



PROSPECTIVE  
COOPERATION  
laboratoire d'idées

30 novembre 2022

# ÉVALUATION DE L'ACTION AU **SÉNÉGAL**

DE 7 ONGD LUXEMBOURGEOISES

RAPPORT D'ÉVALUATION DE TERRAIN POUR L'ONG **GUIDEN**  
**A SCOUTEN FIR ENG WELT**



Synthèse



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère des Affaires étrangères  
et européennes

*Les constats et recommandations présentés dans ce rapport constituent le fruit de croisement des données et d'analyses triangulées au niveau de l'équipe d'évaluation. Ils reflètent la position de Prospective et Coopération et n'engagent en rien le MAEE ni les porteurs de projets objets de l'évaluation.*



# ONGD JED

# CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS



## A. CONCLUSIONS

La présente évaluation avait comme objectif d'apprécier la valeur du projet de développement objet d'accord entre l'ONGD luxembourgeoise GS et son partenaire sénégalais JED, en fonction des critères d'évaluation de l'OCDE / CAD. En guise de conclusion de cette évaluation, la mission retient ce qui suit.

En termes de **pertinence** du projet, on retiendra les éléments suivants :

- **L'intervention est une réponse concrète à des besoins de renforcement du capital humain** tant pour les jeunes en quête d'emplois que pour les institutions nationales déconcentrées et décentralisées partenaires ;
- **L'intervention contribue à la réalisation des stratégies locales de relance de l'économie** de la zone d'intervention en soutenant indirectement les activités de transformation des produits agroalimentaires ;
- **La dimension de la digitalisation prend une ampleur sans précédent** dans la mise en œuvre de l'intervention répondant à la stratégie numérique du Sénégal ;

En termes de **cohérence** du projet, l'analyse documentaire permet de relever les éléments suivants :

- Le **projet cadre avec différents objectifs de développement durable** (ODD), particulièrement les ODD 1, 2, 5, 8 ;

**Un bon alignement sur les attentes et les besoins nationaux en matière de développement du capital humain**, tels que définis par le PSE et le PAQUET-EF. Les actions de formation mises en œuvre par l'intervention entrent dans le cadre d'un apprentissage tout au long de

la vie tel que visé dans l'ODD4 et en droite ligne des stratégies sénégalaises de développement des ressources humaines en contribution à la croissance économique, sociale, durable et inclusive dans une approche basée sur les droits humains ;

- **L'intervention cadre avec la politique de la coopération luxembourgeoise** en matière d'éducation et de formation et intégrant les orientations relatives aux thématiques prioritaires de la santé, du genre, de l'environnement et des changements climatiques, de la digitalisation et de l'approche basée sur les droits humains ;
- **Une adéquation entre, d'une part, le projet et l'objet des organisations qui le portent** (JED, MEC FONEES, GS), d'autre part, les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effectif, en interne, des structures de JED et de MEC FONEES.
- **Les actions du projet s'insèrent de façon complémentaire avec celles des autres partenaires intervenant localement.**

L'examen de **l'efficacité** de l'intervention a permis de noter ce qui suit :

- **Une planification stratégique mise en place, mais un recul trop limité** pour analyser l'efficacité du projet ;
- **Un pilotage adéquat du projet** grâce à la mise en œuvre d'un ensemble d'activités visant à maîtriser son déroulement pour obtenir les résultats attendus en tenant compte des différentes contraintes (délais, budget...) et s'appuyant sur une bonne connaissance du périmètre d'intervention ainsi que des indicateurs clés définis en amont ;





- **Une organisation qui a su s'adapter au contexte du COVID-19** en ayant su élaborer des réponses stratégiques, privilégiant les mesures de protection sanitaire et le soutien économique aux populations bénéficiaires en temps opportun ;
- **Un dispositif de suivi-évaluation de qualité et à renforcer**, car présentant malgré tout des marges de progression qui pourraient avoir des conséquences négatives sur l'efficacité, l'efficience, la crédibilité des données issues de la mise en œuvre du projet, etc., en somme, sur sa performance ;
- **Des capacités reconnues, mais des conditions de travail lourdes et précaires** pour les équipes (notamment la charge de travail, la précarité des salaires, l'insuffisance des moyens de travail, etc.), qui appellent à investir en la matière ;
- **Une gestion correcte des inputs** (finances, ressources humaines, bien et équipements) à cette étape de l'intervention (1<sup>er</sup> semestre 2022 sur 5 ans) : des inputs sont disponibles et la gestion des ressources mobilisées est économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs. Le ratio *input – output* est pour l'instant bon.

À propos de la qualité et de l'atteinte des outputs dans les temps, tout laisse à penser que le projet ayant démarré en janvier 2022, au rythme de la mise en œuvre des activités, les outputs (biens et services) sont susceptibles d'être fournis dans les délais prévus. Même si certaines n'ont pas encore démarré, cela n'aura pas d'incidence significative sur la fourniture des outputs à temps. La mise en place d'un système de suivi-évaluation opérationnel avec une personne en charge afin d'avoir une masse critique de ressources humaines dans les structures ou organisations ciblées est gage de succès. Les activités programmées jusqu'ici se sont déroulées dans les délais, avec un taux d'exécution élevé.

