'emplois décents entend saisir.

La présence d'infrastructures portuaires (Kaolack et Dakhonga) qui permettent l'accès à la mer est un atout à ne pas négliger d'une part pour le rôle logistique que Kaolack assume particulièrement pour le développement des filières sel et arachide et d'autre part pour le rôle logistique que Dakhonga assume pour le développement tourisme, petit commerce et hydrocarbures.

La pertinence de l'offre en formation au pôle Sine Saloum 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, une diversification et l'amélioration de l'offre de formation même est nécessaire par la création de formations novatrices (nouvelles technologies, digitalisation-TIC, économie verte, nutrition, ...). Les fonctions logistiques ont aussi bien besoin d'être renforcées par le développement des compétences des RH en charge d'en assurer l'organisation et l'amélioration pour un meilleur développement économique inclusif.

3.2 Développement du capital humain et droits humains

Malgré des progrès dans le secteur de l'éducation, plusieurs indicateurs restent problématiques. Près de la moitié de la population et 2/3 des femmes sont analphabètes. La structuration du secteur est complexe avec des réseaux public, privé, formel et informel. 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. Selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), 48% des demandeurs d'emplois sont sans formation. Face à cette situation, le gouvernement du Sénégal a établi différentes politiques autour de l'amélioration du capital humain tel que repris dans l'axe 2 du PSE. Les défis restent néanmoins encore énormes : manque de structures de formation, manque de personnel qualifié, etc.

Le Sénégal a globalement une bonne réputation sur la question des droits humains. Ayant souscrit à la majorité des traités internationaux, le pays reste un défenseur africain de la Cour Pénale Internationale. La peine de mort a été abolie. Les violations graves des droits de l'homme sont rares. La liberté d'expression et la liberté d'association sont reprises dans la Constitution et sont globalement respectées. Aussi la liberté de culte est inscrite dans la Constitution et est respectée tant par l'autorité que par la population. Cependant, des enjeux persistent. Les structures chargées de mettre en œuvre ces politiques manquent de moyens. Si le pays est stable, cette stabilité se caractérise aussi par un certain conservatisme. Le travail et l'exploitation des enfants (mendicité des talibés) sont importants. D'autres populations vulnérables sont aussi victimes d'exclusions sociales et pâtissent d'une protection juridique parfois déficiente.

Le Sénégal a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, tout comme son protocole additionnel. Cependant, malgré des avancées incontestables, des inégalités entre hommes et femmes persistent dans les domaines social, économique et politique.

3.3 Environnement et risques climatiques

Au niveau des aspects environnementaux, il existe la stratégie nationale 2016-2020 de mise en œuvre de la Politique Nationale de Développement Durable (PNDD) qui comprend : le renforcement des capacités des entreprises privées, des organisations de la société civile dans la prise en charge et le respect du principe de développement durable, la promotion de l'économie verte, la prise en compte des changements climatiques, les modes de consommation et de production durables, les liens entre la pauvreté et l'environnement.

Des besoins sont présents en terme d'innovation et pour élargir la palette des formations.

Des opportunités d'utilisation de l'énergie solaire sont présentes en lien avec la préférence à donner à des formations, réunions et échanges en ligne afin de diminuer les déplacements des intervenants et bénéficiaires.

3.4 La stratégie Sénégal numérique 2016-2025

Avec l'ambition de faire du numérique un moteur de développement économique et social à l'horizon 2025, la vision de la stratégie Sénégal numérique 2025 est formulée comme suit :

« En 2025, le numérique pour tous et pour tous les usages au Sénégal avec un secteur privé dynamique et innovant dans un écosystème performant ».

Cette vision traduit l'option du Sénégal de s'appuyer sur le numérique comme catalyseur pour une transformation structurelle de l'économie nationale et de s'inscrire dans la société du savoir et de la connaissance de manière inclusive et durable.

La stratégie Sénégal numérique 2025 a été élaborée en s'appuyant sur les orientations fixées par le PSE⁴. Elle incarne l'ambition du Sénégal de maintenir une position de pays leader innovant en Afrique dans le domaine du numérique.

