



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS**
6^{ème} Promotion , Année académique 2012-2013

SUJET

**EVALUATION D'IMPACT D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT :
CAS DU MODELE ATELIER-ECOLE MENE PAR AJE (ACTION
JEUNESSE ET ENVIRONNEMENT) DANS LA BANLIEUE DE**

Préparé par :

NGANAN Tidamdjé Eve

Sous la direction de :

Abdoul Aziz KANE

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

Dédicace

Je dédie ce mémoire de fin d'étude à toute ma famille et spécialement à mon père qui a consenti tous les sacrifices pour que je puisse réussir cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

J'exprime ma sincère gratitude et mes remerciements à Monsieur René SIBOMANA, secrétaire exécutif d'AJE et sa collègue Judith MUKAMANA pour avoir accepté et facilité mon séjour au sein de leur organisation.

J'exprime mes remerciements à Monsieur Adama SENE, Directeur de l'ISMEO du CESAG qui veille jour après jour à la qualité de l'enseignement dispensé dans cet Institut, à Monsieur Boubacar AW, chef de département master à l'ISMEO pour sa disponibilité.

J'adresse également mes remerciements les plus sincères à mon Directeur de mémoire Monsieur Abdoul Aziz KANE, enseignant associé au CESAG qui malgré ses nombreuses occupations, a accepté d'encadrer le mémoire.

J'exprime également mes remerciements à l'ensemble du corps professoral et au personnel administratif du CESAG pour les conseils, les orientations et les services rendus au cours des années passées au CESAG.

J'adresse mes remerciements à l'ensemble du personnel d'AJE pour l'accueil chaleureux et plus particulièrement à Monsieur Daouda Bâ pour sa disponibilité.

Mes remerciements vont à l'endroit de mes parents, amis, collègues et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce modeste travail.

Liste des sigles et abréviations

- AJE** : Action Jeunesse Environnement
ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
CDE : Convention des Droits de l'Enfant
GAR : Gestion Axée sur les Résultats
GP : Gestion des Projets
IST : Infection Sexuellement Transmissible
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PDEF : Programme Décennal d'Education et de Formation
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1 : Différence entre suivi et évaluation.....	16
Tableau 2 : Tableau d'impact	25
Tableau 3 : Présentation des indicateurs d'appréciation de la variable expliquée	33
Tableau 4 : Présentation des indicateurs d'appréciation des variables explicatives.....	34
Tableau 5 : Synthèse d'analyse sur la gestion du modèle atelier-école.....	46
Tableau 6 : Résultats sur les facteurs externes du modèle atelier-école.....	47
Tableau 7 : Résultat sur l'accès à l'emploi.....	49
Tableau 8 : Résultat sur l'accès à l'éducation de base	51
Tableau 9 : Résultat sur l'apprentissage	52
Tableau 10 : Résultat sur la santé/éducation VIH-SIDA et les IST	53
Tableau 11 : Résultat sur l'organisation d'intérêt économique et sociale.....	54
Tableau 12 : Résultat sur la salubrité de l'environnement de travail	55
Tableau 13 : Résultat sur la sécurité au cours de l'apprentissage	56

❖ Liste des figures

Figure 1 : Le modèle d'analyse	32
--------------------------------------	----

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire A adressé au Responsable du quartier	II
Annexe 2 : Questionnaire B adressé au Responsable centre de Pikine	III
Annexe 3 : Questionnaire C adressé aux apprentis	IV
Annexe 4 : Questionnaire D adressé au Patron d'atelier	V
Annexe 5 : Questionnaire E adressé à l'animateur	VI

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Sommaire.....	vi
PRESENTATION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET PRESENTATION DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE.....	9
I. Généralités.....	9
II. Choix des variables: présentation du modèle et méthodologie de l'étude.....	26
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	36
I. Présentation générale.....	36
II. Présentation du projet, localisation et bénéficiaire.....	37
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	42
Chapitre3: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	43
I. Résultats et analyses par rapport aux variables explicatives.....	43
II. Résultats et analyses par rapport a la variable expliquée	48
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS	58
I. Recommandations par rapport aux variables explicatives	58
II. Recommandations par rapport à la variable expliquée.....	59
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	I
TABLE DES MATIERES.....	VII

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION GENERALE

1-Introduction

Le Sénégal est situé à l'extrémité ouest du continent africain. Avec une superficie de 196.722 km², le Sénégal dispose d'une façade maritime de 700 km et est entouré par quatre (4) pays: la Mauritanie au Nord, le Mali à l'Est; la Guinée et la Guinée Bissau au Sud. La Gambie est un territoire à l'intérieur du pays. Le pays est relativement plat, à l'exception de la zone frontalière guinéenne où se présentent les premiers reliefs du massif du Fouta Djallon. Selon les projections de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), le Sénégal compterait en 2013, 13 567 338 habitants dont 51% de femmes et 49% d'hommes. Environ 42% de cette population habite en ville.

Ancienne colonie française, le Sénégal depuis ses 53 ans d'indépendance a du mal à sortir de la situation de pauvreté où il se trouve. En effet, la colonisation, l'échec des modèles de développement importés de l'occident, le poids des traditions constituent entre autres les freins au développement du pays. Comme la plupart des pays de l'Afrique Subsaharienne, le Sénégal fait face à de nombreux problèmes tels que: l'accès à la santé, l'éducation pour tous, la sécurité alimentaire.

L'état de pauvreté du pays s'est aggravé avec la désarticulation des systèmes productifs ruraux, la forte croissance démographique et l'impact néfaste des programmes d'ajustement structurel. L'éducation est particulièrement en décadence malgré les nombreux efforts entrepris pour le renforcement du système éducatif qui est reconnu comme un axe central de lutte contre la pauvreté. Le système d'éducation sélective hérité de la colonisation conduit à une forte scolarisation. Toutefois, un nombre croissant d'enfants est en marge du système éducatif formel. Ces enfants ont soit reçu une éducation de base incomplète soit, n'en ont pas reçu pour diverses raisons. La réussite aux épreuves d'avancement du primaire au secondaire concerne généralement moins du quart des élèves, consacrant ainsi un fort taux « d'abandon scolaire ».

Le taux brut de scolarisation est estimé à 86% selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) montrant ainsi un taux d'analphabétisme encore élevé. Les jeunes et les femmes constituent la tranche de la population qui enregistre le taux le plus élevé.

L'accès à une formation professionnelle pour demandeur de tout niveau reste faible. Le système traditionnel d'apprentissage est le seul recours pour une bonne partie de la jeunesse sénégalaise¹ non ou sous scolarisée. Les capacités d'accueil des structures de formation professionnelle sont généralement insuffisantes par rapport à une demande de plus en plus forte. On dénombre 130 établissements d'enseignement technique professionnel pour une capacité de 30000 places face à une demande réelle de plus de 100000 par an sur toute l'étendue du territoire, note le rapport du gouvernement du Sénégal dans le cadre du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) en mars 2003.

Le secteur informel d'apprentissage des métiers constitue de plus en plus la seule alternative de formation professionnelle pour les jeunes scolarisés ou non qui sont issus des milieux ruraux et périurbains. Ce secteur informel d'apprentissage est constitué de micro-entreprises individuelles appelés « ateliers » où il est attendu aussi bien une éducation de base qu'un apprentissage au métier pour les jeunes qui s'y retrouvent. Or, il apparaît que ces ateliers ne sont pas structurés pour assurer l'éducation de base des enfants d'une part et d'autre part, on y déplore le « manque de progressivité » de l'apprentissage et l'absence de formation théorique.

C'est dans ce cadre qu'est intervenu le projet « atelier école » qui a été expérimenté par l'ONG AJE (Action Jeunesse Environnement). Ce projet consiste à donner la chance aux jeunes en formation dans les ateliers d'apprentissage d'apprendre un futur métier tout en leur permettant d'avoir accès à une éducation de base.

2- Problématique

Depuis quelques années, de nombreux projets voient le jour sur le continent africain. Ces projets sont pour la plupart du temps investis d'une mission, celle qui consiste à améliorer les conditions de vie de leurs bénéficiaires afin de contribuer au développement économique et social du continent. Toutefois, les effets et impacts de ces projets sur les populations visées ne sont toujours pas évalués à la fin de leur réalisation.

¹ Projet kic éducation modèle alternatifs Sénégal N°NBPX-5034896-0004596

L'évaluation d'impact est une phase primordiale du cycle du projet eu égard à son importance. Elle permet d'apprécier les retombés d'un projet sur ses bénéficiaires et de voir les changements à long terme issus du projet dans leur environnement direct. Cependant, cette étape très importante dans le cycle du projet est souvent ignorée ou délaissée par les dirigeants des projets. En effet, la plus grande difficulté pour une évaluation est le manque de données relatives aux indicateurs. Les cadres logiques sont disponibles mais essentiellement perçus comme un outil d'exercice obligatoire vis-à-vis du bailleur plutôt que comme un outil de suivi ou d'évaluation de l'équipe de projet. Les indicateurs ne sont pas toujours mesurés, ils sont essentiellement chiffrés et portent sur les activités et produits au détriment des résultats et effets recherchés. En plus des limites à l'évaluation d'impact précitée, on peut ajouter la restriction des ressources locales en évaluation, les budgets d'évaluation limités, les contraintes institutionnelles et publiques, et l'absence de la culture d'évaluation dans les pays en développement.

En dépit de toutes ces difficultés, on note une demande grandissante pour des évaluations méthodologiquement rigoureuses pour déterminer les impacts, la durabilité et la « répliquabilité » des projets et programmes de développement². Il est donc important de procéder à une évaluation d'impact des projets de développement pour en mesurer leurs actions sur les populations cibles.

AJE comme toutes les ONG œuvre pour l'amélioration de la condition de vie des populations en déployant ses actions dans le domaine de l'éducation, de la santé et de l'environnement dans les quartiers périurbains de Dakar et dans certaines régions du Sénégal. C'est dans ce cadre qu'elle a mis en place un projet dénommé « Atelier-école ». Ce projet est un modèle d'éducation et de formation des jeunes dans le domaine de l'artisanat et des petits métiers qui vise à valoriser l'apprentissage traditionnel et à promouvoir les droits humains dans les milieux populaires du Sénégal.

Le projet Atelier-école a été déroulé dans la région de Dakar plus précisément dans le quartier de Pikine. Toutefois, l'évaluation d'impact n'a pas été réalisée à la fin du projet. Cette présente étude devra permettre d'apprécier comment le projet a permis de répondre

² Manuel de suivi et d'évaluation des projets et programmes développement du PNUD

aux besoins des bénéficiaires. La préoccupation principale sera de mesurer l'impact de ce projet sur les jeunes de ce quartier qui en ont bénéficié ?

L'étude consistera à mettre en évidence comment ce modèle de formation dans le secteur informel peut être un outil de création d'emploi pour les jeunes des milieux défavorisés. Le choix de ce thème se justifie par le fait que c'est un sujet d'actualité ; mais aussi par le fait que le système éducatif actuel ne dispose pas de structure qui permet de prendre en charge la formation des jeunes qui n'ont pas accès à l'éducation formelle. Ce projet vient appuyer les efforts de l'Etat pour étendre l'éducation à toutes les couches de la société.

3-Objectif de l'étude

L'étude déclinera un objectif général et trois objectifs spécifiques.

➤ **Objectif général**

Evaluer l'impact des projets de développement sur les bénéficiaires.

➤ **Objectifs spécifiques**

De manière spécifique et en partant du modèle atelier école, il s'agira de :

- Montrer les incidences du projet sur le plan socio-économique pour les apprentis
- Déterminer les facteurs d'amélioration et de contrainte aux importants changements issus de l'action du modèle atelier école sur ses bénéficiaires
- Améliorer les conditions d'apprentissage des apprentis

4- Intérêt de l'étude

L'étude porte sur l'évaluation d'impact du projet atelier-école sur les jeunes non scolarisés ou qui ont décrochés de l'école pour diverses raisons. Il s'agira d'utiliser les méthodes et outils appropriés pour apprécier le travail qui a été effectué et voir si les résultats escomptés ont été atteints.

Notre étude va porter les intérêts pour les parties suivantes :

- **le CESAG** : elle permettra au CESAG d'améliorer sa base de données sur les études relatives à l'évaluation d'impact des projets de développement, mais il

permettra aussi à d'autres étudiants du CESAG désireux écrire un mémoire sur l'évaluation d'impact des projets de développement de disposer d'un document de lecture.

- **AJE (Action Jeunesse Environnement)**, cette l'étude donnera plus de visibilité au projet mais aussi sur l'organisation. Elle permettra aux gens qui ne connaissent pas l'ONG de se rendre compte de son existence et de pouvoir profiter de son expertise dans le modèle atelier- école
- **Nous même** : cette étude aura permis de mettre en œuvre nos connaissances théoriques et d'assurer une meilleure compréhension et une maîtrise des outils de suivi et d'évaluation, notamment de l'évaluation d'impact de projet de développement.

5- Démarche de l'étude

Pour la réalisation de l'étude, la démarche suivante a été adoptée :

- Etude documentaire
- Entretien avec les bénéficiaires du projet
- Analyse et interprétions des données
- Conclusions et recommandations

6- Délimitation du champ de l'étude

La prétention de cette étude présente n'est pas d'évaluer tous les impacts inhérents au projet. Compte tenu de la contrainte de temps, l'étude portera sur quelques impacts du projet sur ses bénéficiaires (l'auto emploi, l'alphabétisation, la santé). Elle permettra ainsi de voir si les actions prévues dans la mise en place de ce projet ont atteint les effets escomptés ou de mesurer les progrès accomplis et les améliorations à apporter pour réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations.

7- Plan de l'étude

L'étude sera réalisée selon le plan suivant :

- une introduction générale comportant la problématique, l'objet de l'étude, l'intérêt de l'étude et la délimitation du champ de l'étude.