Pour ce qui est de **l'efficacité et des effets** de l'intervention, de l'analyse documentaire et de la visite de terrain accompagnée d'entretien avec différents acteurs, il apparaît que :

- le projet contribue à des **transformations significatives sur des questions difficiles** par son approche de promotion du développement communautaire endogène très bien appréciée des bénéficiaires ;

- le projet mobilise des atouts supplémentaires du fait de son **inscription dans les principes et valeurs du scoutisme**, notamment celles en faveur de l'engagement citoyen volontaire, souvent bénévole, opérés dans une démarche de recherche-action collaborative ;
- le projet favorise **l'amélioration des conditions de vie à l'école et de l'environnement scolaire**, avec l'accès à l'énergie solaire ou les jardins scolaires par exemple, servant à l'investissement humain réalisé dans et à travers l'éducation et permettant **d'élargir les capacités d'accueil des écoles** de la zone d'intervention ;
- **Un changement des attitudes et des comportements** des élèves, des maîtres, des parents et de la communauté est observé ;
- **De nouvelles façons de vivre les relations entre pairs, d'exercer l'autorité, de définir et d'adopter les règlements** pour l'école, de régler pacifiquement les conflits et de réagir à l'injustice et aux inégalités sont promues ;
- **L'appui des élèves en fournitures scolaires** (cahiers, manuels, entre autres) réduit les charges des parents et va encourager ces derniers à les maintenir à l'école ;
- Le projet contribue à lutter contre la pauvreté des populations bénéficiaires à travers les activités à mettre en œuvre. Il **participe ainsi à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du DRSP** notamment en matière d'accès aux services sociaux de base de qualité.

À propos des **thèmes transversaux** de la Coopération luxembourgeoise, à savoir l'équité et l'égalité des genres, la bonne gouvernance et la protection de l'environnement et le changement climatique, il ressort de l'évaluation les éléments suivants :

- Le projet participe à la **réduction des disparités entre filles et garçons** en termes d'accès et de maintien à l'école dans la zone d'intervention. Le projet contribuera ainsi à l'atteinte de la parité entre élèves filles et garçons. En outre, l'amélioration de la qualité de l'environnement scolaire et des enseignements-apprentissages représente un gage certain à l'accès et au maintien des filles à l'école.
- **Le projet vise bien la parité** dans le déploiement de ses activités et cela est vérifié dans les rapports d'activités avec des données désagrégées. Il dispose d'un service de suivi-évaluation qui permet d'avoir **des données chiffrées différenciées selon le genre / sexe**, où les femmes sont parmi les bénéficiaires finaux.

Par ailleurs, JED travaille aussi à transformer les rapports de genre, leurs effets en termes d'inclusion-exclusion. **Ce qui manque c'est la possibilité (en termes de ressources financières et humaines) pour JED de mener ou de faire mener des recherches-actions sur la thématique afin de mieux comprendre comment fonctionne le système patriarcal et comment le déconstruire.**

- **JED a une compréhension profonde du genre qui va au-delà de la parité comme le montre sa stratégie. Le cap fixé par sa stratégie est par ailleurs pertinent et réaliste. Cependant, le défi reste l'insuffisance de ses capacités pour la mettre en œuvre entièrement à l'horizon 2025.**
- **JED met en œuvre divers projets et stratégies pour contribuer à la lutte contre les changements climatiques** comme la sensibilisation et la formation des populations sur les problèmes environnementaux (**installations solaires dans les écoles, kits solaires pour les élèves**, émissions radio ou caravanes sur des questions relatives à l'environnement et à la gestion des ressources naturelles, les dangers des pesticides et sur l'agriculture bio, **reboisement continental et de la mangrove**, etc.).
- **Le projet est aligné avec les objectifs prioritaires du Sénégal sur les droits humains**, avec une attention spécifique sur les inégalités de genre, en particulier ceux touchant les adolescents et les jeunes, sur les trois résultats de l'intervention. Les activités mises en œuvre par le projet entrent dans le cadre d'un **apprentissage tout au long de la vie** tel que visé dans l'ODD4, d'une part, dans la lignée des stratégies sénégalaises de développement des ressources humaines en contribution à la croissance économique, sociale, durable et inclusive dans une approche basée sur les droits humains, d'autre part. Cependant, le manque de suivi et une évaluation suffisante des dispositifs en faveur des droits des enfants ne permettent pas de mesurer la mise en œuvre effective de ces droits.

Concernant la **viabilité** des acquis du projet, elle a été analysée sous **quatre dimensions : viabilité sociale, environnementale, économique et institutionnelle**. Sur chacune de ces dimensions, **les acquis se poursuivront après le projet**. Il existe une vision partagée de JED et un engagement au projet par l'équipe et les parties prenantes. Toutefois, la réelle appropriation de la part des institutions étatiques reste encore un défi pour le projet, quand bien même ce n'est pas sa cible première.