Elle est constituée de trois pré-requis :

Pré requis 1 : Le cadre juridique et institutionnel

Pré requis 2 : Le capital humain

Pré requis 3 : La confiance numérique

et de quatre axes prioritaires :

Axe 1 : Un accès ouvert et abordable aux réseaux et services numériques

Axe 2 : Une administration connectée au service du citoyen et des entreprises

Axe 3 : La promotion d'une industrie du numérique innovante et créatrice de valeur

Axe 4 : La diffusion du numérique dans les secteurs économiques prioritaires

Les interventions de Enabel participeront à la recherche de solutions numériques et accompagneront les partenaires sénégalais dans l'application des technologies les plus adaptées au contexte local. (axes 1, 2, 3)

⁴ <https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Strat%C3%A9gie%20S%C3%A9n%C3%A9gal%20Num%C3%A9rique%202016-2025.pdf>

3.5 L'écosystème D4D⁵ sénégalais

Déploiement de la fibre optique

Le numérique constitue un secteur déterminant dans le développement économique et social du Sénégal. C'est un levier essentiel de démultiplication des gains de productivité et d'accroissement de la compétitivité de tous les secteurs de l'économie, à travers l'offre des biens et des services numériques.

En Afrique, le Sénégal est classé 1^{er} pays africain pour le poids d'Internet dans l'économie (I-PIB) estimé à 3,3%, du fait notamment d'une très bonne connectivité internationale et d'un bon réseau national de transmission.

L'analyse du secteur du numérique indique que les infrastructures des télécommunications demeurent parmi les plus développées et performantes en Afrique de l'Ouest grâce à d'importants investissements consentis en termes de capacités et de modernisation. Les principales infrastructures de fibre optique sont détenues par cinq acteurs majeurs : les trois opérateurs : SONATEL, TIGO et EXPRESSO, et de plus l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE) et la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC). Environ neuf mille kilomètres de câbles interurbains sont opérationnels et les investissements se poursuivent chaque année (figure 2 ci-dessous).

Figure 2 : Etat du backbone fibre optique au Sénégal en 2016



Le continent africain reste en retard par rapport au reste du monde en matière de développement des TIC et il y a une réelle urgence de réduire la fracture numérique qui le sépare des autres continents.

Ce classement est confirmé par le Networked Readiness Index (NRI) 2016 du World Economic Forum (WEF) pour lequel le Sénégal est à la 107^{ième} place sur 139 pays (15^{ième} place africaine) avec des progrès à faire dans la diversification des usages, le renforcement des compétences, l'accessibilité à Internet et la réalisation d'infrastructures.

⁵ D4D : Digital for Development, Le numérique au service du développement

L'écosystème numérique innovatif : Hub – Incubateur – Start-up

Mais on constate aussi qu'au Sénégal l'innovation numérique est une réalité dans une grande partie du pays. Un meilleur accès aux outils TIC et à la technologie mobile s'est soldé par une forme totalement différente de communication. Les réseaux sociaux, tels que Facebook et WhatsApp, sont largement répandus et contribuent à entretenir les relations familiales. En même temps ses utilisateurs sont conscients des risques d'une nouvelle criminalité et d'atteinte à la vie privée que représentent tous ces réseaux sociaux.

Les principales innovations sont sans contestation les applications de « mobile money » qui ont grandement facilité les paiements : Orange Money, Tigo Cash, Wari, Vitefé, Joni Joni, Kash Kash, Rapid Transfer, Money Trans... L'e-commerce commence par ailleurs à faire son apparition (Jumia) et des écosystèmes voient le jour principalement à Dakar, mais certainement aussi à Kaolack et ses alentours, où de jeunes entrepreneurs tentent de fonder des startups. La géolocalisation, les applications météorologiques, mais aussi les drones ne sont plus vraiment des nouveautés au Sénégal, pas plus que la plateforme sénégalaise d'e-learning « e-Tagget », de même que les cours en ligne ouverts à tous (MOOC) proposés par l'Université Virtuelle du Sénégal (UVS). De surcroît, l'UVS développe actuellement un Espace numérique ouvert (ENO) à Kaolack. À Dakar, cet ENO abritera une infrastructure d'e-health, ainsi qu'un auditorium pouvant accueillir 200 étudiants, divers espaces de travail partagé dotés d'ordinateurs et du WiFi tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, ce qui permettra de la sorte de suivre plus facilement les MOOC.

