



EVALUATION FINALE

Sénégal

Fenêtre thématique
Culture et développement

Titre du Programme:
Promouvoir les initiatives et les industries
Culturelles au Sénégal

Prologue

L'élaboration de ce rapport d'évaluation finale a été coordonnée par le Programme conjoint du Fonds pour la Réalisation des OMD en ayant pour but d'évaluer les résultats obtenus à la fin du programme. Tel que stipulé dans la stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds, tous les 130 programmes, des 8 fenêtres thématiques, sont tenus de faire exécuter et de financer une évaluation finale indépendante, en plus de l'évaluation à mi-parcours.

Chaque évaluation finale a été à la charge du Bureau du Coordonnateur Résident du pays dans lequel est mis en œuvre le programme. Le Secrétariat du F-OMD a fourni aux équipes de pays des directives et s'est assuré de la qualité du processus d'évaluation, y compris de la révision des TDR et des rapports d'évaluation. Toutes les évaluations finales devraient être menées en conformité avec le manuel du Réseau d'Évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE « Normes de qualité sur l'évaluation du développement », et du manuel « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies » publiées par Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Les évaluations finales sont sommatives de nature et cherchent à mesurer jusqu'où les programmes conjoints ont pleinement mis en œuvre leurs activités, fournis des produits et obtenus des résultats. Elles génèrent aussi des connaissances importantes basées sur des preuves pour chaque fenêtre thématique du F-OMD en identifiant les meilleures pratiques, les leçons apprises pouvant être appliquées à d'autres interventions sur le développement et à l'élaboration de politiques aux niveaux local, national, et mondial.

Nous remercions le Coordonnateur Résident et leurs bureaux de coordination respectifs, ainsi que les équipes de programme pour leurs efforts à entreprendre cette évaluation finale.

Le Secrétariat du F-OMD

L'analyse et les recommandations de cette évaluation sont celles de l'évaluateur et ne reflètent pas nécessairement l'avis du programme conjoint ou du Secrétariat du F-OMD.

SENEGAL

PROGRAMME CONJOINT DU F-OMD

CULTURE ET DEVELOPPEMENT

« PROMOUVOIR LES INITIATIVES ET LES INDUSTRIES CULTURELLES
AU SENEGAL : PAYS BASSARI ET DELTA DU SALOUM »

RAPPORT FINAL REVISE DE LA MISSION D'EVALUATION INDEPENDANTE



Réalisé par E. André Damiba
Consultant International
Novembre 2012

Informations de base et Identification du Programme conjoint

<p>N° de Projet : FMSEN 08003</p> <p>MDTF/Atlas: MDGF-1801</p> <p>Titre:</p> <p>« Promouvoir les initiatives et les industries Culturelles au Sénégal »</p> <p>Zone d'intervention: Pays Bassari et Delta du Saloum</p> <p>Le programme vise à :</p> <p>Appuyer la mise en œuvre des politiques nationales permettant de promouvoir la culture en tant que moteur du développement humain durable ;</p> <p>Valoriser et rentabiliser les produits du terroir pour améliorer les revenus et les conditions de vie des populations, afin d'éliminer l'extrême pauvreté et accélérer l'évolution des indicateurs des OMD (1, 3, 7 et 8)</p>	<p>Pays et fenêtre thématique:</p> <p>SENEGAL</p> <p>CULTURE ET DEVELOPPEMENT</p> <p>Durée du programme : 2008 - 2011 Date officielle de début : 26 Septembre 2008 de signature du document)</p> <p>Date de clôture initiale : 26 Septembre 2011 Date extension acquise : 30 Septembre 2012- 30 Décembre 2012</p> <p>Total budget: USD 6,500,000</p> <p>UNESCO: 3,854,777 UNDP: 659,887 WTO: 566,005 UNFPA: 360,052 UNIDO: 1,059,279</p>
<p>Organisations des NU participantes</p> <p>PUND, UNFPA, ONUDI, UNESCO, OMT</p>	<p>Partenaires de réalisation</p> <p>Gouvernement, Ministère de la Culture, Direction du Patrimoine Culturel ; Ministère des PME, Ministère Collectivités locales (PNDL, ARD), Ministère de l'Economie et des Finances (DDI/CAP), Ministère de la Communication et Direction des TIC (CMC), Ministère du Tourisme, Ministère de l'Environnement (DEEC, DPN), Direction de la Famille, Direction du Genre, Direction de l'Artisanat Primature (SCA, Services CADL) La ferme école de Ninesfesch, CESTI, IFAN, etc.) Conseil régional de Fatick, Conseil régional de Kédougou, Chambre des métiers, Syndicats d'Initiatives du Tourisme de Fatick et de Tambacounda * UAP du lycée technique et minier de Kédougou</p>

Bilan du Budget	
Montant total approuvé pour le budget :	OMT 566 005 ONUDI 1 059 279 PNUD 659 887 UNESCO 3 854 777 UNFPA 360 052 Total : 6 500 000 USD
Montant total transféré :	UNESCO: 3 854 777 USD PNUD: 504 565 USD ONUDI : 729 278 USD UNFPA: 269 999 USD OMT: 454 003 USD Total : 5 812 622 USD
Budget total engagé à ce jour :	OMT 565 904 ONUDI 989 980 PNUD581 968 UNESCO 3 592 385 UNFPA 331 844 Total : 6 062 081 USD
Budget total dépensé à ce jour :	OMT 501 461 ONUDI 940 193 PNUD ..581 968 UNESCO 3 418 637 UNFPA 331 844 Total : 5 774 103 USD

TABLE DES MATIERES

RESUME ANALYTIQUE	7
1. CHAPITRE INTRODUCTIF	14
1.1. Le Contexte national	14
1.2. Antécédents et objectifs du programme conjoint.....	14
1.3. Objectif et processus de l'évaluation	16
1.4. Méthodologie de l'évaluation.....	16
1.5. Les contraintes et les limites de l'évaluation.....	18
2. DESCRIPTION DES INTERVENTIONS	18
2.1. La conception initiale	18
2.2. Description détaillée du programme	19
3. NIVEAU D'ANALYSE : CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION	21
3.1. La formulation du programme	21
3.1.1. La Pertinence et l'alignement stratégique du programme.....	21
3.1.2. Pertinence du choix de la Culture comme « voie d'entrée » au Développement	23
3.1.3. Validité de la conception du projet	24
3.1.4. L'appropriation lors de la conception	24
3.2. Le processus de mise en œuvre.....	25
3.2.1. L'efficacité de gestion	25
3.2.2. Les principales faiblesses dans la mise en œuvre	34
3.2.3. L'appropriation dans la mise en œuvre.....	35
3.3. Les résultats du programme.....	36
3.3.1. L'Efficacité du programme.....	36
3.3.2. L'appropriation des résultats	39
3.3.3. Les acquis du PC	39
3.4. La durabilité	42
4. LES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES.....	44
5. QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION	45
6. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	46

ANNEXES

Liste des abréviations

AECID	Agence Espagnole pour la Coopération Internationale
ARD	Agence Régionale de Développement
BSDA	Bureau Sénégalais du Droit d’Auteur
CENAF	Centre national pour l’assistance et la formation des femmes
CESTI	Centre d’Etudes des Sciences et Techniques de l’Information
CMC	Centre Multimédia Communautaire
CADL	Cellule d’Appui au Développement Local
CAP	Cellule d’Appui au Projet
CDIEL	Consultant en Développement des Initiatives Economiques Locales
CMC	Centres Multimedia Communautaires
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la pauvreté
FAO	Food and Agriculture Organisation
F-OMD	Fonds pour l’atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement
LPDA	Lettre de Politique de Développement de l’Artisanat
MDG-F	Millennium Development Achievement Fund / Fonds pour l’atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement
MOU	Memorandum Of Understanding / Mémorandum d’Entente
MTDF	Multi Donor Trust Fund
NESA	Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNDC	Programme National de Développement Culturel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
S&E	Suivi et évaluation
SNEEG	Stratégie Nationale pour l’Equité et l’Egalité de Genre
SNU	Système des Nations-Unies
TDR	Termes de Référence
UNDAF	Cadre de Référence pour l’Assistance au Développement des Nations Unies (United Nations Development Assistance Framework)
VGB	Violences basées sur le Genre

Remerciements

Au terme de sa mission, le Consultant tient à exprimer sa sincère gratitude à tous les intervenants à tous les niveaux et dans toutes les localités, l'ensemble des partenaires qui se sont prêtés spontanément à l'exercice de l'évaluation finale indépendante du programme conjoint « Promouvoir les initiatives et les industries Culturelles au Sénégal ».

Leur excellent esprit de collaboration et leur précieuse contribution ont été essentiels dans l'accomplissement du travail du Consultant.

RESUME ANALYTIQUE

I. LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Le Sénégal est caractérisé par une diversité linguistique et culturelle. Le Ministère de la Culture a décidé d'inscrire les régions naturelles du Pays Bassari et Sine Saloum au Patrimoine mondial de l'UNESCO.

Des études ont montré en effet que pour le Pays Bassari et le Sine Saloum, l'élaboration d'un plan de gestion global fédérant l'ensemble de ces plans, est une urgence pour la conservation et la mise en valeur cohérente et intégrée des sites. C'est ainsi que :

- En pays Bassari, la Direction du Patrimoine culturel, soucieuse de la promotion de la diversité des expressions culturelles, s'est engagée à développer des initiatives pour la sauvegarde et la valorisation des cultures endogènes menacées et des ethnies minoritaires de ce terroir frappé par la pauvreté.
- Dans le Delta du Sine Saloum, il a été pris en considération la grande richesse exceptionnelle à la fois écologique et naturelle, mais aussi et surtout culturelle, avec les amas coquilliers qui ont été constitués sur plusieurs millénaires pour devenir de véritables îles artificielles.

L'avènement du programme conjoint « Promouvoir les Initiatives et les Industries Culturelles au Sénégal » de la fenêtre "Culture et Développement" exactement à cette période, est vraiment stratégique et très pertinent.

Dans ces deux régions figurant désormais sur la liste du Patrimoine culturel de l'UNESCO (sites inscrits grâce au projet en 2011 et 2012), le Ministère de la Culture a pris des initiatives pour développer l'interface Tourisme et Patrimoine, sous la forme de plusieurs programmes réalisés dans le cadre de la diversification des filières. En outre, le secteur de l'Artisanat de production occupe une place prépondérante dans l'effort de valorisation des potentialités économiques, sociales et culturelles du Sénégal.

La formulation du programme conjoint « Culture et Développement » s'est faite de façon suffisamment participative avec l'implication des partenaires clés, aussi bien coté gouvernement (la Direction du Patrimoine Culturel au Ministère de la Culture, le Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère des TIC, Ministère du Tourisme, Ministère de l'Environnement), que de celui des agences du SNU (ONUDI, PNUD, UNESCO, UNFPA, OMT). Les conditions participatives dans lesquelles le programme a été formulé ont favorisé l'appropriation de la conception du programme par les acteurs principaux de la partie nationale, ce qui est un facteur de pérennité.

Le programme conjoint « Promouvoir les Initiatives et les Industries Culturelles au Sénégal » de la fenêtre « Culture et Développement » se veut une réponse collective d'agences du système des Nations Unies aux besoins du Sénégal, pour contribuer à l'atteinte des OMD 1, 3, 7 et 8. Il est mis en œuvre dans le Pays Bassari et dans le Delta du Saloum. Il est financé à hauteur de 6.500.000 USD sur des ressources mises à la disposition du Fonds pour l'atteinte des OMD (F-OMD ou MDG-F) par la Coopération espagnole

L'objectif principal du programme est d'appuyer la mise en œuvre des politiques nationales visant à :

- i. promouvoir la Culture en tant que moteur du développement humain durable, en prenant en compte comme composantes les Droits humains et les populations vulnérables (femmes et jeunes). Il vise globalement assurer une meilleure insertion économique et sociale ainsi qu'une meilleure participation de la communauté des acteurs de la Culture ;

- ii. valoriser et rentabiliser les produits du terroir pour améliorer les revenus et les conditions de vie des populations, afin d'éliminer l'extrême pauvreté et accélérer l'évolution des indicateurs des OMD (1, 3, 7 et 8) dans les territoires visés ;
- iii. impulser une dynamique de développement durable basé sur les valeurs culturelles et le patrimoine naturel.

II. LES PERFORMANCES DU PROGRAMME

2.1. La pertinence du programme

Les axes d'orientation et les objectifs du programme conjoint sont en phase avec la politique nationale de réduction de la pauvreté et les priorités définies par le Gouvernement dans le cadre du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP II 2006 -2010), ainsi que les orientations de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). Le programme est aussi en phase avec la Stratégie nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre avec la sensibilisation par les CMC sur les Violences basées sur le Genre, la Charte nationale du Tourisme.

Le choix des zones d'interventions est très pertinent à plus d'un titre; par exemple (i) l'inscription des régions naturelles du Pays Bassari et du Delta du Saloum sur la liste du Patrimoine culturel de l'UNESCO, (ii) une précarité des conditions de vie des populations dans ces régions du fait que leur contexte ne permet pas la satisfaction des besoins pratiques et la réalisation de conditions de vie considérées acceptables, (iii) du côté des agences du SNU, les interventions du programme leur permettent de disposer, non seulement de ressources adéquates, mais surtout de jouer un rôle clé dans leurs domaines respectifs de compétences, ainsi que leurs mandats, en mettant en relief leurs avantages comparatifs.

2.2. L'efficacité

Au niveau de la coordination

Le principe unanimement retenu est que chaque agence du SNU agit conformément à son mandat et ses avantages comparatifs, mais de façon concertée et coordonnée, autrement dit, en symbiose. Et ceci requiert un engagement volontariste et complémentaire de la part de chacune d'entre elles pour une réponse efficace et efficiente en application du principe du « Delivering as one ». A cet égard, il y a des initiatives de travail en synergie dans la conduite de certaines activités opérationnelles. Certaines autres activités de gestion (financière, achats, etc.) et de mise en œuvre, (quoique limitées), ont été menées en concertation par certaines des agences du SNU. De telles actions conjointes devraient être systématisées par toutes les agences à travers toutes les interventions du programme afin de tirer pleinement partie de l'opportunité que les partenaires eux-mêmes se sont créés pour réaliser le programme comme une seule entité.

En effet, en dépit des quelques initiatives réalisées dans le sens d'assurer des prestations de façon concertée, l'efficacité attendue de réalisations véritablement conjointes des interventions du programme semble encore souffrir de nombre de faiblesses et d'insuffisances. On peut dire que la collaboration et l'implication respective des cinq agences du SNU ont principalement manqué d'être suffisamment inclusives, intégrées et conjointes. Les actions conjointes attendues d'elles (par exemple planification conjointe, exécution concertée, mission de suivi communs notamment sur le terrain), n'ont pas été légion, alors qu'elles devraient être systématiques conformément aux dispositions du Document de projet.

Les agences sont interpellées pour réfléchir à ces questions et au besoin adopter ensemble de nouvelles résolutions et des mesures pratiques appropriées afin que l'opportunité offerte par le programme conjoint de « to deliver as one » ne soit pas vaine.

Du côté de la partie nationale, le Ministère de la Culture par le biais de sa Direction du Patrimoine Culturel (DPC), assure la tutelle du programme en rapport avec les autres ministères techniques et services publics d'appui concernés. Sur le plan pratique, la Direction du Patrimoine Culturel s'y est appliquée avec des résultats positifs, même si la tâche n'a pas été facile entre autres, à titre d'exemple, la « dualité » entre « Culture » et « Environnement » à une certaine phase de la vie du projet.

La supervision et la gestion du programme

Les organes de supervision en charge du programme sont le Comité de pilotage national, le Comité de gestion, et le Comité technique. Ce dernier est composé des points focaux des agences du SNU concernées (UNESCO, PNUD, ONUDI, UNFPA, OMT), des représentants des Ministères/Directions techniques de la partie nationale. Le Comité technique s'est confirmé dans la pratique comme étant le véritable organe pignon de la mise en œuvre opérationnelle et du suivi du programme. Il reflète de façon assez équilibrée la répartition des rôles et l'implication directe des partenaires clés coté gouvernement et SNU.

L'UNESCO assume la responsabilité d'agent leader en partage direct avec la Direction du Patrimoine culturel.

L'Unité de coordination du programme est l'organe chargé de suivre et d'harmoniser au quotidien l'action opérationnelle sur le terrain de toutes les agences et partenaires, et d'en être le trait d'union. Elle est dirigée par un Coordonnateur national assisté d'une coordonnatrice adjointe. L'Unité n'a pas connu un fonctionnement régulier tout au long de la mise en œuvre du programme depuis son démarrage. En effet, le programme est à son deuxième Coordonnateur en moins de 3 ans, avec une période de vacance de poste assez longue de près de 6 mois entre le départ du premier et la prise de service du second début 2011.

Au niveau local

Dans les deux régions, sites du programme, il est mis en place des comités locaux de mise en œuvre et de suivi sur le terrain. Ces structures collaborent directement avec l'UCP. Le programme a privilégié la stratégie du faire faire au niveau opérationnel local. L'exécution de la plupart des activités et les différentes conventions ont été passées entre l'Etat à travers ses démembrements.

Sur le plan de la gestion financière, chaque agence du SNU participante assume la responsabilité financière et de programmation pour les fonds alloués. On peut se demander si une telle modalité ne contribue pas à stigmatiser davantage le sentiment de juxtaposition entre les diverses agences engagées. Le taux d'exécution financière globale du programme à date, est de 89% (ratio budget engagé/budget approuvé).