- une première partie traitant des connaissances théoriques acquises en gestion des projets,
- une deuxième partie qui présentera de manière détaillée l'organisation au sein de laquelle l'étude a été menée, le projet et l'objet de l'étude.
- une troisième partie qui portera sur l'interprétation des résultats issus du modèle d'analyse appliquée au projet.
- des recommandations suivies d'une conclusion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
PRESENTATION DE L'ETUDE**

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE

I. Généralités

La revue littéraire pour la réalisation de cette étude portera sur un certain nombre d'ouvrages qui traitent de l'évaluation d'impact de projet de développement. Ces ouvrages serviront de document de base pour mener à bien l'étude. Dans cette partie, il est question tout d'abord de la définition des concepts clés relatifs au thème de l'étude, et de présenter ensuite les méthodes et outils d'évaluation d'impact.

A. Définition de quelques concepts clés

La définition au préalable des concepts clés relatifs à l'étude paraît importante pour une meilleure compréhension de ce qui sera développé par la suite. Elle portera sur la définition du projet, les différents types de projet et le cycle de vie de projet.

1. Projet

Plusieurs définitions ont été données pour expliquer le terme « projet » par les différents auteurs. D'une manière générale un projet est défini comme étant un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée. Il implique un objectif physique ou intellectuel et des ressources limitées.

Le dictionnaire de management de projet quant à lui, définit le projet comme étant « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin »

Pour Bridier S. Michailof, le projet est « un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (main d'œuvre, devises, etc.) et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ».³

³ BRIDIER Manuel, SERGE Michailof ; Guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix des investissements

Mieux encore le projet est défini comme étant : « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ». Enfin selon Hubert Wallot, le projet « est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète qui suit un cycle de vie de durée limitée et est constitué de phases et d'étapes typiques avec ses composantes variant selon le stade du cycle ».

De toutes ces définitions, il faut retenir les caractéristiques suivantes d'un projet:

- assujettissement à des contraintes de coûts, de délai et de qualité;
- implication de nombreux intervenants: dans un projet, la présence de toutes les parties prenantes est importante (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, l'équipe...);
- atteinte des objectifs : un projet est en principe la résolution d'un problème économique ou social;
- durée limitée, un projet est de nature limité dans le temps.

2. Typologie des projets

On distingue plusieurs types de projets et plusieurs critères pour distinguer les projets. Ainsi, on distingue :

- Selon la finalité

On distingue deux catégories de projet : les projets productifs et les projets non directement productifs.

- les projets productifs: ce sont des projets dont l'objectif est de fournir un bien ou service marchand, destiné à la commercialisation et de tirer des profits pécuniaires (les projets de substitution d'importation, d'exportation);
- les projets non directement productifs : ce sont des projets à but non lucratif, leur objectif est la fourniture d'un bien ou service non marchand, et dont le rendement est attendu à long terme (les projets sociaux, d'infrastructure).

- Selon la taille

Selon ce critère, il existe deux types de projet : les macro-projets et les micro-projets.

- les macro- projets sont des projets qui ont une répercussion sur les agrégats de l'économie nationale. Ils ont une longue durée d'exécution et nécessitent d'importantes ressources tant humaines, financières et matérielles pour leur réalisation.
- les micro-projets : ce sont des projets qui n'ont pas une longue durée dans le temps et qui consomme peu de ressources pour leur réalisation. Ces projets n'ont pas d'incidence sur les agrégats de l'économie nationale.

- Selon l'articulation des projets

D'après l'articulation des projets, on distingue : les projets compatibles, dépendants/ indépendants et les projets incompatibles.

- les projets compatibles dépendants : ce sont des projets qui doivent être réalisés simultanément. L'on parle à ce moment de grappe de projet.
- les projets compatibles indépendants qui peuvent être réalisés simultanément ou séparément. On parle alors de portefeuille de projet.
- les projets incompatibles sont des projets qui ne peuvent être cumulés, c'est à-dire réalisés en même temps ou conjointement. La réalisation d'un projet intervient nécessairement après la clôture de l'autre.

3. Le cycle de vie d'un projet

C'est une succession d'étape qui retrace toute la période d'existence d'un projet. Il fournit une structure visant à garantir la consultation de l'ensemble des acteurs et facilite la prise de décision éclairées à tous les niveaux de la vie du projet. Ce découpage permet ainsi aux responsables d'exercer une meilleure gestion et un contrôle adéquat sur le déroulement du projet depuis la conception jusqu'à sa fin.

D'une façon générale, le cycle d'un projet peut se retracer en six grandes étapes comme suit :

L'identification : première étape où il s'agit d'identifier des projets qui semblent constituer une utilisation hautement prioritaire des ressources du pays en vue de réaliser un objectif de développement.

Les idées de projet doivent être à priori réalisable et on s'assurera de ce que l'on pourra trouver, sur les plans technique et institutionnel, des solutions dont les coûts sont en rapport avec les avantages escomptés et que des politiques appropriées seront adoptées.

Concrètement il s'agit de :

- Procéder à une analyse macro et micro économique ;
- Définir les liens du projet avec le plan de développement ;
- Identifier les groupes auxquels iront les avantages et coûts ;
- Chercher à identifier les appuis politiques, administratifs et privés ;
- Se faire une idée générale de l'ordre de grandeur du coût, des recettes et des avantages.

La préparation : après les différentes identifications, il s'agit à ce niveau d'amener les idées au niveau de la prise de décision de poursuite ou non du processus. Le projet est alors conçu dans toutes les composantes afin de permettre à l'analyste de monter une analyse de fiabilité.

Concrètement, la préparation du projet se décompose en :

- La détermination des conditions, des besoins, des contraintes locales et les variables de changement social qui affecteront la conception du projet ;
- L'analyse des pré-conditions ;
- Les analyses de faisabilité pour le montage ;
- La définition des plans de « 2^{ème} ligne ».

Il est nécessaire, dès cette étape, d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs potentiels afin de vérifier leur état et leur volonté de voir aboutir le projet. Il faut aussi, à ce niveau, s'assurer de l'entente entre les divers participants sur les objectifs du projet.

- **L'appréciation** : le travail à ce niveau-ci est étroitement lié à la qualité de ce qui est fait lors des deux premières étapes. En effet celle-ci, encore appelée évaluation ex -ante, constitue la plus critique de toutes celles de la planification et constitue l'endroit et le moment où l'analyste devra, sur la base des informations fournies, porter un jugement qualitatif sur les objectifs visés et la viabilité même du projet.
- **La sélection, négociation et approbation** : à ce stade du processus, les projets appréciés à la précédente étape sont réexaminés cette fois-ci par les décideurs. En fonction des conclusions du rapport d'appréciation, ils rejettent, exigent la modification de la conception ou alors demandent des études complémentaires. Si le projet est sélectionné, il arrive selon le cas qu'une négociation soit nécessaire avec le bailleur de fonds pour définir les conditions de financements. L'approbation vient, elle, sceller les activités de cette étape du cycle par la formalisation de l'accord du bailleur, et la définition des conditions juridiques de réalisation du projet.
- **L'exécution** : elle couvre la réalisation proprement dite du projet jusqu'à son entière opérationnalisation. Cette étape comprend le suivi de tous les aspects du travail et des activités au fur et à mesure qu'ils se déroulent dans le temps.
- **L'évaluation ex-post** : cette dernière étape du cycle de projet vise principalement la vérification de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Elle s'intéresse aussi à l'examen des effets et de l'impact du projet sur son milieu global de mise en œuvre. Le plus important ici est l'analyse des forces et faiblesses internes au projet tout en tenant compte des situations hors contrôle du gestionnaire afin de pouvoir tirer les leçons utiles pour d'autres projets futurs.

B. Concept d'évaluation

L'évaluation est un procédé le plus souvent récapitulatif, une opération ponctuelle qui tente de déterminer aussi systématiquement que possible la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et l'impact des activités par rapport à leurs objectifs. C'est l'analyse critique de la conception, de l'exécution, des résultats et de l'efficacité effective ou potentielle, en tant que moyen d'atteindre l'objectif de développement visé.

Les résultats de l'évaluation visent principalement à améliorer les interventions futures à partir des enseignements tirés des actions en cours ou passées. L'évaluation attire aussi l'attention des décideurs sur les contraintes réelles et potentielles au développement et des voies et moyens pour les contourner. Elle s'articule autour des principaux critères que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

- **La pertinence**

C'est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. Sa mise en œuvre est-elle motivée? Qu'est-ce qui justifie la mise en œuvre de ce projet ?

La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet.

Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée. La pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

- **L'efficacité**

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs à atteindre. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs et bien décrits au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

- **L'efficience**

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources

disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficacité est « le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ? » Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

- **L'impact**

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devrait dans la mesure être aussi bien quantitative que qualitative.

- **La durabilité (pérennité, viabilité)**

La durabilité (ou encore pérennité ou viabilité) vise à savoir si les effets du projet ou programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

1. La différence entre le suivi et l'évaluation

Le suivi est l'examen et l'observation continue ou périodique exercé par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan d'action. Le but du suivi est d'assurer une mise en œuvre effective

et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de la direction du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble du projet. Contrairement au Suivi, l'évaluation n'est pas systématique pour tous les projets et programmes ; elle entraîne généralement plus de coûts que le suivi. Comme elle est une fonction de gestion qui permet de déterminer le degré d'efficacité d'un projet en termes d'utilisation de ressources, de réalisation des objectifs et d'impacts sur les bénéficiaires, elle doit être menée d'une manière sélective en tenant d'un certain nombre de critères.

Tableau 1 : Différence entre suivi et évaluation

SUIVI	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> • Accepte la planification • Visé à mesurer <ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité - La fidélité aux démarches - Les écarts prévus-réalistes - L'atteinte des extrants • Fournit un « feedback » <ul style="list-style-type: none"> - Continu - A partir des activités et des résultats intermédiaires - A partir d'un cadre court terme • Soutient les décisions sur <ul style="list-style-type: none"> - La gestion régulière du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Remet en cause la planification • Visé à déterminer : <ul style="list-style-type: none"> - L'atteinte du but et des objectifs - Les imprévus et non planifiés - Les politiques correctes - Les liens causes – effets • Fournit un « feedback » <ul style="list-style-type: none"> - Périodique - A partir des résultats finaux - A partir des résultats finaux - A partir d'un cadre temporel long terme • Soutient les décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> - Une ré-planification majeure du projet - La réussite du projet

Source : cours de suivi-évaluation des projets, (CESAG 2013)

2. Les formes d'évaluation

Chronologiquement, on peut distinguer quatre types d'évaluation externe ou interne :

Evaluation ex-ante : elle intervient dans la phase préparation et étude du projet, plus précisément dans l'étape de négociation et mise en place du financement, c'est à dire avant la mise en place du projet. Elle permet d'apprécier la cohérence du projet par rapport aux objectifs et politiques de développement sur le plan global, sectoriel ou régional et d'en déterminer les contributions en terme économique, financier, social, institutionnel ou autres.

Evaluation à mi-parcours (formative) : appelée évaluation en cours d'exécution ou supervision, elle intervient pendant la phase d'exécution du projet, environ une fois par an, selon le type et la complexité du projet ou lors d'évènement d'avancement critique du projet ou de problèmes particuliers. Elle fournit aux directeurs du projet et aux décideurs les données analytiques pour apprécier et, si besoin, ajuster les politiques, les objectifs, les arrangements institutionnels et les ressources ou réorienter le projet. Elle fournit également des renseignements utiles pour la planification des nouveaux projets.

Evaluation finale : elle est faite à la fin du projet ; Il s'agit d'enregistrer et de vérifier les indicateurs de fin de projet qui se rapportent aux produits et aux objectifs pour en déterminer à la fois le niveau d'efficacité et d'efficacités et tirer les leçons initiales pour les projets futurs. Il peut aussi s'agir de la détermination des résultats du projet en termes d'impact potentiel.

Evaluation ex-post : appelée évaluation d'impact, elle intervient deux ans au moins après la fermeture du projet et analyse la pertinence, l'efficacité, l'impact du projet et la durabilité des résultats. Notre étude portera sur cette étape du cycle de projet afin de mieux comprendre son importance dans la réussite du projet.

3. Les parties prenantes à l'évaluation

L'évaluation s'opère d'ordinaire de deux façons, séparées ou combinées :

- l'évaluation interne qui est effectuée par les agents de la direction du projet ou de l'organisation qui exécutent les activités à évaluer. Il s'agit d'une forme directe d'auto-évaluation faite par ceux qui connaissent bien le projet.
- l'évaluation externe qui est effectuée par des organes extérieurs :
 - les bailleurs de fonds ou organisme de financement,
 - le Gouvernement ou les Ministères Techniques et/ou Ministère du Plan,
 - les populations qui tirent en dernier ressort profit des résultats du projet
 - l'Agence d'exécution du projet.

Toutes les parties prenantes principales doivent être associées à l'évaluation pour augmenter la probabilité d'application de ses recommandations.

C. Le concept d'évaluation d'impact

L'Evaluation d'Impact est la dernière phase du cycle des projets. Elle a lieu 3ans à 5ans après la fin du projet. Elle concerne essentiellement les effets directs et indirects des interventions et leurs conséquences sur les bénéficiaires.⁴

L'évaluation de l'impact prend en compte la complexité des interactions entre l'action de développement et l'ensemble de la population concernée par l'action. La complexité des situations conduit obligatoirement à faire des choix permettant de retenir ce qui est significatif et de porter un jugement à partir d'un système de repérage des changements et de pondération de leur importance.⁵ L'évaluation de l'impact est donc un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action.

L'évaluation de l'impact permettra :

- d'établir l'utilité de l'action dans la durée ;
- de définir les réorientations et les suites à donner à l'action ;
- d'améliorer la qualité des actions futures.

