



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : GESTION DES PROJETS

PROMOTION 4 - ANNEE ACADEMIQUE : 2010-2011

THEME :

**EVALUATION TERMINALE DU
PROJET JICA DE RENFORCEMENT
DES CAPACITES DES FEMMES ET
DES ENFANTS DE GUET-NDAR à Saint-
Louis dans le domaine de la PAUVRETE**

Rédigé par : ALIOU NDIAYE

Encadré par : M. Ibrahima Mboulé Fall

Enseignant au CESAG



Novembre 2011 -

DEDICACES

- ❖ A ma Mère et mon Père pour leurs prières et les valeurs de vies qu'ils nous ont inculquées.
- ❖ A mon oncle Djiby Ndiaye pour ses sages conseils et pour le soutien moral qu'il n'a cessé de nous apporter depuis des années.
- ❖ A mes frères et sœurs pour leur soutien et pour le lien profond qui nous unit
- ❖ A mon frère Ibrahima Ndiaye pour ses sages conseils et pour le soutien qu'il n'a cessé de nous apporter.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation en Master Professionnel en Science de Gestion 2 (MPSG2) option Gestion des projets au CESAG, nous tenons à remercier tous ceux qui de près ou de loin nous ont apporté leurs soutiens.

Il s'agit de :

- Monsieur Ibrahima Mboulé Fall, enseignant permanent au CESAG. Vous nous avez formés et encadrés durant tout notre cursus dans cet établissement. Vos conseils à différents moments nous ont beaucoup aidés et pour avoir accepté de diriger patiemment ce travail. Trouvez ici, nos sincères remerciements ;
- L'ensemble du corps enseignant du CESAG et plus particulièrement celui de l'ISMEO pour leur disponibilité constante à notre endroit ;
- Monsieur Ibrahima Lô Inspecteur du SRPS/SL, pour sa disponibilité, ses encouragements et ses conseils;
- Monsieur Assane Bâ technicien des pêches du SRPS/SL, pour sa disponibilité, ses encouragements et ses conseils;
- Les présidentes des GIEs des femmes transformatrices de Guet-Ndar pour leur disponibilité
- L'ensemble du personnel de SRPS/SL. Merci à tous ;
- L'ensemble des stagiaires de la 4eme promotion en MPSG/GP pour la franche collaboration et l'aide mutuelle durant cette formation ;
- Que chacun de vous trouve dans ce travail, la manifestation de notre reconnaissance et nos remerciements.

ABREVIATIONS ET SIGLES

- ASC** : Association Sportive et Culturelle
- APROSEN** : Agence de la Propreté du Sénégal
- DCEF** : Direction de la Coopération Economique et Financière.
- DPM** : Direction de la Pêche Maritime.
- DSRP** : Document de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté
- ENDA TM** : Organisation Environnement et Développement du Tiers Monde
- FFEG** : Foyer des femmes et des enfants de Guet-Ndar
- GIE** : Groupement d'Intérêt Economique
- GIZ** : Société Allemande pour la Coopération.
- IDEN** : Inspection Départementale de l'Education Nationale.
- IEC** : Information, Education et Communication
- IMF** : Instituts de Micro Finance.
- JICA** : Agence Japonaise de la Coopération Internationale.
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances.
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale.
- PTF** : Partenaire Technique et Financier
- PRCFEGN** : Projet de Renforcement des Capacités des Femmes et des Enfants de Guet-Ndar.
- PVD** : Pays en voie de Développement
- SRPS/SL** : Service Régional de la Pêche et de la Surveillance de St-Louis
- TDR** : Termes de Référence

FIGURES & TABLEAUX

FIGURES

Figure N°1: Les critères d'évaluation	17
Figure N°2 : Organigramme du projet.....	84

TABLEAUX

Tableau N° 1 : Répartition des répondants selon leur activité	91
Tableau N° 2 : Appréciation globale du PRCFEGN	91
Tableau N°3 : Démarche de l'équipe du projet	91
Tableau N° 4 : Organisation matérielle des formations.....	91
Tableau N°5 : La qualité de l'aménagement du site de transformation.....	92
Tableau N°6 : La qualité des foyers améliorés	92
Tableau N°7 : La qualité des claies de séchage	92
Tableau N°8 : La qualité et la pertinence du renforcement organisationnel et la formation.....	93
Tableau N°9 : La qualité et la pertinence de la fabrication de la farine de poisson	93
Tableau N°10 : La qualité et la pertinence de la de la construction du FFEEN.....	93
Tableau N°11 : La qualité et la pertinence du pesage.....	93
Tableau N°12 : Utilité des connaissances acquises	93

SOMMAIRE

PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE	1
1 ^{ère} PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE	9
Section 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES	9
Section 2 : METHODOLOGIE	20
Chapitre 2 : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE	29
Section 1 : Contexte global de l'étude et présentation du milieu	29
Section 2 : Description de l'environnement interne et externe du projet	39
2 ^{ème} PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS /	
RECOMMANDATIONS	46
Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE	47
Section 1 : L'évaluation de l'implantation (ou de la mise en œuvre).....	47
Section 2 : L'évaluation des résultats	60
Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS	70
Section 1 : Recommandations par rapport à l'implantation	70
Section 2 : Recommandations sur les résultats.....	78
CONCLUSION GENERALE.....	83
BIBLIOGRAPHIE.....	85
ANNEXES.....	86
TABLE DES MATIERES.....	98

**PRESENTATION GENERALE
DE L'ETUDE**

1. INTRODUCTION

Le contexte de la mondialisation économique qui met en concurrence des économies complètement disparates, les politiques d'ajustement structurel imposés par les institutions internationales et les privatisations font basculer un nombre considérable de personnes dans le chômage.

L'économie sénégalaise a pendant longtemps reposé sur l'arachide et les phosphates. Avec les années successives de sécheresse et la détérioration des termes de l'échange suite au choc pétrolier de 1973, la pêche est devenue le premier secteur de l'économie. Elle a donc différentes fonctions de régulation économique, sociale et culturelle. Elle contribue au rééquilibrage de la balance commerciale, participe à la promotion de l'emploi et contribue à la sécurité alimentaire des populations locales. Elle couvre 70% des besoins des populations en protéines animales.

Les principaux acteurs de la pêche proprement dite sont, bien sûr, les hommes mais la femme joue un rôle incontournable notamment entre le pêcheur et le consommateur. Elle occupe une place prépondérante dans le secteur tant au niveau de la distribution qu'à celui de la transformation. Elles sont transformatrices, revendeuses et parfois mareyeuses.

Dans les domaines de la vie socio-économique, les femmes, qui représentent 52 % de la population, jouent un grand rôle dans le développement du pays. Mais ce rôle n'est ni valorisé ni comptabilisé. Très actives, elles sont toutefois bloquées par des obstacles qui entravent leur épanouissement comme l'analphabétisme, les conditions de travail dures, l'insuffisance des revenus et de capacités professionnelles, etc.

Il a été constaté que, dans le domaine de la pêche, elles contribuent efficacement au développement économique malgré leurs faibles moyens. Leur participation dans le secteur informel est très appréciable (85%). Elles sont également un pilier de l'économie familiale qu'elles gèrent d'une façon remarquable.

Malgré cela, elles sont nettement désavantagées lorsqu'il s'agit de participer à toute entreprise de développement à cause de certaines pratiques liées à la tradition, à la religion, à la culture et aux mentalités. Elles sont souvent marginalisées et sont reléguées au second plan dans la société et dans les organisations professionnelles. Elles se plaignent surtout de l'inégalité de la répartition du travail alors qu'elles s'investissent le plus dans le secteur de la pêche artisanale mais sont moins bien rémunérées.

Les femmes sont à la fois victimes d'une pauvreté économique, sociale (perte des liens sociaux), culturelle (dévalorisation des savoirs au profit d'une culture dominante) et symbolique (disqualification des capacités des personnes à s'expliquer le monde).

En outre, la transformation est une activité qui demande un faible investissement et qui peut contribuer efficacement au développement d'un pays. Elle est essentiellement artisanale. Les femmes, avec un peu d'aide pour l'amélioration de leur technique de traitement et la facilité de l'écoulement, peuvent avoir des marges bénéficiaires plus élevées. En effet, ces activités demandent du temps et des fonds disponibles à tout moment mais elles peuvent procurer aux transformatrices des revenus qui leur permettent de satisfaire les besoins vitaux tels que la nourriture, les frais médicaux et la scolarité des enfants.

Leurs problèmes doivent être mieux pris en considération dans la mesure où c'est sur elles que repose la majeure partie des dépenses de subsistance de la famille.

C'est ainsi que, suite à une requête du gouvernement sénégalais, l'Agence Internationale de la Coopération Japonaise (JICA) a mis en œuvre au quartier de Guet-Ndar à Saint-Louis, un nouveau projet intitulé : Projet de Renforcement des Capacités pour les femmes et les enfants de Guet-Ndar (PRCFEGN).

Ce projet entre dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie dans la communauté des pêcheurs et contribue ainsi à la réduction de la pauvreté au sein de couches de populations considérées parmi les plus démunies du Sénégal.

Le développement des capacités apparaît comme la cheville ouvrière de tout processus de développement. Les différents acteurs du développement tentent de manières diversifiées d'initier des actions pour contribuer au développement des capacités qui sont au « début et à la fin du développement ».

La zone d'intervention concerne tout le quartier de Guet-Ndar. Cette zone est marquée par un fort surpeuplement entraînant une grande promiscuité dans les habitations et les lieux publics, ce qui en fait un lieu de prédilection pour les maladies contagieuses.

2. OBJET

Ce mémoire de Master 2 en Gestion de Projet se propose d'évaluer le dispositif de renforcement des capacités des femmes et des Enfants de Guet-Ndar ; quartier pêcheur à Saint-Louis du Sénégal.

3. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Au début des années 90, les pays africains et leurs partenaires se sont rendus à l'évidence que le maillon faible dans la chaîne des processus d'une croissance soutenue et d'un développement durable était plus particulièrement celui des capacités individuelles et institutionnelles.

Pour combler ce déficit observé au niveau des capacités, plusieurs solutions furent apportées. Il s'agit entre autres :

- Au plan international, la création en 1991 de la Fondation Africaine pour le Renforcement des Capacités dont le siège se trouve à Harare au Zimbabwe, avec le soutien initial du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de la Banque Mondiale et de la Banque Africaine de Développement.

Les principes directeurs de ce nouveau partenariat pour le Renforcement des Capacités en Afrique sont :

- les pays africains doivent prendre, eux-mêmes, l'initiative du renforcement des capacités ;
 - les bailleurs de fonds doivent intégrer la prise en charge des africains dans leurs programmes de renforcement des capacités ;
 - l'élaboration d'une approche stratégique qui permet de répondre simultanément aux besoins prioritaires des divers pays africains.
- Au niveau national, chaque pays doit trouver les moyens d'identifier et de définir ses propres besoins en matière de renforcement des capacités, puis de les concevoir et mettre en œuvre les solutions voulues.

Le Sénégal avait entrepris, avant l'intervention de la JICA, des actions pour apporter des solutions au déficit ou à l'inadéquation des capacités pour assurer des performances économiques et sociales.

Ces actions ont été réalisées à travers plusieurs initiatives dont :

- l'organisation des symposiums, des séminaires et des ateliers ;
- la réalisation de plusieurs études ;

- la mise en œuvre des projets et programmes ayant des composantes de renforcement des capacités.

Les projets de développement constituent un grand espoir pour les pays pauvres. Avec la coopération internationale, il est constaté une prolifération de projets de tout genre initiés par les pays pauvres ou par les partenaires techniques et financiers. Des sommes importantes d'argent sont investies dans ces projets qui sont parfois mal gérés ou qui ne répondent pas aux aspirations des bénéficiaires. Cela représente une perte énorme pour l'Etat, les bailleurs et les populations cibles.

Ainsi, les parties prenantes de ces projets exigent l'évaluation de ceux – ci. L'évaluation est une composante importante de la gestion d'un projet. Elle consiste à mesurer les effets réels du projet. Son but est d'apprendre du projet évalué, afin de mieux le comprendre pour mieux agir. Toute activité de développement devrait toujours mettre l'accent sur le changement perçu dans les conditions de vie des populations bénéficiaires, car, les projets pertinents et bien gérés perdent de leur sens s'ils n'aboutissent pas à une amélioration sensible de la situation des populations les plus vulnérables.

Pour être vraiment efficace, une évaluation doit inclure les leçons que l'on peut tirer d'un projet. Elle doit aussi pouvoir éclairer les décideurs sur l'opportunité de continuer le projet, de le modifier ou de l'abandonner, ou encore de le répéter ailleurs.

Le PRCFEGN fait partie donc de ces nombreux projets qui ont été exécutés avec la composante renforcement des capacités. Etant donné que le projet est clôturé en fin Août 2011, après 3ans de fonctionnement, et compte tenu de la nouvelle dynamique de la politique et stratégies nationales de renforcement des capacités, il convient de se poser les questions suivantes :

- Comment le projet a-t-il fonctionné ?
- Quels sont les effets du projet sur les bénéficiaires ?
- Quels apports pour améliorer ce fonctionnement ?