On peut noter la présence importante d'acteurs bien implantés dans les approches innovantes liées au numérique comme Saloum Coding à Kaolack et Jokkolabs, Sekou.org et Jiggen Tech Hub à Dakar. Il est évident que ces hubs et startups occuperont une place importante dans la formulation de nouveaux projets au Sénégal.

3.6 Les différents acteurs belges au Sénégal

Plusieurs acteurs de la coopération non gouvernementale belge sont également présents au Sénégal, majoritairement actifs au niveau du développement rural. D'une part on dénombre 15 organisations de la société civile (principaux acteurs : SOS Faim, Broederlijk Delen, ADGembloux, Vredeseilanden et Solidarité Socialiste) et d'autre part 6 acteurs institutionnels : l'ARES, l'APEFE, Africalia et les villes et communes (Vlaamse vereniging van steden en gemeenten, Union des Villes et des Communes et Association de la ville et des communes de la région Bruxelles Capitale). Ces acteurs sont principalement actifs dans le développement rural et la sécurité alimentaire.

L'APEFE, associée à WBI, est active au niveau de l'entrepreneuriat féminin et de la formation technico-professionnelle. Vredeseilanden et Exchange sont également actifs dans le domaine de l'accompagnement du secteur privé.

Les relations commerciales entre la Belgique et le Sénégal sont modestes. Après une augmentation entre 2012 et 2014, les exportations belges ont diminué en 2015 et 2016. 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.

Un prêt d'Etat délié de 4.000.000 € a été approuvé par le Conseil des Ministres et octroyé le 24 août 2011. L'entreprise belge Securitas (ex SAIT-Zénitel) a décroché le contrat via une procédure publique d'appel d'offres 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). Une proposition de financement de la part de Siemens Belgique pour la fourniture de matériel médical serait aussi dans le pipeline (avec l'entreprise SEN Certec).

Il est à noter qu'un protocole d'accord a été signé le 2/3/2018 entre le Port autonome de Dakar et les Autorités portuaires d'Anvers. Complémentairement à ce protocole d'accord, la possibilité de formations au bénéfice des acteurs portuaires du Sine Saloum seront spécifiquement examinées dans le cadre de cette intervention.

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 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'Electricité du Sénégal.

3.7 Autres partenaires techniques et financiers présents au Sénégal

D'autres synergies et complémentarités sont envisagées, non seulement avec les acteurs belges mais aussi avec d'autres PTF dont la coopération luxembourgeoise et française qui sont parties prenantes dans « Le Fonds de Financement de la Formation Technique et Professionnelle (3FPT) » qui sera une des modalités activées pour la formation des acteurs portuaires.

Les activités d'autres PTF seront mieux explorées dans la prochaine phase du processus d'élaboration du Programme de Coopération.

4 Stratégie

4.1 Orientations stratégiques

4.1.1 Des formations flexibles et pragmatiques en complémentarité avec les autres interventions

L'intervention se concentrera principalement sur le renforcement des compétences à travers des formations. Le développement des ressources humaines constitue un élément central des stratégies de la coopération belge. La qualité des ressources humaines est déterminante pour l'atteinte des résultats de développement.

L'intervention proposera avec flexibilité une palette d'outils de formation en partant de chaque contexte tel qu'utilisé dans le cadre du développement des capacités⁶. Cette palette se compose entre autres de : a) des formations groupées régionales, b) des formations dans un parcours d'acquisition des compétences, 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.

La flexibilité concerne donc la durée de l'appui, le type de compétences 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 devrait aussi résider dans la mise en valeur de la plus-value de l'expertise belge.

⁶ Trois niveaux sont distingués dans le développement des capacités : le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau individuel (ou groupe d'individus). Le niveau individuel est le niveau de prédilection de cette intervention en ligne avec la Note stratégique CTB de septembre 2016.

Afin de viser un impact des activités de renforcement des compétences, l'adéquation doit être recherchée entre les compétences ciblées et la vision/mission des institutions et des organisations concernées par les défis stratégiques du secteur ou du domaine thématique ciblé.