⁴ Manuel de suivi évaluation des projets et programmes de développement, PNUD

⁵ Cours de suivi-évaluation des projets, (CESAG 2013)

Pour parler d'évaluation d'impact de projet de développement, il est nécessaire de procéder à la définition des principales notions qui y interviennent et qui prêtent à confusion

1. Définitions des notions résultats, effets et impact⁶

Les concepts de résultats, effets et impact représentent les notions essentielles de la démarche de la gestion axée sur les résultats (GAR). En matière de gestion de projets et plus précisément parlant d'évaluation, on entend par :

Résultats : les changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par l'action. Ils sont en relation directe avec les objectifs de l'action et sont donc en temps normal clairement établis dans les documents de projet. Leur évaluation (analyse de l'efficacité) consiste à comparer les résultats atteints et les résultats définis par les objectifs initiaux de l'action. Elle représente en fait un regard porté sur l'action elle-même et prend en compte la mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé, au plan quantitatif puis la différence de nature entre les réalisations prévues et celles réalisées, au plan qualitatif.

Effets : les incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant. Les effets conjuguent résultats de l'action et autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action. Avec un peu d'expérience, ils peuvent être esquissés dans le document de projet, mais avec une marge d'incertitude liée aux objectifs propres des populations concernées et des stratégies que celle-ci mettront en œuvre pour y parvenir. On distingue :

- les effets directs pour les bénéficiaires en terme de santé (guérison ou pas, diminution de la prévalence de certaines maladies, etc.), nutritionnel (amélioration de l'accès à la nourriture, évolution positive des indicateurs anthropométrique, récréation de stocks alimentaires), etc. ;
- les effets indirects sur l'environnement, les prix, les secteurs en amont et aval
- les effets induits : effets multiplicateurs de l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires sur les processus de redistribution des revenus créés, dynamiques sociales qui se créent, etc., mais aussi en terme de dégradation possible de la

⁶ Extrait du mémoire : évaluation d'impact d'un projet de développement cas du projet de sécurisation et de développement de l'agriculture féminin de contre saison à Koungheul, Gabin AGBLONIN

sécurité alimentaire pour les bénéficiaires, de création d'habitudes alimentaires nouvelles, d'apparition de syndromes de dépendance, etc.

- les effets institutionnels directs, indirects ou induits du projet : cette partie d'analyse institutionnelle est rarement faite, mais est pourtant très importante.

Evaluer les effets d'un projet signifie, en fait, porter un regard sur l'interaction entre l'action, la population et l'environnement.

Impact⁷: effets durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement. L'impact d'une action de développement, c'est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs.

Cette définition met en exergue les principales caractéristiques de l'impact :

- L'ensemble des changements doit être pris au sens de l'ensemble des résultats et des effets.
- **L'impact = ensemble des changements significatifs.**

L'impact ce n'est pas uniquement « ce qui change ». C'est aussi l'importance ressentie de ces changements. Ce qui conduit à s'interroger sur qui décide et sur ce qui est important ou non.

- **L'impact = ensemble des changements durables**
- L'impact c'est la demeure après l'action. Cela ne signifie pas qu'il faille attendre la fin de l'action pour en connaître la teneur.

Le repérage de l'impact portera donc sur les effets potentiellement durables avec une marge d'incertitude qui diminue avec l'écoulement du temps.

- **L'impact = des changements positifs ET négatifs**

L'impact prend évidemment en compte les changements ayant apporté une amélioration mais aussi ceux qui apportent des contraintes supplémentaires.

⁷ Cours de suivi-évaluation des projets, (CESAG 2013)

La détermination positive ou négative de ces changements dépend du système de référence choisi. Il peut être d'ordre économique, social ou culturel...

- **L'impact = ensemble des changements prévus ET imprévus.**

Les changements pris en compte pour déterminer l'impact concernent également les interférences avec les réponses spontanées de la population ou d'autres actions en cours dans la zone.

- **L'impact = ensemble des changements dans la vie des personnes, des groupes et de leur environnement.**

L'impact devra prendre en compte les changements aux niveaux de l'individu, de son groupe d'appartenance et de son milieu de vie. Ces niveaux peuvent être différents.

- **L'impact = ensemble des changements qui ont un lien de causalité direct ou indirect avec l'action**

La relation, même indirecte, avec l'action doit pouvoir être établie, faute de quoi la détermination de l'impact relève de la méthode du coucou : on profite du nid des autres...

2. Démarche d'évaluation de l'impact

L'évaluation d'impact quel que soit la nature du projet obéit à la démarche suivante :

- **Inventorier les changements significatifs de l'action**

➤ Analyser la situation de référence :

Pour établir la situation de référence, il faut utiliser les moyens suivants :

- les documents descriptifs du projet (la présentation du projet, les études économiques et financières ...)
- l'étude préalable

Ce type d'étude intervient entre l'identification du projet et le début de sa mise en œuvre.

L'étude préalable a pour but de vérifier la viabilité technique, économique et sociale des activités prévues. Elle apporte aussi des éléments pour dresser un état des lieux le plus objectif possible.

➤ l'état des lieux ou l'évaluation ex-ante

C'est une mise à plat la plus exhaustive possible de la situation de départ. Elle dépasse le cadre de l'action. La réalisation de cet état des lieux a évidemment un coût. Mais, l'enjeu en vaut la peine.

- **Sélectionner les effets significatifs et durables**

Ces changements se manifestent dans et en dehors de l'action. Les changements provenant des effets (interaction entre l'action de développement et le milieu environnant) ne sont pas toujours identifiables à partir de la conduite de l'action. Il faudra prendre du recul et se doter d'un système spécifique de repérage, de collecte et de tri de l'information : suivi/évaluation, suivi/capitalisation.

L'accompagnement de l'action par un dispositif de suivi à partir d'évaluation régulière et de capitalisation des acquis est le moyen de connaître ce que l'on a fait, ce que l'on pourrait faire et ce que l'on pourra faire à l'avenir.

Le suivi - capitalisation consiste à collecter et analyser régulièrement « l'information utile à l'action ». La collecte est assurée par les opérateurs de terrain, avec la participation des populations concernées, au travers des outils mis en œuvre au cours des phases de programmation et de bilan. L'analyse est réalisée en concertation entre les opérateurs terrain (contenu) et des opérateurs d'appui externes (cadre méthodologique et distance du regard).

Le suivi-capitalisation a pour objectif d'identifier les innovations, les solutions pratiques, les ouvertures et les potentialités qui pourront être mises en œuvre dans la suite de l'action.

Parce qu'elle collecte des informations auprès de la population concernée et pas uniquement du public cible, et qu'elle identifie tout ce qui peut être utile à l'action, la capitalisation conduit par nature à repérer les éléments qui permettront de mesurer l'impact.

- **Elaborer une grille de lecture des effets**

L'analyse effet par effet ne peut aboutir qu'à la compilation des changements. Cette succession d'effets n'éclaire guère sur l'impact de l'action. De ce point de vue, seule leur mise en relation est intéressante. Pour cela, la grille de lecture est un outil d'analyse fort utile.

Cette grille, souvent nommée « grille multicritères », est composée de thèmes définis à partir des changements retenus comme constitutifs de l'impact.

- **Elaborer des indicateurs d'impact**

Les indicateurs d'impact sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence (ou une norme), permettent de porter une appréciation sur les critères d'évaluation.

La diversité des champs d'action et de leurs interactions avec le milieu ne permet pas d'établir une liste type d'indicateurs d'impact qu'il ne resterait qu'à appliquer.

Tout au plus peut-on tenter de repérer quelques indicateurs régulièrement utilisés pour la mesure d'impact. En pratique, les indicateurs d'impact sont donc à construire, au cas par cas. A cet effet, on peut utiliser la grille de lecture des effets.

Les indicateurs d'impact ont une caractéristique commune avec tous les autres indicateurs utilisés au cours d'une évaluation : ils doivent permettre de mesurer un écart entre la situation constatée au moment de l'évaluation et une situation de référence, généralement celle qui existait au début de l'action.

Ils se différencient des indicateurs habituels pour deux raisons :

- en plus de mesurer un écart, ils doivent donner des indications sur les dynamiques de changement ;
- dans cette perspective, ils sont mis en relation au moyen de la grille de lecture des effets

3. Les méthodes d'évaluation d'impact

Des méthodes diverses ont été développées pour faciliter l'évaluation des programmes et projets de développement. Il existe seulement quelques méthodes qui sont couramment utilisées dans les évaluations d'impact. Parmi ces diverses méthodes, nous pouvons retenir :

- la méthode de comparaison de la situation AVANT et APRES le projet
- la méthode avec et sans le projet
- la méthode de questionnaire
- l'évaluation participative

- **la méthode de comparaison de la situation AVANT et APRES le projet**

Avec cette méthode, il s'agit de comparer la situation avant et après le projet avec les résultats issus des activités du projet. Le changement positif par rapport à la situation initiale enregistré, sera attribué au projet. Pour ce faire, il faudrait qu'il existe des données de base sur la situation avant-projet pour qu'on puisse les comparer avec les informations de la situation avec le projet.

La logique de l'analyse selon la méthode avant et après le projet permet d'identifier la contribution du projet, tout en essayant de contrôler dans la mesure du possible d'autres explications alternatives.

Exemple :

A : situation avant le projet : 25% de chômage dans la région de Fatick ;

B : un projet à haute intensité de main d'œuvre est initié avec comme objectif la réduction du taux de chômage à 0 en l'an 2012. 100 personnes ont été recrutées.

C : en 2013, le taux de chômage passe à 15%. Cette diminution peut être attribuée au projet.

Tableau 2 : Tableau d'impact

	Situation AVANT	Situation APRES	Changement (%)
Taux de chômage	25%	15%	10%
Impact économique	Un certain nombre de familles vivent en dessous du minimum vital	Diminution du taux de chômage et augmentation du nombre de travailleurs	Amélioration du bien-être, Création d'emploi favorisant la croissance économique

Source : Manuel de suivi et d'évaluation des projets et programmes développement du PNUD

- **la méthode avec et sans le projet**

Cette méthode est similaire à la méthode de comparaison de la situation AVANT et APRES le projet. Elle implique la comparaison de la situation sans le projet à la situation avec le projet. Pour cela, il faut évaluer comment les populations ont vécu sans le projet et comment ils vivent aujourd'hui avec le projet. En d'autre terme, évaluer la situation passée et la situation présente. Comme dans la méthode précédente, il faut faire attention car on peut rencontrer d'autres facteurs qui constituent des menaces à la validité des conclusions des évaluations.

- **la méthode de questionnaire**

Cette méthode consiste à préparer et administrer un questionnaire aux bénéficiaires et autres parties prenantes au projet afin d'obtenir leur opinion sur le degré de succès des interventions du projet. Les questions posées doivent refléter les critères spécifiques du succès du projet. Elles doivent chercher des informations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du programme. Ces critères doivent être bien compris par les personnes à qui on adresse les questionnaires. On peut poser des questions fermées comme poser des questions ouvertes. Ces questions permettront aux gens de donner plus d'informations sur leur appréciation des résultats et impacts du projet. L'objectif est non seulement d'avoir une idée sur le degré de réalisation du projet (réussite ou échec), mais de connaître les raisons qui expliquent cette situation. Les questions peuvent porter sur leur

appréciation des réalisations, les impacts, les problèmes majeurs, les leçons à tirer et les recommandations.

- **L'évaluation participative**

L'évaluation participative diffère de l'évaluation classique ou traditionnelle. Elle est un processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information qui associe les bénéficiaires à toutes les étapes d'évaluation dans une prise de décision collective pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des actions. Elle est basée sur l'idée de partenariat avec les utilisateurs et les bénéficiaires dans la conception, l'élaboration du système d'évaluation, la collecte et le traitement des données et le règlement des problèmes d'exécution dans le but de renforcer leur capacité de résolution des problèmes, d'action et de contrôle du développement.

II. Choix des variables: présentation du modèle et méthodologie de l'étude

L'étude porte sur l'évaluation d'impact d'un projet de développement qui a contribué à l'amélioration des conditions d'apprentissage des jeunes issus des quartiers périurbains de Dakar tel que Pikine.

A. Définition des variables et construction du modèle

1. Question de recherche et hypothèse de l'analyse

- **Question de recherche**

Comment évaluer l'impact du modèle atelier-école afin d'apprécier ses retombées sur les populations bénéficiaires ?

- **Questions subsidiaires**

1. Quel est l'apport du projet aux principaux bénéficiaires ?
2. Quelles sont les facteurs clés qui ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires ?
3. Quelles sont les contraintes rencontrées dans ce projet ?

- **Hypothèse de recherche**

Pour répondre à la question de recherche « Comment évaluer l'impact du modèle atelier-école afin d'apprécier ses retombées sur les populations bénéficiaires », l'hypothèse posée est celle selon laquelle les éléments de réponse à cette question sont contenus dans les variables « gestion de projet » et « l'impact de projet ».

En effet pour apprécier les critères d'évaluation l'impact d'un projet, il est important de voir comment ce dernier a été géré. Les impacts qui découleront du projet seront attribuables à la bonne gestion du projet. En effet, plus un projet fait l'objet d'une bonne gestion interne, plus il a tendance à produire des impacts positifs sur ses bénéficiaires, d'où l'importance de la prise en compte de cette variable dans l'évaluation d'impact. Outre la variable « gestion de projet », l'impact de projet est influencé par son environnement externe. « Chaque projet est conçu et mis en œuvre au sein d'une situation ou d'un contexte qui lui est propre et qui comprend les facteurs économiques, politiques, socioculturelles et environnementaux tant locaux que régionaux. »⁸Ces facteurs externes au projet, constituent un environnement non maîtrisable par les gestionnaires du projet mais qui toutefois peut contribuer de manière positive ou négative à l'atteinte des objectifs initiaux du projet. Ce qui entraîne que cette variable doit également être prise en compte dans l'évaluation d'impact du projet.