Les réponses à ces différentes questions se feront à travers l'étude intitulée : L'évaluation terminale du projet de renforcement des capacités des femmes et des enfants de Guet-Ndar.

4. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Objectif général

Contribuer à l'amélioration des performances des projets de renforcement des capacités des couches vulnérables au Sénégal.

Objectifs spécifiques

La présente étude vise à évaluer la démarche de renforcement des capacités mise en œuvre par la JICA.

A cet effet, une évaluation finale externe est menée afin d'apprécier non seulement sa pertinence, son efficacité, son efficience et sa durabilité, mais aussi d'envisager une suite à donner au projet.

Pour ce faire, la présente étude va :

- décrire le déroulement du projet et de ses activités;
- fournir aux parties prenantes une image fidèle du PRCFEGN;
- constater les progrès réalisés et les résultats obtenus par la mise en œuvre du projet, au moyen de données appropriées et de leur analyse complète et systématique;
- apprécier la cohérence de la logique d'intervention et de la logique organisationnelle du programme ;
- apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience du projet;
- apprécier les effets, l'impact à court terme et la durabilité du projet;
- apprécier la mise en œuvre du PRCFEGN ;
- étudier la suite à donner au projet ; c'est-à-dire dégager des leçons susceptibles de pouvoir éclairer les décideurs sur l'opportunité de continuer le projet, de le modifier ou de l'abandonner, ou encore de le répéter ailleurs.
- tirer les leçons de l'expérience de mise en œuvre du PRCFEGN
- porter un jugement de valeur sur des résultats constatés en les comparant avec les objectifs pré- établis et selon des critères prédéterminés.

5. INTERETS DE L'ETUDE

Les raisons suivantes ont milité au choix de ce sujet :

- mesurer nos capacités à entreprendre un travail de recherche et aussi d'adapter les enseignements reçus au cours de notre formation à la réalité ;
- participer au débat sur la problématique de renforcement des capacités qui est aujourd'hui une réelle préoccupation de développement au Sénégal.

6. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

L'étude est circonscrite dans le quartier Guet-Ndar. La population étudiée est constituée uniquement des femmes et des jeunes filles non scolarisées du quartier.

7. DEMARCHE DE L'ETUDE

Pour atteindre ces objectifs, la démarche utilisée est celle qui concilie à la fois :

- analyse documentaire ;
- élaboration d'un guide d'entretien ;
- test des instruments de l'étude ;
- enquête et visite sur le terrain ;
- traitement et analyse des données ;

Cette démarche aura permis de répondre à la question de départ ci - après : « le projet a-t-elle effectivement contribué au renforcement des capacités des femmes et des enfants de Guet-Ndar? »

8. ANNONCE DU PLAN

La présente étude est le résultat de cette démarche. Elle se présente, après la présentation générale de l'étude et avant la conclusion, en deux parties :

- la première partie aborde les fondements théoriques, la méthodologie et le contexte de l'étude ;
- la deuxième partie porte sur la présentation des résultats puis sur des recommandations.

**1^{ère} PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES
ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

Ce premier chapitre est consacré à la revue des apports théoriques en matière de projet. Il vise une meilleure appréhension du sujet d'étude à travers des éclaircissements sur les notions de projet et d'évaluation de projet.

Il se termine par la présentation de la méthodologie

Section 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES

Il s'agira ici, de définir certains concepts, compte tenu des perceptions dans le domaine de la littérature sur le développement. Puisque ces concepts reviennent de façon récurrente dans cette étude, il serait juste de les préciser.

1. 1. Notions de projet

1. 1. 1. Définition et typologie de projet

1. 1. 1. 1. Définition de projet

Selon Ousmane Kébé et Mamadou Mansour Sarr¹, un projet est un ensemble d'activités ou d'opérations interdépendantes, à réaliser dans un délai déterminé à l'aide de moyens et de ressources limités et mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs de développement.

1. 1. 1. 2. Typologie des projets² :

Les projets peuvent être classifiés, selon leur spécificité et sur la base de différents critères :

a) Critère de la finalité du projet

- projets productifs : dont l'objet est de fournir un bien ou service marchand, destiné à la commercialisation.
- projets non directement productifs : projets à but non lucratif, leur objet est de fournir un bien ou service non marchand et dont on attend un rendement dans le long terme (les projets d'infrastructures, d'éducation, de santé etc.)

¹ Codex COFEB GP, 2006

² Idem

b) Par catégorie d'initiateur

Grâce à ce critère, il est possible de classer les projets en : projet privé, projet public et projet ONG.

c) Par articulation avec les autres projets

Sur la base de ce critère, on peut distinguer deux catégories de projets : les projets compatibles et les projets incompatibles.

- Projets techniquement compatibles sont des projets réalisables simultanément à condition que les moyens soient disponibles. Parmi les projets compatibles, on distingue :
 - ☞ les projets compatibles dépendants 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.
- 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.

d) Selon la taille :

Selon la taille, on distingue : les micro- réalisation et macro- réalisation.

e) Par domaine

On distingue entre autres les domaines industriels, développement rural, sanitaires, etc.

Il est important de souligner que les activités d'un projet sont normalement entreprises dans un délai déterminé et sont non répétitives ; elles peuvent être à cycle court, moyen et long terme

Quelques soient les critères considérés pour la classification des projets, ceux-ci présentent un caractère commun : ils ne se limitent pas à des réalisations techniques, mais poursuivent un objectif de développement.

1. 1. 2. Le cycle de vie du projet et Cadre logique

1. 1. 2. 1. Le cycle de vie du projet³

Un projet a une vie : il naît, il se développe, et il meurt (ou cesse d'être un projet devenu permanent, c'est-à-dire une activité permanente).

La vie d'un projet comprend des étapes qui sont :

- l'identification ;
- la préparation ;
- l'analyse (évaluation ex ante)
- la sélection/négociation/approbation
- l'exécution (la réalisation) ;
- l'acheminement et l'évaluation ex-post.

1. 1. 2. 2. Le cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets.

Depuis 1975, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement. Il permet de :

- clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet ;
- identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ;
- identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus.

Il comprend :

a) L'impact de l'action de développement

C'est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs et 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

b) Effets :

Incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant : Ils conjuguent les résultats de l'action et d'autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu.

³ idem

c) Résultats :

Changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par l'action.

d) Indicateurs :

Ce sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence (ou norme) permettent de porter une appréciation.

1. 1. 3. Le suivi et évaluation

Les concepts de suivi, d'évaluation, de contrôle, de supervision, de surveillance, etc. des projets de développement visent à définir des mécanismes pour s'assurer que l'utilisation des ressources rares affectées est conforme à la planification initiale.

a) Le suivi

Selon Ahmadou Traoré dans son codex de cours, le management et le manager de projet, le suivi d'un projet se réalise à travers un système d'informations destinées à fournir aux décideurs des données précises et synthétiques pour vérifier si l'exécution du projet se déroule comme prévu, pour procéder à des réajustements immédiats et pour apprécier les effets des activités réalisées.

b) L'évaluation⁴ :

C'est l'examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation.

c) Le suivi-évaluation:

C'est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action

d) Un système de suivi-évaluation :

⁴ Guide de suivi et évaluation des projets et programmes à exécution nationale, PNUD, Avril 2007.

C'est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'Information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du S&E apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

e) Contrôle de projet

Le processus de contrôle des projets consiste à comparer les résultats réels au plan du projet pour déterminer les écarts, évaluer diverses lignes de conduite possibles et recourir aux actions correctives appropriées.

f) La vérification

La vérification est une inspection indépendante des opérations. Elle s'applique essentiellement à la comptabilité et aux questions financières. Alors que *la vérification* est occasionnelle et indépendante de la gestion du projet, *le contrôle* est continu et intégré à la gestion du projet.

g) La supervision

Le "suivi" d'un projet effectué par un donateur extérieur par l'intermédiaire de son équipe de consultants prend le nom de "supervision" dans le contexte des principes directeurs.

Il faut donc faire la distinction entre le suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins et la supervision entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propres missions examiner ou superviser l'exécution d'un projet qu'il finance.

La supervision s'intéresse à l'organisation du personnel, à l'attribution des fonctions et responsabilités, aux compétences en vue de relever les faiblesses à combler par la formation ou un appui technique

1. 2. Approche théorique de l'évaluation de projet

Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision.

1. 2. 1. Les raisons de l'évaluation

1. 2. 1. 1. But et caractéristiques de l'évaluation

Les buts officiels d'une évaluation sont de quatre ordres :

- aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention (but stratégique) ;
- fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route (but formatif) ;
- déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter (but sommatif) ;
- contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique (but fondamental, recherche évaluative).

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement. Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus.

L'évaluation cherche à expliquer pourquoi les résultats sont produits ou non par suite des activités du projet et d'autres intrants

1. 2. 1. 2. Utilité de l'évaluation⁵

L'évaluation est un outil d'apprentissage et de gestion active, ainsi qu'une méthode d'organisation pour l'amélioration aussi bien des activités en cours et de la planification future que de la programmation et de la prise de décision.

L'évaluation a trois fonctions essentielles relatives à la connaissance, l'appréciation et la décision.

a) **La fonction de connaissance:** elle consiste à éclairer les agents sur leur action, les renseigner sur ses enjeux, ses objectifs, ses moyens et résultats. De cette façon, l'évaluation participe au renforcement de leur motivation.

b) **La fonction d'appréciation:** son rôle est de permettre surtout aux décideurs et aux populations bénéficiaires de porter une plus juste appréciation sur leur propre valeur. Dans ce cadre, l'évaluation permet d'apporter une réponse aux questions suivantes :

Les actions menées valaient-elles la peine d'être conduites? Les moyens déployés étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis? Les résultats attendus ont-ils été atteints? Dans quelle mesure? Des effets non escomptés ont-ils été produits? Quels effets à moyen ou long terme, dans ce domaine ou dans un autre, faut-il attendre de ces actions? Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées? Les structures ou les pratiques engendrées par l'action sont-elles viables?

En répondant à ces questions, l'évaluation permet de porter un jugement de valeur sur les actions, de les qualifier positivement ou négativement.

⁵ Guide de Suivi Evaluation des projets et programmes à exécution nationale, PNUD, Avril 2007

c) **La fonction de décision** : elle permet de donner aux responsables des informations utiles à la prise de décision; c'est-à-dire répondre aux questions suivantes: *Faut-il poursuivre l'action? L'interrompre? La réorienter?*

1. 2. 2. Critères de l'évaluation

Un critère est le point de vue selon lequel on porte une appréciation. Une évaluation porte généralement sur six critères principaux qui sont : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

a) **La pertinence** est le caractère d'un projet répondant aux attentes de tout ou partie des acteurs concernés.

Il s'agit d'apprécier les objectifs retenus par le projet ou le programme par rapport aux besoins des populations concernées. La question fondamentale est de savoir si les objectifs de l'action à mener, en cours ou finalisée correspondent aux besoins des populations concernées, du pays, aux priorités globales, aux politiques des ministères impliqués et des bailleurs de fonds. Cette question se pose notamment de façon rétrospective compte tenu de l'évolution du contexte.

La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. Sa mise en œuvre est-elle motivée?

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.

b) **La cohérence** est le caractère d'un projet dont les moyens sont adéquats à l'objectif et adéquat entre eux.

Il s'agit de savoir si les activités mises en œuvre permettent d'atteindre les objectifs.

c) **L'efficacité** est le caractère d'un projet produisant les résultats ou effets attendus.

Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les activités du projet ont permis d'atteindre les résultats escomptés. Ce critère ne doit pas masquer certains problèmes organisationnels ou

de pérennisation des investissements.

- d) l'efficience** (rendement, coût-efficacité) 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'efficience 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.

La comparaison se fait souvent en termes de moyens par rapport aux normes requis pour obtenir un tel résultat. Les moyens dont il faut tenir compte s'entendent au sens large par les moyens matériel, financier et humain mis en œuvre incluant la participation des bénéficiaires.

- e) l'impact** : c'est l'ensemble des effets, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, généré par le projet, directement ou non, intentionnellement ou non.

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.