L'intervention est cohérente et devra donner une plus-value au Programme de Coopération Sénégal - Belgique. En effet, l'appui au développement du capital humain par le biais de formations, d'études et de mise à disposition d'expertise doit cibler les partenaires liés à la mise en œuvre de l'ensemble, au sens large, du programme de coopération bilatérale.

Le principe de complémentarité entre l'intervention de renforcement des compétences et les autres interventions doit mener à ce que l'essentiel des demandes d'appui soit lié aux actions de la coopération belge et toujours concerté préalablement avec les interventions appuyées par la coopération belge. L'aspect complémentarité implique que le renforcement des compétences qui n'est pas transversal ou qui cadre directement dans les résultats d'une intervention, doit être financé par celle-ci.

- ⇒ L'intervention vise complémentarément aux autres interventions du programme de coopération, le renforcement des compétences des professionnels, des personnes ressources, acteurs liés aux domaines et thématiques du Programme de Coopération.

4.1.2 Des études et des expertises mises à disposition des acteurs de développement

La possibilité de lancer, de financer, d'organiser des études a une fonction importante dans le cadre d'un Programme de Coopération. En effet, des études permettent d'explorer des nouvelles possibilités d'appui pour des acteurs qu'ils soient gouvernementaux ou pas. 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 donneront ad hoc des informations complémentaires permettant aux acteurs du Programme de Coopération de mieux se situer ou mieux se réorienter en cours de Programme afin de continuer à avoir des actions pertinentes.

L'intervention a aussi la possibilité de mettre des expertises diverses et appropriées à disposition afin de contribuer à trouver une réponse pertinente à certains défis stratégiques auxquels les parties prenantes du Programme de Coopération sont confrontés. En effet, des expertises pointues peuvent contribuer à gérer des freins ou des risques importants à l'efficacité de l'aide apportée dans le Programme de Coopération. Des expertises, à définir en cours d'élaboration du portefeuille pourraient permettre d'élargir l'influence du Programme de Coopération.

- ⇒ L'intervention aura la possibilité de donner des appuis aux acteurs de développement en forme d'études et d'expertises stratégiques.

4.1.3 Approche fondée sur les droits humains (AFDH) et plus spécifiquement le genre

L'intervention entend contribuer à la promotion et à la réalisation des droits humains tels que définis par les traités internationaux.

Dans une approche fondée sur les droits humains (AFDH), le focus se situe dans la relation entre/et le renforcement des :

- « détenteurs de droits », la population, les associations et les entreprises

En particulier dans le cadre de ce Programme, en lien avec les droits de participer aux innovations et au développement des économies numériques et vertes, de revendiquer l'égalité des chances en termes d'opportunités de formation et d'insertion professionnelle, de conditions de travail décentes, ou d'accès à la santé reproductive.

- « porteurs de devoirs », à savoir pour l'essentiel les institutions publiques en charge de délivrer des services publics aux populations et de créer un environnement propice à l'exercice des ces droits, mais également les entreprises et les associations ou entreprises dans leurs relations à leurs travailleurs.

A cet égard, en complément de la prise en compte de l'approche fondée sur les droits humains, prévue pour les interventions en appui à la Promotion de l'entrepreneuriat durable et à la Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e), il pourrait être envisagé de :

- De soutenir d'une certaine façon transversalement le développement de bonnes pratiques d'information, d'éducation et de communication (IEC) pour l'atteinte de résultats des différentes interventions du Programme de Coopération.
- Renforcer les compétences de ressources clés au sein de certaines institutions qui fournissent des services aux MPME (ADEPME, FONGIP, ..), avec une attention spéciale à l'accessibilité de ces services aux groupes vulnérables de la population comme les femmes et les jeunes.
- Renforcer les compétences des principaux partenaires du Programme sur les questions des droits au travail décent, et de l'entrepreneuriat responsable par des formations ciblées.
- Un renforcement des capacités de plaidoyer et de participation citoyenne, par un renforcement des compétences en IEC des principaux partenaires du Programme intéressés, avec un accent particulier mis sur la participation des femmes et des jeunes, et sur le rôle des ICT, à travers des formations ciblées, des études et des partenariats.

L'intervention accordera une attention particulière aux droits des femmes en s'alignant sur la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de Genre (SNEEG) 2016 – 2026.