La logique d'analyse suivante servira de base à notre analyse : **Impact= f (GP ;Fext)** avec :

f= fonction relationnelle ; Imp=impact de projet ; Gp=Gestion de projet ; Fext=Facteurs externes

B. Présentation du modèle

Il s'agira de procéder à la présentation du modèle qui nous servira à évaluer l'impact du modèle atelier-école sur les apprentis.

⁸Michael Bamberger, Jim Rugh et Linda Mabry Real World Evaluation : Working under Budget, Time, Data and Political Constraints, Sage Publications, 2006

1. Définition des variables

Afin de présenter le modèle d'analyse, deux variables seront utilisées. Il s'agira des variables explicatives et de la variable expliquée. La variable expliquée porte sur l'impact de projet «impact» et les variables explicatives portent sur la gestion des projets «GP» et les facteurs externes « Fext ».

La variable « impact » de projet comportera les dimensions suivantes à savoir : la dimension économique, la dimension hygiène-sécurité et santé et la dimension sociale. La variable expliquée permet de voir comment le projet a contribué à l'amélioration des conditions de vie des apprentis. Elle sera analysée à travers les variations au niveau d'un certain nombre de sous variables jugées pertinentes et choisies en partant des effets potentiels du projet.

Dans sa dimension économique, la variable expliquée sera analysée par rapport aux changements significatifs et durables dans :

L'accès à l'emploi : ce critère permettra d'analyser la disponibilité de ressources financières, matérielles et cognitives permettant une autonomisation des apprentis ayant bénéficié du projet. Les questions auxquelles des éléments de réponse seront apportés à travers l'analyse sont entre autres : les apprentis ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire nécessaires pour s'implanter à leur propre compte à la fin de l'apprentissage ?

Existe-t-il un fond d'appui pour accompagner les jeunes qui ont finis l'apprentissage d'un métier ? Combien d'apprentis disposent d'un emploi à la fin de l'apprentissage ?

Dans la dimension sociale, la variable expliquée sera analysée par rapport aux changements significatifs et durables dans :

L'organisation d'intérêt économique et sociale : ce critère permettra d'analyser et de déceler les organisations d'apprentis mises en place pour défendre leurs intérêts économiques et sociaux.

L'accès à l'éducation de base: ce critère d'analyse portera sur l'évolution observée au niveau de l'apprentissage de la langue française chez les apprentis. Les questions auxquelles des éléments de réponse seront apportés à travers l'analyse sont : Les apprentis

ayant bénéficié du projet savent-ils lire et rédiger leurs propres courriers ? L'expression orale en français s'est-elle améliorée ? Les apprentis parviennent-ils à communiquer avec leur entourage en français ?

L'apprentissage : il s'agira ici d'analyser à travers ce critère les changements notés dans l'apprentissage des métiers avec la réalisation du projet. Il s'agira de répondre aux questions suivantes : existe-t-il des manuels d'apprentissage pour une meilleure acquisition des connaissances ? Les apprentis sont-ils mis dans des réelles conditions d'apprentissage ? A la fin de la formation reçoivent-ils un diplôme ou une attestation de fin d'apprentissage permettant une facile insertion professionnelle ?

La dimension hygiène- sécurité et santé prendra en compte les sous variables suivantes :

Education sur les IST et VIH SIDA : ce critère servira à analyser l'apport du projet dans ce domaine aux apprentis et quels sont les changements de comportements notoires observés chez les apprentis après la fin du projet.

La salubrité de l'environnement de travail : à ce niveau, il s'agira d'analyser les changements significatifs notés chez les apprentis concernant le maintien de leur environnement de travail. Des éléments de réponses seront apportés aux questions suivantes : les apprentis procèdent-ils régulièrement à l'entretien de leur atelier ? Existe-t-il des toilettes dans les ateliers d'apprentissage ? Comment sont gérés les déchets de tout genre provenant des ateliers d'apprentissage ?

La sécurité au cours de l'apprentissage : au travers de ce critère, l'on appréciera les changements notoires observés chez les apprentis quant à leur sécurité dans les lieux d'apprentissage. Les questions auxquelles des éléments d'analyses seront apportés sont entre autres : les apprentis utilisent-ils les équipements de protection lors de l'apprentissage ? Quels sont les dangers auxquels les apprentis sont la plupart du temps exposés ?

- **Variables explicatives : gestion de projet et les facteurs externes**

A ce niveau, les variables portent aussi sur deux dimensions que sont : la gestion de projet et le système d'apprentissage. La dimension gestion de projet porte sur l'environnement et

le contrôle interne du projet. Les facteurs externes constituent l'environnement externe au projet mais qui a une influence sur lui.

- **La variable explicative : gestion de projet**

Pour mener à bien un projet, il est important de définir une structure de projet capable de porter le projet jusqu'à sa phase de réalisation. La structure de projet, comme toute entité organisationnelle doit obéir à la règle de gestion. Elle doit donc faire l'objet d'une planification, d'une organisation, d'une direction et d'un contrôle au niveau de ses différentes composantes.

La planification : Il s'agit d'un processus volontariste qui consiste à fixer des objectifs dans les court, moyen et long terme; à fixer les résultats attendus et les actions à mener ; à déterminer les moyens et les ressources nécessaires pour les atteindre, et définir des étapes à franchir pour les réaliser.

L'organisation : elle consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné permettant d'attribuer clairement les responsabilités en matière de prise de décisions.

La direction : il s'agit de la coordination des diverses activités lors de leur mise en œuvre. La direction oriente et anime également les hommes en vue de la réalisation des résultats. Elle vise à influencer positivement les membres de l'organisation afin de s'assurer que les buts visés sont atteints.

Le contrôle : il se définit comme étant la vérification de la bonne application des décisions prises et le suivi régulier des activités afin d'identifier d'éventuels écarts auxquels des actions correctives sont proposées après analyse.

La variable explicative : Facteurs externes

Cette variable qui constitue l'environnement hors du projet, qui n'est pas sous le contrôle des acteurs en charge de la gestion du projet mais qui peut impacter l'atteinte des objectifs du projet. Elle sera analysée à travers les sous variables que sont les facteurs :

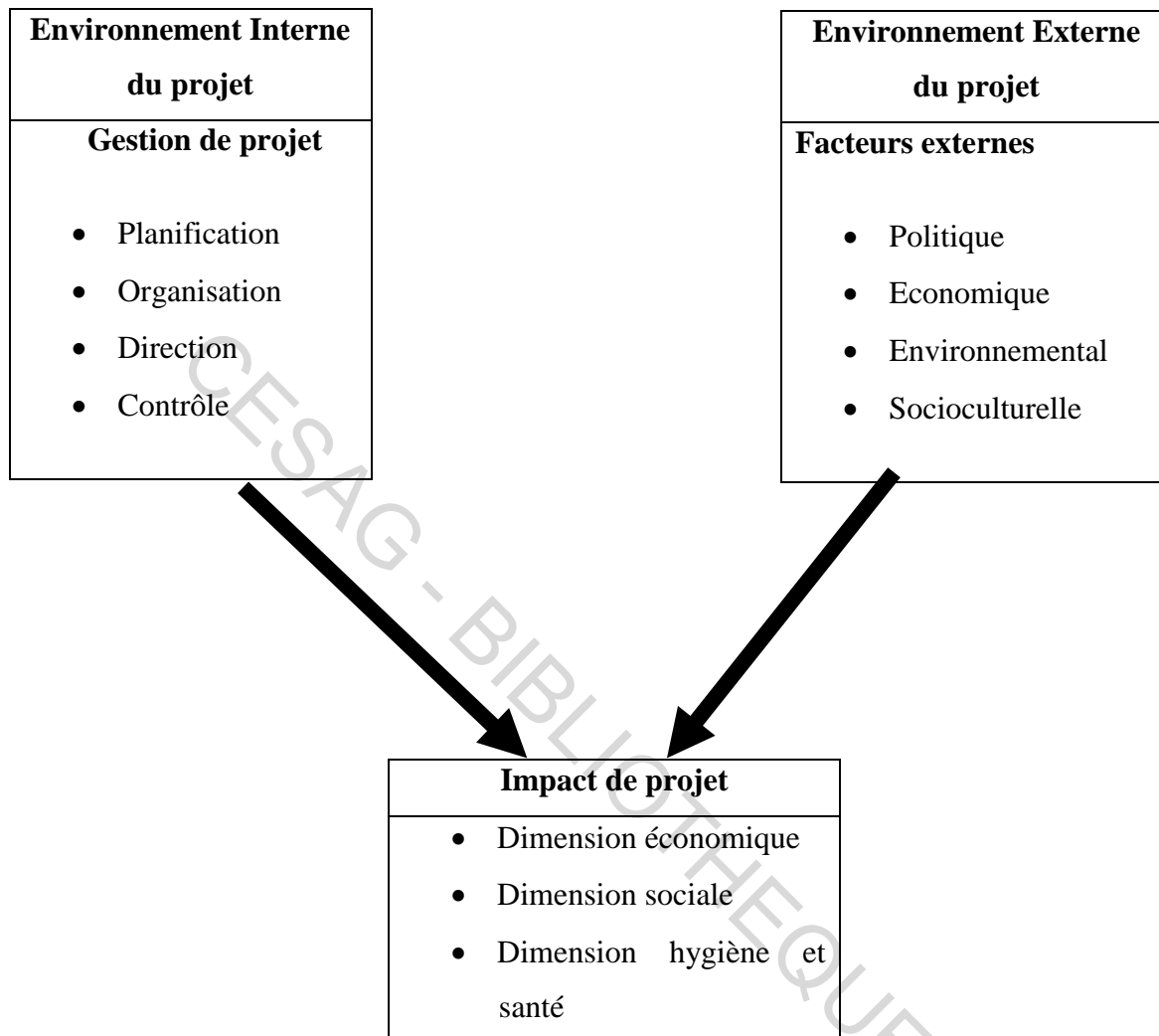
- **politiques** : il pourrait s'agir d'une instabilité politique dans la localité de mise en œuvre du projet, ou existence de conflit entre les autorités locales et les

responsables du projet, la non adhésion des autorités locales au projet ou encore un changement des responsables du projet. Il s'agira également de voir comment l'Etat favorise l'apprentissage traditionnel des métiers ; de voir s'il existe un cadre institutionnalisé où les patrons d'atelier se sentent valorisés et reconnus comme des formateurs professionnels.

- **économiques** : il pourrait s'agir d'une inflation occasionnant l'insuffisance des ressources pour réaliser l'ensemble des activités prévues.
- **environnementaux**: il s'agira de voir entre autre si l'environnement (cadre géographique) est propice à la réalisation du projet, s'il existe des lois et réglementations régissant le traitement des déchets issus des ateliers pouvant avoir des répercussions sur l'environnement .
- **Socioculturelles** : il pourrait s'agir de la situation sociale et des valeurs spécifiques aux bénéficiaires du projet qui pourraient influencer le comportement vis-à-vis du projet ; de l'implication des parents dans l'apprentissage de leur enfant ou la non adhésion des parents au projet qui pourrait impacter l'atteinte des objectifs. En effet les parents peuvent se révéler d'excellents accompagnateurs durant l'apprentissage de leurs enfants comme ils peuvent constituer un obstacle dans la mesure où l'enfant est régulièrement sollicité pour les travaux domestiques.

2. Construction du modèle

Figure 1 : Le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3. Les indicateurs de mesure des variables d'analyse

Il s'agit d'identifier les différents indicateurs pour chaque critère d'analyse défini selon la variable. Ces indicateurs permettront de procéder à l'étude et de voir les changements opérés sur les bénéficiaires avec la réalisation du projet.

Les indicateurs de mesure de la variable expliquée

Tableau 3 : Présentation des indicateurs d'appréciation de la variable expliquée

Variable expliquée	Critère d'analyse	Indicateurs
Impact du projet : amélioration de l'apprentissage	Accessibilité à l'emploi	Niveau de connaissance et de savoir faire Existence d'un fond d'appui des apprentis Le nombre d'apprentis qui ont un emploi à la fin de l'apprentissage
	Education de base	Le niveau d'alphabétisation des apprentis Evolution de l'expression orale en français Existence des cours de calcul Existence des manuels d'apprentissage des métiers.
	Apprentissage	Evolution des conditions d'apprentissage Valorisation de l'apprentissage avec remise de diplôme de fin d'apprentissage.
	Santé /Education sur les IST et VIH SIDA	Evolution des pratiques préventives en matière de santé
	La salubrité de l'environnement de travail	Fréquence du nettoyage des locaux des ateliers d'apprentissage. Aménagement des toilettes dans les ateliers d'apprentissage Mise en place d'un système de gestion des déchets
	La sécurité	Utilisation des équipements de protection Les différents dangers encourus dans l'apprentissage

Les indicateurs de mesure des variables explicatives

Tableau 4 : Présentation des indicateurs d'appréciation des variables explicatives

Variables explicatives	Critère d'analyse	Indicateurs
Gestion de projet	Planification	Les objectifs et la stratégie d'intervention sont bien définis Les résultats attendus sont bien définis Les ressources nécessaires sont évaluées Chronogramme des activités a été établi
	Organisation	Les structures chargées d'exécution sont mises en place La répartition des tâches et responsabilités ont été bien définies Bonne organisation du comité de pilotage du projet
	Direction	Implication des Acteurs chargées de l'exécution du projet Bonne processus de prise de décision Motivation du personnel Un système de contrôle des activités a été mise en place
	Contrôle	La qualité des rapports d'exécution L'évaluation du projet a été faite
Facteurs externes	Politique	situation politique dans la localité Bonne entente entre les responsables du projet et les autorités locales Appui de l'Etat aux ateliers d'apprentissage traditionnel
	Economique	Disponibilité des ressources financières
	Environnemental	Existence de lois et réglementation préservant l'environnement
	Socioculturel	Adhésion et participation des populations Cadre social propice à l'apprentissage

C. Méthodologie

Pour procéder à l'étude, la méthodologie utilisée prendra en compte l'échantillon de l'étude, les instruments de l'étude et le mode de traitements des données.