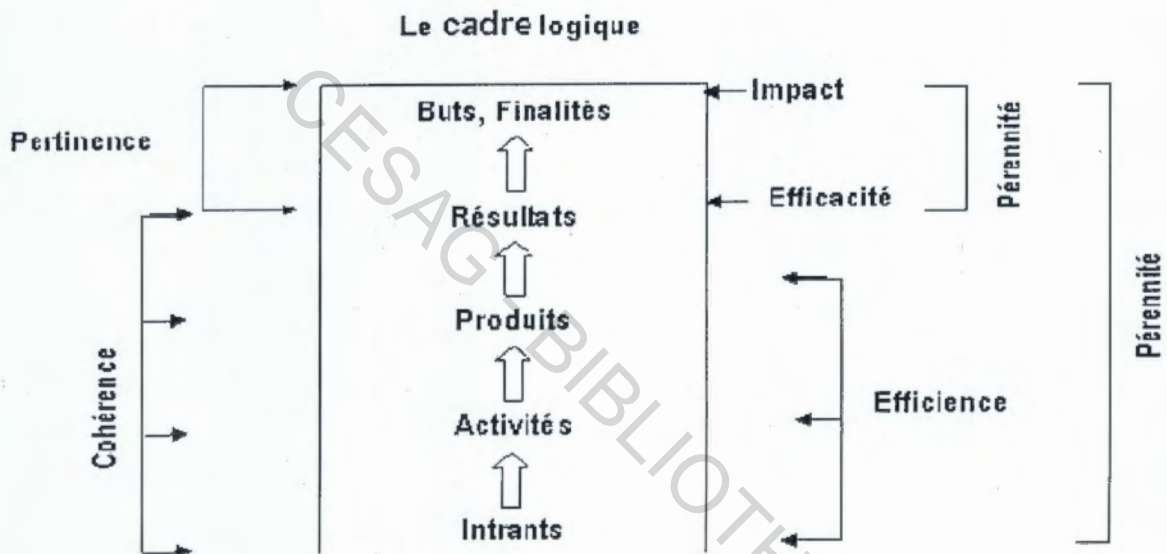
L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le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

- f) la durabilité (Pérennité)** : caractère d'un projet engendrant des activités ou une structure capable de « vivre » et de se développer.

C'est l'appréciation de la capacité des actions entreprises à perdurer (viabilité) et à s'étendre de manière autonome (reproductibilité).

- la *viabilité* : elle est liée à la pérennité du projet après le départ de l'appui ou l'assistance technique ;
- la *reproductibilité* : il s'agit d'apprécier si le projet est transposable dans une autre localité après qu'il a été réalisé dans une localité donnée ;
- la *représentation* : elle mesure la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances du projet.

Figure N°1: Les critères d'évaluation



Source : Guide de suivi et d'évaluation des projets et programmes, PNUD, 2007

1. 2. 3. Typologie des méthodes d'évaluation

L'évaluation peut être considérée comme une photographie de l'exécution du projet à un moment donné de son évolution. En fonction du **moment de réalisation**, on distingue plusieurs types d'évaluation :

a) L'évaluation préalable ou Evaluation avant financement ou pré-évaluation

L'évaluation préalable ou « pré – évaluation » est une évaluation critique avant financement de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'une activité et intervient avant la décision d'entreprendre cette activité ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.

b) L'évaluation ex-ante

L'évaluation ex ante consiste à déterminer la situation sans projet ou situation de référence.

Elle intervient généralement en début d'exécution de projet (projet de développement) et constitue la première tâche de l'équipe de suivi-évaluation du projet.

c) **Evaluation continue**

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables.

Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

d) **Evaluation à mi - parcours :**

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée.

Elle fait un état des lieux à un moment précis de la vie de l'action, généralement à mi-parcours et se distingue du suivi, qui est régulier.

Elle regarde à la fois le passé (prend en compte les acquis), le présent (analyse les perspectives de réalisation ou de non-réalisation des objectifs) et le futur (en proposant d'éventuelles réorientations).

Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

e) **Evaluation terminale :**

Celle qui concerne cette présente étude ; elle se réalise à la fin de l'action et permet d'en observer les conséquences à court terme. Par exemple, elle peut avoir lieu de **3 mois avant à 6 mois après** l'achèvement du projet. Elle peut :

- soit remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole),
- soit intervenir avant de passer à la phase suivante.

Elle a pour but de vérifier que les **résultats attendus** du projet se sont effectivement produits.

Elle fait un bilan global de l'action et analyse notamment si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions.

f) Evaluation ex post :

Elle intervient 3 à 5 ans après la fin du projet.

Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

g) Evaluation rétrospective :

Elle intervient dans la phase exploitation du projet, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés.

Elle vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc.

Elle vise également à tirer des enseignements pour les activités futures de planification, c'est-à-dire la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futures activités de développement.

1. 2. 4. Démarche de l'évaluation

Une évaluation est composée de 4 éléments indissociables qui structurent la démarche:

a) Dresser un état des lieux :

Dans un premier temps, l'évaluation recherche des informations, des avis, des faits objectifs, etc. et les décrit.

b) Analyser l'information recueillie:

Comprendre le pourquoi et le comment des informations à la lumière des activités, du contexte et du processus mis en place.

c) Donner des indications sur la valeur des choses:

Évaluer signifie "déterminer la valeur" de quelque chose, porter un jugement de valeur.

L'évaluation est un processus qui consiste à analyser et porter un jugement de valeur sur une action, un programme, un processus de décision... en utilisant, autant que possible, des bases objectives

(grâce à un suivi régulier, des faits consignés et des rapports/documents disponibles,...) et un processus d'implication des acteurs.

L'évaluation donne une appréciation quantitative et qualitative (sur base de l'expertise des évaluateurs) par rapport à un système de valeurs qu'il convient de rendre le plus explicite possible (par exemple, à travers une définition de critères transparents).

C'est une appréciation globale et nuancée qui est faite par l'évaluateur, pas une moyenne mathématique ou une pondération arithmétique.

d) Établir des conclusions et des recommandations:

Sur base de l'appréciation globale, des conclusions sont tirées, des recommandations sont proposées et négociées afin de garantir l'aspect constructif de l'exercice.

Section 2 : METHODOLOGIE

Evaluer un projet consiste à apprécier « sa valeur » et apprécier la valeur d'un projet revient essentiellement à :

- apprécier les résultats, effets et impact produits par le projet, autrement dit, quels sont les résultats de l'intervention ?
- apprécier la mise en œuvre, notamment, comment a-t-il été exécuté ?

L'élaboration du protocole méthodologique a connu la détermination du modèle d'intervention puis les étapes de l'intervention.

2. 1. Modèle d'intervention

Le Modèle logique est basé sur cette conception de l'évaluation. Ainsi :

- pour l'évaluation des résultats, les critères utilisés sont : la **pertinence**, l'**efficacité**, l'**efficience** et la **durabilité**, les effets et l'**impact** ;
- pour la mise en œuvre du projet, deux critères sont utilisés, notamment la **cohérence** et la **qualité** de la mise en œuvre.

La **cohérence de la stratégie de pilotage** du projet s'apprécie à travers l'analyse de la logique d'intervention et de la logique organisationnelle :

- la **logique d'intervention** s'intéresse au processus, notamment la cohérence entre les

ressources, les activités, les extrants, les effets et l'impact du projet ;

- la **logique organisationnelle** analyse la cohérence du dispositif organisationnel ainsi que les rôles et responsabilités des différentes structures intervenant dans le pilotage du projet.

La **qualité de la mise en œuvre** du projet s'appréhende par la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et le suivi des activités.

2. 1. 1. Les niveaux d'évaluation

L'évaluation est une technique de gestion utilisée afin de vérifier si un projet a été mis en œuvre tel qu'il a été planifié et s'il a atteint, ou est en voie d'atteindre, ses objectifs. Elle est l'un des principaux moyens dont disposent les gestionnaires de projet pour mesurer l'effet et ajuster leurs actions en fonction des buts qu'ils poursuivent. On dénombre plusieurs niveaux d'évaluation. Dans la présente étude, les deux principaux seront abordés, soit ceux qui sont à la fois les plus connus et les plus exigés au cours des processus évaluatifs : l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des résultats.

a) L'évaluation de l'implantation

La réussite d'un projet dépend beaucoup de la façon dont il a été mis en œuvre.

Une façon de s'assurer qu'un projet a atteint ses objectifs consiste donc, préalablement, à vérifier s'il a été implanté adéquatement. Cette démarche est communément nommée l'évaluation de l'implantation. Ses principales fonctions se résument à :

- déterminer quels sont les écarts entre les activités prévues dans le plan d'action d'un projet et celles qui ont été réellement effectuées sur le terrain (*ex. : A-t-on organisé le nombre prévu d'activités?*);
- vérifier si les activités se sont déroulées telles qu'elles ont été planifiées et de la manière prévue;
- préciser les difficultés éprouvées lors de la réalisation du projet (*ex. : difficulté à joindre les participants, ressources insuffisantes, difficulté à coordonner les étapes, etc.*);
- vérifier si l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières s'est effectuée comme prévu.

En procédant ainsi à une analyse critique du mode de fonctionnement et de déroulement d'un projet, le rôle de l'évaluation de l'implantation consiste à comprendre quels sont les facteurs et les événements qui ont influencé son déroulement et qui ont contribué, par conséquent, à l'atteinte plus ou moins grande des objectifs fixés.

b) L'évaluation des résultats

Que s'est-il passé à la suite du projet ? Qu'est-ce que les gens ou la collectivité en ont retiré ? Évaluer les résultats, c'est mesurer quels ont été les « effets », les changements occasionnés par un projet. Ce type d'évaluation permet plus particulièrement d'examiner si une intervention a modifié une situation ou un problème tel qu'il est planifié. Toute organisation qui réalise un projet de renforcement des capacités des femmes, par exemple, cherche l'amélioration des conditions de vie dans la communauté des pêcheurs et contribue ainsi à la réduction de la pauvreté au sein de couches de populations considérées parmi les plus démunies du Sénégal en provoquant des « changements » de connaissances, d'attitudes, de perceptions et de comportements chez ces personnes. L'évaluation des résultats permet de tester objectivement cette intention et de vérifier si le projet a produit des effets imprévus.

c) La combinaison des deux niveaux d'évaluation

Bien qu'il soit possible d'effectuer isolément une évaluation d'implantation ou une évaluation des résultats, il est fortement suggéré de les réaliser conjointement. En effet, la seule mesure des résultats d'un projet permet de vérifier l'atteinte des objectifs. Cependant, il sera difficile de porter un jugement sur les raisons du succès ou de l'insuccès de l'intervention, car les activités qui ont été réalisées et la façon dont elles l'ont été n'auront pas été analysées. Inversement, la seule évaluation de l'implantation apporte des connaissances utiles sur ce que le projet a fait et comment il l'a fait, mais ne permet pas d'apprécier dans quelle mesure les actions entreprises ont provoqué les changements souhaités.

Pour utiliser efficacement ces deux niveaux d'évaluation, il importe de les distinguer, car ils prêtent à confusion. L'erreur classique consiste à croire qu'un projet a atteint ses objectifs du moment où les activités prévues ont été réalisées ou, encore, lorsque les gens sont satisfaits des services livrés. Or, il est à noter que la vérification des activités réalisées et du degré de satisfaction envers celles-ci fait partie du processus d'évaluation de l'implantation. Vérifier l'atteinte des objectifs consiste plutôt à mesurer si des changements de connaissances, d'attitudes ou de comportements chez un groupe de gens se sont produits comme prévu grâce au projet.

En résumé le modèle d'intervention s'articule autour de 4 composantes essentielles :

- l'appréciation des résultats, effets, impact à court terme du projet ;
- l'appréciation de la stratégie de pilotage du PRCFEGN ;
- l'appréciation de la qualité de l'exécution du PRCFEGN ;
- la réflexion sur la suite à donner et les leçons à tirer de l'expérience de la gestion du projet.

2. 1. 2. Objectifs de la démarche

L'évaluation de projet est un outil que se donnent les acteurs en présence pour apprécier la validation de leur objectif initial, des conditions de sa réalisation, des raisons éventuelles qui peuvent justifier des écarts entre le projet ou l'objectif initial et sa réalisation finale.

Sa démarche permet d'apprécier si le projet est :

- cohérent dans sa conception et sa mise en œuvre ;
- efficace, c'est-à-dire si ses effets sont conformes à ses objectifs ;
- efficient du point de vue de son coût comparé aux avantages qui en découlent ;
- effectif à travers ses conséquences pour la société ;
- pertinent en ce que ses objectifs sont en adéquation avec les problèmes qu'il est supposé résoudre.

Le déroulement de l'évaluation externe finale ainsi que le plan de restitution des résultats de l'enquête s'inspirent de ce modèle.

2. 2. Etapes de l'intervention

Le déroulement de la mission est présenté ci-dessous en ces étapes. A Chaque étape les aspects méthodologiques sont abordés de manière spécifique.

2. 2. 1. Analyse documentaire et entretiens avec l'équipe du projet

a) Analyse documentaire

En vue de mieux préparer la phase d'enquête, une analyse des données secondaires portant sur le projet, son fonctionnement, ses missions et objectifs a été effectuée. Le document

de « l'atelier d'analyse de la problématique des changements souhaitables et de planification participative pour la définition du concept du projet » a constitué la principale source documentaire étudiée.

Elle a permis dans un premier temps de préciser le cadre logique du projet, avec les objectifs, les indicateurs, les questions d'évaluation, les moyens de vérification, les hypothèses critiques, les parties prenantes du projet, etc. L'analyse documentaire accompagnée d'une série d'entretiens avec le staff du PRCFEGN a permis de valider la méthodologie et les questions d'évaluation.

b) Entretiens avec le personnel du projet

Ces entretiens se sont déroulés au Service des Pêches et de la Surveillance de Saint-Louis.