## B. BONNES PRATIQUES / LEÇONS PARTAGEABLES

L1	L2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L1.</b> Aucun système de formation professionnelle, aujourd'hui, ne peut parvenir à l'efficacité sans un partage des rôles entre l'entreprise d'une part, le centre, d'autre part. Il est de l'intérêt de l'entreprise et du centre de formation de renforcer leur coopération dans le sens d'un partenariat équilibré. Le centre a tout intérêt à accueillir l'entreprise comme un partenaire pour améliorer la qualité de ses formations, faire bénéficier les jeunes de l'expérience professionnelle et accroître leurs chances d'insertion au terme de la formation. Ils doivent former des jeunes adaptés aux emplois existants tout en les préparant à l'esprit d'entreprise. L'entreprise, en ce qui la concerne, ne doit pas être moins concernée par ce qui se passe au centre afin de disposer de jeunes directement opérationnels et susceptibles de s'adapter aux mutations qui affectent les métiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L2.</b> La radio communautaire s'inscrit dans un processus social qui associe les membres de la communauté à l'élaboration, à la production et à la diffusion de programmes en lien direct avec leur développement socio-économique et culturel. Elle leur permet ainsi de devenir les acteurs réels de leurs destinées, qu'il s'agisse d'un problème d'éducation, de formation ou la participation à une campagne de sensibilisation de la communauté à la gestion de l'école, à la lutte contre les inégalités socio-économiques, l'utilisation de l'eau potable à l'école et à son assainissement.</li> </ul>
L3	L4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L3.</b> L'implication des autorités éducatives, politiques et religieuses s'avère déterminante dans le lancement et le bon fonctionnement d'une radio communautaire comme Niayes FM et leur engagement à assurer une véritable participation communautaire et à garantir le fonctionnement de la radio dans l'intérêt des populations peut se faire sans que cela ne signifie nécessairement qu'elles soient à l'abri de toute propagation d'influence et d'intérêts. Par conséquent, en dépit du rôle déterminant que ces autorités peuvent jouer dans le lancement et le fonctionnement d'une radio communautaire, cela ne doit pas exclure des discussions approfondies qui permettraient de connaître leur position et leurs sensibilités à tenir en compte dans le partenariat avec elles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L4.</b> La radio communautaire intéresse les acteurs des écoles locales qui peuvent participer à son lancement et à son fonctionnement. À leurs yeux, la radio comme Niayes FM serait un moyen d'accroître l'engagement des parents dans l'éducation de leurs enfants. De plus, les enseignants peuvent jouer un rôle important comme animateurs dans la diffusion d'émissions quotidiennes pour rappeler aux enfants les devoirs à faire et comment les parents pourraient les y aider.</li> </ul>
L5	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L5.</b> L'éducation inclusive est possible, même dans des zones considérées comme défavorisées. Le projet a su montrer et faire accepter à des populations, même analphabètes, à travers les actions menées dans sa zone d'intervention que l'engagement sur la voie de l'éducation inclusive n'est pas un hasard, mais le fondement d'un système éducatif de qualité, qui permet à chaque enfant et jeune d'apprendre et de réaliser son potentiel. Le sexe, l'âge, le lieu de résidence, la pauvreté, le handicap, la langue, la religion, l'expression de l'identité de genre, les croyances et les attitudes ne doivent être une cause de discrimination pour personne dans sa participation à l'éducation et son expérience éducative. La condition préalable consiste à considérer la diversité des apprenants non comme un problème, mais comme une opportunité. L'inclusion ne peut être réalisée si elle est perçue comme un inconvénient ou si les gens sont convaincus que les enfants ont tous les mêmes capacités. L'école doit être à l'écoute des besoins de tous les apprenants, sans exception.</li> </ul>	

## C. RECOMMANDATIONS

### STRATÉGIQUES

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)
R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Renforcer la préparation à l'inclusion et la motivation du personnel éducatif.</b> Tous les enseignants doivent être préparés à enseigner à tous les élèves. Les approches inclusives ne doivent pas être traitées comme un sujet spécialisé, mais comme un élément essentiel de la formation des enseignants, qu'il s'agisse de la formation initiale ou du développement professionnel. Ces programmes doivent s'attaquer aux idées reçues selon lesquelles certains élèves sont déficients et incapables d'apprendre. Les directeurs d'école comme leurs enseignants n'ont pas été préparés à mettre en œuvre et à transmettre un état d'esprit inclusif dans leur école dans leur formation initiale.</li> </ul>	GS Équipe projet	Élevé
R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Mettre en place une stratégie genre renforcée à même de permettre une égalité des genres et d'équité.</b> Il s'agit de rechercher différentes façons permettant une participation significative des femmes et des filles aux instances locales de décision, l'accès accru à des moyens financiers susceptibles de favoriser leur autonomisation économique, à travers des formations ciblées, des encadrements pour devenir leaders et participer activement au développement de réseaux et de mouvements en tant que défenseurs du changement.</li> </ul>	GS Équipe projet	Élevé
R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Apprendre de ses pairs : le passage à l'inclusion n'est pas chose facile.</b> L'inclusion représente une évolution des pratiques éducatives qui permet de s'éloigner de la discrimination et des préjugés, de se tourner vers un avenir qui peut être adapté à divers contextes et réalités. Il y a beaucoup à apprendre du partage des expériences par le biais des réseaux d'enseignants, des fora locaux et régionaux, des rencontres de capitalisation... La plupart des acteurs du projet n'ont pas été suffisamment capacités pour gérer ce genre de situation.</li> </ul>	GS Équipe projet	Élevé
R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Se concentrer sur les formateurs du CIFOP en tant que professionnels, apprenants et individus dans les contextes défavorisés de faible revenu.</b> Comme pour toute vocation, le formateur doit développer une forte identité en tant que professionnel. Outre les facteurs évidents tels que le recrutement, la rémunération et les opportunités d'avancement, le professionnalisme du formateur est également affecté par l'accès à un développement professionnel de qualité. Difficile de se sentir un professionnel quand on ne se sent pas compétent, qu'on ne reçoit aucun soutien et qu'on se trouve désarmé pour satisfaire ces besoins.</li> </ul>	GS Équipe projet	Élevé