Les principales faiblesses

La mise en œuvre du programme a dû faire face à certaines contraintes et difficultés. Les plus importantes sont entre autres:

- les difficultés de coordination entre les partenaires clés notamment en raison de divergences des procédures respectives,

- des faiblesses de communication et de circulation d'informations entre les intervenants,
- le manque de volonté réelle de concrétiser sur le terrain le principe du programme conjoint,
- les défis liés aux règles et procédures respectives des agences, règles qui sont différentes les unes des autres et ne facilitent pas les transactions financières conjointes par exemple (le problème du panier commun)
- des retards d'exécution dans certaines activités
- l'absence pendant une longue période de plusieurs mois entre 2010 et 2011, d'un Coordonnateur national du programme et du personnel prévu pour la coordination du projet (assistant coordonnateur/trice, chargé de suivi évaluation, assistante administrative).
- les moyens financiers limités des opérateurs économiques, i.e. producteurs et transformateurs de produits dans les différentes filières, (faible pouvoir d'achat, absence d'épargne, etc.)
- les pesanteurs culturelles et traditionnelles sur les femmes.

2.3. L'Efficacité du programme

Les interventions du programme, malgré les difficultés rencontrées, ont produit des résultats assez substantiels. Quelques uns d'entre eux sont par exemple :

- Les paysages culturels du Pays Bassari ont été inscrits sur la liste du Patrimoine mondial de l'Humanité et qui intervient après l'inscription du Delta du Saloum ; des plans de gestion conséquents des sites ont été adoptés ;
- La construction du Centre d'interprétation de Toubacouta et le chantier en cours du Village Communautaire de Bandafassi qui va s'achever incessamment ;
- De nombreuses formations pour renforcer les capacités des opérateurs et des divers acteurs économiques afin de contribuer à accroître la génération de leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie
- La sensibilisation et les formations des femmes en vue d'améliorer leur pouvoir de décision et développer leur autonomie et leur assurer un pouvoir de se prendre mieux en charge
- L'équipement des communautés en matériel avec la rénovation et le renforcement des CMC, entre autres
- Les trois publications réalisées et qui vont être disponibles sous peu sur Pays Bassari et Delta du Saloum et les CMC
- La création du grand ballet bassari, institution culturelle composée par différents groupes ethnoculturels de la région (bédick, bassari, peulh, diallonké, cognagui etc.) et des groupes artistiques Allalaké et Femmes Bétenti dans le Delta du Saloum
- La création de nouveaux CMC dans les deux zones du projet et formation des animateurs.

Quelques acquis du programme

Certains éléments d'impact directement ou indirectement, entièrement ou partiellement dus au programme conjoint, peuvent être déjà considérés comme étant des acquis. Quelques exemples :

- Les infrastructures réalisées suscitent beaucoup d'intérêt dans les localités et nul doute qu'on peut prévoir qu'elles constitueront désormais des centres de convergences dans les zones respectives ;
- La mise en place des Centres Communautaires Multimédias (CMC) est un acquis qui permet désormais de mener des campagnes de sensibilisation à destination des populations
- La création d'un système d'information économique local (SIEL) est une base de données de référence ;
- Les cadres de concertation et les réseaux mis en place constituent désormais des forces de propositions ainsi que le succès et les avantages de la fédération des groupes (les GIE par exemple) ;

- Les initiatives et les efforts d'application de l'esprit de partenariat ont créé un climat de confiance et d'échanges des connaissances ;
- La création de micro, petites et moyennes entreprises individuelles et communautaires permettent aux producteurs et aux populations locales de se prendre en charge par l'amélioration des revenus;
- Une professionnalisation des acteurs des secteurs de la culture (ex. acteurs et chanteurs), de l'artisanat et du tourisme (par exemple éco-gardes, hôteliers) ;
- L'alphabétisation des Femmes
- Une plus grande visibilité et une meilleure connaissance aussi bien au Sénégal, que sur le plan international des richesses culturelles, artisanales, de l'environnement naturel.

2.4. L'aspect de la durabilité

La pérennisation est une donnée majeure du programme conjoint et certaines mesures ont été prises en compte dans le Document de projet lors de la formulation ce qui a été très bien pensé. Il s'agit en particulier des dispositions et approches du programme qui contribuent à rendre les bénéficiaires et acteurs nationaux pro-actifs dans leurs activités et responsabilités respectives. En outre, d'autres facteurs de pérennité méritent d'être mentionnés.

Les Plans de gestion liés aux inscriptions du Delta du Saloum et du pays Bassari, ont été formulés afin d'assurer la pérennisation par rapport aux exigences de l'Inscription au Patrimoine culturel de l'UNESCO.

Des dispositions sont en cours pour l'adoption d'un Plan détaillé de Pérennisation accompagné d'un plan d'action opérationnel de gestion des infrastructures de Toubacouta et de Bandafassi. Le dispositif à mettre en place comprend un conseil rural/conseil régional, un comité de gestion, des commissions techniques par corps de métiers, et une équipe de gestion. Le Comité de gestion jouera ainsi un rôle de premier plan dans le processus de consultation et de gestion des activités du Centre d'interprétation et du Village communautaire.

Des risques et des dérives dans la gestion et l'exploitation des infrastructures (en rapport au plan de pérennisation) sont possibles après le programme. Aussi, une attention particulière devra être absolument portée sur des aspects tels que récupération politique, ingérences sociales, conflits entre gouvernance centrale et locale, problèmes de ressources financières et leur gestion. La maintenance des infrastructures pourrait également constituer un défi majeur pour lesquelles des actions devront être menées dès le départ.

3. DES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES

Globalement, les résultats du programme démontrent que la Culture est économiquement viable.

En termes de synergie de collaboration, l'apprentissage du partenariat inter-agences a procuré de nombreux enseignements sur le principe de « delivering as one ». L'expérience de ce partenariat a mis à nu les défis majeurs à surmonter par chacune des agences prises individuellement pour atteindre la phase décisive de délivrer ensemble.

Les structures nationales et les services publics ont appris à travailler ensemble entre divers secteurs et surtout à se connaître.

Les actions de développement et de renforcement des capacités se sont révélées être un facteur central de succès pour le changement de comportement des groupes cibles résultant dans l'amélioration de leurs conditions de vie.

En conclusion, la mise en œuvre du programme a du faire face à un certain nombre de défis, mais, malgré les diverses contraintes et faiblesses, le programme a eu des réalisations concrètes positives.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le programme conjoint Culture et Développement tire résolument vers sa fin initialement prévue pour fin Septembre 2012 (avec une autre probable extension jusqu'en fin 2012). C'est le moment ultime de tout faire pour tenir les engagements et les promesses faites d'atteindre les objectifs initialement assignés, tels que consignés dans le Document du programme. Des activités retardées et en cours d'exécution doivent encore être menées à bon terme et pour ce faire, nécessitent une mobilisation conséquente et résolue de l'ensemble des partenaires engagés.

Aux termes de l'évaluation du programme, il est proposé ci-après un certain nombre d'idées dans le sens de tirer partie de l'expérience de la vie du projet pour améliorer certaines des performances.

Aux agences du SNU : faire du principe « deliver as one » une réalité et non plus un mirage

- S'assurer que les responsables et les cadres des agences ont le même niveau de compréhension et de sensibilisation sur les principes « Delivering as one » et « One UN » et prendre les mesures appropriées (formation /sensibilisation) pour combler le déficit éventuel;
- Adopter ensemble un plan inclusif d'actions assorti d'un calendrier d'activités concrètes, réalistes, et mesurables, répondant aux indicateurs du Programme et des responsabilités bien définies ;
- Se concerter avec leur siège respectif afin de trouver des voies et moyens pour harmoniser les règles et procédures d'intervention, ne serait-ce que sur une base ad hoc, notamment en admettant davantage de flexibilité et en donnant plus de prérogatives au bureau pays ; de telles mesures devraient prendre en compte le contexte national
- Renoncer à planter nécessairement le « drapeau » dans les rapports d'activités de synthèse du programme conjoint et plutôt mentionner les réalisations comme étant celles du Programme conjoint. Les agences du SNU devraient faire abstention de leur rôle spécifique, et se départir de leurs prérogatives et considérer que c'est une œuvre commune qui associe le gouvernement et la société civile.
- Tirer des enseignements de l'expérience et améliorer le cadre relationnel, le cadre d'échanges et de partage avec le Secrétariat du MDG-F.

A la partie nationale : assumer pleinement l'appropriation du programme

- Renforcer l'implication de la partie nationale dans les interventions du programme et assumer davantage de responsabilités principalement au niveau du fonctionnement des organes de supervision et de gestion du programme ;
- Le programme a pour « entrée » la Culture et les inscriptions sont faites au titre de Patrimoine culturel, mais la nature et la substance du programme sont multisectorielles : culture, environnement, tourisme, gestion de terroir, etc. Aussi, des efforts devraient être entrepris pour assurer une meilleure coordination et harmonisation des rôles et responsabilités implications
- Prendre toutes les dispositions pour faire du plan de pérennisation une réalité et surtout intégrer la prise en compte des risques de dérive et de récupération politique, institutionnelle ou socio-ethnique
- Intégrer la stratégie de pérennisation dans les plans/programmes régionaux de développement avec les allocations budgétaires nécessaires.

A l'ensemble des partenaires clés : faire du projet un véritable programme conjoint

- Renforcer davantage la synergie de collaboration: organiser des rencontres ad hoc au niveau local et national pour booster la synergie et améliorer le partenariat entre les différents intervenants

- Améliorer la visibilité du programme, facteur de son succès, notamment : (i) par une large diffusion des supports audiovisuels et publications, (ii) la conception si nécessaire d'autres films documentaires, des spots de TV, un tour de Presse, etc. ;
- Par rapport à la pérennisation, convenir (à l'initiative de la partie nationale), des rencontres spécifiques ad hoc à ce sujet dans les semaines à venir, afin de concilier les meilleures approches avec la contribution de l'ensemble des intervenants : gouvernement, agences du SNU, autorités locales, services décentralisés/déconcentrés, société civile
- Poursuivre les interventions : (i) en renforcement des capacités y compris les capacités institutions des structures d'appui ; (ii) en sensibilisation et mobilisation des populations concernées, de façon à consolider les acquis et les rendre durables;
- Réaliser une étude sur les revenus générés à partir de la situation de référence du fait du programme.

La durée du programme conjoint : Donner du temps au temps

Nombreux sont des intervenants interviewés qui évoquent la courte durée de 3 ans du programme et souhaitent son extension pour une période encore plus longue nonobstant les extensions réalisées à ce jour. Aussi, en considération de ce qui suit :

- les retards importants ont été pris dans la mise en place de l'Unité de coordination du programme et du lancement de certaines activités,
- afin d'assurer un véritable changement de comportement qui soit significatif et durable il faut un minimum de temps qui est en tout cas supérieur à trois ans,

Il est recommandé d'étendre la durée du programme jusqu'à la fin de l'année 2013, en prenant en compte les conditions de référence du Secrétariat du F-OMD.

1. CHAPITRE INTRODUCTIF

1.1. Le Contexte national

Le Sénégal est situé à l'extrémité Ouest du continent africain. Le pays s'étend sur une superficie de 196.722 km², avec une population estimée à 12 000 000 d'habitants (2009), avec un taux de croissance annuel de la population d'environ 2,5%. Le taux d'alphabétisation est de 54% chez les hommes contre 35% chez les femmes (EDSIV), et dans certaines zones rurales, dont celles ciblées par le programme, le taux d'analphabétisme avoisine 80%, ce qui constitue un handicap à l'appropriation des projets. Le pays est subdivisé en 14 régions, 42 départements, 67 communes, 103 arrondissements et 324 communautés rurales. Un processus de décentralisation a été amorcé avec le transfert de certaines compétences de l'État vers les collectivités locales, cependant des difficultés existent au niveau du transfert des ressources.

L'Agriculture constitue la principale source de revenu pour plus de 85% de la population du Sénégal. Cependant, elle constitue une source de survie aléatoire. A la suite des sécheresses successives et importantes de 2006 et 2007, les récoltes de 2007 n'ont pu couvrir que 39% des besoins céréaliers du pays et n'ont permis d'assurer aux familles qu'une disponibilité de stock de 2,5 mois sur 12.

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans l'économie sénégalaise, comme indiqué dans la Charte des PME, sont non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du Secteur privé et un facteur clé du positionnement du Sénégal dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de développement. Les PME représentent actuellement 80 à 90% du tissu économique industriel des entreprises au Sénégal et concentrent environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée (Ministère des PME et de la Micro finance, étude sur la performance des entreprises du secteur moderne 2003).

Le développement culturel a été une option forte et fondamentale du Sénégal depuis les premières années de son indépendance. Le pays a en effet opté pour une action volontariste illustrée par exemple par l'organisation du premier Festival Mondial des Arts Nègres en 1966, et la création des Manufactures des Arts Décoratifs de Thiès, de l'Ecole Moudra Afrique ainsi que de l'Ecole des arts.

1.2. Antécédents et objectifs du programme conjoint

Le Sénégal est caractérisé par une diversité linguistique et culturelle. Le pays compte environ 35 langues locales, dont le wolof, le peul, le diola, le sérère, le malinké et le soninké. En considérant la population du Sénégal, les ethnies sont fort nombreuses, sans oublier qu'à l'intérieur de chacune des ethnies, il peut exister des sous-groupes qui parlent des langues parfois très différentes des autres sous-groupes de la même ethnie. Cette diversité a amené le gouvernement à développer une politique culturelle permettant de mettre en avant cette variété ethnique. A cet égard, plusieurs initiatives ont été prises. Outre la Charte culturelle et l'Agenda culturel qui permettent de renforcer la culture de la paix et de promouvoir des manifestations culturelles majeures, on peut citer par exemple:

- l'élaboration du Programme National de Développement Culturel (PNDC) qui vise à identifier les potentialités de chaque région et à organiser des pôles de performance avec les acteurs culturels;

- le Plan d'Action de l'UNESCO pour les politiques culturelles pour le développement ;
- la Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle ;
- la Convention sur la Protection et la Promotion de la Diversité des Expressions Culturelles, qui reconnaissent tous l'importance de l'identité culturelle des peuples et son importance dans la promotion du développement durable.

Par ailleurs, on peut signaler d'autres initiatives telles que :

- le programme de l'OMT pour le développement d'un tourisme durable pour l'éradication de la pauvreté (ST-EP) ;
- la mise en œuvre du programme du Centre national pour l'assistance et la formation des femmes (CENAF) ;
- l'élaboration de la Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre (SNEEG) et le document de politique sectorielle.

Néanmoins, en dépit de toutes ces initiatives, certaines régions, comme le pays Bassari, sont encore à la traîne de cette politique culturelle, et ne bénéficient que de manière frugale de ces initiatives. D'autres régions naturelles comme le Sine Saloum, malgré leur réputation touristique, peinent encore à voir se réaliser un véritable développement économique tiré du tourisme. C'est dire que le Sénégal, face à de rapides mutations démographiques et à la globalisation montante, est confronté à la problématique de la préservation des cultures minoritaires.

Dans le domaine de l'Artisanat de production, le secteur occupe une place prépondérante dans l'effort de valorisation des potentialités économiques, sociales et culturelles du Sénégal. Avec un effectif estimé à environ 500 000 personnes travaillant en toute saison dans 122 902 unités artisanales et une contribution au PIB de près de 8%, l'artisanat absorbe 30 à 60% de la main d'œuvre urbaine et joue un rôle de premier ordre dans la formation qualifiante des jeunes, la création d'emplois, la génération de revenus et la lutte contre la pauvreté. Ce qui explique que les pouvoirs publics ont approuvé une Lettre de Politique de Développement de l'Artisanat et le récent bilan diagnostic approfondi et participatif du secteur de l'artisanat. Il en est résulté une stratégie d'intervention autour de cinq (5) axes :

- i. l'amélioration du cadre institutionnel, législatif et réglementaire ;
- ii. l'amélioration du niveau de qualification technique, technologique et de gestion des artisans pour l'apprentissage, le perfectionnement et la formation ;
- iii. la promotion commerciale des produits et services artisanaux ;
- iv. la facilitation de l'accès des artisans au financement ;
- v. l'organisation et la structuration du secteur, l'information et la sensibilisation

Sur le plan culturel, le Ministère de la Culture a décidé d'inscrire les régions naturelles du Pays Bassari et Sine Saloum, sur la liste indicative de l'UNESCO. Des études ont montré en effet que pour le Pays Bassari et le Sine Saloum, l'élaboration d'un plan de gestion global fédérant l'ensemble de ces plans, est une urgence pour la conservation et la mise en valeur cohérente et intégrée des sites. C'est ainsi que :

- En pays Bassari, la Direction du Patrimoine culturel, soucieuse de la promotion de la diversité des expressions culturelles, s'est engagée à développer des initiatives pour la sauvegarde et la valorisation des cultures endogènes menacées et des ethnies minoritaires de ce terroir frappé par la pauvreté.
- Dans le Delta du Sine Saloum, il a été pris en considération la grande richesse exceptionnelle à la fois écologique et naturelle.

Dans ces deux régions sur la liste du Patrimoine culturel de l'UNESCO, le Ministère de la Culture a pris des initiatives pour développer l'interface Tourisme et Patrimoine, sous la forme de plusieurs programmes réalisés dans le cadre de la diversification des filières.