2. 2. 2. Constitution de l'échantillon (bénéficiaires)

La solution idéale pour obtenir des informations fiables sur le déroulement du PRCFEGN, ses résultats, effets et impact, etc., aurait consisté à interroger tous les bénéficiaires. Mais compte tenu des contraintes de délais, de coûts et d'espace, il est difficile, voire même impossible, de contacter et d'obtenir de tous les participants des réponses aux questions d'évaluation. La technique d'échantillonnage s'inscrit dans ce cadre. Il consiste à extraire de la population mère à étudier un certain nombre d'individus censé être représentatif de cette population, de telle sorte les conclusions tirées de l'échantillon puissent être généralisées à toute cette population. Ainsi, au delà de la taille de l'échantillon qui détermine sa précision, sa capacité à représenter correctement la population mère auquel il appartient est primordiale. Deux approches sont possibles pour régler cette difficulté. Il s'agit de l'échantillonnage aléatoire et de l'échantillonnage non aléatoire. Le premier s'appuie sur la théorie des sondages et sur le pouvoir du hasard pour la constitution de l'échantillon. Le second, plus pragmatique, laisse le soin au chargé d'études de construire son échantillon selon des critères prédéfinis.

a) Méthode non aléatoire

Les méthodes non aléatoires sont des méthodes où le concept de «chance égale» est absent. Ce sont des méthodes généralement peu fiables. Elles ne nécessitent pas de base de sondage.

Elles sont souvent utilisées :

- pour des études exploratoires;

- pour réduire les coûts;
- quand il est impossible ou non envisageable d'utiliser la méthode aléatoire.

Préoccupé d'avoir l'analyse menée plutôt qualitative que quantitative, cette approche a été retenue.

Les trois plus importants types d'échantillonnage non aléatoire son :

- échantillonnage accidentel ou « le micro trottoir » ;
- échantillonnage par quota ;
- échantillonnage raisonné.

L'échantillonnage par quota sera retenu dans cette étude.

b) L'échantillonnage par quota

Un échantillonnage par quota est un échantillonnage dans lequel il est demandé aux enquêteurs de sélectionner les répondants sur la base d'un certain nombre de caractéristiques définies a priori. Elle repose sur un principe simple notamment celui de la reproduction fidèle de la population à étudier. On demande aux enquêteurs de faire un nombre d'entrevues dans divers groupes établis en fonction du secteur géographique, de l'âge, du sexe ou d'autres caractéristiques... L'enquêteur doit respecter son quota.

A chaque segment de la population correspond un quota de telle sorte que chaque élément de la population appartienne à un seul segment.

Elle peut être utilisée pour diverses raisons : absence de base de sondage, base non suffisamment renseignée, ou pour des raisons de coût.

Un quota est souvent établi en rapport avec le poids d'une catégorie dans la population considérée.

- **Avantages** : Moins coûteuse et plus facile à réaliser.
- **Désavantages**: Beaucoup de non-réponses; difficulté de trancher lorsqu'il s'agit de sélectionner des individus d'un groupe d'âge ouvert (Ex : 65 ans et plus : faut-il prendre 66 ans ou 70 ans, etc.).

c) Taille de l'échantillon

Vus l'absence de base de sondage, de moyens matériels et financières et de temps, l'entretien s'est fait avec 35 bénéficiaires.

d) Composition de l'échantillon

Pour une bonne représentativité de l'échantillon, 3 critères ont été retenus :

- Femmes transformatrices ;
- Femmes non transformatrices ;
- Les enfants – jeunes filles qui ont bénéficié des actions du projet.

A l'issue de cette étape, 20 transformatrices, 10 non transformatrices et 05 jeunes filles ont été interrogées.

2. 2. 3. Enquêtes et visite de terrain

a) Enquêtes et collecte des données

Vu le faible niveau d'alphabétisation en français de la population de Guet-Ndar, pour qu'il n'y ait pas de confusion ou trahison dans la transmission du message ; la méthode qualitative a été optée afin de recueillir le maximum d'information fiable en rapport avec notre thème. Elle a consisté à faire des guides d'entretien. Les entretiens sont faits en wolof, parfois en groupe (de trois personnes) selon la disponibilité des personnes. Parfois il est fait avec une seule personne pour vérifier les données recueillies car les cibles ne veulent, parfois, pas parler en présence des autres au risque d'être vu comme quelqu'un d'ingrat. Les entretiens sont traduits en wolof (langue locale). A cet outil, est associée l'observation participante.

b) Visite sur le terrain

Les points visités ont été :

- le Foyer des enfants et femmes de Guet-Ndar pour d'observer de visu le niveau d'équipement, son aménagement et l'effectivité du manuel de procédure dans les lieux et des cours d'alphabétisation ;
- aménagement du site de transformation ;
- Equipements (foyers améliorés, broyeuses, claies de séchage) ;
- magasin aménagé ;
- achat et vente en commun de matière 1^{ère} et produits transformés ;
- la visite de quelques habitats a permis de constater que presque toutes les maisons disposent de poubelles par le biais de la coopération espagnole et APROSEN mais que la promiscuité y règne toujours ;

- les aires traditionnelles de transformation du poisson situées au bord du fleuve et de la mer pour observer les conditions dans lesquelles travaillent encore les femmes transformatrices et l'insalubrité qui y règne. Mais il est difficile de voir des améliorations faute d'indicateurs y affairant.

2. 2. 4. Dépouillement et restitution

a) Dépouillement et analyse des résultats

Cette activité a consisté à traiter, analyser et interpréter les résultats des entretiens semi-directifs et des questionnaires administrés aux femmes et à l'équipe de projet. Les résultats des données d'entretien ont été confrontés à ceux des fiches d'enquête reçues. Les données des fiches d'entretien ont été saisies dans un premier temps manuellement pour ensuite subir avec les questionnaires reçus un traitement informatique à l'aide du logiciel Sphinx.

Des tris à plat et des tris croisés ont été effectués pour analyser les résultats globaux et les résultats par catégorie – transformatrices et les femmes non transformatrices.

Les analyses de données effectuées ont porté, entre autres, sur :

- l'appréciation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la cohérence de la logique d'intervention, de la durabilité, des effets et des changements induits du projet en répondant aux questions d'évaluation ;
- l'appréciation de la qualité de l'exécution du projet ;
- le recensement des causes de dysfonctionnements ;
- l'analyse des nouveaux besoins identifiés compte tenu des mutations en cours.
- la formulation de recommandations pour consolider les acquis du projet et élaborer une esquisse d'une nouvelle phase ou d'un nouveau programme pour le futur.

b) Organisation de l'Atelier de restitution du rapport provisoire

Une fois élaboré, le rapport provisoire a été soumis à l'examen du comité de pilotage. A cette étape, les observations, remarques et suggestions ont été faites.

2. 2. 5. Difficultés rencontrées

La première difficulté à laquelle l'évaluateur eu à faire face c'est l'accès aux documents financiers : à chaque fois qu'une question est posée à un membre de l'équipe sur ce sujet, celui-ci

hésite avant de vous dire qu'il n'en sait pas beaucoup ou de vous renvoyer à l'expert japonais qui est absent du Sénégal.

A cette difficulté s'ajoute la disponibilité des femmes pour une interview. En effet, le mois de septembre, le poisson est devenu rare. On ne les retrouve plus dans les sites ou au foyer FFEGN, leurs points de convergence habituels. Elles sont préoccupées par la dépense quotidienne quand on sait que la quasi-totalité est chef de ménage.

Enfin, la traduction du support du guide d'entretien en wolof. En effet, des difficultés ont été notées parfois à traduire certains mots du français au wolof et vice versa du fait de l'existence de synonymes. « Traduire d'une langue dans une autre est bon aussi, pourvu que l'on fasse plutôt attention au sens des mots et aux liaisons grammaticales qu'à l'idée cachée et profonde »⁶

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁶ ALAIN, *Propos II*, Bibliothèque de la Pléiade, nrf Gallimard, 1970

Chapitre 2 . PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera exposé le contexte global dans lequel l'étude a été menée et, la description de l'environnement interne et externe du projet.

Section 1 : Contexte global de l'étude et présentation du milieu

Dans cette section, le contexte général de l'évaluation est présenté suivi de la description du milieu.

1. 1. Contexte général de l'évaluation

1. 1. 1. Genèse de l'évaluation des projets de développement

Les projets de développement constituent le principal instrument de mise en œuvre des politiques et stratégies de développement économique et social des pays sous-développés. Depuis les indépendances des milliards sont investis chaque année dans ses projets par les Pays et Partenaires techniques et financiers (PTF).

Cependant au regard des efforts et investissements consentis, les résultats en terme de développement atteints sont bien en deçà des objectifs fixés.

En effet, les priorités des pays et de leurs populations sont loin d'être satisfaites et des voix se sont élevées pour décrier cette situation.

Les critiques ont atteint leur apogée à la fin des années 80 après l'adoption du paradigme de l'ajustement structurel et de la stabilisation macroéconomique dans tous les Pays en Développement.

Même si les politiques d'ajustement structurel ont permis à bon nombre d'Etats d'améliorer leurs grands équilibres macroéconomiques, et de réduire ainsi leurs déficits publics, il reste que le désengagement de l'Etat des secteurs sociaux et la diminution de son appui aux secteurs de base, ont conduit à une explosion de la pauvreté.

Par ailleurs, par le biais des conditionnalités qu'elles imposent, les PTF prennent un poids plus important dans la définition des choix et des stratégies de développement.

Les résultats mitigés des politiques d'ajustement structurel ont relancé les débats sur l'efficacité de l'aide publique au développement et cette question est revenue au centre des préoccupations de la Communauté internationale. Celle-ci constituée des gouvernements, des PTF, des parlements, des citoyens, du secteur privé, des ONG et de la société civile réclame une plus grande efficacité de

l'aide, une gestion des affaires publiques plus saine, davantage de responsabilité et de transparence ainsi que l'obtention de résultats plus tangibles.

Au sommet de 2000, Consensus mondial, l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) qui visent à faire reculer la pauvreté, la faim, l'analphabétisme, l'inégalité des sexes, la mortalité maternelle et infantile, les maladies, les atteintes à l'environnement et à mettre en place un partenariat pour le développement axé sur l'aide au développement, les relations commerciales et l'allègement de la dette.

En mars 2002, au sommet de Monterrey, l'objectif visé était d'aider plus et mieux, avec la question de savoir comment mesurer l'atteinte des objectifs ?

En février 2003, la déclaration de Rome, stipule :

- la nécessité de Modification et d'harmonisation des politiques, procédures et pratiques des donateurs ;
- leadership du pays partenaire dans la coordination de l'aide au développement ;
- engagement des pays partenaires à entreprendre les réformes nécessaires pour que les donateurs puissent aligner leurs interventions sur les priorités nationales ;
- leadership du gouvernement dans le renforcement des capacités ;
- respect des priorités de développement du pays partenaire dans l'affectation de l'aide.

En 2004, à Marrakech, la 2^{ème} table ronde a permis de dégager les principes clés à suivre :

- axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement ;
- aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats attendus ;
- assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports ;
- axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats ;
- utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions, comme pour l'établissement des rapports et la responsabilisation.

1. 1. 2. La déclaration de Paris

En 2005 les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) adoptent la **Déclaration de Paris**. Celle-ci s'inscrit parmi les moments clés de la réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide au développement.

Un accord est conclu entre 60 pays partenaires, 30 pays donateurs et 30 organismes de développement, en vue d'adopter des modalités d'apport de l'aide les plus propices à la réalisation des OMD

Les engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris s'articulent autour de cinq grands principes :

- 1) **L'appropriation** : Les donateurs ont pour mission d'appuyer et de promouvoir la maîtrise par les pays en développement de leurs politiques et stratégies tout en se conformant à ces dernières et en contribuant au renforcement des capacités nationales d'exécution.
- 2) **L'alignement** : Les donateurs s'alignent sur le programme d'action des pays partenaires et utilisent les systèmes des pays partenaires. Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires. Cela signifie par exemple que les donateurs baseront leurs conditions dans la mesure du possible, sur les stratégies de développement nationales, au lieu d'imposer de multiples conditions formulées en fonction d'autres plans d'action.
- 3) **L'harmonisation** se situe au niveau des donateurs qui mettent en place des modalités et simplifient leurs procédures. Ils doivent poursuivre des actions mieux harmonisées, permettant une plus grande efficacité collective et imposant un fardeau moindre, surtout pour les pays qui, comme les États fragiles, ont des capacités limitées.
- 4) **La gestion axée sur les résultats** : Les donateurs comme les pays partenaires doivent gérer leurs ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats. Les donateurs doivent pleinement appuyer les efforts déployés par les PVD pour mettre en œuvre des cadres d'évaluation des réalisations qui permettent de mesurer les progrès relatifs à différents éléments essentiels des stratégies de développement nationales. Ils doivent pour cela partager les informations.
- 5) **La responsabilité mutuelle** : Les donateurs et les PVD s'engagent à se tenir mutuellement responsables des résultats obtenus en matière de développement.