Cette intervention adoptera une approche transformative dans la prise en compte de l'égalité de genre dans les formations proposées ainsi que dans les études faites, et une plus grande participation des femmes dans les secteurs innovateurs (économie verte et économie digitale) sera activement recherchée.

- ⇒ L'intervention distinguera les obligations et droits ciblés et s'articulera autour des fonctions que les parties prenantes ont comme détenteurs de droits et/ou comme porteurs d'obligations. Une attention particulière sera apportée aux jeunes filles et aux femmes étant donné leur rôle important comme actrices du développement.

4.1.4 L'environnement, les énergies renouvelables

La dégradation de l'environnement et son effet sur le climat sont des préoccupations majeures du Programme de Coopération. La durabilité des résultats de développement est liée aux menaces que fait peser le changement climatique sur l'environnement des bénéficiaires.

Au vu de l'importance des problématiques environnementales dans la zone d'intervention du Programme, déjà anciennes et liées aux cultures intensives et au déboisement, et maintenant encore aggravées par le réchauffement climatique en cours, une approche durable est primordiale pour le Programme.

A cet égard, l'intervention en appui au Développement de l'entrepreneuriat durable a choisi d'une part l'économie verte comme secteur d'innovation à développer dans le Sine Saloum et d'autre part, la nécessité d'analyse pour les secteurs priorités afin de pouvoir en considérer les potentiels effets positifs ou négatifs comme par exemple :

- Vulnérabilité/adaptabilité aux changements climatiques et impact sur l'environnement, notamment lors du choix des secteurs économiques.

- Opportunités de reconstitution de la fertilité des sols, en privilégiant les techniques innovantes et de conservation, en limitant autant que possible les systèmes à faible consommation d'intrants (pour les chaînes de valeur de fruits et légumes).
- Besoins en énergie : l'intervention privilégiera les énergies renouvelables autant que possible. Indépendamment des panneaux solaires dont l'utilisation est en développement, des modèles de production de biogaz ont été testés et promus au Senegal (plan national de biogaz).
- Gestion/valorisation des déchets issus des processus de transformations : le processus de transformation des produits agricoles peut être une source de déchets, mais peut induire des sous-produits intéressants : tourteaux d'arachide, briquettes de balles de riz ... La problématique du traitement des déchets sera systématiquement prise en compte dans l'analyse des plans d'affaires, et sera promu comme une activité économique en soi.
- Pression sur les ressources en eau : l'intervention favorisera des pratiques de bonne gestion de l'eau.
- En lien avec la digitalisation, l'utilisation des nouvelles technologies de communication peut limiter les besoins en déplacement et donc l'impact des services sur l'environnement.

Dans le cadre de cette intervention, il pourrait dès lors être envisagé :

- Des études pour une prise en compte efficace, efficiente, et innovante de certaines de ces problématiques.
- Des formations ciblées liées aux activités retenues dans le cadre de l'appui à l'économie verte, voir pour une correcte prise en compte de ces problématiques, dans la mesure où elles devront s'appuyer sur des acteurs non présents dans la zone d'intervention.
- Des formations sur ces questions au niveau des acteurs portuaires et logistiques seront bien sûr envisagées en lien avec la contribution du secteur maritime à la Contribution déterminée au niveau national (CDN) qui formalise l'intention du pays à prendre part à l'effort global d'atténuation des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et d'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques, dans le cadre de l'Accord de Paris (COP23). La position des ports du Sine Saloum a tout son intérêt pour le transport fluvio-maritime et ses aspects multi-modaux qui permettent d'alléger la charge que fait peser le transport routier sur l'environnement et plus particulièrement dans le milieu péri-urbain.

Les opportunités de développement ou du moins d'utilisation de l'énergie solaire seront considérées comme un axe pour la promotion des activités économiques et des services en milieu rural permettant aussi de mobiliser/valoriser de l'expertise belge.

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.