L'avènement du programme conjoint « Promouvoir les Initiatives et les Industries Culturelles au Sénégal » de la fenêtre "Culture et Développement" à cette période exactement, est vraiment à point.

1.3. Objectif et processus de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- i. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
- ii. Mesurer le degré de mise en œuvre du programme conjoint, son efficacité et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement ou ultérieurement officiellement modifié.
- iii. Mesurer dans quelle mesure le programme conjoint a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre.
- iv. Essayer de mesurer en termes de nombre, les bénéficiaires directs des actions en renforcement des capacités techniques et financières.
- v. Mesurer la contribution du programme à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national (OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU).
- vi. Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme conjoint ou de certaines de ses composantes.

1.4. Méthodologie de l'évaluation

L'Évaluateur s'est fondé sur 3 principes dans sa méthodologie de référence:

- i. une approche participative tout au long du processus, c'est-à-dire que l'Évaluateur réalisera la mission en collaboration permanente avec l'ensemble des acteurs et partenaires concernés du programme conjoint, aux divers niveaux : central, régional, local;
- ii. la prise en compte systématique d'une part des réalités de l'environnement socio-économique et institutionnel du programme et du pays, et d'autre part des enseignements à tirer de l'expérience accumulée dans le secteur dans le pays;
- iii. une analyse qui permet de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres au programme conjoint, en termes de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Sur cette base, des suggestions/recommandations conséquentes sont formulées.

La collecte des données nécessaires s'est faite essentiellement à partir de deux sources principales qui sont d'une part la revue documentaire, et d'autre part les entretiens avec les divers intervenants et partenaires du programme conjoint.

a). La revue documentaire

Dès le démarrage de l'évaluation, l'Évaluateur a commencé à s'imprégner de la documentation appropriée existante collectée au fur et à mesure de l'évolution de la mission sur le terrain. L'objectif de la revue documentaire a été de valoriser l'information existante, concilier les différentes sources et faciliter en

conséquence la mise en cohérence. Au besoin le Consultant a demandé des documents et des données additionnels. De cette façon, l'étude s'est penchée sur la validation des données fournies par d'autres évaluations antérieures et complémentaires, et éventuellement combler le déficit d'information, surtout en considération du délai très court imparti pour la réalisation de la mission d'évaluation.

Cette partie de l'exercice a permis à l'Évaluateur de se familiariser avec le programme conjoint, d'identifier les acteurs jouant un rôle dans le dispositif et se faire une idée globale de la mise en œuvre du programme conjoint.

b). Les entretiens et les visites des partenaires et divers intervenants

L'évaluateur s'est assuré de privilégier une démarche participative permettant ainsi d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les diverses structures d'exécution, d'appui, d'encadrement, et de coordination, ainsi que les décideurs et les partenaires au développement impliqués dans le programme conjoint. Une telle consultation systématique des différents partenaires a favorisé une compréhension de la problématique du programme (tel que objectifs, stratégies, résultats attendus, mise en œuvre, aspects institutionnels et financiers, etc.), et aura contribué à assurer non seulement le bien fondé des mesures proposées, mais aussi leur durabilité. Les entretiens se déroulés aussi bien au niveau central, à Dakar, qu'au niveau des deux régions concernées par les activités du programme conjoint.

Les entretiens ont concerné particulièrement les acteurs/partenaires principaux que sont les Autorités nationales des ministères techniques engagés, les organisations du système des NU, d'autres institutions nationales et communautés impliquées et les groupes bénéficiaires. L'Évaluateur, pour les entretiens, s'est référé autant que possible aux questionnaires semi-structurés contenus dans les TDR pour obtenir des informations en retour, des observations directes des activités réalisées dans le cadre du programme conjoint. L'Évaluateur a utilisé en outre des discussions de groupes et des échanges non structurés avec des personnes ressources bien informées des questions relatives aux activités du programme. Enfin il s'est référé à des observations directes de sites, de pratiques, d'ouvrages matériels, etc. comme moyens de collecte de données.

La recherche de l'information, la collecte des données et les divers échanges se sont faites tout d'abord avec l'Unité de Coordination puis avec les autres organes de gestion, et aussi avec les partenaires clés et intervenants dont le rôle et la qualité de participation dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle du programme conjoint ont été examinés. L'Évaluateur est allé à la rencontre des acteurs et bénéficiaires dans les deux régions du programme à savoir le pays Bassari et le Sine Saloum et a visité des sites et des réalisations du programme à l'intérieur du pays pour une évaluation des interventions sur place.

A cet égard l'Évaluateur a séjourné :

- du 7 au 12 Aout au pays Bassari dans la Région de Kédougou avec des déplacements à Salémata, à Bandafassi (site du Village dont le chantier est en cours), et à Dindéfélo ;
- du 12 au 16 au Sine Saloum dans la Région de Fadik avec des visites à Toubacouta (site du Centre d'interprétation), à Soucouta, à Missirah et à Dassilamé.

Le séjour à Dakar du 6 au 7 Aout et du 17 au 23 Aout a permis de rencontrer les points focaux des Ministères ainsi que ceux des Agences du SNU.

Au total l'Évaluateur a eu une quarantaine de rencontres avec les divers acteurs et intervenants, représentant près de 230 personnes (*Voir liste des Personnes rencontrées en Annexe 2*).

Une séance de débriefing organisée par le Comité Technique le 24 Aout a permis à l'Évaluateur de présenter aux membres de cet organe, les observations préliminaires de son évaluation suite à son séjour dans le pays du 6 au 25 Aout 2012.

1.5. Les contraintes et les limites de l'évaluation

Il y a lieu de préciser ce qui suit :

- a) des conditions et du contexte du pays (infrastructures routières, hivernage, ...) ; très longs délais de route, la dissémination des activités du programme dans les deux régions, de la multitude et dispersions des acteurs impliqués, plus spécialement dans la zone du pays Bassari,
- b) les conditions du contrat prescrites par l'UNESCO qui ont été inadaptées et peu réalistes : (i) les TDR n'ont pas été respectés pour ce qui concerne la durée de la mission soit 15 jours pour le rapport initial, 15 jours pour le Projet de rapport après achèvement de la visite sur le terrain et 10 jours pour le rapport final à partir de la réception des commentaires ; il faut y ajouter le temps de visite dans le pays ; (ii) l'UNESCO a retenu en tout et pour tout, y compris le séjour dans le pays (du 6 au 24 Aout), 20 jours de travail au total pour boucler toute l'évaluation jusqu'à la date de soumission du rapport final.

Il est évident que de telles conditions ne permettent pas à l'Évaluateur de conduire une véritable évaluation de fin de projet comme celui-ci. L'UNESCO, après forte résistance, a finalement consenti seulement une semaine supplémentaire. Ceci a conduit à des conditions de travail extrêmement difficiles, à la limite du niveau minimal requis par la profession pour un tel programme et selon les normes du MDG-F. Dans cette situation extrêmement contraignante, l'Évaluateur a taché néanmoins de faire ressortir autant que possible ce qui est substantiel et non nécessairement exhaustif. C'est dire combien le temps imparti pour la mission est très crucial et a demeuré un véritable défi de taille qui aurait pu être facilement évité et mettre l'Évaluateur dans des conditions optimales de travail et de motivation professionnelle.

2. DESCRIPTION DES INTERVENTIONS

2.1. La conception initiale

(Source de référence : Document de programme)

La formulation du programme conjoint « Culture et Développement » s'est faite de façon suffisamment participative avec l'implication des partenaires clés, aussi bien du côté gouvernement que de celui des agences du Système des Nations Unies (SNU). Plusieurs séances de concertation ont permis aux partenaires clés de s'accorder sur le document de programme. Les agences du SNU impliquées, à savoir : UNESCO, ONUDI, OMT, UNFPA et PNUD, une fois le concept note sur "Culture et Développement" approuvée, se sont accordées sur le contenu substantiel du document final de projet dont les zones d'intervention y compris surtout les stratégies et modalités de mise en œuvre, les rôles respectifs des intervenants. C'est ainsi que le pays Bassari et le Sine Saloum ont été retenues en étroite coopération avec la Direction du Patrimoine Culturel.

Les différents partenaires nationaux et internationaux engagés sont les suivants :

- (i) du côté du gouvernement : Ministères de la Culture, Ministère du Tourisme, Direction de l'Artisanat, Direction des petites et moyennes entreprises, Direction de l'environnement et des établissements classés, Direction du Genre, Direction de la Famille, Direction des TIC.

(ii) du côté des partenaires internationaux : ONUDI, PNUD, UNESCO, UNFPA, OMT.

Une telle approche participative et inclusive a permis aux intervenants d'apporter une réponse collective et intégrée aux priorités des populations des sites du projet. Ils ont ainsi pris en compte les aspects genre, environnement, survie économique, préservation du patrimoine culturel et de la diversité culturelle, ainsi que la promotion touristique.

On peut donc dire que la conception du programme a été réellement inclusive, ce qui est un facteur important pour une synergie de collaboration lors de la mise en œuvre du programme.

2.2. Description détaillée du programme

(Source principale : Document de programme)

a) Objectifs

Le programme conjoint « Promouvoir les Initiatives et les Industries Culturelles au Sénégal » de la fenêtre « Culture et Développement » se veut une réponse collective d'agences du SNU aux besoins du Sénégal, pour contribuer à l'atteinte des OMD. Il est mis en œuvre dans le Pays Bassari et dans le Delta du Saloum. Il est financé à hauteur de 6.500.000 USD sur des ressources mises à la disposition du Fonds pour l'atteinte des OMD (F-OMD ou MDG-F) par la Coopération espagnole.

Le programme se propose d'agir à deux niveaux : (i) sur un plan institutionnel en révisant les législations sur la culture en cours au Sénégal pour les adapter aux réalités actuelles, et (ii) sur un plan opérationnel en répondant aux besoins des populations des régions naturelles du Pays Bassari et du Sine Saloum. Il s'agit en somme d'intervenir en renforcement des capacités, aménagement des infrastructures, création de PME, protection du milieu naturel etc. tout en adressant les questions du genre et des minorités. Un accent particulier porte sur la promotion des initiatives et des industries culturelles pour le développement économique et social, favorisant les opportunités de génération de revenus et l'augmentation du bien-être des populations locales.

Le programme proposé va appuyer les efforts du Gouvernement visant la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté et du PNDL dans la voie de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

L'objectif principal du programme est d'appuyer la mise en œuvre des politiques nationales visant à :

- iv. promouvoir la Culture en tant que moteur du développement humain durable, en prenant en compte comme composantes les Droits humains et les populations vulnérables (femmes et jeunes). Il vise globalement assurer une meilleure insertion économique et sociale ainsi qu'une meilleure participation de la communauté des acteurs de la Culture ;
- v. valoriser et rentabiliser les produits du terroir pour améliorer les revenus et les conditions de vie des populations, afin d'éliminer l'extrême pauvreté et accélérer l'évolution des indicateurs des OMD (1, 3, 7 et 8) dans les territoires visés ;
- vi. impulser une dynamique de développement durable basé sur les valeurs culturelles et le patrimoine naturel.

De façon spécifique, le programme vise à contribuer à la réalisation des effets suivants:

- i. Les capacités productives nationales sont fortement améliorées, en termes de compétitivité, de qualité des produits, de valeur ajoutée, de créations d'emplois qualifiés et d'investissement.
- ii. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables intervenant dans le domaine de la culture et développement
- iii. La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et leur cadre de vie sont améliorés à travers des actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles
- iv. Les institutions publiques ont les capacités d'appliquer effectivement les principes des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable dans les politiques et les programmes dans le domaine de la culture et développement
- v. Les collectivités locales et les organisations communautaires de base ont les capacités et disposent des ressources suffisantes pour participer plus efficacement au processus de décentralisation et à la gestion du développement local.

Globalement, le programme conjoint devra contribuer à la réalisation des OMD 1, 3, 7 et 8, tout en assurant une cohérence avec la vision globale, particulièrement celle sur la réduction de la pauvreté, ainsi que de la mise en œuvre du Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) 2007-2011, ancré au DRSP II.

Le programme a été initialement conçu pour une période de trois ans 2008-2011 puis étendu jusqu'en 2012.

b) Les partenaires clés du programme

La stratégie du programme repose sur un partenariat bien intégré et bien coordonné comme condition de succès. C'est ce qu'ont délibérément voulu, comme option fondamentale de référence, l'ensemble des intervenants qui ont pris part à la conception du document du projet.

Les principaux partenaires sont les suivants :

- *Cinq organismes des Nations Unies*: PNUD, UNESCO, OMT, ONUDI, UNFPA. sont impliquées. Chacune de ces agences œuvre avec une contrepartie nationale qui est un ou plusieurs services techniques. Ce projet, qui a une forte composante opérationnelle et qui s'inscrit dans l'esprit de la réforme des Nations Unies pour le '*Delivering as One*', est donc une opportunité pour une action plus cohérente et un impact encore plus grand sur les populations concernées.
- *Du côté du Gouvernement* les services techniques impliqués dans la mise en œuvre sont : au-delà de la tutelle de la Direction du Patrimoine Culturel, interviennent les services suivants : Ministère de la Culture ; Ministère des PME, Ministère Collectivités locales (PNDL, ARD), Ministère de l'Economie et des Finances (DDI/CAP), Ministère de la Communication Direction des TIC (CMC), Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Ministère de l'Environnement (DEEC, DPN), Ministère en charge du Genre et de la Famille, Primature (SCA, Services CADL).

Afin d'atteindre les objectifs du programme, une véritable synergie entre les départements impliqués est le mode d'exécution de référence, plutôt qu'une simple juxtaposition d'actions qui peuvent, à terme, devenir conflictuels et peser négativement sur la bonne marche du programme. Ledit programme doit rester centré sur le renforcement des capacités, la lutte contre la pauvreté et l'égalité des genres. Malheureusement, à la pratique opérationnelle, comme il sera présenté ultérieurement dans ce rapport, il n'en a pas été tout à fait cela en raison de certaines faiblesses.

c) Les bénéficiaires

Les bénéficiaires directs visés par le programme sont principalement des institutions publiques ainsi que les populations pauvres et les groupes vulnérables intervenant dans le domaine du développement et de la culture. En particulier on peut citer :

- les collectivités locales et les organisations communautaires de base
- la communauté des acteurs de la culture et de l'artisanat des zones d'intervention
- les professionnels du tourisme, hôteliers, restaurateurs et fournisseurs de produits locaux
- les populations et les communautés en général.

d) Les zones d'intervention

Le programme « Promotion des initiatives et des industries culturelles au Sénégal » se situe dans deux zones:

- **Le Pays Bassari**, dans la région de Kédougou, Sénégal Oriental, avec une population de plus de 600 000 habitants. La région comporte trois départements Salémata, Saraya et Kédougou. Le pays Bassari est inclus en quasi-totalité dans le territoire du Parc national du Niokolo-Koba et est éloigné de la capitale. La zone fait partie de ce que l'on considère au Sénégal, comme « l'arc de pauvreté », constitué par les régions les plus pauvres du Sénégal. En plus de la richesse de son environnement naturel, elle réunit une pléthore de minorités ethniques. Les Pulaars et Mandingues sont les plus représentés (41% et 34% de la population) et les populations autochtones (Bédicks, Bassaris, Dialonkés, Koniaguis), et immigrées : Ouolofs, Sérères, Diolas, Balantes, Maures, etc.
- **Le Delta du Saloum**. La zone est un site d'une richesse exceptionnelle au plan naturel et culturel qui malheureusement n'est pas suffisamment mis en valeur. Il a été érigé en Réserve de Biosphère en 1981 par l'UNESCO et site d'importance internationale depuis 1984 par la Convention de RAMSAR. La diversité des paysages et des écosystèmes particuliers constitue un enjeu fondamental pour la conservation de ce site naturel, culturel et historique exceptionnel. Il est le troisième site d'importance ornithologique de l'Afrique de l'Ouest. Les potentialités culturelles de la région sont importantes. La région est le berceau de la culture sérère mais accueille également des Wolofs, des Pulars et des Socés, qui lui apportent une variété de coutumes et de traditions.

Pour ces deux régions dans le domaine du genre et des droits humains, le contexte d'ensemble est pour l'heure encore loin de permettre la satisfaction des besoins pratiques et la réalisation des intérêts stratégiques. La précarité des conditions de vie, les discriminations dans l'accès et dans le contrôle des ressources entre autres, marquent les réalités dans les zones urbaines et rurales et affectent particulièrement les femmes.

3. NIVEAU D'ANALYSE : CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

L'analyse des performances du programme se fait dans l'optique des critères guidés par les TDR, c'est-à-dire en termes de Pertinence, d'Efficacité, d'Efficiences, d'Impacts et de Durabilité.

3.1. La formulation du programme

3.1.1. La Pertinence et l'alignement stratégique du programme

Il s'agit d'examiner : (i) la mesure dans laquelle les objectifs du programme conjoint sont conformes aux conditions des bénéficiaires, aux besoins du pays (y compris les politiques et stratégies nationales et

sectorielles), aux OMD et aux politiques des partenaires associés et des donateurs ; et aussi (ii) le degré d'appropriation par les bénéficiaires lors de la conception. La pertinence peut s'établir à divers niveaux.

a) Par rapport aux politiques et stratégies nationales

Les axes d'orientation et les objectifs du programme conjoint sont en phase avec la politique nationale de réduction de la pauvreté et les priorités définies par le Gouvernement dans le cadre du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP II 2006 -2010), ainsi que les orientations de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) avec la Grappe Tourisme et Industries Culturelles. Le programme est aussi en phase avec la Stratégie nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre (SNEEG) avec la sensibilisation par les CMC sur les Violences basées sur le Genre (VBG), la Charte nationale du Tourisme (formation des éco-gardes).