Le Suivi et l'Evaluation sont deux fonctions essentielles et déterminantes dans la gestion des projets et programmes de développement en ce qu'ils permettent de s'assurer de l'efficacité des actions menées sur le terrain et de se convaincre de leur efficacité au regard des ressources disponibles.

Les partenaires au développement en font à juste titre une des conditionnalités en matière d'aide au développement à l'effet d'avoir une bonne visibilité des effets et impacts des projets et programmes sur les populations bénéficiaires. Aussi, les intègrent-ils dans les documents de projets comme un maillon important dans le dispositif de gestion des projets.

L'objectif général assigné au PRCFEGN est de contribuer à accroître de manière durable l'amélioration des conditions de vie dans la communauté des pêcheurs et ainsi à la réduction de la pauvreté au sein des couches de populations considérées parmi les plus démunies du Sénégal.

Après trois années d'exécution, le projet est clôturé en fin août 2011. A cette date une mission d'évaluation finale doit être réalisée afin d'apprécier non seulement sa cohérence, sa pertinence, son efficacité, son efficacité et sa durabilité, mais aussi d'envisager une suite à donner au projet.

La présente mission s'inscrit dans ce cadre.

1. 2. Données générales sur le quartier

Ces données générales permettent de mieux cerner les caractéristiques sociodémographiques et économiques de Guet-Ndar. Elles sont structurées autour des points ci-après :

- la présentation du quartier ;
- les caractéristiques démographiques et socioculturelles ;
- les infrastructures et équipements collectifs ;
- la problématique de la promiscuité et de la délocalisation ;
- les activités économiques.

1. 2. 1. Présentation de Guet-Ndar

Guet Ndar est situé à l'extrême sud de la langue de Barbarie entre l'océan Atlantique et le petit bras du fleuve Sénégal sur une superficie de 1378 ha (source : Plan de développement du quartier de

Guet Ndar, 2005). Il est formé de trois sous-quartiers que sont : Guet Ndar Lodo, Guet Ndar Dack et Guet Ndar Ponde Kholé.

Guet Ndar compte environ 25 438 habitants, soit 16% de la population de la commune de Saint-Louis (source : Plan de développement du quartier de Guet Ndar, 2005). Guet Ndar est l'un des quartiers les plus vastes de Saint-Louis. Il s'adosse à l'océan source indispensable des activités économiques des Guet-Ndariens. Il figure aussi parmi les quartiers les plus densément peuplés de la commune de Saint-Louis.

Guet-Ndar est surpeuplé et s'est fortement densifié (environ 1846 habitants/km²) au point que son territoire initial déborde sur les domaines public et maritime. Dans ce quartier, les densités sont très fortes.

Le développement de l'habitat spontané et la promiscuité illustrent cette situation. Toutes les mesures de dé-densification ont échoué car les populations qui auraient dû être déplacées à Goxu Mbacc et à l'hydrobase ont revendu les parcelles qui leur étaient allouées. Cette situation rend difficile toute possibilité d'aménagement. De cette situation d'engorgement résultent toutes les difficultés d'accessibilité du quartier. Et la seule voie qui permettait la fluidité de la circulation est dans un état de délabrement aggravé par l'empiétement sur les rues de l'habitat illégal. Cette promiscuité fait courir de gros risques aux populations qui sont exposées aux problèmes d'insécurité surtout en cas d'incendies ou d'inondations. La densité de l'habitat et les constructions en hauteur, sans aucun respect des règles en la matière, aggravent la situation.

L'économie de Guet-Ndar est basée sur la pêche et les activités connexes notamment le mareyage, la transformation des produits halieutiques et leur commercialisation. Les enfants sont également concernés par ces activités dans la mesure où ils appuient leurs parents s'ils ne vont pas à l'école. Au-delà de cette caractéristique économique, il apparaît que la pêche et ses dérivés sont partie intégrante de l'identité de Guet-Ndar au point que certains n'hésitent pas à qualifier ce quartier de « village traditionnel de pêcheurs ».

1. 2. 2. Les caractéristiques démographiques et socioculturelles

Il s'agit des caractéristiques et socioculturelles de Guet-Ndar.

a) Age et sexe

La population guet-ndarienne est relativement jeune. Ainsi, la tranche d'âge de 5 à 24 ans représente 43,92% soit près de la moitié de la population. Les hommes représentent 52,80% de

l'effectif total contre 47,20% de femmes. Le second aspect fondamental est la jeunesse de la population de Guet-Ndar à l'image de celle du pays.

La jeunesse de la population implique une forte demande de scolarisation et d'emplois qui n'est pas toujours satisfaite compte tenu du déficit en matière d'infrastructures scolaires et de la rareté des emplois dans le secteur moderne. Face aux difficultés du secteur de la pêche qui offrait jusque là des sources de revenus à ces jeunes évitant ainsi les problèmes de délinquance juvénile, ces derniers tentent parfois l'aventure de l'émigration clandestine.

b) Situation matrimoniale

La quasi-totalité (89%) des chefs de ménage sont en union. Dans ces ménages de pêcheurs, les enfants constituent un grand privilège pour l'épanouissement socio-économique et sont considérés comme une main d'œuvre d'appoint pour certaines activités économiques ou travaux domestiques. C'est d'ailleurs ce qui explique la polygamie relativement importante.

Les ménages dirigés par les femmes représentent environ 34%. Ce sont généralement des femmes devenues veuves après avoir été mariées à des hommes très âgés ou des mères célibataires ou du fait des accidents dont sont parfois victimes les pêcheurs en mer ; ces femmes se retrouvent avec beaucoup d'enfants en charge. Ces dernières sont obligées de travailler durement pour éviter, souvent sans succès, que leur famille ne soit réduite à vivre de la charité.

c) Le niveau d'instruction

La moitié des chefs de ménage n'a aucun niveau d'instruction. La faiblesse du niveau d'instruction est due au fait que cette génération d'hommes a été impliquée très tôt dans les activités du secteur de la pêche et à cette époque, l'école n'était pas valorisée comme c'est le cas aujourd'hui.

Face à cette déperdition scolaire, et au faible taux de scolarisation, l'alphabétisation fonctionnelle a été introduite pour permettre à cette génération de se rattraper.

Cependant, même sur ce plan, les activités de la pêche absorbent tout le temps d'occupation des chefs de ménage.

L'analphabétisme des femmes limite leurs possibilités de développer des activités économiques en dehors des secteurs traditionnels de la transformation des produits halieutiques et de leur commercialisation.

1. 2. 3. Les infrastructures et équipements collectifs

Le quartier souffre d'un manque criard d'infrastructures de base : école, poste de santé, structures socio-éducatives.

Les principaux équipements collectifs existant à Guet-Ndar sont les deux écoles élémentaires, la maternité, le dispensaire, le quai de pêche et le foyer des femmes et des enfants.

Il n'existe pas de case des tout-petits dans ce quartier alors qu'il s'agit d'un réel besoin dans la mesure où les femmes très occupées par leurs activités économiques (transformation des produits halieutiques, micro-mareyage, etc.) n'ont pas le temps de veiller sur les petits enfants qui encourent ainsi des risques d'accidents quand ils jouent dans la rue.

1. 2. 4. La problématique de la promiscuité et de la délocalisation

Guet-Ndar est surpeuplé et la promiscuité est la principale caractéristique de ce quartier si bien qu'on compte parfois dix (10) personnes dans une chambre.

Le Guet-Ndarien s'inscrit dans un réseau de relation fondé sur la parenté, mais aussi sur le partage d'une situation devenue particulièrement préoccupante. Il s'agit donc d'un souci de conserver cet esprit de corps afin de ne pas faire éclater la communauté au point de lui faire perdre son âme. La population, consciente de la forte paupérisation du quartier, souhaite avoir des parcelles. Les solutions, envisagées depuis quelques années, n'ont pas abouti. En effet, les lotissements qui leur étaient destinés ne satisfont pas à la forte demande de terrain. Il s'y ajoute que les populations n'ont pas toujours les moyens financiers pour construire une maison et aménager ailleurs car les revenus tirés de la pêche s'amenuisent d'année en année à cause de la baisse des ressources halieutiques.

Cependant, un mouvement sensible de déménagement est observable et il concerne surtout la nouvelle génération qui cherche de meilleures conditions de vie. Mais un autre aspect, fort subtile, rend le départ difficile. Il relève d'une organisation sociale qui veut que le mari rejoigne sa femme dans sa maison familiale, comme si les hommes avaient renoncé à la propriété foncière. Ils sont les hommes de la mer et leur demeure reste la mer.

1. 2. 5. La salubrité

Les conditions de salubrité et d'hygiène au niveau des sites traditionnels de transformation des produits halieutiques sont déplorables surtout au niveau de ceux situés au bord du fleuve. Dans ces derniers, la présence de déchets provenant des produits halieutiques est aggravée par le fait que les enfants y défèquent liée au manque d'espace et au nombre important de pirogues qui y débarquent leur chargement depuis l'ouverture de l'embouchure artificielle située à l'hydrobase. Il faut y ajouter les invendus de poissons qui pourrissent sur la place (faute de camions frigorifiques) avec tous les risques sanitaires qui en découlent pour les populations.

Ce problème de conservation du poisson a aussi des conséquences néfastes sur l'environnement car les poissons qui pourrissent sur les berges altèrent la beauté du paysage et posent de réels risques sanitaires pour la population surtout les femmes et les enfants qui fréquentent le bord du fleuve

Guet-Ndar manque de décharges publiques, de poubelles et de système d'assainissement individuel et collectif. Ainsi, la quasi-totalité des ménages (80%) évacuent leurs eaux usées et autres déchets liquides aux bords du fleuve ou de la mer.

La promiscuité de l'habitat à Guet-Ndar ne favorise pas une bonne hygiène individuelle et collective. En effet, la plupart des ménages ne disposent pas de latrines ou de WC.

L'occupation anarchique de la berge du petit bras du fleuve et sa surpopulation inquiètent non seulement les transformatrices mais aussi l'ensemble de la population.

L'entassement des déchets de poissons, se mêlant toute sorte de déchets liquides et solides, rend la situation plus déplorable encore. Les immondices jonchent les rues et la fumée qui se dégage des foyers des transformatrices rendent l'atmosphère irrespirable et exposent les enfants, comme les plus fragiles de la population à diverses maladies telles que la gale, les dermatoses, les diarrhées et le paludisme.

Les ménages préconisent donc la mise en place d'un système adéquat d'assainissement et des puisards afin de résoudre le problème d'évacuation des eaux usées.

La promiscuité a atteint un tel degré que beaucoup d'acteurs rencontrés sont favorables à la délocalisation et au décongestionnement du quartier s'ils ont les moyens d'aménager ailleurs à Saint-Louis. Cependant, certains souhaitent reconstituer un site de Guet-Ndar afin de conserver l'identité et le ciment de leur communauté.

1. 2. 6. Les activités économiques

L'accent est mis ici sur la pêche qui est une activité dominée par les hommes, le tourisme et les activités économiques des femmes.

a) La pêche, fondement de l'économie et de l'identité guet-ndarienne

L'économie de Guet-Ndar est basée sur la pêche et les activités connexes notamment le mareyage, la transformation des produits halieutiques et leur commercialisation. Au-delà de cette caractéristique économique, il apparaît que la pêche et ses dérivées sont partie intégrante de l'identité de Guet-Ndar au point que certains n'hésitent pas à qualifier ce quartier de « village traditionnel de pêcheurs ».

Cette affirmation n'est pas du tout erronée dans la mesure où la revue documentaire et l'observation sur le terrain montrent que Guet-Ndar a une identité spécifique qui la différencie du reste de la ville de Saint-Louis et les autres quartiers urbains du Sénégal et dans laquelle l'économie de la pêche occupe une place centrale.

Il suffit de se promener dans les rues, ruelles de Guet-Ndar, aux abords du fleuve et de la mer pour se rendre compte que la vie quotidienne des hommes et des femmes est rythmée par la pêche et ses activités connexes notamment la transformation des produits halieutiques, la vente de ces produits et du poisson frais. Les enfants sont également concernés par ces activités dans la mesure où ils appuient leurs parents s'ils ne vont pas à l'école. Les observations ont permis de voir que même les jouets qu'ils bricolent, en l'occurrence des pirogues, renvoient à la mer, au fleuve et par conséquent à la pêche.

b) Le tourisme

Guet-Ndar bénéficie de conditions naturelles et climatiques favorables à l'épanouissement du tourisme. La présence du fleuve Sénégal à l'est et de l'océan Atlantique à l'ouest lui confère un climat doux et agréable à vivre. D'autre part, il offre une belle plage et bénéficie d'un ensoleillement étalée sur toute l'année.

c) La commercialisation des produits de la pêche

L'essentiel de la pêche débarquée est vendu à des mareyeurs qui la revendent sur le marché national ou aux unités de transformation. Leur force dans la commercialisation du poisson provient surtout de l'inorganisation des pêcheurs qui travaillent au jour le jour et n'ont pas de disponibilités pour s'occuper d'autres choses que de la pêche. Ainsi, le mareyeur joue un rôle important dans la pêche car il assure d'importants revenus. De ce fait, en 2009, la quantité mareyée s'élève à 43.208,31 Tonnes (direction de la Statistique)

Guet-Ndar joue un double rôle :

- C'est un grand centre de consommation d'une part en raison de son appartenance à la ville et d'autre part, à l'importance des revenus et la forte urbanisation de la ville.
- Elle est aussi un marché d'éclatement vers les autres villes comme Diourbel, Dakar, Thiès et Matam.