4.1.5 D4D : le numérique au service du développement

La coopération au développement belge a fait le choix d'utiliser le numérique comme un vecteur et un accélérateur pour la réalisation des ODD. Ces priorités sont « une meilleure utilisation des (méga-) données », « le numérique pour des sociétés inclusives » et « le numérique pour une croissance durable et inclusive ». Plus concrètement, le numérique vient en appui dans toutes les activités des bénéficiaires. Il peut aider à la création et l'amélioration des performances des organisations et des entreprises, créer des liens entre citoyens et

l'administration, permettre une meilleure diffusion et visualisation de tous types de données, etc. L'accès aux nouvelles technologies est, dans une économie globalisée, indispensable pour la survie et la croissance d'une entreprise.

La Belgique favorisera l'utilisation de solutions numériques telles qu'elles sont déjà très présentes au Sénégal. Dans le programme de coopération, et plus particulièrement dans l'intervention 'Formations, Etudes & Expertises' les partenaires sénégalais seront appuyés dans l'application des technologies les plus adaptées au contexte, tant dans l'utilisation des outils numériques simples comme pour la collecte de données mobiles ou des paiements mobiles, que dans l'utilisation de technologies de pointe (capteurs, imagerie numérique, système de sécurité ...). Le passage au numérique étant considéré comme un catalyseur puissant de développement inclusif.

Les « principes pour le développement numérique » ([http //digitalprinciples.org](http://digitalprinciples.org)), auxquels la Coopération belge a souscrit officiellement, peuvent servir de principes généraux pour la mise en place d'approches durables. Ceci doit permettre une approche innovatrice qui tient compte des bénéficiaires finaux.

Le numérique au bénéfice du développement, D4D, recevra une attention toute particulière. L'ambition est que la moitié des activités et fonds alloués à ce programme seront consacrés au numérique. Pour permettre de mesurer ceci pendant la phase suivante, un outil de « DigiBudgetScan » sera utilisé. L'idée est de classer les activités dans quatre catégories : (i) des activités qui n'utilisent pas des technologies numériques, (ii) des activités qui utilisent des technologies numériques comme outil (=TIC), (iii) des activités qui utilisent des technologies numériques comme levier pour le changement (=digitalisation) et (iv) des activités qui utilisent des technologies numériques comme levier pour le changement, tout en utilisant des approches innovantes comme la co-création, *human centered design*, etc.

- ⇒ Le numérique au service du développement, D4D, constituera la trame de fond de l'intervention aussi bien dans le montage des actions de formation, d'étude ou de mise à disposition d'expertise (approche/processus) qu'au niveau du contenu de la formation organisée, de l'étude faite ou de l'expertise fournie.

4.2 Chaîne de résultats

Objectif général :

Contribuer au développement économique et social, inclusif et durable, dans le pôle territoire de Sine Saloum.

Objectif spécifique :

Les compétences des parties prenantes du Programme de Coopération Sénégal - Belgique sont renforcées en phase avec les opportunités sociales et économiques principalement dans le pôle territoire de Sine Saloum.

Résultat 1 : Les ressources humaines au sein des organisations liées aux domaines et thématiques du Programme de Coopération sont plus performantes

Indication d'activités potentielles (à confirmer ou réorienter durant la phase suivante) :

- Formations e-learning des bénéficiaires de l'intervention ;
- Formations e-learning en soins périnataux, en nutrition, en maladies sexuellement transmissibles pour les prestataires de services médicaux ;

- Accompagnement et financement de demande de formations professionnelles d'individus (spécialisation technique, contrat d'apprentissage, contrat de formation-insertion) ;
- Formation du personnel d'entreprises ou d'organisations professionnelles ;
- Bons de formation, bourses d'études et de stages ;
- Séminaires, colloques régionaux, bootcamps, hackaton.

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

Indication d'activités potentielles (à confirmer ou réorienter durant la phase suivante) :

- Formations locales aux métiers et à la logistique portuaires ;
- Echanges avec des acteurs portuaires belges ou de la région ;
- Coaching et formations en complément d'autres interventions belges (par ex. HASSMAR).

Résultat 3 : Les acteurs du Programme de Coopération bénéficient d'expertises et d'études stratégiques

Indication d'activités potentielles (à confirmer ou réorienter durant la phase suivante) :

- Etudes sur la stratégie de C4D dans le cadre de la santé de la mère et l'enfant ;
- Analyses des éléments économiques et sociaux qui ont une influence dans les processus de changements poursuivis dans les différentes interventions ;
- Expertises ponctuelles comme par exemple pour soutenir la mise en œuvre de projets identifiés dans le cadre du plan stratégique de l'ADIE ;
- Des études de faisabilité pour faciliter des investissements menant à la création ou le développement d'entreprises en complémentarité avec les études, plus générales, déjà existantes ;
- Des études sur des nouvelles questions, sur des innovations ou des problèmes surgissant en cours de mise en œuvre.