1. La population à l'étude

Il s'agit de déterminer parmi les acteurs du projet ceux qui ont été chargés de l'exécution du projet et ceux qui ont été les principaux bénéficiaires.

Au niveau de la structure du projet :

- 1 responsable du centre de ressource de Pikine
- 2 collaborateurs du centre de Ressource de Pikine
- 3 animateurs

Au niveau des bénéficiaires :

- 20 anciens apprentis
- 10 patrons d'atelier
- 1 responsable du groupement des patrons d'atelier

2. Les instruments de l'étude

Pour mener à bien l'étude, les instruments suivants ont été utilisés :

L'exploitation des documents du projet.

Des entretiens libres individuels

Des enquêtes de terrain

Discussion libre avec des guides d'entretien adressés aux responsables d'AJE, aux bénéficiaires du projet (anciens apprentis) et aux responsables des ateliers (patrons)

3. Le traitement des données

Les données et les informations recueillies feront l'objet d'un traitement manuel. Les résultats obtenus à travers l'analyse de l'impact du projet par rapports aux indicateurs de la variable expliquée et ceux par rapports aux variables explicatives, seront présentés dans des tableaux.

Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il est question de la présentation globale du cadre dans lequel l'étude a été menée. Elle comprend la présentation générale de l'ONG (historique, missions et domaines d'intervention) et la présentation du projet (projet, localisation, bénéficiaires)

I. Présentation générale

A. Historique d'AJE

Action Jeunesse Environnement (AJE) est une ONG étrangère de droit sénégalais créé en 1998 par des ressortissant rwandais. Créée comme association le 21 septembre 1998, elle est ensuite reconnue comme ONG par l'arrêté n° 002269/MDSSN /DDC du 9 avril 2002. Elle est une organisation à but non lucratif et qui participe activement au développement du Sénégal plus précisément dans l'éducation, la santé et l'environnement.

Au début de sa création ses missions étaient principalement orientées vers l'appui des métiers par les enfants, les échanges entre jeunes Nord-Sud et Sud-Sud, la conservation du terroir paysan et l'appui à l'auto-organisation des jeunes. Par la suite, sa mission s'est élargie dans d'autres domaines à savoir la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement, la protection de l'enfant et les dépôts de candidatures comme sous-réceptaire dans plusieurs programmes et projets menés par les grandes organisations internationales (Oxfam Novib, Save the children, Intrahealth...) et l'Etat du Sénégal.

B. Missions d'AJE

AJE (Action Jeunesse et Environnement) dans sa volonté de participer au développement du Sénégal s'est assigné les missions suivantes :

- accompagner et appuyer les initiatives des enfants et des jeunes des milieux défavorisés.
- rechercher et développer les méthodologies appropriées face aux défis socio-économiques et politiques.
- capitaliser les expériences des intervenants sociaux et servir de relais à d'autres organisations.

Pour mener à bien les missions qu'elle s'est fixée, AJE dispose de trois centres de ressources répartis dans trois régions du Sénégal. Il s'agit des centres de ressources de Pikine, Thiès et Toubacouta. C'est dans ces centres ressources que les projets conduits par AJE sont exécutés.

C. Les interventions d'AJE

AJE dans sa mission de développement intervient dans plusieurs domaines à savoir :

- L'appui à l'apprentissage des métiers par les enfants. Ce programme veut créer pour les enfants :
 - un cadre harmonieux d'apprentissage des métiers avec tous les acteurs concernés : les apprentis, les parents, les patrons, l'Etat...
 - des conditions minimales d'hygiène, de sécurité, de travail, de loisirs et d'éducation de base en conformité avec la convention relative aux droits de l'enfant **-CDE**. Il s'agit de remettre en cause l'image des patrons qui exploitent les enfants pour aboutir à celle des patrons qui les éduquent.
- Conservation du terroir paysan

Dans ce programme, il s'agit de valoriser les potentialités locales pour faciliter l'accès des jeunes aux services sociaux de base et au partage des ressources en respectant l'environnement.

- Appui à l'autonomisation des jeunes

Ce programme vise à former les jeunes dans divers métiers et à les accompagner dans la mise en place de leur propre entreprise.

II. Présentation du projet, localisation et bénéficiaire

A. Présentation du projet

Le modèle atelier-école est un projet qui veut valoriser le milieu de l'apprentissage informel. Il est né suite à des recherches menées par AJE dans la banlieue de Pikine. Les recherches ont démontré un fort taux d'abandon scolaire dans cette banlieue. La plupart des jeunes de Pikine n'ont guère dépassé la classe de CM2. 90% de ces jeunes se

retrouvent alors dans des ateliers d'apprentissage traditionnel où ils apprennent un métier auprès des responsables.

Ces responsables d'atelier sont chargés d'apprendre un métier aux jeunes qui viennent vers eux tout en leur transmettant un certain nombre de valeurs sociales. Cependant, ces « enseignants » du secteur informel qui font le même travail que les enseignants du formel ne sont pas reconnus comme tel. En effet dans le secteur de l'apprentissage informel tout est oral, l'apprentissage est fait en langue locale, il n'existe pas de documents écrits, pas de manuels de formation tout est fait de manière répétitive quotidiennement. C'est dans ce contexte qu'AJE a mis en place le projet atelier-école.

Il est présenté comme un modèle d'éducation et de formation des jeunes dans le domaine de l'artisanat et des petits métiers qui vise à valoriser l'apprentissage traditionnel et à promouvoir les droits humains dans les milieux populaires. Il s'agit d'un espace créé par le patron où l'apprenti confié par les parents se forme au métier et s'éduque aux valeurs sociales. AJE facilite l'intégration de l'apprenti par l'alphabétisation et le perfectionnement dans les métiers. Ce modèle vise à trouver des solutions définitives aux problèmes qui se posent à l'éducation à travers les axes suivants :

- l'amélioration des conditions d'apprentissage ;
- l'amélioration de l'environnement de travail (hygiène, sécurité...) ;
- la visibilité de l'espace site pour accueillir plus de clientèle et ainsi donner la chance aux apprentis d'apprendre ;
- le respect de la convention des droits de l'enfant (CDE) ;
- la promotion de l'alphabétisation et des alternatives éducatives ;
- le développement et la consolidation des capacités de pilotage et de gestion des ressources.

La stratégie de mise en œuvre du modèle atelier école s'établit selon divers plan.

- **Sur le plan physique**

L'atelier école intègre l'espace du patron. AJE facilite l'organisation du site en mettant en place un hangar, construit sur la base de matériaux locaux et équipé en nattes, tableaux et des malles pour la conservation du matériel didactique.

Ce hangar assure plusieurs fonctions :

- il sert de lien entre AJE et les ateliers qui sont regroupés sur le site et accepte que le modèle atelier-école puisse se mettre en œuvre ;
- il est un espace d'alphabétisation des apprentis qui y viennent pour apprendre à lire et à écrire ;
- il sert de lieu de débats et d'animations divers sur les thèmes liés aux IST-SIDA, à l'Épargne crédit, à la citoyenneté...

- **Sur le plan pédagogique**

L'atelier école a un patron, c'est le maître artisan. Ce dernier est le responsable pédagogique. Pour accompagner et faciliter les apprentissages au sein de l'atelier école, AJE met à la disposition des patrons et des apprentis du site un animateur. L'animateur est celui qui donne les cours d'alphabétisation complétant ainsi le savoir des apprentis. Dans le suivi professionnel de l'apprentissage, l'animateur facilite la transmission des savoirs théoriques et pratiques entre les patrons et les apprenants. L'animateur joue aussi le rôle de médiateur au sein de l'atelier école où il est affecté. En cas de conflit entre les patrons et les apprentis, il renforce le dialogue entre les parties. Toutefois, la gestion et le leadership de l'atelier école incombe toujours au patron.

- **Sur le plan des actions**

L'atelier école est un appui à l'apprentissage traditionnel. Il facilite l'éducation qualifiante des jeunes apprentis par :

- l'alphabétisation en français (apprentissage et consolidation de la lecture, de l'écriture, du calcul et de la conversation) ;
- les animations thématiques sur divers thèmes : les valeurs spirituelles, sociales corporatistes, la citoyenneté et l'éducation aux droits et sur les organisations, sur les IST-SIDA et sur l'entrepreneuriat ;
- le renforcement de l'apprentissage professionnel à travers le suivi professionnel, les échanges inter-sites, les ateliers de référence et les stages dans les centres spécialisés ;

- l'appui financier à travers la caisse d'épargne et le crédit qui permet aux patrons et aux apprentis de financer l'acquisition de matériel ou la production des biens à vendre ;
 - le renforcement des structures des acteurs pour la participation aux prises de décisions locales et la défense de leurs intérêts ;
 - le plaidoyer et le lobbying pour une valorisation de l'apprentissage traditionnel des métiers et la prise en compte du modèle atelier-école dans les politiques éducatives nationales.
-
- **Budget du projet**

Le projet dans sa mise en œuvre a nécessité un budget estimé à 700 millions de francs CFA. Ce budget était reparti en fonction des activités phares du projet que sont :

- l'alphabétisation
- l'appui des ateliers d'apprentissage traditionnel
- l'épargne et crédit

B. Localisation géographique du projet

Créée en avril 1952, la ville de Pikine est une agglomération périphérique située au centre de la région de Dakar. L'histoire de Pikine se confond à celle de la restructuration de Dakar dans le cadre de projets d'aménagement urbain avec la création de banlieues peuplées de déguerpis des quartiers centraux et de migrants ruraux à la recherche d'un emploi.

Le département de Pikine fait partie des trois circonscriptions administratives de la région de Dakar créées par le décret 83.1128 du 29 octobre 1983. Il couvre une superficie de 92,5 Km² représentant 17 % du territoire régional. Le poids démographique du Département est estimé à 51 % de la région de Dakar. Pikine est devenue une commune par le décret n° 83-1129 du 29 octobre 1983. Avec la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 et le décret n° 96-745 du 30 août 1996, elle a obtenu le statut de ville, dotée de 16 communes d'arrondissement. C'est le chef-lieu du département de Pikine, dans la région de Dakar. Gonflée par l'exode rural, la population croît très rapidement et tend aujourd'hui vers le million d'habitants : en 2007, selon les estimations officielles, Pikine compterait 874 062 personnes. Selon les données de la Direction de la Prévision et de la Statistique¹, il occupe, sur le plan national,

la première place du classement des départements par la taille démographique en 1998. Pikine est construite essentiellement sur la zone des Niayes qui, du point de vue hydrologique, est marécageuse avec un relief de dunes fixées aux formes variées, parfois groupées, parfois isolées souvent entourées de bas-fonds.

Pikine est confronté à d'énormes problèmes liés à son environnement et à son cadre de vie tel que l'assainissement, le faible niveau d'éducation, le chômage, la pauvreté...

C. Les bénéficiaires du projet

Le modèle atelier école vise essentiellement les jeunes peu scolarisés ou ceux qui ont abandonné les classes. Le taux de déperdition scolaire dans la banlieue de Pikine équivaut à 50% alors qu'elle est d'environ 40% sur l'ensemble du territoire national. A ce fort taux de déperdition scolaire, s'ajoute un fort taux d'analphabétisme. Cela est dû aux difficultés d'accès à l'éducation de base.

En effet, du fait de la pauvreté, certains parents ne parviennent pas à assurer la scolarisation de leurs enfants jusqu'au cycle supérieur. Les échecs répétitifs aux examens de passage sont également les causes d'abandon scolaire. Les jeunes qui ne sont pas alphabétisés ou qui ont abandonnés l'école sont laissés à leur propre compte. Certains sombrent dans les délinquances tandis que d'autres exercent de petits métiers pour subvenir à leur besoins. Du fait de l'existence de plusieurs ateliers d'apprentissage traditionnel spécialisés dans la métallurgie, la mécanique, la menuiserie...une partie de ces jeunes viennent se former à un métier afin de s'assurer un avenir meilleur.

Ainsi, 2500 jeunes apprentis issus de plusieurs ateliers d'apprentissages sont directement concernés par le projet. Les ateliers où sont issus les apprentis sont choisis selon l'expérience capitalisée dans leurs domaines d'activités respectives.

DEUXIEME PARTIE :
RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre3: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Dans ce chapitre se fera la restitution et l'analyse des éléments de résultats obtenus au cours des recherches de terrain sur le modèle atelier-école. Ces résultats portent sur la gestion du modèle atelier-école et les changements socio-économiques observés chez les apprentis bénéficiaires.

Pour apprécier l'impact du projet sur les apprentis par rapport aux indicateurs des variables, des informations ont été recueillies à partir des documents de projets et des entretiens avec les différents acteurs qui ont intervenus dans le projet.

I. Résultats et analyses par rapport aux variables explicatives

Il est question ici de présenter et de procéder à l'analyse critique de la gestion du modèle atelier-école à partir des informations tirées de recherches effectuées sur le terrain (documentaire et interview).

Les critiques porteront d'abord sur la manière dont la gestion du projet a été menée (environnement interne) et ensuite ils porteront sur les facteurs externes (environnement externe) qui ont influés sur sa réalisation.

A. Résultats et analyses sur la gestion du projet

Les résultats d'enquête sur la gestion du modèle atelier-école ont été obtenus selon les critères retenus au modèle d'analyse (PODC). Ils ont été par la suite appréciés sur la base des différents indicateurs associés à chacun des critères d'analyse.