Cependant, le mareyage connaît des contraintes qui sont :

- l'insuffisance des camions frigorifiques ;
- l'absence de dispositifs de conservation de la surproduction ;
- l'insuffisance de l'offre de glace.

d) La transformation

L'activité de transformation est caractérisée par des conditions médiocres de traitement des produits : claies de séchage et bacs de traitement en nombre insuffisant, ateliers non clôturés, dallage partiel, pas de lumière, ni d'eau courante, fours tombés en ruine. La transformation des produits halieutiques est également confrontée à un problème d'ordre spatial. A Guet-Ndar, la saturation de l'atelier de Sine est réelle, car ce dernier se trouve à proximité du débarcadère actuel de Diamalaye.

Les produits transformés sont consommés sur place à hauteur de 2,02% et le reste est acheminé vers l'intérieur du pays. Exceptionnellement, la production de « Sali » est entièrement destinée à l'exportation vers les pays comme Togo, Ghana, Congo et d'autres pays d'Afrique centrale.

La transformation des produits halieutiques subit des contraintes liées :

- aux manques d'infrastructures adaptées et le manque d'hygiène agissant sur la qualité du produit, car, les produits sont transformés et exposés à l'air libre avec tous les risques environnementaux et sanitaires (humidité, poussière, contaminations microbiennes, pluies, insectes, etc.) ;
- aux conditions de préparation qui ne sont pas hygiéniques, car, dans les sites non aménagés, il y a une absence de sanitaires, d'eau potable, de réseaux d'évacuation d'eaux usées et les conditions de travail sont souvent dangereuses et sans sécurité à cause de l'inexistence d'équipements adaptés ;
- à la non homogénéisation de la qualité des produits finis obtenus qui proviennent essentiellement de l'utilisation des technologies empiriques et de l'absence de lieux de stockage adéquats.

Section 2 : Description de l'environnement interne et externe du projet

Cette section décrit les conditions de vie des femmes et des enfants du quartier pêcheur d'abord puis présente le projet et ses partenaires.

2. 1. Description des conditions de vie des cibles

2. 1.1. Description des conditions de la femme Guet-Ndarienne

Le statut de la femme se caractérise par une forte présence dans le secteur économique (transformation des produits halieutiques et micro-mareyage) et dans la gestion des ménages y compris en termes de contribution à la prise en charge des besoins du fait des absences fréquentes des maris (campagnes de pêche). Les femmes de Guet-Ndar sont conscientes de leur poids économique et social d'autant plus que les maris habitent souvent dans la maison familiale de leur épouse. Ainsi les femmes quittent très tôt leur domicile pour se rendre aux bords du fleuve ou aux bords de la mer où sont aménagés les sites traditionnels de transformation des produits halieutiques. Elles rentrent tard et travaillent donc dans conditions difficiles. A cela s'ajoute l'absence d'aire moderne de transformation de poissons répondant aux normes de qualité et d'hygiène.

La surcharge du calendrier des femmes fait qu'elles viennent tardivement aux consultations au niveau de la maternité de Guet-Ndar.

De ce fait, le dispensaire prolonge les heures de consultation jusqu'à la fin de l'après midi

Les femmes transformatrices sont également handicapées par un déficit de capacité dans les domaines des techniques améliorées de transformation de produits halieutiques répondant aux normes de qualité, de la gestion financière et des techniques de commercialisation de leurs produits.

Les femmes mareyeuses sont confrontées à la faiblesse du montant maximal (200 000fcfa) qu'accepte de prêter la seule mutuelle d'épargne et de crédit du quartier ; ce qui ne leur permet pas de faire des investissements importants comme l'achat de camions frigorifiques qui leur auraient permis de régler le problème de conservation du poisson et de pouvoir le vendre hors de Guet-Ndar sans être obligées d'attendre sur place les mareyeurs et les clients qui n'hésitent pas de profiter de cette situation pour imposer leur prix ou de prendre à crédit à des sommes modiques que très souvent ils ne paient pas ou qu'ils remboursent tardivement. Elles sont aussi confrontées à un déficit de formations professionnelles (surtout dans le domaine de la gestion financière) et à

l'absence d'espace aménagé ce qui fait qu'elles sont obligées de se tenir debout pratiquement toute la journée au niveau du lieu de vente des poissons.

Face à ces difficultés, les solutions préconisées sont les suivantes :

- disposer d'une aire moderne de transformation des produits halieutiques répondant aux normes de qualité et d'hygiène avec une capacité d'accueil suffisante pour pouvoir recevoir l'ensemble des femmes transformatrices de Guet-Ndar
- disposer de tous les équipements nécessaires à l'exercice de leurs activités ;
- bénéficier de renforcement de capacités en techniques améliorées de transformation de produits halieutiques répondant aux normes de qualité, en gestion financière et en techniques de commercialisation de leurs produits ;
- accroître le montant des prêts aux mareyeuses ;
- acquérir des équipements frigorifiques pour la conservation du poisson.

2. 1.2. Education, alphabétisation et formation professionnelle

Aujourd'hui, contrairement à de nombreux préjugés, les Guet-Ndariens sont favorables à la scolarisation de leurs enfants aussi bien les garçons que les filles⁷. Le principal problème en matière d'éducation, réside plutôt au niveau des capacités d'accueil limitées des deux seules écoles élémentaires du quartier qui ne sont plus en mesure de répondre à la demande croissante de scolarisation et l'absence de Collège d'Enseignement Moyen (CEM).

Pour améliorer la scolarisation et le maintien des garçons et des filles à l'école, les parents préconisent une aide aux parents concernant les fournitures scolaires, l'augmentation des capacités d'accueil des écoles et un suivi des élèves à la maison.

La majeure partie des femmes n'a jamais bénéficié de formation professionnelle qui leur permettrait l'accès à un emploi meilleur, une autonomie financière, l'épanouissement et la possibilité d'aider son ménage ou ses parents

Le déficit en termes de capacités techniques est l'une des principales difficultés mentionnée par les femmes. A ce niveau, les principaux besoins de formation concernent les techniques améliorées de transformation des produits halieutiques, la gestion financière et les techniques de commercialisation.

⁷ Rapport d'étude socio-économique du quartier de Guet-Ndar

2. 1. 3. Place des enfants dans cette communauté

A l'instar des autres communautés du pays, les enfants sont fortement valorisés. Ils sont considérés comme une véritable richesse et l'une des justifications principales du mariage réside dans la nécessité de reproduire la lignée à travers la procréation.

En outre, les garçons étaient traditionnellement comme une main d'œuvre d'appoint pour les activités liées à la pêche. Dans le même ordre d'idées, les filles constituent une main d'œuvre d'appoint pour les travaux domestiques et la transformation des poissons.

Ces facteurs font que les guet-ndariens désirent un nombre d'enfants relativement important. Aujourd'hui, ils souhaitent que leurs enfants puissent avoir un avenir meilleur et bénéficier de nouvelles connaissances et opportunités en vue de leur future insertion professionnelle. Les parents ne voient plus l'avenir de leurs enfants dans la pêche qui constituaient jusque là le fondement de leur civilisation

2. 2. Présentation du projet et des partenaires

2. 2. 1. Présentation du projet

Le PRCFEGN (Projet de Renforcement des Capacités des Femmes et Enfants de Guet-Ndar) est directement mis en œuvre par la JICA et Service Régional des Pêches et de Surveillance de Saint-Louis pour une durée de 3 ans (2008-2011) dans le quartier pêcheur de Guet-Ndar. Ce projet est financé par l'Agence Japonaise de la Coopération Internationale.

Le PRCFEGN intervient auprès des femmes et enfants du quartier pêcheur de Saint-Louis.

Les cibles sont sélectionnées suite à la réalisation de l'enquête socio-économique en 2007.

Le projet vise :

- l'amélioration des revenus des femmes par un appui financier et des formations technique et en gestion ;
- l'amélioration des conditions de travail des enfants ;
- l'amélioration des conditions sociales ;
- le renforcement des capacités des jeunes par des activités de vacances et préscolaires ;
- à l'amélioration de l'environnement global et l'aménagement des sites de transformation.

Pour mettre en œuvre ses activités, le PRCFEGN dispose des ressources humaines (cf. organigramme du projet en annexes) :

- **le Directeur du Projet** : Directeur de la Pêche Maritime basé à Dakar ;
- **le Comité de Pilotage** constitué de DCEF/ MEF, DPM, Commune de Saint-Louis, la JICA, SRPS, l'expert du Projet (japonais) et son homologue (sénégalais) ;
- **l'adjoint du directeur du Projet** qui est le chef du SRPS/ Saint-Louis ;
- **le comité de suivi** (local) constitué de la commune de Saint-Louis, 2 notables du quartier, 2 représentants du SRPS/SL, 4 représentantes des transformatrices, un représentant de la JICA, un expert du projet et son homologue, 1 représentante des non transformatrices. Vus leurs rôles et leurs influences, il s'y est ajouté le Président du Conseil de quartier, la Coopération espagnole (observateur) et un volontaire japonais (observateur) ;
- **la cellule de coordination du projet** constituée de l'expert japonais (longue durée), l'homologue de l'expert et les 2 Présidentes des GIE des transformatrices ;
- **le service administratif et financier** constitué du secrétaire-comptable, 2 assistants, 1 chauffeur, le gardien et un nettoyeur ;
- **le service d'exploitation du foyer.**

Sur le terrain, les activités sont assurées par l'équipe locale du projet qui peut être appuyée par des experts japonais (courte durée) dépêchés pour des activités spécifiques, les personnes ressources, les ONG, etc.

2. 2. 2. Présentation de la JICA

Le programme de partenariat de la JICA est un programme de coopération technique qui vise à associer les citoyens japonais dans les programmes d'aide publique au développement économique et social des pays en voie de développement.

Les objectifs principaux du Programme de partenariat de la JICA sont les suivants :

- 1 - Satisfaire les besoins en expertise des pays en voie de développement en utilisant la connaissance et l'expérience des citoyens japonais dans le cadre des activités de coopération internationale ;
- 2 - Renforcer la collaboration entre le peuple japonais et les populations des pays en voie de développement pour la participation des citoyens japonais dans les activités de coopération internationale ;
- 3 - Encourager les citoyens japonais à mettre à la disposition de la coopération avec les pays en

voie de développement, leurs connaissances, expérience, et technologies pour un développement mutuellement profitable.

Les pays ciblés sont ceux qui ont accepté la philosophie du Programme de partenariat de la JICA et où un bureau JICA est ouvert.

Pour bénéficier du Programme de partenariat de la JICA, les citoyens japonais déposent leur requête auprès de la JICA.

L'approbation du gouvernement du pays d'accueil est nécessaire pour faciliter les procédures d'exécution des projets soutenus par le Programme de partenariat de la JICA. Cependant, aucune convention n'est nécessaire entre le pays d'accueil et le Japon pour l'exécution de ce programme sachant qu'il est hébergé par la JICA.

Dans le cadre de ce programme, le gouvernement du pays d'accueil n'est pas tenu d'accorder aux citoyens japonais un privilège spécial. Toutefois, ils peuvent prétendre aux mêmes avantages que ceux accordés à n'importe quelle organisation internationale de coopération au profit des populations locales.

La JICA a fusionné avec une banque japonaise (qui était à l'image de la Banque mondiale) chargée de faire les prêts et les dons aux États. De ce fait, la JICA a hérité de ces prérogatives.

La nouvelle agence de coopération internationale du Japon octroie des prêts remboursables, effectue des financements non remboursables et appuie techniquement les États bénéficiant de ces actions. Cette dernière prérogative est à tous les niveaux des domaines d'actions de la JICA.

La JICA priorise les projets en fonction des besoins du pays hôte. Et dans le contexte sénégalais actuel, le besoin en infrastructure est très important. Par ailleurs, la JICA intervient, également, dans l'agriculture, la pêche, l'éducation, la santé et l'environnement.

2. 2. 3. Présentation du SRPS/SL

Les Services Régionaux et départementaux des Pêches et de la Surveillance (SRPS) sont des structures décentralisées et déconcentrées des pêches du Sénégal.