4.3 Zones d'intervention

La zone d'intervention du Programme de Coopération, c'est-à-dire le pôle territoire de Sine Saloum pour ce qui concerne les bénéficiaires finaux.

Afin de pouvoir répondre aux opportunités jugées pertinentes par rapport au Programme de Coopération, l'intervention peut de manière exceptionnelle intervenir aussi en dehors de la zone d'intervention directe au Sénégal.

4.4 Synergies et complémentarités

Des complémentarités sont recherchées par rapport aux autres interventions du Programme de coopération Sénégal - Belgique et par rapport à d'autres interventions qu'Enabel met en œuvre pour des tiers au Sénégal.

De façon non exhaustive:

- L'intervention 'Formations, Etudes et Expertises' ciblera principalement la formation au sens large des acteurs décentralisés des domaines liés à 'l'Entreprenariat'. De la même façon dans le domaine de la 'Santé de la femme, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent(e)' des formations seront envisagées.
- La thématique de la nutrition qui est de fait au croisement de presque toutes les thématiques du Programme de Coopération, pourra être un point d'entrée complémentaire pour l'intervention 'Formations, Etudes et Expertises'.
- L'intervention 'Formations, Etudes et Expertises' se focalisera dans son deuxième résultat sur le développement des compétences opérationnelles et managériales des acteurs des ports du pôle territoire de Sine Saloum, accessoirement de Dakar et éventuellement ailleurs au Sénégal. Ces acteurs portuaires, qui forment un chaînon important dans le développement économique de la région, ne seront pas ciblés par les autres interventions.
- Les acteurs des filières 'Green Economy' et 'Digital Economy' seront ciblées par l'intervention 'Entreprenariat' dans le pôle territoire de Sine Saloum et par l'intervention 'Formation et Expertises' si cela s'avère pertinent de cibler des acteurs situés en dehors de cette zone.
- L'approche par les guichets 3FPT sera privilégiée par toutes les interventions lorsque les actions planifiées seront dans le domaine de la Formation Professionnelle et Technique.
- Des études socio-anthropologiques pour comprendre les normes socioculturelles sous-tendant la position des femmes et les leviers de changement potentiels pourront également être menées conjointement avec les deux autres interventions.

5 Thématiques transversales et prioritaires

Vu des problématiques environnementales importantes, l'environnement, les énergies renouvelables ainsi que le numérique au service du développement (D4D) et l'usage des TIC recevront une attention toute particulière comme exprimée dans les orientations stratégiques de l'intervention. Il en est de même pour la prise en compte de l'égalité de genre et l'approche fondée sur les droits humains.(Voir 4.1).

6 Risques

La gestion des risques, intégrant la mise en place de mesures d'atténuation adéquates, doit être au cœur de l'élaboration des stratégies d'appuis du programme.

Risques	I Impact	P Proba- bilité	S Sévéri- té	Mesures d'atténuation
Dégradation de la sécurité	1	1	1	
Coordination insuffisante dans le contexte de multiplicité d'acteurs prévus dans le PSE	2	1	2	Participation aux groupes techniques sous-sectoriels concernés

Risques	I Impact	P Proba- bilité	S Sévéri- té	Mesures d'atténuation
Les ressources humaines travaillant dans de conditions sub-optimales, n'appliquent pas ce qu'elles ont appris.	2	2	1	Assurer un suivi pour la mise en application du contenu des formations suivies
Demandes de formation qui ne reflètent pas les besoins réels	4	2	2	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.
Transfert limité des acquis de la formation sur le lieu du travail	6	3	2	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	2	1	2	Analyses 'politico-économiques' ad hoc à faire avant de fixer les plans d'action
La défection/désertion des ressources humaines formées	2	1	2	Assurer l'accompagnement et le suivi des personnes formées
Les recommandations ou conclusions des études faites ne sont pas prises en compte	6	3	2	Un suivi des études faites est assuré par les différentes parties concernées

A noter pour Probabilité et pour Sévérité : 1 = très faible, 2 = faible, 3 = élevée, 4 = très élevée. L'Impact correspond à la note Probabilité x note Sévérité : 1 = très faible ... 16 = très élevée.