- **La planification**

Les informations recueillies au cours de nos recherches ont montré que le modèle atelier-école n'est pas une création en soit, encore moins une invention. Il est le résultat d'une synthèse d'un long processus de réflexion sur le mode d'apprentissage traditionnel. Il répond aux besoins exprimés par les acteurs de l'apprentissage traditionnel de combler leurs manquements en éducation de base et de valoriser le milieu de l'apprentissage traditionnel.

Les démarches ont été menées sous forme d'action participative dans laquelle les acteurs de l'apprentissage ont été associés. Plusieurs étapes ont été suivies. Il s'agissait tout d'abord de placer l'apprenti dans l'atelier, de voir la place qu'il occupe dans le système d'apprentissage traditionnel. Ensuite de définir les rapports qui existent entre l'apprenti et le patron d'atelier et enfin d'identifier les relations entre les parents de l'apprenti et le patron d'atelier en charge de sa formation. Il s'en est suivi la définition des compétences des patrons d'atelier afin d'identifier les ateliers de références qui serviront d'atelier témoins.

A la fin de ces travaux, les responsables d'AJE en accord avec les patrons d'atelier ont définis les objectifs du modèle atelier-école et leurs rôles respectifs dans la mise en œuvre du projet. Le patron d'atelier demeure maître de son espace de travail et AJE y intervient en tant que facilitateur.

Les activités à exécuter sur le terrain sont définis mais le chronogramme des activités n'a pas été établi pour une meilleure gestion des tâches.

Les résultats du modèle atelier n'ont pas également été bien identifiés mais nourris au fur et à mesure par de nouvelles compétences.

La mobilisation des ressources humaines et financières nécessaire à la mise en œuvre du projet a été menée par AJE.

La planification du projet a été bien même si le cadre d'exécution du projet n'a pas permis d'identifier clairement les résultats du modèle atelier-école comme ceux de tout autre projet et d'établir un chronogramme des activités .La planification était donc plus ou moins bonne.

- **L'organisation**

L'organisation du modèle atelier école a été menée sous la supervision d'AJE. Etant donné que le modèle était expérimenté dans des ateliers d'apprentissage traditionnel, il était important d'identifier le cadre organisationnel du projet afin de bien mener sa mise en œuvre.

Les activités au sein de l'atelier devaient être exécutées sous la direction du patron d'atelier et les décisions à prendre avec son consentement.

Les animateurs d'AJE présents dans l'atelier devaient jouer le rôle de facilitateur et compléter la formation des jeunes apprentis en alphabétisation, en citoyenneté... Ces animateurs étaient sous l'autorité du responsable du centre opérationnel de Pikine à qui ils devaient rendre compte du travail effectué sur le terrain. Le responsable du centre opérationnel quant à lui était sous l'autorité du bureau de coordination d'AJE. Tout le travail était effectué au niveau des ateliers et du centre opérationnel de Pikine mais capitaliser au niveau du bureau de la coordination. Cependant une fois sur le terrain, certains animateurs d'AJE n'ont pas respecté l'organisation pré établi occasionnant ainsi des conflits avec les patrons d'atelier.

Aussi, les activités a mené n'ont pas été organisés et planifiés selon un calendrier d'exécution vue que le projet été déroulé dans un cadre informel et les animateurs soumis au rythme du travail de l'atelier. Les cours d'alphabétisation par exemple se faisaient selon la disponibilité des apprentis et pouvaient se dérouler à n'importe quel moment de la journée.

La gestion administrative, humaine et financière du projet a été bien gérée par les services établis au niveau du bureau de coordination et n'a pas rencontrés des difficultés majeures qui ont retardés l'exécution du projet. Les ressources étaient disponibles et utilisés aux fins pour lesquelles elles étaient destinées.

En conformité avec les critères retenus pour apprécier l'organisation du modèle atelier école, on peut dire que le projet a été bien organisé en dépit de quelques conflits notés sur le terrain.

- **La direction**

Le travail de direction au niveau du modèle atelier-école était la coordination des activités et le maintien des relations de travail entre les animateurs sur le terrain et les patrons d'atelier. Les activités étaient exécutées au jour le jour par le centre opérationnel de Pikine et ensuite étaient évaluées par le bureau de coordination lors des réunions de travail organisés chaque vendredi à cet effet. Tous les acteurs en charge de l'exécution du projet devaient être présents lors des réunions et étaient tenus de participer à la prise de décision.

Au cours des recherches, il a été noté l'absence de motivation de la part des responsables d'AJE à l'égard du personnel du projet. Ils n'ont reçu aucune autre forme de gratification à part leur salaire de base.

- **Le contrôle**

Le contrôle du projet a été bien effectif. Chaque vendredi de la semaine se tenait dans les locaux du bureau de la coordination des réunions de capitalisation au cours desquelles, les animateurs rendaient compte des activités réalisées sur le terrain. Chaque animateur disposait d'un cahier de bord pour le suivi des activités. Cependant, à la fin du projet, il n'y a plus eu de suivi dans les ateliers et les bénéficiaires du projet, livrés à leur propre sort.

Le contrôle pendant l'exécution du projet a bien eu lieu mais le contrôle après projet n'a pas été fait.

Synthèse

Le résumé de l'ensemble des éléments de recherches développés antérieurement a permis d'établir un tableau de synthèse faisant état des points forts et des points faibles de la gestion du modèle atelier-école.

Tableau 5 : Synthèse d'analyse sur la gestion du modèle atelier-école

	Points forts	Points faibles
Planification	Implication des bénéficiaires dans la définition des objectifs du modèle atelier école Adéquation budgétaire Ressources humaines compétents	Non identification des résultats à atteindre Le chronogramme des activités n'a pas été fait
Organisation	Bonne définition des rôles et responsabilité de chaque partie prenante du projet	Conflits entre les animateurs et les patrons d'atelier
Direction	Souplesse dans la direction	Absence de motivation chez le personnel de terrain
Contrôle	Les réunions de capitalisation fixées à chaque vendredi de la semaine. Les cahiers de bords et fiches d'évaluation des animateurs Le suivi régulier des activités réalisées	Pas de suivi après le projet

Source : nous-mêmes

B. Résultats et analyse des facteurs externes du projet

De manière générale, l'environnement externe d'un projet toujours enclin à de changements de tout genre peut influencer l'atteinte des objectifs d'un projet et constituer un potentiel risque de contre-performance pour le projet. Ainsi dans le cas du modèle atelier-école, une analyse des facteurs externes du projet est faite afin de montrer le rôle que ces facteurs ont joué dans la réussite ou dans l'échec du projet.

L'analyse des facteurs extérieurs est faite selon les critères d'appréciation pré établis dans le modèle d'analyse et les observations présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Résultats sur les facteurs externes du modèle atelier-école

Critères	Observations
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Climat politique stable dans la zone d'intervention du projet ✓ Bonne coopération entre les autorités locales et les responsables du projet ✓ Non appui de l'Etat à l'apprentissage traditionnel
Economique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Période de conjoncture économique ✓ Hausse des prix
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adhésion des populations au projet malgré quelque petite résistance dû à certaines croyances erronées. ✓ Accompagnement des parents dans l'apprentissage de leurs enfants
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence de document portant sur la préservation de l'environnement

Source : nous-mêmes

Sur le plan politique : Pikine n'a pas connu une période d'instabilité politique durant toute la réalisation du projet. Elle jouissait d'un climat de stabilité politique à l'instar de tout le Sénégal entier.

Les responsables du projet et les autorités locales de Pikine ont entretenus de bonnes relations qui ont facilités l'implantation du projet dans la localité et l'obtention des divers documents utiles au bon déroulement et à la reconnaissance du projet.

L'apprentissage traditionnel bien que contribuant aux efforts de l'Etat à promouvoir la formation professionnelle des jeunes, ne bénéficiait d'aucun appui de la part de ce dernier. Les patrons d'atelier n'avaient aucun statut et n'étaient pas reconnus comme étant des formateurs du secteur informel. Les efforts de l'Etat étaient concentrés sur le système d'apprentissage formel et les moyens employés à cet effet.

Sur le plan économique : Le pays était dans une période de conjoncture et on assistait à une légère tendance à la hausse des prix. Toutefois, les coûts des achats nécessaires à la réalisation des activités étaient encore supportables pour le budget établi.

Sur le plan social : le projet a bénéficié d'une grande adhésion des populations au projet même si une certaine réticence a été notée chez certaines personnes au sein de la population. En effet ces personnes avaient des préjugés erronés concernant l'idée et les objectifs poursuivis par le projet. Toutefois on note une forte implication des parents dans l'apprentissage de leurs enfants.

Sur le plan environnemental : travaillant avec des ateliers de mécanique, de soudure, de menuiserie, le modèle atelier-école se devait de faire respecter les lois sénégalaises portant sur la protection de l'environnement par les ateliers avec lequel il est en partenariat.

II. Résultats et analyses par rapports à la variable expliquée

Quel est l'apport du modèle atelier-école dans la vie des jeunes apprentis dans le quartier périphérique de Pikine ?

Dans cette partie seront apportées des éléments de réponse à cette question. Ces éléments sont le fruit des travaux de recherches effectués sur le terrain.

Comme présenté dans la partie théorique, il sera question ici d'utiliser la méthode d'évaluation d'impact adéquat pour procéder à l'analyse des résultats. Ainsi la méthode retenue est celle comparant la situation d'avant-projet à la situation après le projet afin d'identifier la contribution du projet, tout en essayant de contrôler dans la mesure du possible d'autres explications alternatives. Les résultats seront consignés dans des tableaux comparant la situation avant le projet et celle après le projet suivi des changements observés entre les deux situations. Les résultats sont appréciés en tenant compte des critères retenus au niveau du modèle d'analyse théorique.

La collecte des données concernant la situation avant-projet n'a pas été facile du fait de l'inexistence des documents consacrés la situation. Cependant grâce à l'existence des fiches d'évaluation du modèle atelier-école retrouvées au centre opérationnel de Pikine et aux différentes interviews accordées aux apprentis ayant bénéficiés du projet, aux patrons d'ateliers témoins et au personnel du centre de Pikine, la situation avant-projet a pu être plus ou moins reconstituée.

- **Résultat par rapport à l'accès à l'emploi**

Tableau 7 : Résultat sur l'accès à l'emploi

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Les apprentis n'avaient pas l'opportunité d'effectuer des visites d'échange auprès d'autres atelier pour compléter leur niveau de compétences	Des visites d'échanges sont organisées entre les ateliers pour permettre aux apprentis d'apprendre d'autres patrons et acquérir de compétences nouvelles	Amélioration du niveau de compétence des apprentis et ouverture d'esprit dû aux échanges.
les apprentis bien que disposant de connaissances suffisantes pour s'installer à leur propre compte étaient retenus par les patrons d'atelier pour travailler à leur compte	90% des apprentis ont pu être libérés et travaillent pour leur propre compte après l'intervention du projet	Création de plusieurs emplois
Absence d'un fond d'appui pour accompagner les jeunes qui ont fini l'apprentissage d'un métier à monter leur atelier	Mise en place d'un système d'appui financier à travers la caisse d'épargne et de crédit	120 épargnants et 15 crédits accordés à ce jour

Source : nous-mêmes

Le modèle atelier-école a permis à de nombreux apprentis d'acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires au travers des visites d'échange. En effet, les ateliers participant au projet procédaient à des échanges réguliers d'apprentis. Ces échanges avaient pour but de permettre aux apprentis d'apprendre des autres patrons et de comparer ce qu'ils ont appris de leurs ateliers d'origine aux nouvelles connaissances qu'ils sont en train d'apprendre.

Le projet a également permis aux apprentis qui ont passés plusieurs années dans l'apprentissage d'un métier auprès de leur formateur, de pouvoir quitter l'atelier et de s'installer à leur propre compte. Avant l'arrivée du projet, il était impossible pour un apprenti de quitter l'atelier dans lequel il avait appris le métier sans entrer en conflit avec le patron. Il devait toujours rester dans l'atelier et travailler au profit de celui qui l'avait formé au métier. Le projet a fait des plaidoyers auprès des patrons d'atelier pour qu'ils permettent aux apprentis qui ont bien assimilés le métier d'être libérés. Cela a permis la création de plusieurs nouveaux ateliers avec des opportunités d'emploi et de nouveaux cadres d'apprentissage pour des jeunes qui veulent apprendre un métier.

Un appui financier à travers une caisse d'épargne et de crédit a été mis en place pour accompagner les apprentis qui ont fini leur apprentissage et qui veulent s'installer à leur propre compte. Cette caisse d'épargne compte 120 adhérents avec 15 crédits accordés sur les 1500 apprentis formés. Le nombre d'inscrit à la caisse d'épargne et le nombre de crédits accordés sont dérisoires par rapport au grand nombre des bénéficiaires du projet. Cela s'explique par le fait que beaucoup d'apprentis libérés ne sont pas au courant de l'existence de la caisse d'épargne et de crédit. Pour ajouter à l'appui financier, quelques anciens apprentis installés aujourd'hui à leur propre compte ont affirmé au cours de l'enquête avoir bénéficié d'une formation de trois jours en mécanique général organisé par AJE avant de s'implanter.

- **Résultat par rapport à l'accès à l'éducation de base**

Tableau 8 : Résultat sur l'accès à l'éducation de base

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Faible niveau en lecture, écriture et en calcul observés chez la majorité d'apprentis.	Hausse du niveau des apprentis en alphabétisation	Un nombre importants d'apprentis parviennent à lire et à écrire et à compter. Les apprentis sont capables également de rédiger leur propre facture et autres documents
Des difficultés d'expression du français à l'oral	Amélioration de l'expression orale des apprentis	Les apprentis s'expriment plus ou moins bien en français.