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)
R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Mener un plaidoyer pour une meilleure connaissance et valorisation des stratégies des apprenants et apprenantes en formation professionnelle</b>, notamment celles qui leur permettent d'avoir une action autonome dépassant leurs compétences langagières et pour une formation qui les amène à porter un regard réflexif et critique sur les stratégies, les outils et les ressources qu'ils mobilisent.</li> </ul>	GS Équipe projet	Élevé
R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Partager l'expertise et les ressources.</b> La réalisation de l'éducation inclusive est un défi de gestion. Les ressources humaines et matérielles disponibles doivent être partagées et mobilisées pour affronter la diversité des situations. C'est un des moyens sûrs pour favoriser la transition vers l'inclusion. Le projet doit organiser périodiquement avec l'ensemble des acteurs concernés (communauté et parents) des moments de partage d'expériences. L'inclusion ne peut être imposée d'en haut. Le projet doit aider les communautés à avoir la possibilité d'exprimer leurs préférences sur un pied d'égalité dans la conception des politiques d'inclusion dans l'éducation, d'une part, les écoles à accroître les interactions à l'intérieur et à l'extérieur des murs de l'école sur la conception et la mise en œuvre des pratiques scolaires inclusives, d'autre part.</li> </ul>	Équipe projet GS	Moyenne
R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Collecter des données sur et pour l'éducation inclusive et partager largement.</b> Le projet doit, en relation avec les services de la statistique des services déconcentrés de l'éducation, notamment les IEF, mener des actions de collecte cohérente des données démographiques, et en faire une large diffusion en utilisant toutes les ressources disponibles (dont la radio Niayes FM) afin que le monde puisse bien saisir l'ampleur des désavantages subis par les marginalisés. Les données collectées doivent, certes, servir à l'administration pour la planification et la budgétisation de l'aide à la fourniture de services d'éducation inclusive, mais aussi, et surtout, au partage des expériences de l'inclusion avec le grand public. Aujourd'hui, il n'existe pas de base de données à même de répondre à cette préoccupation.</li> </ul>	Équipe projet GS IEF	Moyenne
R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Élargir la compréhension de l'éducation inclusive.</b> Les activités d'éducation inclusive doivent inclure tous les apprenants, indépendamment de leur identité ou de leur état physique. L'éducation inclusive s'applique à tous les acteurs de l'école incluant l'administrative scolaire, les enseignants, les élèves et les parents, car de la valeur ajoutée, apportée par chacun de ces acteurs, dépend largement son succès. Il est donc important que tous soient enrôlés dans le processus. Bon nombre des personnes impliquées dans la gestion de l'éducation inclusive n'ont reçu aucune formation sur le sujet, qui leur aurait permis de mieux appréhender les contraintes de la mission et comment les résoudre.</li> </ul>	GS Équipe projet	Moyenne

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)
R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Veiller à la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'évaluation transversale du CIFOP de décembre 2021.</b> Ce rapport a formulé des recommandations pertinentes pour l'amélioration des offres de formation du CIFOP. Selon ce rapport, cette évaluation s'est focalisée principalement sur les changements liés au Résultat 4 du cadre logique du précédent Accord-cadre, concernant le fonctionnement et au développement interne au CIFOP, la proposition éducative du CIFOP, les performances du Centre au niveau de l'accès des jeunes à la formation et à l'insertion professionnelle. L'importance de cette activité mérite une bonne appropriation de ses recommandations pour examiner les voies et moyens pour leur bonne mise en œuvre. Différentes raisons font que les recommandations faites au CIFOP lors du précédent programme n'ont pas toutes été mises en œuvre, faute de ressources appropriées. L'importance de ces recommandations pourrait plomber la performance du centre.</li> </ul>	GS MAEE	Moyenne

## OPÉRATIONNELLES

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)
R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Poursuivre l'amélioration de la capacité d'accueil et de la qualité des enseignements.</b> Il est important pour l'atteinte des ODD et réussir l'insertion professionnelle des formés de poursuivre l'amélioration de la capacité d'accueil et de la qualité des enseignements des structures de formation de JED (notamment le CREPE et le CIFOP, mais aussi les écoles d'intervention) afin de contribuer, à terme, à la formation d'une main-d'œuvre de qualité, en quantité et mieux préparée pour participer au développement de leurs localités. La plupart des formateurs en activité dans les structures cibles sont des contractuels à durée déterminée avec des compétences un peu trop limitées au regard de la diversité de la population apprenante.</li> </ul>	Équipe projet  GS	Élevé
R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Développer la formation en alternance en profitant de l'existence de grandes entreprises dans la zone d'implantation du projet.</b> Le renforcement de la collaboration et de la coaction de l'école et de l'entreprise dans la formation professionnelle des jeunes (définition des contenus des enseignements, modalités de certification, etc.) est aujourd'hui une exigence afin que les offres de formation dans toutes les filières permettent aux apprenants d'acquérir les compétences attendues par les entreprises. Celles-ci s'expriment en termes de savoirs, mais aussi de savoir-faire, savoir-être et de savoir-devenir, d'une participation effective de l'entreprise dans la formation. La plupart des formateurs en place dans les centres n'ont jamais effectué un séjour en entreprise qui leur aurait permis de se confronter à la réalité des métiers qu'ils enseignent. Ce qui constitue un important manque à gagner.</li> </ul>	Équipe projet  CIFOP  GS	Élevé
R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Poursuivre le renforcement des capacités de planification, de gestion et de coordination sectorielle.</b> Le projet doit poursuivre ses efforts de renforcement des capacités de planification, de gestion et de coordination sectorielle des personnels du projet (incluant les différents services de JED impliqués) afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacéité du projet, permettant ainsi une utilisation plus rationnelle des ressources allouées. Les compétences actuelles des intéressés sont faibles pour leur permettre de mener à bien leurs missions. D'où l'urgence de revoir les conditions de travail et d'avoir des personnes davantage professionnelles.</li> </ul>	Équipe projet  GS	Moyenne

# MEC FONEES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

erzeegungen

g :  
Fir de sozialen Engagement :

- Matbestimmung
- Participatioun
- Verantwortung
- Solidaritéit



en fir ENG Vert...  
re, S...  
p d'En...