Ils ont été créés par arrêté n°10266 du 31 décembre 2003 portant organisation et fonctionnement des Services Régionaux des Pêches et de la Surveillance (SRPS). Ces services au nombre de dix (10), correspondent aux régions administratives suivantes : Dakar, Saint-Louis, Thiès, Louga, Fatick, Kaolack, Ziguinchor, Kolda, Matam et Tambacounda.

Ils ont pour mission d'assurer l'élaboration et le suivi de la politique en matière de surveillance des pêches maritime et continentale, ainsi que la sécurité de la pêche artisanale. Le SRPS/SL relève de la Direction de la Pêche Maritime

A cet effet, ils sont chargés :

- d'assurer la police des pêches maritime et continentale, en rapport avec les autres structures publiques concernées ;
- de veiller à la planification et à la coordination des opérations et des activités de surveillance des pêches, en rapport avec les autres structures publiques concernées ;
- de veiller à la sécurité des embarcations, des pêcheurs artisans et de leurs activités, en rapport avec les autres structures publiques concernées ;
- de veiller à la sécurité maritime, à la lutte contre la pollution, à la recherche et au sauvetage en mer ;
- d'instruire les dossiers d'arraisonnement des navires de pêche ;
- de veiller à l'exécution des programmes et projets en matière de surveillance des pêches et de sécurité en mer des pêcheurs artisans ;
- de promouvoir la coopération en matière de surveillance des pêches aux niveaux sous-régional, régional et mondial.

En outre, ils ont pour mission d'assurer l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la politique en matière de pêche maritime

A ce titre, ils sont chargés :

- d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'aménagement des pêcheries maritimes, en rapport avec les structures publiques et organisations professionnelles privées concernées ;
- d'assurer la gestion des pêcheries maritimes exploitées en application des plans d'aménagement ;
- de promouvoir la coopération en matière de pêche maritime aux niveaux sous-régional, régional et mondial ;
- de veiller à l'application de la réglementation relative à l'exercice de la pêche maritime ;
- d'instruire les dossiers de demandes d'autorisations de pêche ;

- de veiller à l'élaboration et à l'exécution des projets et programmes de développement des pêches maritimes ;
- d'assurer la collecte, le traitement et à l'exploitation des statistiques des captures pour la pêche maritime ;
- de contrôler la salubrité et la qualité des produits de la pêche maritime ;
- d'assurer l'expérimentation et la vulgarisation des équipements, des techniques et des résultats de la recherche dans le domaine de la pêche maritime.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**2^{ème} PARTIE : PRESENTATION DES
RESULTATS ET PROPOSITIONS /
RECOMMANDATIONS**

Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE

Après la présentation des fondements théoriques et du contexte de l'étude, dans cette partie, sont présentés les résultats de l'évaluation. Comme indiqué dans la méthodologie, sont abordés ici les deux niveaux d'évaluation, qui sont à la fois les plus connus et les plus exigés au cours des processus évaluatifs : l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des résultats.

Section 1 : L'évaluation de l'implantation (ou de la mise en œuvre)

La réussite d'un projet dépend beaucoup de la façon dont il a été mis en œuvre. Pour évaluer sa mise en œuvre, deux critères sont utilisés, notamment la **cohérence** et la **qualité** de la mise en œuvre.

1. 1. La cohérence

Elle est analysée par rapport à la logique d'intervention du projet et par rapport à la logique organisationnelle.

1. 1. 1. Cohérence de la logique d'intervention

a) Présentation des résultats

- 1) L'analyse du cadre logique du projet permet de constater une cohérence entre les différents éléments de la logique verticale du projet, à savoir, les ressources, les activités, les résultats, les effets et l'impact.

En prenant l'exemple d'une chaîne de résultat du cadre logique du projet, le caractère cohérent de la logique peut s'apprécier. En effet :

- si les ressources financières sont disponibles, l'identification des besoins peut s'effectuer ;
- si les besoins prioritaires sont identifiés (le foyer construit et équipé, le site de transformation aménagé, les sites équipés en foyers améliorés et claies de séchage, la mise en place de l'Union de 2 GIEs de femmes transformatrices et la formation de leurs membres, les sous produits valorisés, le pesage, l'achat et la vente en commun de matière 1^{ère} et produits transformés et des activités socio-éducatives effectués), alors un renforcement des capacités des femmes et des enfants de Guet-Ndar peut être espéré ;
- si les capacités des femmes et des enfants sont renforcées alors leurs performances individuelles et collectives seront améliorées ;
- l'amélioration des performances individuelles et collectives contribuera à l'amélioration des conditions sociales, de travail et une amélioration des revenus de la communauté de

Guet- Ndar.

- 2) L'analyse des procédures administratives, financières et comptables permet de constater une cohérence dans les dépenses.

Les modalités d'utilisation de ce budget devront être conformes à la réglementation actuellement en vigueur à la JICA/Sénégal.

Au début de chaque semestre, l'expert du projet devra en collaboration avec l'équipe du projet faire une expression des besoins et évaluer le montant de financement nécessaire à la réalisation de ces derniers. Une requête pour le financement de ce montant accompagnée de toutes les pièces justificatives sont soumises à la JICA par l'expert du projet.

S'il y a accord, alors le montant est viré dans un compte bancaire ouvert exclusivement à cet effet par l'expert et à son nom.

A la fin de chaque semestre, la situation relative à l'utilisation de ce montant sera faite par l'expert du projet à la JICA qui devra recevoir à cette occasion toutes les pièces justificatives comptables et autres jugées nécessaires ainsi que tout le reliquat éventuel qui n'aurait pas été utilisé.

La concurrence entre les fournisseurs, les prestataires de service et les entreprises d'exécution de travaux sera de rigueur. A qualité égale, le critère du moins disant sera appliqué.

Cette même cohérence s'observe à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs et confère au projet son caractère pertinent.

- 3) La stratégie d'intervention du PRCFEGN est contenue dans l'approche stratégique du document de base du projet qui préconise :
 - l'amélioration de l'approvisionnement, la conservation et la vente des produits transformés élaborés par les groupements des femmes transformatrices de Guet-Ndar ;
 - que l'acquisition des connaissances et la maîtrise des techniques requises par les femmes et enfants de Guet-Ndar pour l'amélioration de leurs conditions socio-économiques soient assurées ;
 - de faire du foyer un centre de renforcement des capacités pour les femmes et les enfants de Guet-Ndar.

Au regard de l'objectif général du projet qui vise la promotion de manière durable le renforcement des capacités et l'amélioration des conditions socio-économiques de la communauté de Guet-Ndar, toutes les actions décrites ci-dessus participent résolument à la

mise à disposition de cette population d'une masse critique d'arguments et servir de déclic pour le développement socio-économique du quartier. La pertinence du PRCFEGN qui sera appréciée ultérieurement, provient de ces arrangements.

b) Observations

Nonobstant les aspects positifs de cette stratégie d'intervention, quelques difficultés n'ont pas manqué de se manifester. Il s'agit, entre autres, des points suivants :

- la difficulté de réunir les femmes, en particulier celles de la cellule de coordination, quand il n'y a pas de repas ou frais de transport ou s'il y a du poisson : elles arguent ce qu'elles perdraient vu que la plupart de ces femmes sont des chefs de ménage ; ce qui peut causer un retard dans la prise de décision ;
- le déficit de communication entre l'équipe de coordination et les femmes : cela aurait servi au personnel et aux cibles un outil de s'auto-évaluer et par la même occasion rendrait transparent l'état de réalisation des activités par résultat ;
- sur le plan de la communication interne, peu d'outils de communication interpersonnelle ont été développés, qui permettent une capitalisation et une optimisation des échanges entre tout le personnel.
- l'existence d'un déséquilibre au niveau de la prise en compte des intérêts des femmes car, la quasi-totalité des réalisations sont en faveur des femmes transformatrices ;
- faire du foyer le centre renforcement des capacités pour les femmes et les enfants de Guet-Ndar car le centre ne peut pas accueillir toutes activités prévues. Le FFEG aurait dû être un centre de renforcement des capacités des femmes et des enfants de Guet-Ndar;
- la non mise à la disposition des apprenants, en couture par exemple, d'outils de travail tels que les machines à coudre dans un souci de garantir la viabilité de la formation ;
- l'absence d'indicateurs quantitatifs (valeurs initiale et cibles) afin de faciliter, parfois, le suivi-évaluation.

Certaines de ces difficultés ont été soulignées lors de la réunion de pilotage de mars 2009. Les mesures prises à cet effet, ont porté sur les points suivants :

- la nécessité de développer des synergies dans les orientations ;
- diversifier la communication par des canaux multiples et diversifiés.

Cette réunion a également fixé de nouvelles orientations au projet.

1. 1. 2. Cohérence de la logique organisationnelle

a) Présentation des résultats

Au départ, le dispositif organisationnel mis en place pour le pilotage et l'exécution du projet était constitué du directeur du projet, du comité de pilotage, de l'adjoint du directeur du projet, du comité de suivi, de la cellule de coordination du projet, du service administratif et financier et du service d'exploitation du foyer.

Leurs rôles et attributions sont définis dans le manuel de procédure du projet. Ils sont résumés ci-après :

- **Attributions du directeur du projet (Directeur de la Pêche Maritime - DPM) :**
 - ☞ présider le comité de pilotage qui se réunit à Dakar au moins 1 fois par an et au plus 1 fois tous les 6 mois ;
 - ☞ superviser la coordination générale des activités du projet ainsi que les relations entre les divers intervenants ;
 - ☞ jouer un rôle de facilitateur pour la recherche de solutions aux problèmes importants survenant lors de l'exécution du projet.
- **Attributions de l'adjoint du Directeur du projet (Chef du SRPS/SL) :**
 - ☞ assister le directeur du projet pour le bon déroulement des activités du projet surtout au niveau local à Saint-Louis ;
 - ☞ présider le Comité de suivi qui se réunit à Saint-Louis, au moins tous les 3 mois et autant que de besoin ;
- **Attributions du comité de pilotage - COPI:**

Il est mis en place pour, d'une part, fixer les orientations du projet conformément au document d'accord entre le Sénégal et le Japon et, d'autre part, assurer une bonne exécution du projet. Le COPI se réunit à Dakar au moins 1 fois par an et au maximum tous les 6 mois.

- **Attributions du COMITE DE SUIVI - CS :**

Le comité de suivi CS est mis en place pour veiller au respect des orientations du projet définies par le COPI conformément au document d'accord entre le Sénégal et le Japon et, d'autre part, assurer une bonne exécution du projet.

Attributions de la coordination du projet :

La coordination est assurée par l'assistant technique japonais et son homologue sénégalais. Ces derniers représentent l'équipe du projet au sein du CS et ont en charge :

- ☞ la coordination des différentes activités et interventions ;
- ☞ l'élaboration des programmes et planning d'activités ;
- ☞ l'élaboration des budgets prévisionnels, le suivi et la gestion de la comptabilité du Foyer des Femmes et des Enfants de Guet-Ndar (FFEG) ;
- ☞ la gestion de l'équipement et des locaux du FFEG ;
- ☞ les rapports d'évaluation du projet ;
- ☞ les rapports mensuels d'activités ainsi que financiers ;
- ☞ la tenue des cahiers du matériel et des équipements du FFEG ;
- ☞ le suivi de l'état d'exécution des décisions du COPI et du CS ;
- ☞ le paiement de l'ensemble des redevances au prés des employés du projet, des factures d'électricité, d'eau, de téléphone, etc. ;
- ☞ la définition d'outil de gestion administrative, financière et comptable et ;
- ☞ la supervision du personnel (secrétaire et animateurs des volets du projet).

b) Observations

Le schéma organisationnel mis en place pour le pilotage et l'exécution du projet est bien adapté au contexte local du projet. Les rôles et responsabilités de chaque acteur est bien défini. Les responsabilités ne se chevauchent pas. En principe, si chacun des acteurs retenus joue sa partition, le projet atteindra avec efficacité et efficience les objectifs qui lui ont été assignés.

Les principales observations retenues dans l'exécution du projet portent sur les éléments suivants :

- 1) les réunions du comité de suivi (local) qui étaient prévues au moins trimestriellement ont été ramenées à une fréquence presque annuelle pour des raisons de calendrier et de disponibilité des uns et des autres après que celles-ci se tenaient régulièrement la première année.
- 2) Les femmes transformatrices, membres de la cellule de coordination, du fait de leur manque de temps, portent préjudice au bon fonctionnement de celle-ci.
- 3) La secrétaire – comptable et un deuxième assistant prévus dans le manuel de procédure du projet n'ont pas été recrutés. Ce faisant, l'essentiel des attributs de la secrétaire –

comptable ont été assurés par l'expert japonais.