Par ailleurs, le PC vient en complément des programmes existant, et contribuera à la réalisation des plans stratégiques définis par le pays en matière de développement de la Culture, de l'Artisanat, du Tourisme, des Droits humains et particulièrement de l'amélioration de la situation de la Femme et des Jeunes. En fait, l'approche du programme tel que conçu est multisectorielle, ce qui confirme davantage sa pertinence par rapport aux politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement.

b) Par rapport aux OMD

La pertinence est établie car l'objectif même du programme conjoint que de contribuer à la réalisation de :

- OMD 1 : réduire l'extrême pauvreté) en particulier sa Cible 1 – « Réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour »,
- OMD 3 : promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes
- OMD 7 : assurer un environnement durable, et
- OMD 8 : mettre en place un partenariat mondial pour le développement, surtout pour les plus vulnérables.

c) Par rapport aux groupes cibles

La pertinence du programme vis-à-vis des bénéficiaires cibles est bien établie. Elle peut se vérifier par le fait qu'il vise les groupes sociaux et des professionnels :

- (i) qui sont les plus exposés et les plus vulnérables du fait de localisation géographique (éloignement et enclavement), de leur appartenance ethnique (minorités négligées, notion de caste ...),
- (ii) qui ont du potentiel, des vocations et de volonté à aller de l'avant et se prendre en charge moyennant un appui optimal et un encadrement adéquat.

Et c'est exactement ce que le programme offre comme assistance, notamment à travers la sensibilisation, les actions de formation et de renforcement des capacités en vue de la professionnalisation (par exemple : renforcement des capacités des professionnels des deux zones du PC sur les droits d'auteur menés par le Bureau Sénégalais du Droit d'Auteur et l'UNESCO) ; la mise en relation, la promotion du regroupement et du travail associatif, l'accompagnement technique, matériel et financier, la mise à disposition d'infrastructures appropriées (construction de centre d'interprétation et village artisanal), les formations des animateurs des CMC.

Comme l'a dit un intervenant interviewé par l'Évaluateur. « Le programme est venu apporter une réponse aux populations qui ne savaient plus quoi faire, tellement elles étaient désespérées ».

d) Par rapport aux zones d'intervention

Le choix des zones d'interventions est très pertinent à plus d'un titre; ces régions sont caractérisées notamment par ce qui suit :

- une précarité des conditions de vie : leur contexte ne permet pas la satisfaction des besoins pratiques et la réalisation de conditions de vie considérées acceptables pour les populations concernées dans les zones urbaines et rurales;
- des discriminations dans l'accès et dans le contrôle des ressources (entre autres), et affectant particulièrement les femmes ;
- la zone du pays Bassari fait partie de ce que l'on considère au Sénégal aujourd'hui comme « l'arc de pauvreté » ;
- la disponibilité de produits locaux se prêtant à des activités de transformation (fonio, anacarde) ainsi que bien d'autres potentialités économiques (pêche, artisanat) ;
- enfin, et le plus important, l'inscription des régions naturelles du Pays Bassari et du Delta du Saloum sur la liste du Patrimoine culturel de l'UNESCO constitue l'apothéose de la contribution du programme conjoint et surtout confirme sa pertinence par rapport aux sites d'intervention.

e) *Par rapport aux agences des NU*

Les interventions du programme permettent aux agences du SNU de disposer, non seulement de ressources adéquates, mais surtout de jouer un rôle clé dans leurs domaines respectifs de compétences, ainsi que leurs mandats, en mettant en relief leurs avantages comparatifs. En particulier, le programme contribue à la réalisation des effets contenus dans UNDAF 2007-2011. Ceci veut dire que les objectifs du programme sont en phase avec les orientations stratégiques de l'UNDAF axées sur le développement des capacités des bénéficiaires en vue de la satisfaction progressive des droits humains. De façon plus spécifique, le programme est en ligne avec la réalisation des effets I « Création de richesse et la lutte contre la faim pour un développement durable » et III « Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement » ; l'effet programme n°1.6 : « la durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et leur cadre de vie sont améliorés dans les zones de concentration du SNU à travers la protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles ».

3.1.2. Pertinence du choix de la Culture comme « voie d'entrée » au Développement

« La Culture est au début et à la fin du Développement », disait le Président Senghor. Y a-t-il meilleure illustration pour souligner la pertinence du choix de cette fenêtre pour contribuer à créer des conditions favorables à la réalisation des OMD au Sénégal ? La Culture est un facteur transversal du processus de développement. Du reste, les intervenants interviewés par l'Évaluateur s'accordent pour reconnaître la pertinence d'une telle stratégie d'orientation. En effet, la Culture est un facteur de développement, et le vrai développement a une dimension humaine ; ou tout simplement dit, *le développement est humain ; et l'Homme, c'est la Culture*. N'est ce pas que : « la Culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié » ?

En fait, il s'agit de voir l'Économie à travers la Culture, en d'autres termes, voir la Culture comme un produit économique, c'est-à-dire que l'activité culturelle devrait être économiquement viable et c'est le pari du Programme conjoint de « Promouvoir les Initiatives et les Industries Culturelles au Sénégal ». Il en est ainsi, ce d'autant plus que, au niveau des populations à la base, le lien est traditionnel entre le culturel et l'économique.

Comme a dit un intervenant interviewé par l'Évaluateur : « Tout projet devrait s'appuyer sur la culture car la culture c'est ce qui permet d'intéresser, de motiver et de mobiliser plus facilement les populations afin d'adhérer à des interventions de développement les concernant directement ». C'est dire qu'un tel facteur est

déterminant du succès du programme, car la Culture fédère à la base les acteurs du développement. A-t-on besoin davantage pour démontrer la pertinence de « l'Entrée » par la Culture ?

Par ailleurs, vis-à-vis des Etats voisins, les frontières artificielles ont séparé des communautés ayant des caractéristiques culturelles et traditionnelles identiques (des ethnies de Kédougou étendues au delà en Guinée, celles du Delta du Saloum se retrouvant sur le territoire gambien). C'est dire que la Culture n'a pas de frontière. De ce fait, le phénomène culturel (la Fenêtre « Culture ») peut être aussi une opportunité de développement à vision transfrontalière, régionale, ce qui renforce outre mesure sa pertinence.

3.1.3. Validité de la conception du projet

Le cadre des résultats

Le cadre des résultats du programme est assez bien clairement défini, qu'il s'agisse des objectifs, des effets ou des produits attendus. Les risques possibles ont été bien identifiés. Ce qui est encore plus important, la situation de référence est bien établie et mentionné chaque fois que possible, ce qui facilite entre autres la mesure des changements résultant du programme.

Cependant, certains objectifs quantitatifs manquent de précision. C'est par exemple le cas de certains indicateurs d'effets : par exemple : 80% des bénéficiaires du programme ont modifié leurs outils de production..., 80% des élus locaux de la zone du projet sont formés à la planification et gestion de l'économie, etc. alors qu'il n'y a aucune indication quantitative sur les produits y relatifs (nombre de producteurs appuyés/assistés, nombre d'élus susceptibles d'être formés). Ceci rend difficile la mesure des véritables performances du programme.

En termes de durée

Le programme a été conçu pour 3 ans ; or un programme comme celui-ci nécessite un certain temps plutôt long, principalement par ce que, d'une part un des plus grands facteurs de succès d'un tel programme repose sur le changement de comportement des groupes cibles, et d'autre part les résultats assignés/attendus ne peuvent de toute évidence être obtenus dans le temps imparti. De ce fait, il n'est pas surprenant que les effets attendus ne soient pas pleinement réalisés et que la mise en œuvre du programme fasse face à un défi de temps optimal d'achèvement. Le défi aurait pu être perçu lors de la conception du programme et géré en conséquence. La preuve est que le projet a du faire l'objet de deux extensions.

3.1.4. L'appropriation lors de la conception

Les conditions participatives dans lesquelles le programme a été formulé ont favorisé l'appropriation de la conception du programme par les acteurs principaux de la partie nationale, ce qui est aussi un facteur de pérennité. De telles conditions contribuent aussi à renforcer le leadership de la partie nationale, à commencer par la Direction du Patrimoine Culturel à qui il est dévolu la responsabilité d'assurer la coordination/supervision gouvernementale au niveau du programme. La DPC planifie de capitaliser cette appropriation en s'appuyant sur tous les acquis du programme (savoirs, moyens logistiques, etc.) en vue de maintenir une coordination efficace et dynamique à la fin du projet.

Sur un autre aspect, l'apport de la contrepartie nationale prévu dès la conception du programme est un gage très fort et déterminant d'appropriation. En effet, le Gouvernement contribue au programme en ressources

matérielles (ressources humaines, allocations budgétaires, moyens matériels, mise à disposition de local, etc.). De façon plus spécifique, (d'après le document de programme), l'Etat prend en charge les personnels des parcs et forêts classés de la zone du Delta et met près de 20 millions CFA pour le budget annuel. La contribution du gouvernement est estimée au total en valeur à 4.050.000 US\$ en nature, sans compter les exonérations fiscales accordées dans le cadre de la mise en œuvre du programme.

3.2. Le processus de mise en œuvre

3.2.1. L'efficacité de gestion

Pour l'appréciation de l'efficacité, l'évaluateur mesure : (i) à quel point les ressources et apports (fonds, durée, ressources humaines, etc.) ont été transformés en résultats ; et (ii) l'appropriation par les bénéficiaires dans le processus de mise en œuvre effective du programme et leur rôle de leadership.

a) Les aspects de la coordination

L'approche choisie délibérément par le programme c'est de créer des conditions et d'offrir une opportunité de travail conjoint sur le plan organisationnel, programmatique et financier entre les intervenants. C'est ainsi que les cinq agences du SNU, PNUD, UNESCO, ONUDI, UNFPA et OMT, devraient opérer d'une part entre elles, et d'autre part avec leurs partenaires nationaux respectifs chargés de l'exécution opérationnelle, s'ils veulent être conformes au Document du programme.

La coordination au niveau des Agences du système des Nations Unies

Chaque agence agit conformément à son mandat, ses missions, ses expériences et ses avantages comparatifs, mais de façon concertée et coordonnée, autrement dit, en symbiose. Et ceci requiert une approche volontariste et complémentaire de la part de chacune d'entre elles pour une réponse efficace et efficiente, notamment en application du principe, retenu unanimement, du « Delivering as one ».

En référence à cette approche retenue lors de la conception du programme, il y a eu des initiatives de travail en synergie dans la conduite des activités. Des missions conjointes entre agences ont été parfois menées, ce qui très pertinent et très louable. Quelques uns des exemples sont notamment ce qui suit :

- Un panier commun a été initié dans le cadre de la construction du Village communautaire de Bandafassi sous la responsabilité de gestion du PNUD (considéré comme 'agent payeur'), et où toutes les agences ont versé leurs contributions. Ceci pour garantir une cohérence dans la réalisation des activités des agences participantes. Au bout du compte, malheureusement, il y a eu des difficultés dues entre autres aux procédures du PNUD (extrême grand retard de démarrage des activités, près de trois ans), qui ont nui à l'efficacité et à l'efficacité de la réalisation de l'intervention.
- Pour l'édification du Centre d'interprétation de Toubacouta, la plupart des agences a aussi pris en charge une partie du matériel d'équipement, la totalité de la construction étant revenue à l'UNESCO.
- Des réunions ont été menées ensemble sur le terrain notamment à Toubacouta où a été tenu un Comité technique sur le Centre d'interprétation en avril 2011 et en Avril 2012, et avant cela, il y avait eu une autre session du même Comité technique à Kédougou (Pays Bassari) consacré au Village communautaire de Bandafassi, en Janvier 2012.
- La synergie d'actions entre l'ONUDI et l'UNFPA : activités des femmes dans le Delta du Saloum et le Pays Bassari ;

- L'UNESCO et l'UNFPA ont exécuté ensemble des activités comme la formation (renforcement des capacités des personnels des CMC (UNESCO) aux questions de genre (UNFPA) ;
- Les réunions du Comité technique sont en général des occasions de partager ensemble et de coordonner des activités opérationnelles de terrain. Ces derniers temps, plusieurs missions conjointes (à 2 ou 3 agences) ont été menées sur le terrain, ce qui est louable parce que conforme à l'esprit de partenariat.

Certaines autres activités de gestion (financière, achats, etc.) et de mise en œuvre, (quoique limitées), ont été menées en concertation par certaines agences du SNU. Par exemple : des analyses conjointes, des études de terrain menées et des missions d'identification et de validation des études faites ensemble par les agences du SNU en collaboration avec la contre partie nationale.

Ce sont donc là des activités développées qui vont dans le sens de l'esprit du Programme conjoint et du « Delivering as one » pour assurer une certaine cohérence dans la mise en œuvre, ainsi qu'une efficacité dans l'utilisation des ressources pour un meilleur impact sur les bénéficiaires cibles. C'est ce à quoi les partenaires clés se sont engagés lors de la conception du programme ; ce qui fait que de telles actions conjointes devraient être systématisées pour toutes les agences à travers toutes les interventions du programme afin de tirer pleinement partie de l'opportunité que les partenaires eux-mêmes se sont créés pour réaliser le programme comme une seule entité.

Certaines agences comme l'UNESCO ont associé le projet à d'autres activités menées dans les mêmes zones, il s'agit notamment des Centres Communautaires Multimédias (CMC). Dans le cadre du projet MDG-F approuvé dans la fenêtre Nutrition et Sécurité alimentaire, ces CMC servent de relais pour sensibiliser les populations et les alphabétiser.

Un accord de partenariat avec le Centre d'Information des Nations Unies (CINU) devra permettre la mise en œuvre du plan de communication, et le groupe Communication de l'ensemble du SNU au Sénégal participe à la vulgarisation de ce projet, contribuant ainsi à une plus grande visibilité et meilleur impact du programme.

En dépit des quelques tentatives et initiatives réalisées (assez bien limitées il faut le dire), dans le sens d'assurer des prestations de façon concertée, l'efficacité attendue de réalisations véritablement conjointes des interventions du programme semble encore souffrir de nombre de faiblesses et d'insuffisances. De l'observation de l'Évaluateur, on peut dire que la collaboration et l'implication respective des cinq agences du SNU ont principalement manqué d'être suffisamment inclusives, intégrées et conjointes, surtout en rapport avec le contenu du Document de programme. Elles se sont plutôt révélées comme étant des interventions juxtaposées, donc moins efficaces sur le plan opérationnel. Une des illustrations de cela est que dans les rapports d'activités il est mis en avant les prestations respectives de chaque agence sans aucune mise en commun « anonyme » ne serait-ce qu'en référence de « delivering as one » dans un programme qui se veut réellement conjoint et ne vise que la contribution à la réalisation des OMD par delà les performances individuelles des agences. Les groupes bénéficiaires ont-ils vraiment besoin de savoir qui a fait quoi parmi les agences ? Au vu de telles présentations de rapports d'activités, n'est-on pas plutôt en présence de « *Delivering as Five (5)* » ?

Les actions conjointes attendues des agences (par exemple planification conjointe, exécution concertée, mission de suivi communs notamment sur le terrain), n'ont pas été légion, alors qu'elles devraient être systématiques. Quand on sait que ce sont les agences elles-mêmes qui ont délibérément formulé le Document de programme et l'ont conçu pour être résolument un programme conjoint, non seulement entre elles au nom du principe

unanimement retenu de « deliver as one », mais aussi entre elles et la partie nationale, cela suscite des questions de recherche de compréhension telles que :

- A quel point les agences du SNU impliquées croient-elles au principe de « deliver as one » ?
- A quel point ces agences sont-elles motivées, convaincues et mobilisées pour l'avènement réel du « Deliver as one » ?
- Dans chacune de ces agences, quels sont les agents aux divers niveaux hiérarchiques qui sont concernés et/ou se sentent interpellés par de tels principes et visions du SNU ?
- Qu'est ce que le programme conjoint « Culture et Développement » représente pour chaque agence en terme d'importance et de rang de priorité dans leur portefeuille respectif ?
- Est-ce que la disponibilité en temps, affectée par les points focaux respectifs, est à la hauteur de leurs tâches et responsabilités au niveau de la mise en œuvre programme conjoint ?
- Pourquoi dans l'exécution des interventions, certaines lenteurs évidentes et excessives (cas du retard de 3 ans du chantier de Bandafassi) et certaines faiblesses très préjudiciables (cas de longue vacance à la tête de l'Unité de coordination) n'ont-elles pas été résolues avec plus de promptitude et de célérité?
- N'y a-t-il pas des dispositions à prendre afin de clarifier davantage les prérogatives de leadership assumé par l'UNESCO, notamment en définissant des Termes de référence clairs et précis?

Les agences sont interpellées pour réfléchir à ces questions et adopter ensemble de nouvelles résolutions et des mesures pratiques appropriées afin que l'opportunité offerte par le Programme conjoint de « deliver as one » ne soit pas vaine.