## A. CONCLUSIONS

La présente évaluation avait comme objectif d'apprécier la valeur du projet de développement objet d'accord entre l'ONGD luxembourgeoise GS et son partenaire sénégalais MEC FNEES, en fonction des critères d'évaluation de l'OECD/CAD. En guise de conclusion de cette évaluation, la mission retient ce qui suit.

En termes de **pertinence** :

- Les objectifs sont **pertinents au regard des besoins des publics visés**, en réponse aux besoins des populations défavorisées, en facilitant leur accès au financement agricole et en augmentant leur inclusion financière.
  - Le projet est également une **réponse aux attentes propres de MEC FONEES**, notamment sur le renforcement de ses capacités institutionnelles et l'éducation financière de sa clientèle.
  - Le projet, dans ses objectifs, **répond également aux attentes des bénéficiaires finaux** que sont les acteurs des Chaînes de Valeurs Agricoles (CVA) **et des bénéficiaires intermédiaires** que sont les acteurs de la microfinance.
  - Le projet est une **réponse adaptée** à l'enjeu d'accès des femmes aux services financiers par action de financement de projets pour l'insertion sociale des jeunes et des femmes, la lutte contre les inégalités persistantes entre les sexes.
  - Le projet a une **approche d'intervention dont les modalités sont pertinentes** avec un service financier décentralisé (SFD) qui prône une démarche participative.
- La conception du projet a été faite de manière à répondre aux besoins identifiés (objectifs, résultats, théorie du changement). Sa logique d'intervention est claire et bien structurée. Elle se décline à travers des objectifs et activités réalisables. Il a su s'adapter face aux changements contextuels et/ou besoins évolutifs des groupes cibles.
  - La **mutualisation des ressources et les synergies** avec les autres interventions du projet (notamment JED) contribuent au renforcement de la pertinence d'ensemble.

Concernant la **cohérence** :

- Les objectifs du projet sont **en cohérence avec les orientations nationales du Sénégal** notamment celles indiquées dans le PSE, d'une croissance soutenue et inclusive pour une résilience économique et un développement durable. Les activités du projet s'inscrivent en droite ligne avec différentes réponses apportées à la demande sociale d'insertion économique des populations et de financement du développement par l'État du Sénégal.
- Le projet dans sa composante Financement des chaînes de valeurs est aussi **en cohérence avec les orientations retenues dans la Stratégie Nationale d'inclusion Financière (SNIF)**, notamment celle de 2022 – 2025, qui s'est fixé comme objectif ultime d'assurer l'accès permanent de la population adulte à un ensemble de produits et services financiers.
- L'analyse du cadre logique montre que les activités du projet sont **cohérentes avec les politiques en vigueur en matière de Genre au Sénégal**.





Il est en cohérence avec la politique de mise en place de fonds de financement dédiés à l'accompagnement du développement des entreprises dirigées par des femmes et/ou ayant un impact sur l'autonomisation économique.

- Il est clairement ancré dans les politiques nationales du Sénégal et la **stratégie de coopération internationale luxembourgeoise**.
- Il y a une **cohérence forte des objectifs et des partenariats avec ceux des autres acteurs de la microfinance** en développant une approche « gagnant – gagnant ».

Par rapport à **l'efficacité** :

Le projet a un **taux d'exécution des ressources assez satisfaisant**.

- Il a été constaté une **disponibilité des ressources financières du projet tardive** qui n'a cependant pas empêché la **bonne réalisation des activités et la bonne tenue des comptes**.

- Les ressources mobilisées sont certes importantes, mais semblent ne pas être toujours adaptées aux différents contextes d'exécution du projet, notamment le **suivi-évaluation, insuffisamment investi**.
- **L'équipe du projet est sous-dotée en ressources par rapport aux objectifs** et s'appuie sur des personnes ayant souvent des contrats à durée déterminée avec des salaires très faibles.

Pour ce qui est de **l'efficacité** :

- Les activités pour le **Résultat 1** n'ont pas encore connu de début de réalisation et sont prévues durant le **dernier trimestre de l'année 2022**.
- Pour ce qui est du **Résultat 2**, l'activité « Mise en place d'une ligne de financement » est déjà réalisée à **100%** et à disposition des bénéficiaires.
- Les activités pour l'atteinte du **Résultat 3**, comme pour le Résultat 1, n'ont pas connu de début de réalisation au premier semestre de l'An 1 du projet (2022).



- Concernant le **Résultat 4**, sur les sept activités prévues par le cadre logique, seule l'activité « Organisation d'un atelier de renforcement de capacités du personnel de MEC FONEES » n'est pas encore réalisée.

À propos des **effets et changements**, sont déjà observés ceux qui suivent :

- **L'acquisition de connaissances et le renforcement des compétences individuelles et collectives.** Les membres qui ont bénéficié des formations démultiplient celles-ci dans leurs groupements respectifs.
- Les formations reçues ont **contribué à la solidarité, à la cohésion et à l'entraide** au sein et entre groupements féminins avec lesquels elles partagent des formations.
- La **formalisation des groupements bénéficiaires** en groupements d'intérêts économiques (GIE) reconnus par les collectivités territoriales
- Le **renforcement du niveau d'organisation des femmes** impliquées notamment dans leur alphabétisation en lien avec l'ONG JED.
- La **progression de la qualité des produits** des unités de production.
- **L'amélioration de la santé des bénéficiaires et de leur pouvoir d'achat**, grâce aux revenus des activités économiques leur donnant des possibilités d'assurer leur hygiène et celle de leur famille.
- On observe un **accroissement des revenus des bénéficiaires et un regain de leur dignité sociale** dans les quartiers qu'ils lient aux formations reçues.