Source : nous-mêmes

L'un des grands changements apportés par le modèle atelier à l'apprentissage traditionnel est incontestablement la hausse de niveau des apprentis en lecture, écriture et en calcul. Les apprentis qui ont pour la plupart abandonnés très tôt les classes, avaient un faible niveau en français. Avant l'implantation du projet, il leur était quasiment impossible de pouvoir lire, écrire, d'effectuer les petits calculs et de s'exprimer en français. Cependant, grâce aux cours d'alphabétisation dispensés dans le cadre du projet, les apprentis sont parvenus à relever leurs faibles niveaux. Ils savent à présent lire et écrire et communiquer avec leur entourage en français au besoin. Ils parviennent même établir leurs propres factures pour le paiement des prestations des services faites pour le compte de leurs clients. Il n'est pas dit que tous les apprentis qui ont participé au projet savent lire et écrire. L'absence de données sur le nombre d'apprentis ayant assimilé l'alphabétisation empêche d'appuyer les informations recueillis par des chiffres. Toutefois les apprentis libérés enquêtés ont un niveau assez bien en français.

- **Résultat par rapport à l'apprentissage**

Tableau 9 : Résultat sur l'apprentissage

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Inexistence des manuels d'apprentissage des métiers dans le secteur informel	Utilisation de manuels d'apprentissage par les patrons d'atelier dans le cadre du projet	Situation semblable à celle d'avant-projet
Non attribution de certificat de fin d'apprentissage aux apprentis	Instauration d'un système de remise de certificat de fin d'apprentis aux apprentis	Chaque apprenti qui a fini sa durée d'apprentissage reçoit un diplôme du patron d'atelier qui l'a formé au métier.
Pas de formation pour les patrons d'atelier	Tous les patrons des ateliers témoins du projet sont allés au moins une fois en formation.	Situation semblable à celle d'avant-projet

Source : nous-mêmes

Des manuels d'apprentissage ont été confectionnés dans le cadre du projet pour permettre aux patrons d'atelier d'avoir des documents de référence et d'appui pour une meilleure transmission des connaissances et de suivi de l'évolution des apprentis. Autrefois, il n'existait pas de manuel dans le système d'apprentissage traditionnel. Tout était fait de manière orale et les gestes répétés. Ces manuels étaient utilisés par les patrons d'atelier comme des supports de cours pédagogiques. Lors des travaux de recherches effectués sur le terrain, aucun manuel n'a été retrouvé dans les ateliers visités. Les patrons d'ateliers continuent à transmettre leur savoir aux apprentis mais de manière orale et sans manuel d'apprentissage. Ce qui permet de dire sans hésiter que le changement observé n'a duré que le temps de la réalisation du projet.

Le projet a initié dans le milieu de l'apprentissage traditionnel un système de remise certificat de fin d'apprentissage comme cela se fait dans Les écoles de formation professionnelle. Ce système n'existait pas auparavant. Les apprentis passaient de nombreuses années dans les ateliers pour apprendre un métier mais à la fin aucun diplôme ou certificat ne couronnait leur apprentissage. Il était donc important de remettre des certificats aux apprentis pour valoriser les années de travail consenties à l'apprentissage du

métier et pour attester des connaissances et compétences qu'ils ont acquis. Aujourd'hui les patrons remettent à chaque apprenti en fin d'apprentissage un certificat qui lui servira à ouvrir son propre atelier. Ce changement observé perdure jusqu'à aujourd'hui.

Les patrons d'atelier selon leurs différents métiers (mécanique, tôlerie, électricité, menuiserie...) sont allés dans des centres de formation professionnel dans le but d'acquérir de nouvelles compétences par rapport à l'évolution de leurs métiers afin de l'apprendre à leurs apprentis et d'offrir des services de qualité à leurs clients. Ce qui n'était pas possible avant la réalisation du projet, car les patrons croyaient tout savoir donc ne voyaient pas la nécessité de compléter leurs niveaux de connaissances avec les formations. Bien que bénéfiques, les formations aux centres professionnels sont coûteuses pour les patrons d'atelier. Ils sont donc retournés à la situation d'avant-projet où il n'existait pas de formation professionnelle pour les patrons d'atelier. Le changement observé n'a été que passager et n'a donc pas perduré.

- **Résultat par rapport à la santé/éducation VIH-SIDA et les IST**

Tableau 10 : Résultat sur la santé/éducation VIH-SIDA et les IST

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Manque d'informations sur les IST/VIH-SIDA	Amélioration du niveau d'informations des apprentis sur les IST/VIH-SIDA	Prévention effective contre les IST/VIH-SIDA
Pas de boîte de boîte pharmaceutique dans les ateliers	300 boîtes pharmaceutiques sont installées dans les ateliers	Situation actuelle identique à celle avant-projet

Source : nous-mêmes

Les apprentis avaient juste une vague connaissance des IST/VIH-SIDA. Certaines informations telles que les moyens de contraction de certaines IST leur étaient méconnus. Les thèmes portant sur la santé de la reproduction initiés par le projet dans les ateliers, ont été des moyens de sensibilisation des apprentis par rapport à ces maladies. Le message porté a atteint sa cible et aujourd'hui, les apprentis conscients du danger que représentent les IST/VIH-SIDA se protègent et sensibilisent d'autres jeunes sous informés.

Aucune boîte pharmaceutique n'a été trouvée dans les ateliers visités. Des activités de sensibilisation ont été menées sur la nécessité d'avoir une boîte pharmaceutique dans l'atelier. A cet effet, près de 300 boîtes pharmaceutiques ont été remis aux ateliers témoins. Mais lorsque le projet a pris fin, les boîtes ont aussi disparu. Pour les ateliers avoir une boîte pharmaceutique n'est pas une priorité d'où l'échec de l'initiative. Le changement observé a duré que pendant une courte période.

- **Résultat par rapport l'organisation d'intérêt économique et sociale**

Tableau 11 : Résultat sur l'organisation d'intérêt économique et sociale

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Présence d'aucun groupe ou association des anciens apprentis	Mise en place d'une association regroupant d'anciens apprentis actifs	Dislocation de l'association des anciens apprentis actifs

Source : nous-mêmes

Le modèle atelier école a montré aux apprentis l'utilité et l'importance d'avoir une association qui leur permettra de se retrouver, d'échanger, de partager et de défendre leurs intérêts communs. Ils se sont regroupés et ont mis en place une association. Elle regroupait d'anciens apprentis devenus propriétaires de leurs propres ateliers. Mais au bout de quelques mois de fonctionnement, l'association a été confrontée à des problèmes de gestion et d'organisation. Incapable d'apporter des solutions aux problèmes, les membres se sont tous retirés et l'association a été disloquée. La situation actuelle est pareille à celle d'avant-projet, il n'existe donc pas d'association regroupant d'anciens apprentis.

- **Résultat par rapport à la salubrité de l'environnement de travail**

Tableau 12 : Résultat sur la salubrité de l'environnement de travail

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Ateliers très sales avec des tas d'immondice	Nettoyage régulière des ateliers	Ateliers propres Utilisation poubelles dans les ateliers Incinération et enfouissement des ordures
Manque de toilettes dans les ateliers	Les occupants des ateliers ne font plus leurs besoins dans les ateliers ni aux alentours des ateliers.	Construction des toilettes dans les ateliers
Existence de dépotoirs d'ordures dans les ateliers	Arrêt de dépôts d'ordures dans les dépotoirs au sein des ateliers	Il n'existe plus de dépotoirs dans les ateliers

Source : nous-mêmes

Avant le projet, salubrité des ateliers importait très peu aux apprentis et aux patrons. Les ateliers étaient comparables à d'énormes dépotoirs où se retrouvaient des tas ferrailles, des carcasses de voitures, des déchets de bois et des saletés de tout genre. Il n'existait pas de toilettes. Les apprentis et leurs patrons faisaient leurs besoins dans un coin de l'atelier aménagé à cet effet. Les ordures jonchaient le sol et offraient un spectacle très peu attractif et véhiculaient une mauvaise image des ateliers traditionnels. Avec le projet, des sensibilisations ont été faites auprès des patrons d'ateliers pour qu'ils soignent et aménagent leur environnement de travail. Ainsi des toilettes ont été construites pour remplacer les coins habituels, des poubelles ont été installées dans les ateliers pour recueillir les ordures, les dépôts d'ordures ont été enlevés dans les ateliers. Aujourd'hui, les changements apportés par le projet existent toujours et sont vérifiables dans les ateliers des anciens apprentis qui ont participé au modèle atelier-école.

- **Résultat par rapport à la sécurité au cours de l'apprentissage**

Tableau 13 : Résultat sur la sécurité au cours de l'apprentissage

Situation avant-projet	Changements observés	Situation actuelle
Non utilisations des équipements de protection lors de l'apprentissage	Aucun changement	Situation pareille à celle avant-projet Les apprentis courent d'énormes risques

Source : nous-mêmes

La mise en œuvre du modèle atelier-école n'a pas apporté de changement par rapport à la sécurité des apprentis. Les apprentis sont continuellement exposés à divers dangers aux cours de leurs apprentissages (brûlure, cécité, perte de membre...) mais ils n'utilisent aucun équipement de protection. Ils ne disposent pas de casque, de visière, de gants, de lunettes, de chaussures de sécurité... Au cours des enquêtes sur le terrain, il a été révélé que le projet a fait des plaidoyers auprès des patrons d'ateliers pour qu'ils utilisent les moyens de protection adéquate pour se prémunir contre les accidents de travail. Mais ces plaidoyers n'ont pas abouti, les apprentis continuent à s'exposer tous les jours aux dangers. Pour les acteurs de l'apprentissage traditionnel (patrons d'atelier et apprentis), apprendre sans moyen de protection permet de faire plus attention à soi et d'assimiler très vite le métier d'où leur réticence à utiliser les équipements de protection. Aucun changement n'a été observé jusqu'à aujourd'hui suite à l'action menée par le projet.

Synthèse

Le modèle atelier-école a introduit un certain nombre de changements non moins négligeable dans le milieu où il a été mis en œuvre. Au cours des travaux, il a été constaté que les changements opérés étaient tous prévus.

Bien qu'étant prévus, la plupart des changements n'ont pas duré longtemps. Ils ont tous disparu avec le projet ou quelque temps après le projet. Au nombre de ces changements attendus mais passagères, il faut citer : l'utilisation des manuels d'apprentissage, la formation des patrons d'atelier dans les centres de formation professionnelle, les boîtes pharmaceutiques dans les ateliers, la mise place d'une organisation regroupant les anciens

apprentis. Ces changements si pérennes devraient permettre de faciliter, d'améliorer et de moderniser l'apprentissage traditionnel tout en conservant son contexte social.

Certains changements, contrairement à ceux cités dans les lignes précédentes, ont duré longtemps et continuent d'exister dans les pratiques quotidiennes des anciens bénéficiaires du projet. En effet grâce au projet, de nombreux jeunes qui avaient un faible niveau scolaire sont parvenus à rehausser leur niveau à pouvoir lire, écrire et s'exprimer en français. Le projet a également permis aux jeunes d'avoir de créer des emplois et de valoriser l'apprentissage traditionnel par l'octroi des certificats de fin d'apprentissage.

Au nombre des changements durables induits par projet, il faut souligner la propreté des ateliers d'apprentissage, la construction des toilettes et la disposition des poubelles dans les ateliers. Cela a permis de maintenir une certaine salubrité et de l'hygiène dans les locaux des ateliers.

A cela s'ajoute, des changements de comportement vis-à-vis des IST et VIH/SIDA. Les apprentis sont bien informés concernant ces maladies. Ils se sont engagés à se protéger eux même, leur entourage et à sensibiliser d'autres jeunes qui comme eux avant ne disposent d'information sur les IST et le VIH/SIDA.

En dehors des changements prévus et attendus, il faut noter, l'influence indirecte du projet sur les autres apprentis et patrons d'ateliers qui n'ont pas participés au projet. Ces derniers en contact permanent avec leurs pairs bénéficiaires du projet copient les bonnes pratiques telles que la salubrité, l'hygiène dans les ateliers et la libération des apprentis arrivés en fin d'apprentissage.

Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre du mémoire est réservé aux recommandations dans le but d'améliorer les insuffisances qui sont ressorties des analyses faites sur la gestion du modèle atelier-école et l'apport du projet aux principaux bénéficiaires.

Dans un premier temps, des recommandations seront formulées à l'endroit des variables explicatives dans l'optique d'apporter des corrections aux petites failles notées dans la mise en œuvre du projet.

Et dans un second temps, il sera question de faire des recommandations à l'endroit de la variable expliquée, c'est-à-dire l'impact du projet sur les jeunes apprentis en proposant des actions qui peuvent être menées pour améliorer certains aspects du projet.

I. Recommandations par rapport aux variables explicatives

L'analyse de la gestion du modèle atelier-école a révélé certains manquements dans son exécution. Ainsi, des recommandations seront faites sur chacune des composantes de gestion où il y'a eu des insuffisances afin de permettre à AJE d'exceller dans la gestion des différents projets qu'elle élabore ou ceux qui lui sont confiés.

✓ Planification

Il est important dans un projet d'identifier les résultats que l'on souhaite avoir en l'exécutant quel que soit le milieu dans lequel il est implanté. Ainsi à la fin du projet on pourrait comparer les prévisions avec les réalisations pour voir si les résultats voulus ont été atteints. Dans le cas du modèle atelier-école, les résultats du projet n'ont pas été clairement définis.

Il est donc proposé à AJE pour les futurs projets qu'elle aura à conduire, de définir clairement et à l'avance les résultats à atteindre afin de faciliter leurs évaluations.