La coordination gouvernementale (du côté des services techniques des Ministères)

Du côté de la partie nationale, le Ministère de la Culture par le biais de sa Direction du Patrimoine Culturel (DPC), assure la tutelle du programme en rapport avec les autres Ministères techniques et services publics d'appui concernés. La DPC assure avec l'UNESCO la gestion du projet. Les activités spécifiques relevant de la DPC comprennent entre autres:

- La mobilisation et support constant du Gouvernement pour ce projet
- L'identification et l'engagement de toutes les parties prenantes nationales
- La détermination des problèmes prioritaires et des communautés et collectivités locales pilotes
- La sécurité de l'appui et de l'engagement des régions de toutes les autorités locales (Président de Conseil Régional, Maires et Président Conseil Rural) ainsi que la réalisation et la mise en œuvre effective de protocoles conclus;
- La préparation des plans de travail, des rapports en étroite collaboration avec les agences participantes du SNU et les autres parties.
- La communication des produits du programme au niveau national

Sur le plan pratique, la DPC s'y est appliquée avec des résultats encourageants, même si, de toute évidence, la tâche n'a pas été facile. La DPC a joué un rôle d'arbitre et de veille pour le compte de l'Etat dans la mise en œuvre du programme. Il convient de signaler cependant la question de la dualité « Environnement et Culture » qui a prévalu au niveau du programme du côté de la partie nationale.

La problématique de la coordination

Si on peut dire une seule chose c'est que *la coordination n'a pas bien fonctionné, chaque agence tenant à montrer nécessairement ce qu'elle a fait.*

Au vu de l'analyse qui précède, l'Évaluateur considère qu'il est important sinon urgent de (i) prendre des mesures nécessaires pour améliorer la coordination globale du programme, (ii) veiller à une bonne

communication et circulation d'information, afin de permettre à toutes les agences, la partie nationale et autres partenaires membres du Comité de pilotage et des organes de supervision, d'être au même niveau d'information en ce qui concerne la mise en œuvre des activités et les réalisations des différentes agences. Généralement, lorsqu'une agence développe une activité, elle devrait associer d'autres. Ceci nécessite un système de reporting performant permettant de savoir qui fait quoi, quand et où pour coordonner les efforts et avoir une exécution inclusive, facteur de réalisations performantes.

Après tout, l'objectif est de réaliser ensemble, conjointement, le meilleur impact possible sur les bénéficiaires et de mieux répondre aux priorités nationales dans le cadre de la réalisation des OMD

b) La supervision et la gestion du programme

La gestion du programme, en vue à la fois d'une efficacité opérationnelle et d'une efficacité cohérente, devrait reposer (de par le principe retenu dans Document de programme) sur une dynamique participative et multisectorielle, et une intervention coordonnée de différents services techniques et structures d'appui (artisanat, tourisme, environnement, petites et moyennes entreprises, famille, entrepreneuriat féminin, patrimoine culturel), ainsi que les agences du SNU. On distinguera la gestion au niveau central et local.

Au niveau central (Dakar)

Le Comité de Pilotage national (CPN) du programme

Le CPN est composé du Coordonnateur Résident (CR), d'un représentant du Gouvernement espagnol, et d'un représentant du gouvernement sénégalais. Le CR et le Représentant du gouvernement assurent une présidence conjointe du CPN. Les tâches du Comité s'établissent comme suit:

- Approuve le document du Programme conjoint ainsi que la stratégie de mise en œuvre et les plans de travail annuels et budgets et fait les ajustements nécessaires par rapport aux objectifs fixés,
- Suggère des actions correctives aux problèmes de mise en œuvre et de stratégie,
- Crée des synergies et établit des accords avec des programmes et des projets similaires mis en œuvre par d'autres donateurs,
- Approuve les plans de communication et d'information du public préparés par le PMC.

Le Comité de pilotage n'a pas fonctionné à hauteur de souhait. En effet, les sessions du CPN n'ont pas été régulières et fréquentes comme prévues d'où un déficit de l'implication directe de ses membres dans la vie du projet, contrairement à ce qui aurait été souhaité. Les membres reçoivent des feedbacks de la part de leurs représentants aux comités techniques et comités de gestion.

Le Comité de Gestion du Programme (CGP)

Il assure la coordination opérationnelle du programme. Il est composé des agences du SNU parties prenantes du programme, des points focaux désignés par les Ministères/Directions participantes à la mise en œuvre directe du projet, des représentants de la société civile et des populations bénéficiaires. Il est présidé par le Coordonnateur Résident ou par la partie nationale. Le Comité est sensé se réunir tous les trois mois. Les responsabilités du CGP incluent :

- assurer la coordination opérationnelle,
- Donner un leadership technique et substantif par rapport aux activités envisagées dans le plan de travail annuel
- S'occuper des problèmes de gestion et de mise en œuvre

Le Projet organisé plusieurs sessions du Comité de gestion qui, avec le Comité technique, constituent les instances les plus opérationnelles.

Le Comité Technique

Il est composé (i) des points focaux de : PNUD, ONUDI, UNFPA, OMT, et (ii) des représentants des Ministères/Directions techniques de la partie nationale. L'UNESCO, en tant qu'agence spécialisée dans le domaine de la Culture, assume la responsabilité d'agent leader et à ce titre elle est chargée de coordonner l'ensemble du programme en étroite collaboration avec les autres agences et en partage direct avec la Direction du Patrimoine Culturel. L'Unité de coordination du programme en assure le secrétariat.

On peut dire que le Comité technique s'est confirmé dans la pratique comme étant le véritable organe pignon de la mise en œuvre opérationnelle et du suivi du programme. Il reflète de façon assez équilibrée la répartition des rôles et l'implication directe des partenaires clés coté gouvernement et SNU.

Le Comité a initié des sessions hors de Dakar et sur les sites du programme (par exemple en Janvier 2012 dans la région de Kédougou) saisissant l'occasion pour s'imprégner concrètement des réalisations du programme et du niveau de mobilisation des communautés locales concernées ; ce qui témoigne et confirme leur réel attachement au programme et leur volonté d'encourager.

L'Unité de Coordination du programme

L'UCP est l'organe qui permet de suivre et d'harmoniser au quotidien l'action opérationnelle sur le terrain de toutes les agences et partenaires, et d'en être le trait d'union. C'est l'UNESCO qui abrite l'Unité de Coordination du programme (UCP). Ses responsabilités incluent entre autres :

- la gestion quotidienne du projet et la coordination globale entre les intervenants ;
- faire le suivi régulier et permanent des actions et d'élaborer à fréquence régulière (un moment donné trimestrielle puis désormais semestrielle) la compilation des rapports des différents intervenants du programme dans une version unique ;
- la fourniture des conseils techniques dans la mise en œuvre du projet ;
- la gestion des équipements ;
- la facilitation de l'organisation et la supervision de la mise en œuvre des activités du projet.

Elle est dirigée par un Coordonnateur national qui est appuyé par une assistante coordinatrice et une assistante administrative de projet, ce qui est minimal en considération des missions qui lui sont assignées et de l'envergure du programme.

Par ailleurs, l'UCP compterait aussi deux cadres de suivi installés dans les deux zones du projet (Kédougou et Toubacouta). Il n'est pas revenu du tout à l'Évaluateur que ces cadres de suivi faisant partie intégrante de l'équipe de l'Unité de coordination, sous la hiérarchie du Coordonnateur national et reportant directement et exclusivement à lui. En effet, lesdits points focaux se réclament plutôt d'être des points focaux de l'agence des NU qui les prend en charge financièrement. Un tel montage, non seulement affaiblit la force institutionnelle et organisationnelle et opérationnelle de l'UCP, mais aussi porte atteinte à sa force et à son caractère de structure indépendante pour une conduite de gestion, de suivi quotidien et de coordination des activités.

Il convient de signaler que cet organe n'a pas connu un fonctionnement régulier depuis son démarrage. En effet, le programme est à son deuxième Coordonnateur en moins de 3 ans, avec une période de transition assez longue de près de 6 mois entre le départ du premier et la prise de service du second début 2011. De toute évidence, l'efficacité et l'efficacités de la gestion quotidienne du programme en ont pâti. Du témoignage de tous

les intervenants interviewés, les choses ont changé nettement en mieux depuis début 2011 date de la prise de service de l'actuel Coordonnateur et de l'assistante coordinatrice.

Au niveau local (les régions, sites du programme)

Le Comité Local

Dans les deux régions, sites du programme, il est mis en place des comités locaux de mise en œuvre et de suivi sur le terrain. Ces structures collaborent directement avec l'UCP. Leur composition reflète l'approche participative du programme puisqu'ils comprennent des représentants des structures techniques déconcentrées et décentralisées, des élus locaux, de la société civile (ONG, association de jeunes et de femmes,) et des organisations professionnelles privées et consulaires (chambre des métiers et chambre de commerce). La participation des populations à certaines activités du PC est sollicitée. Par exemple, dans la construction du Centre d'interprétation de Toubacouta et du Village communautaire de Bandafassi, certains travaux sont confiés aux populations ce qui permet en outre le renforcement de leurs capacités. Dans tous les cas, les communautés sont consultées sur la gestion des infrastructures afin d'en assurer la pérennisation. Ils sont aussi mis à contribution notamment lors des réunions sur le PC en particulier lorsque des thèmes et des problématiques de leur compétence sont abordés.

Une telle structuration et approche ont l'avantage de contribuer en même temps à promouvoir et faciliter les échanges et l'appropriation du programme, ce qui un facteur de pérennité.

Le programme a privilégié la stratégie du « faire, faire » au niveau opérationnel local. Ainsi les acteurs locaux/ nationaux, en coopération avec les agences du SNU, mettent en œuvre les activités du programme. C'est à ce titre que par exemple : (i) l'ARD à Kédougou est le réceptacle des activités locales et appuie toutes les actions au niveau des collectivités locales (par exemple l'appui à la troisième édition du Festival des ethnies minoritaires) ; (ii) le rôle joué par le Centre d'appui au développement local (CADL) au niveau d'un arrondissement dans la zone de Toubacouta, chargé de coordonner toutes les activités.

L'exécution de la plupart des activités et les différentes conventions (MoU) ont été passées entre l'Etat à travers ses démembrements dans le but d'une meilleure appropriation du Programme par la partie nationale, et ce en conformité des dispositions du Document du programme. Quelques exemples :

- MoU entre l'UNESCO et la Direction du Patrimoine culturel et le Bureau sénégalais des Droits d'auteur, Ministère de l'Education nationale;
- L'UNFPA a également eu une exécution DEX puis NEX ultérieurement avec la Direction de la Famille et la Direction du Genre et de l'Equité de Genre.
- Quant au PNUD qui a retenu l'exécution NEX en rapport avec le Ministère de l'Environnement, les fonds alloués ont été transférés à ce département et un comité de pilotage a été mis en place pour en assurer la supervision de l'exécution. Ce mode retenu a été perçu, à certains égards, comme créant une confusion à cause de ce qui est apparu comme étant une structuration parallèle (mise en place d'un Comité de pilotage spécifique), ce qui illustre davantage le sentiment de juxtaposition des agences. De plus, sur le plan financier, certains intervenants estiment qu'il y a des couts annexes non prévus ni pris en compte par le programme et aussi des retards, non seulement dans la mise à disposition des fonds, mais aussi dans les délais de traitement des requêtes de fonds. Néanmoins, l'approche NEX, d'après certains intervenants, aurait permis une meilleure appropriation et un renforcement des capacités.
- L'OMT et le Ministère chargé de l'Artisanat, du Tourisme.

Une telle démarche d'exécution en partenariat entre agences du SNU et la partie nationale contribue à assurer une meilleure appropriation du programme et sa visibilité. En outre, une telle modalité permet de s'assurer de mieux coller aux plans nationaux développés par les Ministères respectifs concernés.

Il est important de mentionner qu'un mapping des interventions au démarrage du programme a permis de déterminer les membres des comités comme relais sur le terrain (les animateurs par exemple), permettant d'assurer la participation des populations locales et de faciliter la pérennisation des actions.

c) Les aspects de la gestion des ressources financières:

La gestion des fonds se fait de façon canalisée à travers le PNUD qui joue le rôle d'agent administratif à qui il revient d'établir des Mémoires d'Accords (MoU) avec les autres agences SNU. Chaque agence du SNU participante assume la responsabilité financière et de programmation pour les fonds alloués. L'agence décide du processus d'exécution avec ses partenaires et contreparties suivant les règles propres à son organisation. S'agissant de rapport financier, chaque agence du SNU participante soumet au MDTF- Office un rapport financier montrant les dépenses encourues durant la période de référence.

On peut se demander si une telle modalité ne contribue pas à stigmatiser davantage le sentiment de juxtaposition entre les diverses agences engagées plutôt qu'elles soient vues et considérées comme travaillant de façon résolument intégrée, conjointe, afin de délivrer comme une seule entité.

Ne dit-on pas que « qui contrôle la bourse (les finances), contrôle le reste ? ».

- N'est ce pas ce contrôle de la « bourse » qui entraîne que chaque agence du SNU s'attribue nommément chaque activité qu'elle mène comme étant la sienne propre (tel qu'on peut le relever dans tous les rapports d'activités et de suivi du programme), plutôt que des interventions pour le compte et au nom du programme? Et ce, le plus souvent sans mention de la contrepartie nationale !
- Le programme conjoint n'est il pas à priori un programme du gouvernement du Sénégal exécuté avec l'appui des agences du SNU?

Sur le plan de l'exécution financière, les plus récents rapports montrent un taux d'exécution globale du programme conjoint d'environ 93% (ratio budget engagé/budget approuvé), tel que suit :

Situation du budget (en USD)

Agences SNU	Budget approuvé	Budget transféré	Budget engagé	Budget dépensé	Taux exécution (%)
OMT	566 005	566 005	565 904	501 461	99,98
ONUDI	1 059 279	1 059 279	989 980	940 193	93,45
PNUD	659 887	659 887	581 968	581 968	88,20
UNESCO	3 854 777	3 854 777	3 592 385	3 418 637	93,20
UNFPA	360 052	360 052	331 844	331 844	92,16
Total	6 500 000	6 500 000	6 062 081	5 774 103	93,26%

d) Les aspects de Suivi - Evaluation

L'importance du Suivi est due au fait que c'est un processus continu de collecte et d'analyse des données et informations relatives au programme conjoint, et plus particulièrement à ses indicateurs définis lors de la formulation du programme. Le mécanisme est ponctué d'étapes et de rapports à fréquence régulière.

La responsabilité de suivi des interventions ainsi que les tâches de coordination et d'encadrement sur le terrain est en principe déléguée à l'Unité de Coordination et les points focaux des sites avec le concours des diverses structures d'appui au niveau local et sous la supervision de l'UNESCO BREDIA et la DPN.

Un Suivi Périodique de l'évolution de la mise en œuvre est sensé être conduit par l'UNESCO en relation avec le Comité technique et les représentants de la société civile et des bénéficiaires impliqués dans le processus à travers des réunions trimestrielles. Ces réunions permettent aux parties concernées de prendre action en temps réel pour assurer une mise en œuvre en douceur des activités du projet. Des visites sont parfois organisées sur les sites d'interventions. Sur le plan pratique, les partenaires chargés d'exécution des activités du programme soumettent des rapports d'activités et financiers périodiques.

Au quotidien il y a un suivi des progrès de mise en œuvre qui se fait sous la responsabilité du Coordonnateur national du programme en étroite collaboration avec les comités locaux de mise en œuvre.

Par trimestre, un rapport trimestriel est établi à destination des agences de la part du niveau local d'exécution. Chaque année, un suivi annuel intervient à travers les réunions du Comité de Pilotage sur la base des divers rapports d'activités et de suivi.

S'agissant du reportage, on peut noter les observations suivantes qui constituent plutôt des faiblesses :

- Les rapports établis sont des « Rapports de Suivi » et non des « Rapports d'Evaluation » ; il convient de préciser que le format est ainsi requis par le Secrétariat du Fonds OMD ;
- Les rapports ne donnent pas une indication sur le taux quantitatif d'avancement des réalisations des produits par rapport à ce qui est assigné depuis son démarrage ;
- Les résultats, aussi bien en termes de produits réalisés (quantitatifs), que des effets obtenus (qualitatif), se sont pas nécessairement quantifiés ce qui rend difficile leur mesure aux moyens des indicateurs définis dans le document de programme ;
- Il n'y a pas eu d'évaluation quantitative des revenus générés par les opérateurs soit collectivement ou individuellement, ou la rentabilité de leurs activités productrices, comme illustration de l'amélioration de leurs revenus et de leurs conditions de vie liée aux interventions directes du programme. N'est ce pas ce que le programme vise après tout comme effet ?;
- Il ne semble pas y avoir non plus un rapport annuel établi par le programme conjoint et qui récapitulerait les résultats réalisés au cours de la période de référence pour comparaison à la fois avec le PTA annuel et le cadre des Résultats du Document de programme;
- Comme déjà mentionné ailleurs dans la présente évaluation, les rapports de suivi périodiques se réfèrent aux réalisations et interventions comme étant celles des agences par qui les ressources ont transités pour lesdites activités : par exemple : telle agence a financé ceci, tel autre a formé tant de bénéficiaires, une autre a mis à la disposition de bénéficiaires tel équipement ; alors qu'il s'agit des interventions au nom et pour le compte du programme conjoint ; aussi peut on se demander : qu'est le projet « Promouvoir les initiatives et industries culturelles au Sénégal » a fait en tant que tel ? N'est ce pas une façon de « brandir son drapeau » au préjudice de delivering as one ?