- **Les formations offertes sont insuffisantes pour favoriser l'autonomisation des femmes.** L'accession de celles-ci à une pleine participation à la vie civile, politique, sociale et économique ainsi qu'à l'exercice des droits correspondants, dont celui d'acquies des compétences appropriées, qui ne peuvent être réduites aux formations sur l'entrepreneuriat, la teinture, la transformation de fruits et légumes, la coiffure, la couture, l'hygiène, gestion des comptes, comme c'est le cas actuellement avec MEC FONEES.
- **MEC FONEES n'a engagé aucune action spécifique d'accompagnement de ces clients dans l'adaptation au changement climatique** comme, par exemple, la proposition de produits financiers permettant de financer la transition agroécologique ou des taux bonifiés en fonction des pratiques environnementales.

Par rapport au genre :

- **L'approche de genre du projet se limite à l'égalité** entre hommes et femmes.
- Les services de microfinance ne sont **pas accompagnés de formations essentiellement dédiées aux droits des femmes** (y compris le droit à la santé par exemple).
- Les **équipes du projet n'ont pas encore été formées** sur le genre.
- **Le projet n'a prévu aucune action spécifique pour éviter d'aggraver la charge de travail des femmes** (qui en plus des tâches ménagères doivent maintenant s'occuper de nouvelles tâches économiques), comme des actions de sensibilisation à destination des hommes ou des jeunes pour mieux répartir les tâches ménagères, un service de garderie pour les enfants, etc.
- **Au-delà des aspects financiers**, le projet ne contribue pas au renforcement de la confiance en soi des femmes, de la connaissance de leurs droits, de leur capacité à défendre ces droits et la vision des communautés sur le rôle des femmes n'a pas beaucoup changé.

Par rapport à l'environnement et au changement climatique :

- Une prise de conscience mobilisatrice sur le changement climatique et la dégradation de l'environnement n'est **pas activement promue**. Pourtant, il existe une multiplicité des objectifs et des motivations des bénéficiaires reflétant l'éventail des liens entre la microfinance et l'environnement. Et les conditions de prêt peuvent entraîner des impacts positifs ou négatifs sur l'environnement en fonction des pratiques adoptées par les clients et favorisées par le financeur.

Concernant les droits humains, au-delà des grands principes sur lesquels le projet est aligné avec les objectifs prioritaires du Sénégal sur les droits humains, une **marge de progression est identifiée pour former les bénéficiaires finaux à l'exercice de leurs droits**, en particulier financier (éducation financière afin de donner aux populations vulnérables une protection active contre des dettes abusives et des pratiques financières inappropriées).

À propos de la viabilité de l'intervention :

- **Une viabilité sociale et économique pour les bénéficiaires est attendue**, notamment grâce aux relations existantes de confiance et de proximité avec et entre les bénéficiaires.
- **Cependant, un défi de viabilité institutionnelle et financière est également constaté.** Le FONEES n'est pas encore parvenu à une autonomie financière et aura donc besoin de diversifier et de développer des partenariats pour assurer la pérennisation de ses services. Il devra également diversifier ses offres de services financiers. Si la MEC FONEES a permis à d'innombrables personnes d'accéder à des services financiers, elle a aujourd'hui du mal à face à l'accroissement des demandes de financement. Ce qui questionne son modèle économique actuel.

Pour répondre à ce défi, MEC FONEES pourrait innover, par exemple, en créant une certaine solidarité entre les clients, selon le principe de responsabilité conjointe. Les membres de ces groupements s'engageraient solidairement à venir en aide à tout autre membre ayant du mal à rembourser un prêt, afin de permettre à tous les membres de continuer à avoir accès aux prêts accordés par MEC FONEES. Il s'agirait alors d'un arrangement basé sur les liens sociaux entre les communautés.

## B. BONNES PRATIQUES / LEÇONS PARTAGEABLES

La mise en œuvre du projet permet d'apprendre quelques leçons, dont les plus importantes sont énumérées ci-dessous :

<b>L1</b>	<b>L2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L1.</b> La valorisation des produits tirés des unités de transformation agroalimentaire permet l'augmentation des revenus et la création d'emplois permanents et saisonniers pour les femmes et les jeunes. En outre le fait que ces producteurs se fassent payer par les unités de transformation via MEC FONEES renforce, à la longue, l'inclusion financière en milieu rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L2.</b> Le financement du maillon de la production par l'utilisation de l'outil de gestion approprié permet de mieux renforcer et pérenniser les relations d'affaires entre les petits producteurs et MEC FONEES.</li> </ul>
<b>L3</b>	<b>L4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L3.</b> L'utilisation de la technologie (logiciels performants et téléphonie mobile) permet d'augmenter la collecte de l'épargne et d'atteindre les populations défavorisées et éloignées des points de services de MEC FONEES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L4.</b> Dans le souci d'une optimisation de la qualité du travail, il est important que la direction et la gouvernance du service mettent en place des procédures de contrôle administratif et opérationnel internes, systématique et immédiat, leur permettant l'obtention d'un degré raisonnable de certitude sur l'information financière de l'entreprise.</li> </ul>
<b>L5</b>	<b>L6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L5.</b> Le warrantage développé selon l'approche du projet (approche sociale du warrantage) permet de lever le déséquilibre dans la redistribution des bénéfices générés par la vente des produits agricoles warrantés. En effet, il permet au vrai détenteur de la production en l'occurrence le petit producteur de jouir à juste titre du bénéfice généré par la vente des produits warrantés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L6.</b> L'utilisation rationnelle des crédits agricoles contribue à la professionnalisation des organisations paysannes. En effet, ces organisations renforcent leurs connexions au marché et à MEC FONEES et améliorent en même temps leurs performances.</li> </ul>
<b>L7</b>	<b>L8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L7.</b> Le développement des produits financiers au niveau de MEC FONEES engendre l'augmentation du nombre de clients et la création des besoins en fonds de crédit supplémentaire (besoin de refinancement) pour faire face à la demande additionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L8.</b> La mise à contribution des acteurs de proximité de JED pour appuyer en permanence les organisations paysannes et MEC FONEES, du fait qu'ils sont membres de la communauté, fait qu'ils vont continuer à donner des appuis-conseils aux organisations paysannes, même au-delà du projet.</li> </ul>
<b>L9</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L9.</b> La contribution financière des organisations paysannes dans le financement de leurs microprojets est une stratégie de pérennisation et d'appropriation de leurs activités d'agrobusiness, même au-delà du projet.</li> </ul>	