Il est également suggéré à l'organisation au début de tout projet d'établir un chronogramme des activités du projet. Ceci permettra de veiller à la bonne exécution des tâches suivant le timing qui sera fixé. La bonne exécution des activités dans le temps est un facteur déterminant de réussite et même de notoriété.

✓ **Organisation**

Il est recommandé à AJE de veiller au respect de l'organisation préétabli dans le cadre d'un partenariat entre les bénéficiaires d'un projet et son personnel de terrain afin de d'éviter les conflits à l'avenir. Pour cela, AJE dans un futur projet comme le modèle atelier école, devra délocaliser les activités d'alphabétisation en dehors des ateliers. Cela permettra aux animateurs de faire plus aisément leur travail sans empiéter sur l'autorité des patrons d'atelier.

✓ **Direction**

Dans une organisation, il est important d'avoir des ressources humaines qualifiés et motivés. Car ce sont les ressources humaines qui font l'organisation et qui mènent le travail.

Il serait souhaitable pour AJE de revoir les facteurs de motivation de son personnel afin de pouvoir au mieux profiter de leurs compétences. Aussi, il lui est recommandé d'établir un système de motivation pour permettre au personnel de terrain de pouvoir s'impliquer encore d'avantage dans le travail et de donner le meilleur d'eux pour que les projets futurs puissent atteindre les objectifs fixés.

✓ **Contrôle**

Bien que le suivi pendant le projet a été mené avec succès, celui après le projet à fait défaut. Il faudrait que AJE mettent en place un système de suivi après projet afin de suivre les effets et les impacts du projet sur les bénéficiaires et de faciliter leurs évaluations.

II. Recommandations par rapport à la variable expliquée

Les recherches pour l'évaluation d'impact du modèle atelier-école ont montré que le projet a apporté quelques changements significatifs et durables dans le milieu de l'apprentissage traditionnel. Certains changements espérés par les porteurs du projet n'ont pas duré et se sont éteints avec la fin du projet.

Les enquêtes et les interviews ont révélé que le projet était très apprécié par les apprentis et les patrons d'atelier. Tous ceux qui ont bénéficiés du projet et même ceux qui n'en ont pas

bénéficiés plaident tous en faveur d'un retour du projet. Si AJE souhaite répondre favorablement au plaidoyer des acteurs de l'apprentissage traditionnel et revenir sur le site pour renouveler l'expérience du modèle atelier-école, elle devra améliorer certains aspects du projet afin que les changements qui n'ont pas perdurés autrefois soient significatifs et durables et induire de nouveaux changements (prévus et imprévus).

Les propositions suivantes sont faites pour lui permettent d'améliorer les aspects du projet qui n'ont pas induits de changement.

✓ **Accès à l'emploi**

Favoriser l'accès à la caisse d'épargne et de crédit pour appuyer les apprentis qui ont finis leur apprentissage et qui souhaitent ouvrir leur propre atelier. L'ONG devra d'avantage communiquer sur l'existence de la caisse d'épargne et de crédit pour informer le plus de d'apprentis à s'inscrire et à bénéficier du crédit pour la création d'emploi. Elle devra également établir un certain nombre de critères pour réguler l'accès au crédit et s'entourer de certaines garanties pour rentrer dans ses fonds.

✓ **Apprentissage**

Sensibiliser les patrons d'atelier sur l'utilisation des manuels d'apprentissage et de ne pas seulement se fier à la mémoire car elle peut être faillible.

Sensibiliser les patrons à continuer à se former dans les centres de formation professionnelle spécialisées afin d'être à niveau avec l'évolution des métiers et de pouvoir le transmettre à leurs apprentis.

✓ **Santé**

Aider les ateliers à constituer leurs boîtes pharmaceutiques et à disposer des médicaments pour faire face aux risques d'accident ou de maladie soudaine.

✓ **Organisation d'intérêt économique et social**

Accompagner les apprentis dans la mise en place d'une association ou d'un groupement où ils pourront se retrouver entre eux pour partager leurs expériences, échanger et ensemble trouver des solutions aux problèmes auxquels ils sont souvent confrontés.

Former les apprentis à la gestion d'une organisation pour leur permettre d'organiser leurs activités et de résoudre les éventuels conflits qui surgiront.

✓ **Sécurité au cours de l'apprentissage**

Sensibiliser les patrons et les apprentis sur la nécessité d'utiliser des équipements de protection pour se prémunir contre les accidents de travail. Promouvoir et aider les ateliers à se procurer des équipements de protection.

✓ **Autres**

Faire des plaidoyers et lobbyings auprès des autorités étatiques pour une valorisation de l'apprentissage traditionnel des métiers et accordé un appui technique et financier aux ateliers d'apprentissage traditionnel.

En effet, les ateliers d'apprentissage traditionnel absorbent un grand nombre jeunes en marge du système éducatif formel et participent aux efforts de l'Etat d'assurer une éducation pour tous. L'Etat aurait donc tout à gagner en accompagnant et soutenant l'apprentissage traditionnel des métiers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude portant sur l'évaluation d'impact du modèle atelier école, il a été constaté combien l'évaluation d'impact occupe une place important dans le cycle d'un projet.

La présente étude a permis l'approfondissement des connaissances théoriques sur les notions relatives au projet, au suivi, à l'évaluation d'une manière générale et plus particulièrement à l'évaluation d'impact et à développer des réflexes d'évaluateur de projet.

Elle a permis au moyen du modèle d'analyse théorique établi de déceler certaines insuffisances au niveau de la gestion du projet en elle-même et d'analyser les changements observés chez les bénéficiaires par l'apport à l'emploi et l'éducation de base à la fin du projet. Les analyses ont montré que quelques-uns des changements observés n'étaient pas durables et avaient disparus avec la fin du projet.

Plusieurs difficultés ont été rencontrées pour mener à bien cette étude. Ces difficultés sont dues au peu de documents écrits consacrés à l'évaluation d'impact des projets de développement, aux entretiens et analyses documentaires relativement insuffisants.

Toutefois, le peu d'informations recueillies a permis de procéder à l'étude qui a montré les résultats significatifs de l'apport du modèle atelier-école dans la vie des bénéficiaires.

A la fin de l'étude, des recommandations ont été faites pour pallier aux insuffisances découvertes au niveau de certains aspects de la gestion du projet et améliorer les futures actions à mener dans le cadre d'un projet similaire afin d'obtenir des changements durables.

Malgré les limites et les insuffisances de l'étude, il n'en demeure pas moins que les analyses et recommandations qui ont été faites serviront à AJE dans l'accomplissement de la mission dont elle a la lourde charge.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- **Manuel BRIDIER et Serge MICHAÏLOF**, Guide pratique d'analyse de projets : évaluation et choix des projets d'investissement ; édition economica , 1995, 340 pages.
- 2- **Michael Bamberger, Jim Rugh & Linda Mabry**, Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints, extrait du livre, Sage Publications, 2006, 40 pages.
- 3- **Denis J .Casley et Krishna Rumar**; Collecte, analyse et emploi des données de suivi et évaluation, The Johson University, 1988,193 pages.
- 4- **PNUD Madagascar**, Manuel de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement, PNUD MAG/97/007,99 pages.
- 5- **BIT**, Manuel de formation : la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de la coopération ,6^{ème} édition, BIT, 1996.

Rapport

- 6- Projet kic éducation modèle alternatifs Sénégal N°NBPX-5034896-0004596

Mémoires

- 7- **AGBLONON GABIN**, Evaluation d'impact d'un projet de développement cas du projet de sécurisation et de développement de l'agriculture féminin de contre saison à Kounghoul, Mémoire pour l'obtention d'un DESS en gestion des projets, CESAG, Octobre 2005

Support de cours

- 8- **Boubacar AW**, cours de suivi évaluation des projets, CESAG, 2013

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire A adressé au Responsable du quartier

1. Connaissez-vous le modèle atelier –école ? si oui qu'est-ce que vous en savez ?
2. Combien d'atelier école compte votre quartier ?
3. Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés depuis leur installation ?
4. De quelle manière ces problèmes ont été réglés ?
5. Existe-t-il d'autres modèles d'apprentissage dans la zone ?
6. Avez-vous remarqué une amélioration dans l'apprentissage des jeunes dans la zone depuis l'implantation du projet dans la zone ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Questionnaire B adressé au Responsable centre de Pikine

1. Depuis combien de temps êtes-vous responsable du centre ?
2. Que savez-vous du modèle atelier école ?
3. Depuis quand a-t-il démarré dans la zone ? Quand est ce qu'il a pris fin ?
4. Quelles ont été les activités que vous avez menez dans le cadre du modèle atelier école ?
5. Comment le projet a-t-il été géré ? Quel a été votre rôle ?
6. Les résultats attendus du projet ont-ils été planifiés d'avance ? Si oui, quels sont ces résultats ?
7. Qu'est ce qui a été prévu au départ du projet ? Qu'est ce qui a été réalisé ?
8. Comment les populations ont –elles contribués au projet ?
9. Quel a été la contribution des autorités locales et étatique ?
10. Sur la base de quels critères sont sélectionnés les ateliers ?

Annexe 3 : Questionnaire C adressé aux apprentis

1. Quel était votre niveau de scolarisation ?
2. Quel a été la formation que vous suivez ? Pourquoi celle-ci ?
3. Quels ont été les problèmes rencontrés lors de l'apprentissage du métier
4. Qu'est-ce que le modèle atelier vous a apporté ?
5. Quelles étaient les mesures d'hygiène que vous avez prise pour maintenir votre cadre de travail propre ? est-ce que vous disposez des toilettes dans votre atelier
6. Utilisez-vous des moyens de protection adaptés contre le risque?
7. Quel était votre niveau d'information par rapport au Vih /SIDA et le IST
8. Qu'est-ce que vous donne le patron d'atelier après de nombreuses années passées dans l'atelier ?
9. Etes-vous installé à votre propre compte ? Si oui, le projet vous a-t-il apporté un appui financier ou matériel ?
10. Combien d'autres apprentis comme vous sont installés à leur propre compte ou ont trouvé un emploi à la fin de l'apprentissage ?
11. Existe-il une association regroupant les apprentis qui ont bénéficié du projet pour défendre leurs intérêts communs ?
12. Quel a été l'apport de vos parents dans votre apprentissage ?
13. Selon vous que peut-on faire pour améliorer le modèle atelier-école ?

Annexe 4 : Questionnaire D adressé au Patron d'atelier

1. Depuis combien d'années votre atelier accueille les jeunes qui désirent apprendre un métier ?
2. Ces jeunes y viennent de leur propre chef ou ils y sont conduits par leur parent ?
3. Comment avez-vous adhéré au projet « modèle atelier-école » ?
4. Quels sont les difficultés que vous avez rencontrées en associant l'éducation formelle à l'apprentissage traditionnel ?
5. Combien de jeunes ont bénéficié de ce modèle d'apprentissage dans votre atelier ?
6. Quelles différences avez-vous observées chez les apprentis qui ont bénéficiés du projet et chez ceux qui n'ont pas bénéficiés du projet ?
7. Qu'est-ce que le projet vous a apporté de plus dans votre manière de transmettre le savoir à vos apprentis ?
8. Selon vous que peut-on faire de plus pour améliorer le modèle atelier école ?

Annexe 5 : Questionnaire E adressé à l'animateur

1. Quel était le niveau des apprentis que vous formiez ?
2. Comment étaient organisés les cours d'alphabétisation et de sensibilisation dispensés aux apprentis ? Passent-ils des examens finaux au cours desquels ils reçoivent un diplôme ?
3. Existait-il des conflits entre vous et les patrons d'atelier. Si oui, de quel nature étaient ces conflits ?
4. Quel autre rôle avez-vous joué dans la construction du modèle atelier ?
5. Comment le projet était-il perçu de l'extérieur par les populations ?
6. D'après vous, quels ont été les bénéfices du projet pour les apprentis ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Sommaire.....	vi
PRESENTATION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET PRESENTATION DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE.....	9
I. Généralités	9
A. Définition de quelques concepts clés.....	9
1. Projet.....	9
2. Typologie des projets	10
3. Le cycle de vie d'un projet.....	11
B. Concept d'évaluation.....	13
1. La différence entre le suivi et l'évaluation	15
2. Les formes d'évaluation.....	17
3. Les parties prenantes à l'évaluation.....	18
C. Le concept d'évaluation d'impact	18
1. Définitions des notions résultats, effets et impact	19
2. Démarche d'évaluation de l'impact.....	21
3. Les méthodes d'évaluation d'impact	24
II. Choix des variables: présentation du modèle et méthodologie de l'étude.....	26
A. Définition des variables et construction du modèle.....	26
1. Question de recherche et hypothèse de l'analyse.....	26
B. Présentation du modèle.....	27
1. Définition des variables	28
2. Construction du modèle	32
3. Les indicateurs de mesure des variables d'analyse.....	32
C. Méthodologie.....	35
1. La population à l'étude	35
2. Les instruments de l'étude	35

3. Le traitement des données.....	35
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	36
I. Présentation générale.....	36
A. Historique d'AJE.....	36
B. Missions d'AJE.....	36
C. Les interventions d'AJE.....	37
II. Présentation du projet, localisation et bénéficiaire.....	37
A. Présentation du projet.....	37
B. Localisation géographique du projet.....	40
C. Les bénéficiaires du projet.....	41
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	42
Chapitre3: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	43
I. Résultats et analyses par rapport aux variables explicatives.....	43
A. Résultats et analyses sur la gestion du projet.....	43
B. Résultats et analyse des facteurs externes du projet.....	47
II. Résultats et analyses par rapports a la variable expliquée.....	48
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS.....	58
I. Recommandations par rapport aux variables explicatives.....	58
II. Recommandations par rapport à la variable expliquée.....	59
CONCLUSION GENERALE.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES.....	I
TABLE DES MATIERES.....	VII