Quelques cas de suivi conjoint sur le terrain

L'évaluation a noté des exemples de visites de suivi des activités du programme sur le terrain par les partenaires et instances de supervision du programme. Il s'agit notamment de ce qui suit :

- Du 17 au 21 Janvier 2012, les partenaires du programme se sont déplacés dans le Pays Bassari pour tenir la session du Comité technique. Ils en ont profité pour rencontrer les populations et vivre de près les réalités de ce terroir.
- La première visite du chantier du Centre d'interprétation de Toubacouta a eu lieu le 11 Février 2012 afin de constater son évolution.
- Le Centre d'interprétation de Toubacouta a aussi été honoré par la visite de Mr le Ministre de la Culture et du Tourisme du Sénégal, M. Youssou Ndour. Cette visite a été un grand moment de marketing pour le Programme. Non seulement les populations de la Zone sont venues en grand nombre mais au plan national il y a eu une forte médiatisation. Il convient de signaler que d'autres visites ministérielles des sites du programme ont eu lieu antérieurement à cette dernière.

De telles visites ont un impact positif à plus d'un titre :

- Meilleure imprégnation des intervenants des réalités du programme sur le terrain ;
- Source de motivation et de mobilisation des acteurs locaux sur les sites d'intervention ; ils se sentent plus considérés et valorisés ;
- Meilleure appropriation des réalisations du programme.

e) Les aspects de visibilité du programme

Des initiatives ont été prises pour promouvoir la visibilité du PC. Dans ce sens et, sur la base du témoignage de certains intervenants, quelques exemples d'actions de visibilité sont présentés ci-après.

- L'inscription du Delta du Saloum sur la liste du Patrimoine mondial en 2011 a été une occasion de faire une conférence de presse nationale et de faire bien connaître le programme conjoint. Plus de 20 articles de presse ont été publiés suite à cet événement et la plupart ont également donné des informations sur le projet en lui-même. Des panneaux ont été installés à Toubacouta (sur la route principale) indiquant le classement du site avec les logos du projet.
- Un épisode (d'une durée de 26 minutes) de l'émission Panorama ONU a été consacré au projet et diffusé sur la chaîne de télévision nationale en 2012, renforçant ainsi la visibilité du programme pour l'ensemble de la population sénégalaise.
- Les populations locales sont également bien au courant du programme grâce à la diffusion par les radios communautaires présentes dans les deux zones, des activités menées.
- A noter aussi que le programme édite un Bulletin périodique de liaison/d'information afin de faciliter la circulation des informations et d'assurer la visibilité des activités menées par le programme conjoint. Il en est au bulletin No 4.

Cependant, sur les sites d'interventions et au niveau des unités appuyées par le programme, les signes de visibilité (par exemple des panneaux, banderoles, ou autres supports), sont plutôt rares (exception faite de certains sites comme par exemple celui de Missirah pour le séchage du poisson). Les grands chantiers, phares du programme (Village artisanal, Centre d'interprétation) ne sont pas spécialement signalés visuellement au public. Des produits tels que des blocs notes à couverture publicitaire du Delta de Saloum, des casquettes du projet et des T-shirts ont été réalisés mais, de par l'observation de l'Évaluateur, lesdits produits semblent être de distribution limitée.

Il faut souligner que la visibilité aussi bien du programme que des centres et infrastructures réalisées (ne serait-ce que ceux-là) mériteraient d'être plus largement connus ce d'autant plus que le développement du tourisme et des industries culturelles devraient être exposés au public.

Par ailleurs, certaines liaisons ou partenariats se sont établis avec d'autres projets/programmes actifs dans le secteur thématique et les zones du programme conjoint pour plus d'efficacité et d'efficience, ainsi qu'avec les ONG nationales et internationales qui pilotent déjà des initiatives similaires.

3.2.2. Les principales faiblesses dans la mise en œuvre

Les facteurs contraignants identifiés dans la mise en œuvre du programme peuvent être distingués en 2 catégories : ceux liés au programme et ceux extérieurs au programme.

a) Les difficultés propres au programme

Les difficultés majeures rencontrées sur ce plan s'illustrent comme suit (quelques exemples entre autres) :

Au niveau organisationnel chez les partenaires clés

- Des difficultés liées à la mise en place d'un cadre unifié d'interventions afin d'assurer la synergie des interventions ;
- Le difficile respect du cadrage temporel (calendrier) d'exécution des activités planifiées ;
- L'absence pendant une longue période de plusieurs mois entre 2010 et 2011, d'un Coordonnateur national du programme pour faciliter la tâche de la gestion quotidienne et de la coordination des interventions. La situation a pu être régularisée en Février 2011.
- Les difficultés liées aux règles et procédures : la différence des outils financiers en cours dans les différentes agences est un obstacle à l'uniformisation quand il s'agit de faire le reporting financier et d'exploiter les données ; en effet :
 - Des questions financières (déboursement de fonds) ont contribué à un certain ralentissement des activités au cours des six premiers mois de l'année 2011. Puis, grâce à la mise à disposition des fonds de la troisième phase, les activités ont repris normalement dès aout 2011. Il en est résulté que plusieurs activités prévues dans les plans de travail ont pu finalement s'exécuter et être finalisées ;
 - Certains intervenants estiment que le fait de loger l'UCP à l'UNESCO donne l'impression, à tort ou à raison, de limiter l'autonomie de l'Unité;
 - Les lourdeurs administratives et les différences de procédures entre agences contribuent à ralentir le déroulement de certaines activités telles que la construction du Village Communautaire de Bandafassi (retard de près de 3 ans) pour lequel les fonds ont été mis à la disposition du PNUD dans le cadre du panier commun. Le chantier n'a été lancé finalement qu'au mois de juin 2012, à quatre mois de la clôture du Projet ;
 - Dans le cadre de l'exécution NEX, pour les Agences qui la pratiquent, leurs états financiers ne reflètent pas la réalité des faits. Dans le cas du PNUD, selon les informations recueillies, bien que ATLAS affiche un taux d'exécution proche de 100%, le partenaire national (Direction de l'Environnement) n'a en réalité exécuté qu'environ 50% des activités. Les mises à disposition des fonds se fait avec du retard : en Juillet au lieu de Janvier (problèmes de décaissement et différence d'année fiscale/exercice comptable).

Au niveau des groupes cibles

- faibles capacités de départ à la situation de référence (manque de savoir-faire, expertise limitée, manque de méthodes organisationnelles, environnement non incitateur, etc.) ;
- des moyens financiers limités (faible pouvoir d'achat, absence d'épargne, etc.) des opérateurs ;

- l'analphabétisme d'une grande majorité de la population est une contrainte majeure pour leur compréhension des choses dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement, pour leur plein épanouissement et participation entière au processus de développement en communiquant mieux avec les autres ;
- certains tabous (interdits) traditionnels/culturels exercent des contraintes limitatives et d'exclusion, surtout chez les Femmes, pour leur participation libre et totale à certaines activités (ex. les activités de spectacles) ;
- les questions liées à la participation des femmes dans certaines activités (spectacles) pour lesquelles elles font face à l'opprobre de la société, certaines activités étant considérées viles pour des femmes qui les pratiquent ;
- La différenciation faite entre la Culture d'essence traditionnelle et celle dite moderne qui constitue une rupture de ban avec la première.

La durée du programme

La durée de trois ans du programme s'est révélée être une contrainte particulière, même indépendamment des sérieux retards d'exécution de certaines activités. La courte durée a requis des efforts d'adaptation et de négociation pour prolonger le projet à deux reprises. On aurait l'impression que le programme conjoint Culture et Développement a plutôt été conçu comme un projet pilote, alors qu'il n'en est pas un.

b) Les facteurs externes : on peut citer notamment :

- La longue distance entre Dakar et le Pays Bassari (à plus de 700 km au Sud -Est du pays, et nécessitant un parcours d'environ dix heures de Dakar. En période d'hivernage, l'accès est rendu difficile dans certains endroits. Il convient de noter cependant que la présence d'un Point focal sur place est de nature à atténuer les effets sur l'efficacité de la gestion du programme.
- Les feux de brousse et la transhumance sont des fléaux pour l'environnement ; il convient de signaler cependant la mise en place dans certaines localités (Bandafassi) de Comités de lutte contre les feux de brousse ainsi que des activités de reboisement.
- La faiblesse, sinon l'absence de tissus d'institutions de microfinance dans les zones, sites du programme.
- L'hivernage dans le Pays Bassari contribue à ralentir le processus de construction du village communautaire. Néanmoins, l'entrepreneur se dit être confiant qu'il pourra livrer dans les délais.
- La période pré-électorale et électorale pour la présidentielle (au premier trimestre 2012), du fait d'avoir été assez agitée, a contribué à ralentir les activités du programme (par exemple les déplacements entre Dakar et les deux zones du Programme).

3.2.3. L'appropriation dans la mise en œuvre

Le programme, afin d'assurer l'appropriation par la partie nationale dans la mise en œuvre, a adopté une stratégie qui a consisté à l'implication directe des divers intervenants nationaux dans les différentes étapes d'exécution. Il s'agit particulièrement des institutions publiques au niveau central, décentralisé et déconcentré, ainsi que des ONG/organisations à assise communautaire et autres agences d'exécution.

De façon plus spécifique au niveau local, le programme implique directement les collectivités locales qui en sont les premiers bénéficiaires et les acteurs y compris dans l'identification des sites et des cibles spécifiques :

- Les réunions de suivi sur le programme sont présidées par les représentants de la Collectivité (Conseils régionaux et ruraux) qui sont les principaux partenaires du programme pour créer les conditions d'appropriation par les populations afin que l'impact du programme soit très large et durable ;

- Les activités sont intégrées dans des plans locaux de développement;
- Les collectivités aident à la mobilisation des acteurs/bénéficiaires autour des interventions ;
- La société civile est impliquée sous diverses formes avec, si nécessaire, une contractualisation avec le programme.

Il n'en demeure pas moins que l'appropriation par les Comités locaux reste encore un défi, et en conséquence, requiert la poursuite des actions en développement des capacités et des campagnes de sensibilisation.

3.3. Les résultats du programme

3.3.1. L'Efficacité du programme

Sur la base des divers rapports de suivi et autres rapports d'activités, complétés par les informations obtenues lors des entretiens avec les acteurs, il a été possible de synthétiser quelques résultats comme suit (*voir détails annexe 1*) :

Réalisations particulières

Les Paysages culturels du Pays Bassari ont été inscrits sur la liste du Patrimoine mondial de l'Humanité en Juin-Juillet 2012, un résultat qui intervient après l'inscription du Delta du Saloum. Ainsi toutes les deux zones du Programme ont été inscrites et c'est de loin le résultat phare auquel le programme a contribué. Cet aboutissement est dû aux sérieux efforts conjugués des différentes parties prenantes. Il convient de souligner le caractère extraordinaire du résultat qui a établi un record de délai d'inscription réalisé (environ deux ans) quand on sait qu'il peut prendre jusqu'à 10 ans et plus.

La construction du Centre d'interprétation de Toubacouta qui comprend un espace artisanat, un espace jeunes, un espace femmes et un écomusée a été achevée et sera inaugurée incessamment. Un plan de gestion du site devrait être très prochainement validé. En outre le chantier de construction du Village artisanal de Bandafassi est lancé et se poursuit normalement, même si c'est avec un sérieux retard d'au moins deux ans.

La création du Grand Ballet du Pays Bassari. L'UNESCO contribue à promouvoir le Festival des ethnies minoritaires tout en étant un facteur d'harmonisation et de cohésion sociale entre ces différents groupes ethniques du pays bassari, renforçant ainsi les différents groupes locaux. A noter aussi la création et la maintenance d'une base de données et un site web sur les industries culturelles.

Dans le secteur du Tourisme, deux sites web ont été conçus pour aider à la commercialisation des campements touristiques des deux régions.

Dans le domaine de l'Economie sociale, un travail d'organisation des acteurs a été mené par l'ONUDI au niveau des filières (Pêche et produits de la mer, Anacarde, Artisanat) pour le Delta du Saloum et (fonio, Karité et Artisanat) pour le Pays Bassari. A ce niveau, un travail d'encadrement permanent a été fait et qui a consisté à regrouper l'ensemble des acteurs qui interviennent dans une filière. Il s'agit de Cadres de Concertation Sectoriel (CCS) qui regroupent les différents acteurs privés et publics intervenant dans le secteur et qui servent également de laboratoire pour diagnostiquer et apporter des solutions aux problèmes locaux liés au secteur proprement dit.

Trois publications sont conçues et en cours de finalisation et vont être disponibles sous peu (i) deux sur les us et coutumes et les potentialités culturelles et économiques des deux zones : Pays Bassari et Delta du Saloum (conçus et rédigés avec le concours de la Direction du Patrimoine Culturel), et (ii) un sur les CMC (répertoire, véritable guide avec

des informations pratiques, notamment la grille des programmes des radios, la variété d'émissions offertes (sensibilisation sur des thématiques liées au développement, informations locales, conseils sur la vie quotidienne des populations).

Des projets structurants ont été identifiés au niveau de six clusters, et les études de faisabilité de ces projets ont été partagées avec les bénéficiaires.

S'agissant des mécanismes de financement, l'accès au financement des Micro et PME a été facilité par la mise en place d'un système adapté (mutuelles de crédits et d'épargne).

Des équipements et matériels ont été fournis aux opérateurs (par exemple des pirogues de pêche) et aux CMC.

Par rapport à l'Environnement, on note, le renforcement des capacités des communautés de base, élus locaux et administration locale pour préserver l'Environnement et le cadre de vie naturel, tout en faisant la promotion des techniques et technologies de production et de consommation durables.

Etudes spécifiques

La réalisation d'une étude des meilleurs produits artisanaux dans le Delta du Saloum et en pays Bassari, cette étude fera l'objet d'un catalogue pour la promotion des produits artisanaux.

La production d'une étude sur les chaînes d'approvisionnement des sites touristiques qui a fait l'objet d'ateliers de partage à Kédougou et Toubacouta. Suite à cela, les termes de référence d'un cadre de concertation sectoriel a été élaboré pour sa mise en œuvre. A noter aussi l'identification des sites et attraits touristiques et la définition de circuits touristiques validés par les principaux acteurs dans le Delta du Saloum et au pays Bassari.

La tenue d'ateliers de partage à l'intention des acteurs du Delta du Saloum et du pays Bassari, avec le Bureau sénégalais du Droit d'auteur (BSDA) pour évaluer le niveau de compréhension des droits d'auteur et créer un cadre de discussion entre acteurs et pour corriger les limites éventuelles.

D'autres études ont été réalisées sur l'environnement, le potentiel économique et les possibilités de développement dans les deux zones.

En matière de formation

Plusieurs formations pour renforcer les capacités des populations locales portant aussi bien sur le respect des droits d'auteurs dû aux artistes et artisans locaux souvent pillés dans leur création, que sur des questions de portée plus générale telles que l'égalité des genres. Chaque agence a apporté son savoir faire et son expertise sur sa thématique afin de contribuer à un développement intégré de ces deux zones.

Il faut aussi noter que 90 artisans des deux zones du projet ont bénéficié de formation en gestion, management, organisation communautaire en technique de transformation des produits artisanaux locaux.

L'organisation de sessions de renforcement des capacités pour les CMC en mettant l'accent sur la collecte et le traitement des informations dans les thématiques liées au développement durable (changement climatique, éducation environnementale), éducation à la paix et au dialogue interculturel, aux questions du genre, aux droits humains, VIH sida et aux droits d'auteur. Un nombre de 72 communicateurs provenant de 24 Centres multimédias communautaires du « CMC » ont été formés et plaident pour une Stratégie nationale sur l'égalité des genres.

Les formations et renforcement des capacités en droit d'auteur et droits voisins ainsi que celles en règles professionnelles ont pris une place importante dans le cadre des activités réalisées dans ce projet durant ces trois années de mise en œuvre. De nombreux outils pédagogiques (DVD, CD, guides d'utilisateurs et usagers) ont été élaborés en matière de droit d'auteur et droit voisins.

Le renforcement des capacités des femmes en vue de générer des revenus, améliorer leur pouvoir de décision et développer leur autonomie (avec les financements octroyés par l'UNFPA) dans les deux zones du PC, qui ont permis aux femmes du Delta du Saloum d'acquérir une pirogue et d'installer des claies de séchage pour les produits de la mer et celles du Pays Bassari de mettre sur pied une banque céréalière.

Au total, 40 personnes ont été formées au développement économique local, de même qu'en développement des capacités d'artistes et d'artisans du Delta du Saloum et du Pays Bassari ;

Une étude suivie d'une formation sur l'élaboration des projets bancables dans les métiers du tourisme ont été réalisées. A présent, l'accompagnement dans la recherche de financement des projets retenus est en cours d'exécution.

La mise en place de Centres d'alphabétisation et d'éducation permanente dans les deux zones du Projet.

Les besoins en formation ont été identifiés et dispensés en vue d'améliorer la qualité des produits agricoles, des produits de l'élevage, des produits de la pêche, la transformation des produits locaux et les produits artisanaux dans les deux zones. Ainsi les populations productrices pourront bénéficier des retombées de l'activité touristique et de faire de ces deux zones de véritables pôles de développement. En outre, il faut signaler la mise en place de mesures d'accompagnement pour la mise en place des zones pilotes d'écotourisme (Delta du Saloum et le Pays Bassari).