## C. RECOMMANDATIONS

Au terme de la présente mission d'évaluation et au regard du récit du déroulement du projet, de l'évaluation de sa performance globale, des mesures en place pour une sortie du projet qui garantit la pérennisation des acquis, les recommandations ci-après sont soumises à l'appréciation des responsables du projet.

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)	NIVEAU STRATÉGIQUE / OPÉRATIONNEL
R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Mettre en place des manuels de procédures claires permettant d'assurer la continuité dans la conduite des activités</b> même en cas de changement de personnel pour mieux gérer une instabilité éventuelle du Staff du projet à venir. Une certaine insuffisance dans la gestion d'une base de données actualisée est observée au niveau de l'Unité de Coordination pouvant engendrer une certaine discontinuité dans la réalisation et le suivi des activités du projet</li> </ul>	Équipe projet	Élevée	Opérationnel
R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Organiser dès que possible, un atelier regroupant des personnes-ressources bien informées des domaines d'intervention du projet</b> pour valider/modifier le cadre logique proposé dans le document du projet en étant le plus proche possible des réalités du pays. L'enquête de référence devra permettre de confirmer ou de redresser les valeurs de base de ces indicateurs de même que les valeurs cibles intermédiaires et finales. Beaucoup d'indicateurs du cadre logique ont été mal formulés : cibles initiales et/ou finales absentes ou irréalistes, pas de valeurs cibles intermédiaires dans le cadre logique. Cette situation rend impossible une évaluation objective des taux d'atteinte des objectifs et des résultats du projet liés auxdits indicateurs.</li> </ul>	Équipe projet GS	Élevée	Stratégique
R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Mettre en place un dispositif pour collecter les données fiables sur l'évolution de la productivité</b> des organisations bénéficiaires, avec un système d'évaluation des rendements de chaque exploitation des producteurs ou de chaque bénéficiaire du projet. L'absence de données fiables sur l'accroissement de la productivité des chaînes de valeurs des unités de production ou de transformation est une faiblesse qu'il faudra corriger dès que possible.</li> </ul>	Équipe projet GS	Moyenne	Stratégique
R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Prendre les dispositions nécessaires, dès que possible, pour que les données du projet</b> soient désagrégées suivant le genre (hommes, femmes, jeunes et adultes). À cet effet, le Système de suivi-évaluation devra prévoir tous les outils nécessaires. Sur l'inclusivité, les entretiens ont montré que cette préoccupation a été prise en compte par le projet de telle sorte que femmes, hommes, jeunes et adultes puissent bénéficier des actions du projet. Toutefois, cet aspect a été faiblement documenté dans les statistiques et beaucoup de données de réalisations sont restées brutes et globales. Le Responsable du SE a signalé ne pas disposer de logiciel permettant de désagréger les données pour répondre à cette préoccupation.</li> </ul>	Équipe projet	Moyenne	Opérationnel