7 Pilotage, suivi et cadre organisationnel

L'intervention est mise en œuvre dans le cadre de la coopération Sénégal-Belgique. Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan est le partenaire national qui sera l'interlocuteur d'Enabel.

Un comité de pilotage, composé des principales parties prenantes stratégiques (les Ministères techniques, les représentants du secteur privé, des représentants des 3 régions, des chambres consulaires, Enabel, ...), assurera le suivi et le pilotage stratégique de l'intervention. Pour assurer le lien avec l'intervention « Entrepreneuriat » et l'intervention « Santé de la mère et de l'enfant » du portefeuille pays, il y aura une participation réciproque de chaque intervention au sein du comité de pilotage de l'autre.

8 Modalités d'exécution

Les modalités d'exécution seront définies précisément lors de la phase suivante sur base des principes suivants :

- Prise en compte des spécificités du contexte sénégalais ;
- Cohérence et complémentarité avec les modalités des autres interventions ;
- Recherche de souplesse et rapidité d'exécution et l'atteinte optimale des résultats ;
- Adéquation aux capacités des acteurs.

Tout en soulignant l'importance du principe d'appropriation et les spécificités du contexte sénégalais en termes de gestion d'actions de coopération au développement, les modalités d'exécution qui seront privilégiées pour l'intervention seront celles qui, par des mécanismes flexibles, permettent de répondre rapidement aux demandes des bénéficiaires et des partenaires. A cet effet, les deux parties choisiront, d'un commun accord, la modalité qui permettra un maximum de souplesse et de rapidité d'exécution.

Dans la mise en œuvre, le projet s'appuiera sur différents types de partenaires publics et privés. Enabel pourra financer un ou plusieurs partenaire(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités du projet ou d'une action propre de ce(s) partenaire(s) contribuant à l'atteinte des objectifs fixés et ceci au moyen notamment de subsides, de conventions de délégations ou d'accords de coopération.

Les modalités d'intervention seront en cohérence avec les orientations stratégiques définies au chapitre 4, comme par exemple la promotion, si possible, des moyens de paiement digital, la promotion des espaces interactifs digitaux pour les réunions, l'utilisation d'énergie solaire.

9 Budget et autres ressources

L'enveloppe financière maximale de la partie belge proposée pour l'intervention 'Formations, Études et Expertises' est de 4.500.000 EUR.

Autres ressources de l'intervention :

Ressources humaines mises à disposition par les partenaires

Ressources logistiques : Bureaux, salles de formation, salles de réunion

10 Durabilité

La durabilité de l'intervention se construira autour de la plus-value qu'elle induira par sa complémentarité avec les autres interventions dans le développement social et économique du Sénégal.

L'approche flexible et pragmatique prônée pour cette intervention doit permettre au Comité de

pilotage de rapidement réagir aux changements apparaissant dans le contexte⁷ de mise en œuvre du Programme de Coopération Sénégal – Belgique. Ceci dans un but de mieux capter stratégiquement les ‘fenêtres d’opportunité’⁸.

Concrètement la durabilité sera réalisée par :

- Formation des formateurs qui assure la présence de compétences locales après la fin de l’intervention
- Appui aux partenaires publics dans le cadre de leurs rôles et mandats
- Accords de partenariats publics et privés excédant la durée de l’intervention
- Complémentarité et synergies assurées entre interventions dans le cadre de la gestion du portefeuille ENABEL
- Alignement sur le PSE et SN 2025 ainsi la participation dans les cadres sectoriels de dialogue
- Recherche d’harmonisation avec les approches d’autres PTF, acteurs privés et organisations de la société civile.

⁷ ... focus on innovation of more flexible modalities that allow a more incremental and context-sensitive approach, Acropolis, mission report 2016

⁸ A window of opportunity (also called a margin of opportunity or critical window) is a period of time during which some action can be taken that will achieve a desired outcome, Wikipedia.org