Les aspects Genre et la question de la Femme

Dans les zones d'intervention du programme, les femmes vivent certaines contraintes spécifiques dont quelques unes sont :

- une des plus grandes contraintes de la femme ce sont les travaux ménagers,
- les interdits culturels et traditionnels (légèreté sociale) ; les femmes ne peuvent pas faire ce que font les hommes. Les parents (ou le mari) s'opposent parfois avec autorité à certaines des initiatives d'activités de la femme,
- les mariages (parfois précoces) qui les obligent à se retirer de certaines activités,
- toutes les formes de violence dont elles sont victimes.

Ce qui constitue autant d'indicateurs clairs et de raisons probantes pour concevoir une stratégie appropriée d'accompagnement dans le cadre du programme conjoint.

A cet égard, nombre d'interventions du programme bénéficient aux Femmes et aussi prennent en compte les aspects de Genre, en référence aux droits humains. Ces interventions sont en phase avec des politiques nationales telles que la Stratégie Nationale de l'Équité et de l'Égalité du Genre (SNEEG). Les interventions réalisées visent à: (i) mettre fin aux pratiques culturelles néfastes vis-à-vis des femmes, (ii) améliorer la participation de la femme aux activités de développement, (iii) donner du pouvoir aux femmes.

Ceci s'est concrétisé par des formations, des campagnes de sensibilisation sur des thèmes spécifiques. C'est ainsi par exemple qu'il a été organisé un festival de films en 2010 sur les violences sexuelles et les violences contre la

femme ; et pour prendre en compte les aspects genre, une activité dont le titre seul dit long « Ecole des maris », a été développée. L'aménagement de la maison de la Femme offre en outre un espace de créativité et d'échanges susceptible de promouvoir leur meilleure participation aux diverses activités locales les concernant.

Les activités ont été lancées avec un certain retard dans le programme (à partir de Juin 2010), ce qui a eu une répercussion sur le niveau d'avancement de ces activités. Il convient aussi de signaler les faibles ressources mises à sa disposition par le programme (5% de la dotation budgétaire globale). Alors qu'au vu à la fois du rôle et de la place de la Femme dans le cadre d'un tel projet (elles sont numériquement majoritaires dans toutes les filières retenues par le programme), il aurait fallu davantage de moyens d'intervention afin de contribuer d'une part à lever plus efficacement les obstacles traditionnels par rapport à l'épanouissement de la Femme à travers des initiatives et industries culturelles, et d'autre part à promouvoir l'équité et l'égalité du Genre.

En considération de la nature du programme par rapport à l'implication de la Femme, les aspects Genre et la prise en compte des préoccupations de la Femme auraient du être traités dans le programme comme une composante transversale et le volet doté d'un budget plus conséquent que celui alloué à l'UNFPA.

Sur le plan des mécanismes de financement

La mise en place de la Société de Caution Mutuelle (SCM) à Toubacouta et Kédougou a été très bénéfique pour les opérateurs. De plus, les GIE sont encouragés à constituer des systèmes d'épargne et de travailler sur cette base avec la SCM. Ce qui constitue un cadre pour un excellent apprentissage de pratique d'accès à des produits financiers et leur gestion et une bonne préparation à leurs relations futures avec le système financier classique lorsque leurs unités de transformation, de cueillette et de traitement auraient émergé.

3.3.2. L'appropriation des résultats

Au niveau des collectivités locales et autres intervenants, l'accent est mis sur une démarche participative de responsabilisation en vue d'une appropriation durable. On peut dire que l'implication des acteurs et bénéficiaires à la base (agents des services décentralisés, leaders traditionnels et administratifs, membres des communautés locales, groupements de femmes, etc.), est une réalité que l'Évaluateur a pu constater lors des visites sur le terrain. Les élus locaux, à travers le conseil rural de la communauté et les comités locaux de pilotage (mis en place dans les communautés rurales ciblées), sont impliqués.

Le développement d'une stratégie de communication à travers la mise en place et l'opérationnalisation des Centres Multimédia Communautaires (CCM) ainsi que le développement d'autres moyens de sensibilisation/mobilisation, contribuent, non seulement à une réelle appropriation des résultats du programme par les acteurs locaux, mais à des changements de comportement allant dans le sens des objectifs poursuivis par le programme conjoint.

3.3.3. Les acquis du PC

Il s'agit pour l'Évaluateur, des changements intervenus (tels qu'ils apparaissent au moment de l'évaluation), ou susceptibles d'intervenir chez les bénéficiaires cibles à la suite des interventions du programme. Ce qui est ainsi observé peut être, pour certains changements, du à la conjonction d'actions d'autres projets et programmes ayant concouru à de tels acquis.

Lesdits acquis constituent des fondements et des étapes décisives vers la réalisation des OMD.

a) Sur le plan global

On peut mentionner ce qui suit :

- Les infrastructures réalisées suscitent beaucoup d'intérêt dans les localités et nul doute qu'on peut prévoir qu'elles constitueront des centres de convergences dans les zones respectives tant elles prennent en charge nombre d'attentes des populations aux plans économique (village artisanal), culturel (foyer des jeunes et salle de fêtes), social (maison de la femme) et éducatif (case des tous petits) ;
- Le Plan d'action pour la promotion des deux sites et le Plan de leur gestion (Pays Bassari et Delta du Saloum) constituent ensemble un acquis important surtout par rapport à la pérennisation de ces infrastructures ;
- Les CMC sont un acquis qui permet désormais de mener des campagnes de sensibilisation à destination des populations ; les CMC sont considérés par certains intervenants comme étant « *le chapeau du programme* » du fait qu'ils donnent une certaine vitalité à la culture, promeuvent le développement socio-économique, assurent la réduction de la fracture numérique lien d'expression culturelle et de promotion de valeur. Le CMC peut constituer en effet une plate-forme participative de communication et d'informations pour les activités de développement en matière de santé, agriculture, environnement, éducation informelle.
- Les trois publications réalisées portant sur les deux zones du projet et sur les CMC constitueront sans nul doute une mémoire du programme conjoint et pourront servir aussi bien aux professionnels qu'aux partenaires techniques et financiers ;
- La mise en place d'un système d'information économique local (SIEL) dans le cadre du programme, constitue une base de données de référence utile et pratique ;
- Les divers outils et modules conçus (formation, guides de praticiens, barèmes des artistes, etc.)
- La revalorisation des cultures et leur visibilité ; de nombreuses richesses culturelles qui n'étaient pas promues sont désormais connues grâce aux interventions du programme ;
- La sensibilisation sur la nécessité de protéger l'Environnement ont notablement contribué à une meilleure connaissance et appropriation des enjeux liés à l'Environnement, à la santé et à la sécurité ;
- L'hygiène et l'assainissement retiennent maintenant l'attention des communautés et commencent à se traduire en applications pratiques et à produire des effets, y compris sur la qualité des produits transformés ;
- Par rapport aux stratégies nationales et aux lois nationales, la dynamisation des instruments de politique culturelle, les nouveaux textes de lois sur les droits d'auteur et droits voisins partagés avec les artistes et les populations ;
- Les cadres de concertation sectoriels et les réseaux mis en place constituent désormais des forces de propositions ;
- L'organisation de la Journée du Fonio le 14 Juillet est facteur de visibilité, et moyen de promotion de vente ;
- Il s'est tenu en 2011 dans le Saloum, à Toubacouta, le Congrès mondial des Plus Belles Baies au Monde, et c'était la première fois qu'un tel événement se produisait sur le continent africain. Un tel événement a contribué à assurer une visibilité acquise pour la zone.
- L'inscription des deux zones du projet sur la liste du Patrimoine mondial de l'Humanité constitue un label ayant de fortes répercussions sur le tourisme de ces deux régions.

b) Au niveau des groupes cibles bénéficiaires

Le développement des organisations de la société civile, des opérateurs du secteur privé ainsi que des diverses structures locales, représente un élément essentiel dans les mécanismes de prise de décision au niveau local. A cet égard, les effets susceptibles d'être déjà notés au moment où le programme tire à sa fin, peuvent s'établir comme suit, principalement sur la base des témoignages directs des divers intervenants interviewés et de l'observation de l'Évaluateur :

- *Par rapport aux communautés de base concernées* : pour illustrer les acquis du programme, un intervenant bénéficiaire a dit : « *Nous étions dans un point, le programme conjoint nous a tendu une corde* » ; quelques exemples pratiques :
 - l'enthousiasme général et la mobilisation des groupes communautaires ainsi que leur éveil est un acquis sur lequel ils peuvent compter désormais, à en juger par exemple à leur participation active aux diverses activités du programme et leur implication dans les cadres de concertation par filière et le dynamisme du réseau ;
 - l'affirmation de la participation des couches vulnérables et des groupes dits minoritaires à la prise de décision dans la gestion des affaires locales ; et l'émergence de catégories/couches de la population généralement marginalisées ;
 - le succès et les avantages de la fédération des groupes (les GIE et la fédération des GIE par exemple). Il en résulte un impact positif sur les familles et la cohésion sociale, ainsi qu'une convergence entre les ethnies ;
 - une visibilité plus accrue des divers groupements dans le cadre de leurs activités davantage facilitée par leur participation à des foires auxquelles ces groupes sont invités aussi bien au niveau national qu'international. Certains GIE ont accédé au circuit du Commerce équitable. Une telle visibilité/exposition contribue à accroître les revenus du fait d'un élargissement du marché et donc d'un meilleur de produits.

- *S'agissant de la génération des revenus* :
 - l'amélioration des revenus des acteurs des filières est vécue et ressentie par les bénéficiaires cibles comme un acquis, une nouvelle réalité ; il faut aussi y ajouter l'amélioration des conditions de vie des femmes par l'autopromotion, entre autres ; (selon les filières, le bénéfice peut varier de 35% à 50%, d'après les opérateurs eux-mêmes. Par exemple, en filière Pêche, certains opérateurs membres de GIE (FENAGIE) dans le Sine Saloum, estiment que, du fait des appuis reçus dans le cadre du programme, leur production est passée de 1 tonne à environ 2 à 3 tonnes de poissons par mois et le prix de certains poissons serait passé de 400 FCFA à 2000F ;
 - les recettes générées par l'accroissement de la fréquentation des touristes ;
 - la diversification des dispositifs de financement par la mise en place des coopératives et des mutuelles d'épargne et de crédit rendant les financements non seulement disponibles, mais accessibles aux opérateurs. Les initiatives dans le domaine de la promotion des mécanismes de financement a créé un esprit d'épargne (ex. : filière karité au pays Bassari : 1250fCFA d'épargne/ membre servant de fonds propres), et une initiation à la bancarisation des revenus ;
 - la mise en place d'un dispositif financier appelé Société de cautionnement Mutuel implantée dans chaque zone du projet et qui permet de faciliter l'accès aux financements aux acteurs économiques intervenant dans les secteurs prioritaires ;
 - l'appui du programme a permis aux opérateurs bénéficiaires d'émerger en passant du stade informel à un statut formel, organisé et structuré, ce qu'ils clament eux-mêmes fièrement ;
 - la création de micro, petites et moyennes entreprises individuelles et communautaires permettent aux producteurs et aux populations locales de se prendre en charge et éviter ainsi de tomber dans un système d'assistanat ;
 - les activités de transformation ont contribué à permettre de générer une plus-value financière (ex. beurre de karité : 50 à 100% de gain par rapport à la matière première) et donc un accroissement de revenus. Le rendement est meilleur et le travail est plus rapide grâce à l'utilisation des machines. Néanmoins, afin d'améliorer davantage le rendement et la

productivité, les femmes transformatrices souhaitent disposer de moyens technologiques plus performants ;

- *Par rapport aux Femmes et aux Jeunes:*
 - la sensibilisation aux VBG a permis d'atteindre les objectifs visés dans la SNEEG ;
 - certaines femmes rencontrées par l'Évaluateur se plaisent avec fierté de dire qu'elles n'attendent plus leurs maris pour les besoins d'usage : la santé, la scolarité des enfants, etc.
 - les questions relatives à l'excision et au VIH/SIDA, alors tabous, sont plus facilement débattues et abordées en public;
 - la fixation des jeunes dans leur terroir et la limite de l'exode rurale sont observées, comme le disent les communautés elles-mêmes rencontrées par l'Évaluateur;
- *Au niveau du secteur culturel et de l'artisanat* (tels que artistes, entrepreneurs culturels, etc.), les véritables acquis se déclinent comme suit :
 - une meilleure connaissance de la législation et de leurs droits par les acteurs locaux (artistes notamment), ce qui leur permet de défendre leurs intérêts et leurs productions, et d'opérer dans un environnement mieux protégé et plus bénéfique ;
 - une amélioration de revenus de par l'accroissement des tarifs de prestation (certaines prestations sont passées par exemple de 10 000 f CFA à 25 000 f CFA ; une des troupes locale au Saloum déclare réaliser un revenu annuel de 3 500 000 f CFA/an (pour un effectif de 30 personnes) ;
 - le renforcement des capacités et les diverses formations des opérateurs dans les domaines du management et du marketing, les formations et sensibilisations sur les droits d'auteur et dans le domaine du tourisme, ont contribué à améliorer de manière assez sensible les conditions de vie desdits opérateurs ;
 - une professionnalisation progressive des acteurs des secteurs de la culture (ex. acteurs et chanteurs) et du tourisme (par exemple éco-gardes, hôteliers);
 - une plus grande visibilité et une meilleure connaissance aussi bien dans le pays, que sur le plan international (c'est le cas par exemple du Ballet Bassari, des Femmes Kaniéling, ...), contribuant ainsi à sauvegarder non seulement la culture mais aussi les talents mis en évidence grâce au programme conjoint.

Par rapport à la collaboration/partenariat

- Il y a des réflexes de démarche inclusive qui semblent se profiler, associant tous les départements ministériels concernés par la question, les institutions, les collectivités territoriales, les créateurs et les entrepreneurs culturels, à travers leurs regroupements et instances collectives de représentation ;
- Les initiatives et les efforts d'application de l'esprit de partenariat ont créé un climat de confiance et d'échanges des connaissances ainsi qu'un rapprochement en termes d'apports mutuels entre les groupements cible, les services techniques ainsi qu'avec les agences d'exécution ;
- Bien que la mise en œuvre du projet n'ait pas été systématiquement conjointe, il a permis de poser les premiers jalons vers le « Delivering as one » et d'en tirer des leçons ;
- Les services techniques du Gouvernement se sont sentis renforcés et ont appris, comme le disent certains, du fait de leur interaction directe avec leur partenaire du SNU, ce qui est une innovation pour eux, disent-ils.

3.4. La durabilité du programme

Il sera question pour l'Évaluateur d'établir la probabilité que les bénéfices de l'intervention se prolongent sur le long terme.

La pérennisation est une donnée majeure du PC et certaines mesures ont été prises en compte dans le Document de projet lors de la formulation. Il s'agit en particulier des dispositions et approches du programme qui contribuent à rendre les bénéficiaires et acteurs nationaux pro-actifs dans leurs activités et responsabilités respectives. Lesdites dispositions sont par exemple :

- des sessions de formation et de renforcement des capacités, d'animation et de sensibilisation
- l'implication des acteurs nationaux à tous les niveaux de la vie du programme ce qui favorise l'appropriation, un fondement essentiel de viabilité et donc de durabilité, constitué par l'approche participative et la responsabilisation des bénéficiaires,
- la préparation/formation d'animateurs communautaires à même de poursuivre les activités d'accompagnement au niveau des zones d'intervention,
- l'implication directe de toutes les autorités locales et de tous les acteurs dans la vie du programme.

Par ailleurs, lors de la mise en œuvre du programme, les Plans de gestion liés aux inscriptions du Delta du Saloum et du pays Bassari, ont été formulés et ils doivent permettre, s'ils ont suivis d'effets, d'assurer la pérennisation du programme, y compris par rapport aux exigences de l'Inscription au Patrimoine culturel de l'UNESCO.

Dans les deux zones, les femmes qui ont bénéficié d'appuis ont créé ou renforcé leurs structures pour la pérennisation de leurs activités dans le domaine des produits de la mer dans le Delta du Saloum et de produits agricoles (fonio, karité). La démarche est identique dans le domaine culturel par exemple, avec le Grand Ballet du pays Bassari par l'organisation de stage de perfectionnement pour le régisseur et le maître du ballet, l'initiation des membres de l'encadrement sur les questions du droit d'auteur et la gestion collective.

Plus significatif et important, des dispositions sont en cours pour l'adoption d'un Plan détaillé de Pérennisation accompagné d'un plan d'action opérationnel de gestion des infrastructures de Toubacouta et de Bandafassi. A cet égard, au niveau local, un Comité de gestion est conçu pour représenter toutes les sensibilités de base pour la mise en œuvre des activités de développement communautaire, de concert avec les responsables du projet et les autorités administratives et locales. Il jouera ainsi un rôle de premier plan dans le processus de consultation et de gestion des activités respectives desdites infrastructures.

Les principaux éléments de pérennisation s'articulent autour notamment de ce qui suit:

- la connaissance des différentes ethnies du milieu par la mise en place d'une banque de données qui pourra renseigner sur la vie des ethnies ciblées;
- la conservation et la protection des valeurs culturelles ;
- la valorisation du savoir-faire local par la promotion des produits artisanaux locaux;

Le Comité de gestion jouera ainsi un rôle de premier plan dans le processus de consultation et de gestion des activités du Centre d'interprétation et du Village communautaire.