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)	NIVEAU STRATÉGIQUE / OPÉRATIONNEL
R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Prévoir une étude d'impacts pour le projet.</b> Cette étude pourrait se réaliser en 2026, soit un an après la fin du projet. Elle permettra avec une approche méthodologique appropriée de documenter les impacts du projet. Beaucoup de résultats ont été obtenus grâce à la mise en œuvre du projet. Ces résultats vont produire des impacts sur les bénéficiaires notamment les bénéficiaires finaux que sont les producteurs agricoles en ce qui concerne leurs revenus, la sécurité alimentaire et en général leurs conditions de vie. Des impacts importants devraient aussi avoir lieu au niveau de MEC FONEES.</li> </ul>	GS MAEE	Élevée	Stratégique
R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Rechercher la synergie avec les autres interventions similaires dans le même secteur et dans les zones ciblées</b> pour renforcer et intensifier les acquis par ses acteurs. Ainsi, ces partenaires pourront continuer à tisser des relations avec ces acteurs après la mise en œuvre du projet</li> </ul>	Équipe projet	Moyenne	Stratégique
R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Susciter des rencontres périodiques (trimestrielles) d'évaluation</b> de l'état de développement des différents produits innovants et adaptés aux cibles et au statut du FONEES, avec, entre autres, des visites auprès d'autres partenaires financiers pour alimenter un dialogue continu entre les acteurs (OP, UT, partenaires) : ceci favoriserait la pérennisation des acquis, même après la fin du projet. Ce qui permettra de prioriser les produits de crédit qui ont démontré être les plus faisables dans le contexte actuel, notamment les formes de crédit solidaire et, sous certaines conditions, le warrantage.</li> </ul>	Équipe projet	Moyenne	Opérationnel
R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Renforcer le dispositif de Suivi &amp; Évaluation par la création</b> d'un poste permanent et à temps plein au sein de l'équipe gestionnaire du projet et faire en sorte de s'assurer une bonne intégration du processus de suivi-évaluation pour une mesurabilité de l'impact des acquis du projet. Il devrait avoir dans son cahier de charge toutes les activités de SE aussi bien sur les volets techniques que sur les volets financiers. En particulier il devrait être responsabilisé pour suivre la bonne réalisation de l'atelier de validation du cadre logique et de l'enquête de référence en début du projet, de l'évaluation à mi-parcours, de l'évaluation finale et de l'évaluation d'impacts du projet. Il devrait aussi effectuer, suivant une périodicité régulière préalablement définie, des missions de suivi sur le terrain.</li> </ul>	Équipe projet GS	Élevée	Stratégique
R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Mettre en place un système de suivi-évaluation informatisé</b> dès que possible pour permettre un bon suivi des activités du projet. Lors de la mission de terrain, l'absence d'un système informatisé de suivi-évaluation a été constatée. Mise en place d'un suivi des indicateurs clair, à travers par exemple un tableau de bord des actions à effectuer dans le temps, avec un responsable désigné et un budget prévisionnel, notamment dans le cadre d'actions de construction ou de rénovation. Ce cadre doit inclure les indicateurs officiels dans l'outil de suivi et de pilotage afin de mieux mesurer l'impact de chaque projet, tel que le taux brut de scolarisation, taux d'abandon, taux de redoublement...</li> </ul>	Équipe projet GS MAEE	Moyenne	Opérationnel

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)	NIVEAU STRATÉGIQUE / OPÉRATIONNEL
R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le capital de confiance qui est le socle de la consolidation de la cohésion entre les différents acteurs (OP, équipe de projet MEC FONEES, unités de transformation) pour plus de synergie dans le projet. L'organisation de rencontres participatives et inclusives périodiques est gage de confiance mutuelle et partant, de cohésion des acteurs indispensable pour obtenir l'efficacité du projet.</li> </ul>	Équipe projet GS	Moyenne	Stratégique
R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résoudre la question de la durabilité par le soutien au développement des activités d'autofinancement, la multiplication des sources de financement. MEC FONEES semble ne pas développer des activités génératrices de revenus à l'instar de JAPPOO avec le cybercafé et le restaurant, même si les ressources sont loin d'être suffisantes pour pérenniser l'activité, la démarche semble bonne en vue de la pérennisation du projet.</li> </ul>	Équipe projet GS	Élevée	Stratégique
R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre des produits financiers (par exemple, crédit solidaire et warrantage) adaptés au contexte socio-économique local afin de permettre à MEC FONEES d'évaluer leur valeur ajoutée par rapport à son portefeuille de manière à renforcer son expérience dans la contextualisation et la mise à l'échelle des produits concernés, même au-delà de la fin du projet.</li> </ul>	Équipe projet GS	Moyenne	Stratégique
R13	<ul style="list-style-type: none"> <li>R13. Soutenir l'apprentissage, la capitalisation et la communication de bonnes pratiques par tous les acteurs des chaînes de valeurs pour une large diffusion des innovations et des bonnes pratiques entre acteurs.</li> </ul>	Équipe projet GS	Moyenne	Opérationnel
R14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre le renforcement des capacités de l'équipe de MEC FONEES pour leur professionnalisation par la mise en place et la mise en œuvre d'un référentiel de compétences.</li> </ul>	Équipe projet	Moyenne	Opérationnel
R15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un plan de performances pour MEC FONEES et instaurer des contrats de performance pour chacun des membres de l'équipe de manière à améliorer la motivation et l'engagement de chacun d'eux.</li> </ul>	Équipe projet GS	Moyenne	Stratégique
R16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le système de traitement et d'octroi des prêts demandés en renforçant la coordination entre les différents partenaires : organisations paysannes, collectivités locales, CIFOP, etc. Amélioration du système de prêt de manière à faciliter l'éligibilité des jeunes sortant du CIFOP aux financements de MEC FONEES. La mise en œuvre des projets professionnels des sortants du CIFOP dans différents métiers (menuiserie bois, ouvrages métalliques, etc.) réclame des financements assez lourds que le budget actuel de MEC FONEES ne peut pas soutenir.</li> </ul>	Équipe projet G	Moyenne	Stratégique
R17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités de MEC FONEES de manière que les guichets soient dotés en matériel (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, bureaux et chaises confortables). Certains guichets souffrent d'un déficit criard en matériel et fournitures de bureau, y compris de communication qu'il importe de corriger au plus vite au risque d'aggraver la démotivation des agents.</li> </ul>	Équipe projet GS	Élevée	Opérationnel



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère des Affaires étrangères  
et européennes



**PROSPECTIVE  
COOPERATION**  
laboratoire d'idées

PROSPECTIVE & COOPERATION

1, place Gabriel Péri – Vieux port  
13001 MARSEILLE – FRANCE

[contact@prospectivecooperation.org](mailto:contact@prospectivecooperation.org)

T. +33 (0)6 84 31 24 54

[prospectivecooperation.org](http://prospectivecooperation.org)

*Association Coopérative loi 1901 – SIREN 791 758 956*

Création graphique, conception et réalisation : Atelier ARC Design

Photos – 1<sup>re</sup> couverture : Fillette Sénégal © CC Florent Mahiette\_Flickr.fr ; Autres photos © Guiden a Scouten Fir Eng Welt et Prospective et Coopération