Sur le plan organisationnel, le dispositif à mettre en place (qui comprend un conseil rural/conseil régional, un comité de gestion, des commissions techniques par corps de métiers, et une équipe de gestion), passe notamment par:

- Une organisation des différents corps de métiers en amont pour régler les problèmes de fonctionnement et en aval avec une articulation et une imbrication entre eux ;
- Un renforcement des capacités organisationnelles et en gestion des acteurs pour une auto-prise en charge et une compétitivité de leurs activités ;
- Une autonomisation des acteurs par une mise en relation avec les partenaires pour une meilleure insertion dans l'environnement des affaires en vue d'une pérennisation des acquis en fin de projet ;

- La création d'un observatoire de l'économie locale qui a permis de mettre en place un dispositif de collecte continue de l'information économique au niveau de chaque zone qui se renouvelle au quotidien.

Il est question d'une demande d'inscription budgétaire de 25 millions FCFA/site au niveau de l'Etat pour couvrir les coûts de gestion et de fonctionnement des deux ouvrages. Il est impératif que cette démarche aboutisse pour une exploitation optimale des infrastructures.

Le renforcement des capacités organisationnelles des divers acteurs, ainsi que leur implication directe tout au long de la vie du programme constituent des facteurs fondamentaux et stratégiques pour le désengagement successif d'ici la fin du programme, sachant qu'une responsabilité élevée desdits acteurs au niveau des instances de décision assurera une prise en charge des questions liées à la gestion des infrastructures communautaires. En effet, le renforcement des capacités (visant ainsi à développer des techniques et des outils adaptés au bon fonctionnement de la structure et à la culture du leadership), permettra à terme l'émergence d'organisations fortes en propositions et capables d'apporter des solutions efficaces à la gestion des activités du centre d'interprétation et du village communautaire. Il s'agit au bout du compte, d'impulser une dynamique organisationnelle, structurante, responsabilisante et pérenne.

Des risques de dérives dans la gestion et l'exploitation des infrastructures sont possibles après le programme. Il pourrait s'agir par exemple de : récupération politique, ingérences sociales, conflits entre gouvernance centrale et locale, problèmes de ressources financières et leur gestion, etc. De ce fait, une attention particulière devra être absolument portée sur ces aspects.

4. LES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES

La particularité du programme conjoint « Culture et Développement » est que son approche est innovante en utilisant la Culture comme « entrée » pour assurer le développement socioéconomique et l'amélioration des conditions de vies des populations (notamment par la promotion des activités génératrices de revenus) conformément aux OMD.

Quelques uns des enseignements notés sont les suivants :

Globalement, les résultats du programme démontrent que la Culture est économiquement viable.

En termes de synergie de collaboration, l'apprentissage du partenariat inter-agences a procuré de nombreux enseignements sur le principe de « delivering as one ». L'expérience de ce partenariat a mis à nu les défis majeurs à surmonter par chacune des agences prises individuellement pour atteindre la phase décisive de délivrer ensemble. En particulier, l'initiative de fonds commun pour la réalisation du Village de Bandafassi a connu des insuffisances telles que des leçons doivent en être tirées pour une meilleure approche ultérieurement.

Les structures nationales et les services publics ont appris à travailler ensemble entre divers secteurs et surtout à se connaître, ce qui représente un acquis de collaboration et d'appropriation.

Le mécanisme de coordination des services publics et des partenaires nationaux confié à une Direction nationale d'un Ministère n'est pas évident principalement en considération de ce que le programme, qui est multisectoriel, suscite des prérogatives d'autres départements ministériels. Une telle expérience est porteuse

d'enseignements à prendre en compte pour une meilleure efficacité dans une collaboration véritablement inclusive.

L'application des procédures d'exécution (NEX et DEX) dans les interventions du programme ont montré des difficultés d'harmonisation pour les aspects organisationnels et budgétaires, d'où la nécessité d'en tirer des leçons pour une meilleure efficacité dans la mise en œuvre d'un programme qui se veut conjoint.

Le fait de loger l'Unité de coordination du programme au sein d'une des agences du SNU semble avoir un impact limitatif sur les besoins de cette Unité d'être dans des conditions pour assurer avec une relative autonomie et de façon neutre ses missions de suivi quotidien et de coordination opérationnelle à la base de la mise en œuvre du programme.

Les actions de développement et de renforcement des capacités se sont révélées être un facteur central de succès dans le changement de comportement des groupes cibles.

Les pratiques susceptibles d'être répliquées

On peut retenir certaines initiatives qui ont fait leur preuve et sont donc susceptibles d'être répliquées :

- L'organisation des filières d'activités qui a l'avantage de professionnaliser et spécialiser davantage les opérateurs économiques (producteurs et transformateurs)
- La constitution des cadres de concertation sectoriels dans chaque filière et la mise en place d'un réseau qui fédère les dits cadres est salutaire. Ceci favorise non seulement les échanges d'expériences entre les membres, mais aussi en fait des forces de propositions
- La promotion des mécanismes de financement sous la forme de mutuelle d'épargne et de crédit est très bénéfique ne serait ce que par ce qu'elles constituent un cadre pédagogique de gestion des revenus par rapport aux notions d'épargne et d'investissement, éloignant les opérateurs de l'esprit d'assistanat. Ils apprennent mieux à se prendre en charge.

5. QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION

Le programme conjoint « Culture et Développement » tire résolument vers sa fin initialement prévue pour fin Septembre 2012 (avec une probable extension jusqu'en fin 2012). C'est le moment ultime de tout faire pour tenir les engagements et les promesses faites d'atteindre les objectifs initialement assignés, tels que consignés dans le Document du programme. Des activités retardées et en cours d'exécution doivent encore être menées à bon terme et pour ce faire, nécessitent une mobilisation conséquente et résolue de l'ensemble des partenaires engagés.

« La Culture est au début et à la fin du Développement ». Y a-t-il meilleure illustration pour souligner la pertinence du choix de cette fenêtre pour contribuer à créer des conditions favorables à la réalisation des OMD au Sénégal ? La Culture est un facteur transversal du processus de développement.

Le programme a confirmé sa pertinence sous tous les aspects et aussi sa capacité à réellement et effectivement contribuer à la réalisation des OMD. Sur le plan pratique, il s'est agi pour le programme de se fonder sur un partenariat, d'une part de cinq agences du SNU, et d'autre part avec les services techniques du Gouvernement et des représentants de la société civile au niveau local. Un tel partenariat a apporté une valeur ajoutée aux performances du programme, même si les engagements pris ne semblent pas s'être traduits en actions suffisamment et concrètement conjointes lors de l'opérationnalisation des interventions. Ce défi, les agences du SNU devront le relever en commun pour ne pas donner l'impression qu'il s'agit plus ou moins d'une juxtaposition d'agences qui tiennent chacune encore à son propre drapeau.

Au niveau communautaire, les services étatiques décentralisés ou déconcentrés, en tant que représentations des ministères participant au niveau local, sont en charge de l'exécution des activités opérationnelles.

La mise en œuvre a dû faire face à un certain nombre de défis dont les plus importants sont notamment : (i) les difficultés de coordination entre les partenaires clés, (ii) des faiblesses de communication et de circulation d'informations entre les intervenants, (iii) le manque de volonté réelle de concrétiser sur le terrain le principe du programme conjoint, (iv) des retards d'exécution dans certaines activités importantes pour des questions de procédures, etc.

Malgré les diverses contraintes et faiblesses, le programme a eu des réalisations concrètes dont les acquis positifs peuvent déjà être observés, en attendant de mesurer les vrais impacts ultérieurement. En effet, quelques uns des acquis portent sur : (i) l'inscription des deux sites au Patrimoine mondial de l'UNESCO, (ii) la construction des infrastructures à Toubacouta et à Bandafassi, et la création des CMC, (iii) la mobilisation et l'adhésion des groupes bénéficiaires, (iv) les capacités développées et renforcées par des séries de formations, (v) l'amélioration des revenus et des conditions de vie des bénéficiaires, (vi) l'apprentissage de partenariat entre les intervenants, (vii) le développement de nombreux outils, modules de référence, ainsi que des supports audio-visuels et des publications documentaires, (viii) l'organisation des opérateurs en filières et cadres de concertations, ainsi que la création de mutuels de crédit, (ix) la création du Grand Ballet Bassari et l'aide à la structuration des troupes artistiques du Delta du Saloum, etc.

S'agissant de la durabilité, des dispositions sont en cours non seulement pour gérer les questions relatives à la pérennité des résultats du programme, mais aussi pour assurer la relève par la partie nationale à la fin du programme. Ceci est une initiative stratégique et très louable.

Les communautés à la base dans les deux régions d'intervention du programme sont bien mobilisées et adhèrent au programme, mais espèrent avec enthousiasme un accompagnement soutenu, pendant encore quelque temps, qui contribuera à renforcer davantage leurs capacités et améliorer encore plus leurs conditions de vie socio-économiques, et ce, de façon durable. Le Gouvernement et les agences du SNU sont interpellés, la Coopération espagnole est sollicitée, ainsi que l'ensemble des autres partenaires concernés du Sénégal.

6. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Aux termes de l'évaluation du programme, il est proposé ci-après un certain nombre d'idées dans le sens de tirer partie de l'expérience de la vie du projet pour améliorer certaines des performances. Certaines des suggestions sont faisables d'ici la fin du programme et requièrent donc une certaine célérité d'application, tandis que d'autres sont plutôt des références pour des cas futurs similaires.

Les recommandations sont classées respectivement par ordre d'application commençant de la plus immédiate vers celle à terme.

Aux agences du SNU : faire du principe « *delivering as one* » une réalité et non plus un mirage

Les agences du SNU, en accord avec le Gouvernement, se sont engagées à apporter une réponse inclusive et donc conjointe pour « Promouvoir les Initiatives et les Industries Culturelles au Sénégal ». Ce qui n'a pas été tout à fait le cas. Aussi, il leur est recommandé ce qui suit afin de rendre concret le principe « *delivering as one* » qu'elles-mêmes ont adopté et ce pour des raisons d'efficience et d'efficacité du programme :

- Adopter ensemble, pour le reste de la durée du programme, un plan inclusif d'actions assorti d'un calendrier d'activités concrètes, réalistes, et mesurables, répondant aux indicateurs du Programme et des responsabilités bien définies ;
- Chaque fois que nécessaire, organiser une rencontre pour déterminer une position commune qui engage les agences prenant en compte les réalités du terrain et des besoins de coordination/intégration des activités ;
- Intégrer les deux points focaux en service sur les sites du programme à Kédougou et Toubacouta, dans la structure de l'Unité de coordination du programme, avec liaison fonctionnelle et hiérarchique au Coordonnateur national ;
- Renoncer à planter nécessairement le « drapeau » dans les rapports d'activités de synthèse du programme conjoint et plutôt mentionner les réalisations comme étant celles du Programme conjoint. Les agences du SNU devraient faire abstraction de leur rôle spécifique, et se départir de leurs prérogatives et considérer que c'est une œuvre commune qui associe le gouvernement et la société civile ;
- Se concerter avec leur siège respectif afin de trouver des voies et moyens pour harmoniser les règles et procédures d'intervention, ne serait-ce que sur une base ad hoc, notamment en admettant davantage de flexibilité et en donnant plus de prérogatives au Bureau pays ; de telles mesures devraient prendre en compte le contexte national ;
- S'assurer que les responsables et les cadres des agences ont le même niveau de compréhension et de sensibilisation sur les principes « Delivering as one » et « One UN » et prendre les mesures appropriées (formation /sensibilisation) pour combler le déficit éventuel;
- Définir les termes de référence de l'agence leader chargée de la coordination des agences du SNU (rôle et responsabilités) ;
- Impliquer davantage le Senior management, sans attendre outre mesure, dans le suivi régulier de la mise en œuvre du programme.
- Le programme conjoint du MDG-F est un concept qui a fait ses preuves sur plusieurs continents et dans de très nombreux pays et de multiples volets thématiques, le tout sous la gestion et la supervision de son Secrétariat de New York. En considération de certaines faiblesses observées dans les échanges du programme avec le Secrétariat, il est fortement recommandé de tirer des enseignements de l'expérience afin d'améliorer le cadre relationnel et de partage ainsi que la communication entre le programme conjoint et le Secrétariat du MDG-F. Au besoin, des dispositions nécessaires de contrôle pourraient être prises par le Secrétariat.

A la partie nationale : assumer pleinement l'appropriation du programme et le rôle régalien

La stratégie dans la conception du programme donne toute latitude à la partie nationale d'exercer son rôle régalien et d'assumer en première ligne la responsabilité opérationnelle aux divers niveaux de la mise en œuvre du programme ; or il y a eu des faiblesses à ce niveau. Aussi, étant donné l'importance absolue du rôle dévolu à la partie nationale pour le succès et la pérennité du programme, il est recommandé de :

- Renforcer l'implication de la partie nationale dans les interventions du programme et notamment assumer davantage de responsabilités principalement au niveau du fonctionnement des organes de supervision et de gestion du programme ;
- Le programme a pour « entrée » la Culture et les inscriptions sont faites au titre de Patrimoine culturel, mais la nature et la substance du programme sont multisectorielles : culture, environnement, activités génératrices de revenus, tourisme, gestion de terroir, etc. Aussi, des efforts devraient être entrepris pour assurer une meilleure coordination et harmonisation des rôles et responsabilités dans l'implication de la partie nationale ;

- Procéder à l'évaluation des besoins en ressources budgétaires et matérielles au titre de la contrepartie de l'Etat et renforcer/ améliorer la mobilité (logistique de transport) pour le suivi et pour garantir la relève à la fin du programme;
- S'assurer que les éléments du programme sont concrètement pris en compte dans les plans locaux.
- Prendre toutes les dispositions pour faire du plan de pérennisation une réalité et surtout intégrer la prise en compte des risques de dérive et de récupération politique, institutionnelle ou socio-ethnique. A cet égard, il faudrait bien définir : (i) le statut des infrastructures de Bandafassi et de Toubacouta, (ii) les mécanismes, fréquences et montants d'allocations budgétaires et les responsabilités de gestion des ressources financières et (iii) s'il le faut, des procédures d'arbitrage.

A l'ensemble des partenaires clés : faire du projet un véritable programme conjoint, facteur de son succès

Il est de la responsabilité indifférenciée de l'ensemble des acteurs actifs principaux impliqués, de mettre à profit le reste de la durée du programme pour relever les défis liés à l'atteinte des objectifs, en particulier (i) les activités en retard, (ii) le renforcement des capacités des acteurs, (iii) la pérennisation du programme. Aussi, il est recommandé de :

- Au niveau des instances de supervision et de coordination du programme : (i) s'engager à respecter la fréquence des différentes réunions des dites instances (Comité National de Pilotage, Comité de gestion) et organiser davantage d'activités conjointes surtout la planification des interventions et le suivi de l'état d'avancement du programme ; ces organes devraient s'impliquer davantage y compris au besoin donner des directives et orientations claires sur la conduite du programme par rapport aux principes retenus et aux objectifs fixés ;
- Renforcer davantage la synergie de collaboration: organiser des rencontres ad hoc au niveau local et national pour booster la synergie et améliorer le partenariat entre les différents intervenants ;
- Améliorer la visibilité du programme, facteur de son succès, notamment : (i) par une large diffusion des supports audiovisuels et publications, (ii) la conception si nécessaire d'autres films documentaires, des spots de TV, un tour de Presse, etc. ;
- Par rapport à la pérennisation, convenir (à l'initiative de la partie nationale), des rencontres spécifiques ad hoc à ce sujet dans les semaines à venir, afin de concilier les meilleures approches avec la contribution de l'ensemble des intervenants : gouvernement, agences du SNU, autorités locales, services décentralisés/déconcentrés, société civile. Dans toute la mesure du possible, expérimenter le système de gestion en recrutant et installant un gestionnaire bien avant la fin du programme afin de le préparer à se familiariser avec le programme suffisamment à temps. Prendre en compte les divers modes possibles de gestion/exploitation y compris : forme GIE, franchise, leasing, etc. Afin d'optimiser les conditions de pérennisation, il est souhaitable, à la fin du programme, de transférer le patrimoine du programme (base de données, son et images, etc., ainsi que les équipements et autres moyens matériels) à l'Etat, en l'occurrence à la DPC ;
- Poursuivre les interventions : (i) en renforcement des capacités y compris les capacités institutionnelles des structures d'appui ; (ii) en sensibilisation et mobilisation des populations concernées, de façon à consolider les acquis et les rendre durables;
- Réaliser une étude sur les revenus générés du fait du programme par les opérateurs encadrés à partir de la situation de référence ;
- Prendre des dispositions pour valoriser et capitaliser l'expérience et l'expertise des cadres et autres personnes ressources ayant contribué au programme. Par ex. créer un groupe de personnes ressources consultées en tant que telles, utiliser certaines expertises dans la gestion de l'après-projet, etc.

La durée du programme conjoint : Donner du temps au temps

Nombreux sont des intervenants interviewés qui évoquent la courte durée de 3 ans du programme et souhaitent son extension pour une période encore plus longue nonobstant les extensions réalisées à ce jour. Aussi, en considération de ce qui suit :

- les retards importants pris dans la mise en place de l'Unité de coordination du programme et du lancement de certaines activités,
- l'importance d'assurer un véritable changement de comportement qui soit significatif et durable il faut un minimum de temps qui est en tout cas supérieur à trois ans,

Il est recommandé d'étendre la durée du programme jusqu'à la fin de l'année 2013, en prenant en compte les conditions de référence du Secrétariat du F-OMD et au besoin mobiliser des ressources complémentaires auprès des partenaires au développement.