- 4) Des tâches dévolues à l'homologue de l'expert, telles que la gestion des ressources financières, ont été assurées par l'expert japonais. En gros, tout ce qui touchait la comptabilité et les finances était laissé à la discrétion de l'expert et de la JICA.
- 5) L'attribution du pouvoir et de tâches excessifs à l'expert japonais n'a pas été bien appréciée par les autres membres de l'équipe du projet. Ces derniers vont même jusqu'à se voir comme des figurants. Et pourtant, dans le document de base du projet, en vertu du principe de flexibilité, il est mentionné les attributs de chaque membre.
- 6) Au départ, quand les femmes ont eu l'écho du montant du budget du projet (600.000.000FCA), elles étaient motivées et se mobilisaient. Mais quand elles se sont rendu compte que le projet ne donnait pas de l'argent directement (financement de projets individuels), les mobiliser ou respecter l'heure de démarrage des rencontres, était la croix et la bannière. Cette situation a motivé le projet d'une mission de sensibilisation aux GIEs. Au cours de cette mission l'adjoint du Directeur du projet (chef du SRPS/SL) et l'homologue de l'expert ont expliqué aux femmes formatrices, le bien fondé du projet, ses missions, objectifs, résultats, activités, ainsi que les modalités et conditions d'intervention dans le projet.
- 7) Certaines femmes non formatrices ont évoqué le problème de leur implication aux activités du projet dû à leur non prise en compte de leurs préoccupations. Selon elles, dans l'identification et la conception, l'objectif était le renforcement des capacités de toutes les femmes de Guet-Ndar.

1. 2. La qualité de la mise en œuvre

Pour apprécier cette qualité, sont analysées les activités mises en œuvre dans le cadre du PRCFEGN, la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et le suivi des activités du PRCFEGN.

Mais avant de rentrer dans le détail de ces points, il semble nécessaire d'analyser l'évaluation globale faite par les bénéficiaires par rapport à la qualité de l'exécution du PRCFEGN.

1. 2. 1. Evaluation globale de la qualité des prestations du PRCFEG selon les participants

Dans le guide d'entretien administré aux bénéficiaires, 3 questions portaient sur la qualité des prestations du PRCFEGNG :

La première question sur ce thème, Question N°4 du questionnaire : Quelle est votre appréciation globale du PRCFEGN ?

Le tableau N°2 présenté en annexe indique l'appréciation globale des répondantes à cette question. Ainsi, l'appréciation globale du PRCFEGN est jugée très satisfaisante par 17% de l'échantillon et satisfaisante par 83%. Aucune répondante n'a trouvé l'appréciation globale non satisfaisante.

La deuxième question sur ce thème, Question N°5 du questionnaire : Comment trouvez-vous la démarche de l'équipe du projet ?

Les réponses apportées à cette question et contenues dans le tableau N° 3 (cf. annexe), montrent que la démarche de l'équipe du projet a été très bien appréciée par les répondantes. En effet, elle est jugée à 46% satisfaisante et à 54% très satisfaisante par les participantes.

La troisième question sur ce thème, Question N°7 du questionnaire : Comment avez-vous trouvé l'organisation matérielle des formations ? (activités socio-éducatives)

Les réponses apportées à cette question et contenues dans le tableau N° 4 (cf. annexe), montrent que l'organisation matérielle des formations a été bien appréciée par les répondantes. En effet, elle est jugée à 60% satisfaisante et à 37% très satisfaisante par les participantes. Seulement 3% des répondantes ont jugé l'organisation matérielle des formations non satisfaisante.

✓ Conclusion :

Au regard des résultats de l'enquête, la conclusion qui se dégage est que la **coordination du PRCFEGN a été bien appréciée par les répondantes.**

1. 2. 2. Appréciation de l'exécution des activités du PRCFEGN

Les activités prévues dans le cadre du PRCFEGN sont articulées autour des points suivants :

- identification des problèmes et les besoins ;
- prioriser les besoins ;
- préparer l'exécution des activités ;

- puis effectuer les activités idoines pour réaliser le produit attendu

Les appréciations par rapport à ces différents points sont présentées ci-après.

a) Identification des besoins

L'identification des besoins a été réalisée pour les femmes et avec les femmes de la localité.

La démarche retenue de l'identification des besoins en renforcement des capacités se présente comme suit :

- identification de la localité et des couches vulnérables de la ville sous la supervision de la commune sur la base d'un certain nombre de critères tels que : la densité, les conditions économiques et sociales ;
- élaboration d'une enquête socio-économique du quartier ;
- réunions d'identification des besoins avec les femmes transformatrices et les non transformatrices ;
- production d'un rapport provisoire des résultats des réunions ;
- organisation d'un atelier de validation et de priorisation, avec comme principal produit, le rapport de synthèse des missions d'identification des besoins en renforcement des capacités.

✓ Observations sur l'identification des besoins

Il apparait après cette description, que la méthodologie adoptée pour l'identification des besoins est pertinente. Les besoins issus de ce processus répondent effectivement aux préoccupations des femmes et des enfants de Guet-Ndar. Cette méthodologie explique en grande partie l'utilité et l'impact des activités soulignées pour les femmes et les enfants lors ces réunions.

Cette expérience a permis, à travers les échanges et partage d'expérience :

- à l'équipe de projet, de trouver les problèmes réels et prioritaires des acteurs ;
- à l'équipe du projet, de s'imprégner de la culture guet-ndarienne ;
- aux bénéficiaires, de connaître la ligne d'action du bailleur et ses possibilités et intentions pour la localité.

Cependant, il faut noter que dans ces rencontres, les jeunes filles n'étaient pas impliquées. Sinon, ce sont mamans qui parlaient en leur nom.

Il est aussi constaté que les besoins des transformatrices étaient privilégiés au détriment des non transformatrices.

b) Préparation de l'exécution des activités

Il était prévu, dans le cadre du Projet, d'élaborer à partir de l'étude des besoins prioritaires, des voies et moyens pour la satisfaction des femmes et des enfants. La démarche retenue à cet effet était la suivante :

- rédaction des termes de référence (TDR) qui constituent le cahier des charges de ce qu'on attend des missions d'étude d'exécution des travaux ;
- la concurrence entre les fournisseurs, les prestataires de service et les entreprises d'exécution de travaux sera de rigueur ;
- collaborer avec les autres bailleurs intervenant dans la zone (ENDA, GIZ et la Coopération Espagnole) ;
- impliquer les services techniques locaux : service d'hygiène, eaux et forêts, service des pêches, etc. ;
- voyage/visite de localité afin de voir ce qui se passe ailleurs et de profiter de l'expérience de l'autre.

✓ Observations sur la préparation de l'exécution des activités

Sur la base de ce processus, et en référence au document de projet, beaucoup ont connues des retards. Selon les femmes, ces lenteurs sont dues à la forte implication de personnes étrangères à la pêche.

c) Mise en œuvre des activités

Les résultats de l'enquête sur la mise en œuvre des activités sont présentés dans cette partie. Dans le questionnaire élaboré, Sept (07) questions portent sur l'appréciation de la qualité de la mise en œuvre. Ces dernières sont les sous questions de la question N°7 et la question N°8.

Les réponses données à ces questions sont présentées et commentées ci-dessous.

La **question N° 7** porte sur l'appréciation de la qualité de l'exécution des différentes activités dans la cadre du PRCFEGN.

➤ La qualité de l'aménagement du site de transformation

A la question *Q.7b) : Comment appréciez-vous la qualité de l'aménagement du site de transformation ?*

Les résultats du tableau N°5 indiquent que les enquêtées ont trouvé la qualité de

l'aménagement du site de transformation très satisfaisante (6%), satisfaisante (54%) et peu satisfaisante (40%).

➤ **La qualité des foyers améliorés**

La **question 7c)** porte sur la qualité des foyers améliorés. Les résultats sont présentés dans le tableau N°6 (cf. annexe). La qualité des foyers améliorés a été jugée satisfaisante par (62,8%) et peu satisfaisante (37,2%) par les répondantes.

➤ **La qualité des claies de séchage**

La **question 7d)** porte sur la qualité des claies de séchage. Les résultats sont présentés dans le tableau N°7 (cf. annexe). La qualité des claies de séchage a été jugée satisfaisante (100%) par les répondantes.

➤ **La qualité et la pertinence du renforcement organisationnel et en formation**

La **question 7e)** porte sur la qualité du renforcement organisationnel. Les résultats sont présentés dans le tableau N°8 (cf. annexe). La qualité du renforcement organisationnel a été jugée très satisfaisante (100%) par les répondantes.

➤ **La qualité et la pertinence de la fabrication de la farine de poisson**

La **question 7.f)** concerne l'appréciation de la qualité et de la pertinence de la valorisation des sous-produits (fabrication de farine de poisson).

Les résultats par rapport à la valorisation des sous-produits sont présentés dans le tableau N°9 (voir annexe).

Il ressort de l'analyse du tableau que sur les 35 répondantes, 37% sont très satisfaites, 57 % sont satisfaites tandis que seules 2% l'ont jugée peu satisfaisantes.

➤ **la qualité et la pertinence de la construction du FFEGN**

La **question 7.g)** concerne l'appréciation de la qualité et de la pertinence de la construction du foyer des femmes et des enfants de Guet-Ndar (FFEGN).

Les résultats par rapport à la qualité et la pertinence de la construction du foyer sont présentés dans le tableau N°10.

Il ressort de l'analyse de ce tableau que sur les 35 répondantes, 07 sont très satisfaites, 18 sont satisfaites tandis que seules 10 l'ont jugée peu satisfaisantes.

➤ **La qualité et la pertinence du pesage**

La question 7.h) concerne l'appréciation de la qualité et de la pertinence du pesage.

Les résultats par rapport à la qualité et la pertinence du pesage sont présentés dans le tableau N°11.

Il ressort de l'analyse de ce tableau N°11 que l'ensemble des répondantes ont trouvé que la qualité et la pertinence du pesage très satisfaisante (77%) et satisfaisante (23%).

➤ **Utilité des connaissances acquises**

Q.8. Les connaissances acquises dans le cadre du PRCG vous seront-elles utiles ?

66% des répondantes les jugent très satisfaisantes et 34% satisfaisants (tableau N°12).

✓ **Conclusion sur la mise en œuvre des activités**

La lecture des tableaux et des commentaires montre que globalement, la mise en œuvre est appréciée par les répondantes.

Les réserves soulignées portent essentiellement sur la qualité des fours, la proximité du FFEGN avec les cimetières et le non dallage du site aménagé.

Après l'analyse des activités réalisées dans le cadre de l'exécution du PRCFEGN, il sera traité, dans ce qui suit, les éléments de la qualité de la gestion du projet que sont : la planification, la Direction, l'organisation et le contrôle

1. 2. 3. Evaluation du cycle de gestion

1. 2. 3. 1. Planification des activités

Le processus de planification PRCFEGN s'articule autour des étapes suivantes :

- 1) Au début de chaque semestre, l'expert du projet devra en collaboration avec l'équipe du projet faire une expression des besoins et évaluer le montant de financement nécessaire à la réalisation de ces derniers. Une requête pour le financement de ce montant accompagnée de toutes les pièces justificatives sont soumises à la JICA par l'expert du projet.
- 2) S'il y a accord, alors le montant le viré dans un compte bancaire ouvert exclusivement à cet effet par l'expert et à son nom.

- 3) A la fin de chaque semestre, la situation relative à l'utilisation de ce montant sera faite par l'expert du projet à la JICA qui devra recevoir à cette occasion toutes les pièces justificatives comptables et autres jugées nécessaires ainsi que tout le reliquat éventuel qui n'aurait pas été utilisé. Les réalisations sont comparées aux prévisions, et les écarts et leurs causes sont analysés. A partir de ces observations, le PTBA de l'année à venir est élaboré en procédant à des réajustements immédiats.
- 4) Pour le suivi de l'exécution du projet, les réunions trimestrielles sont organisées en vue de faire le point sur l'état d'exécution.

✓ **Observations sur la planification**

La principale difficulté rencontrée à ce niveau concerne les retards des dates de début des activités. En effet, les programmations sont souvent perturbées par les contraintes dues par :

- La coïncidence des périodes de formation avec les événements culturels (ramadan) ou période poissonneuses ;
- indisponibilité des rapports d'étude à temps.

Toutefois, la conception du cadre logique n'a pas suffisamment tenu compte de deux des causes de la dure condition des femmes et des enfants déjà identifiées qui sont l'insalubrité et le manque d'outils et matériels de protection pour les femmes transformatrices. De même, certaines activités identifiées dans l'analyse comme nécessaires pour attaquer la problématique « amélioration de manière durable l'amélioration des conditions socio-économique des femmes et des enfants de la communauté » n'y ont pas été intégrées (l'appui financier). Enfin, l'inadéquation des indicateurs (manque de quantification et d'aspects concrets à mesurer) et l'inconsistance dans la formulation ont été constatées.

Par ailleurs, il est regrettable que la planification initiale et la déclinaison du cadre logique en des plans opérationnels pouvant servir d'outils de travail à l'équipe du projet n'aient pas été faite dans une démarche participative associant toutes les concernées.

1. 2. 3. 2. Direction et organisation du PRCFEGN

La Direction du PRCFEGN est assurée par un directeur du (DPM résidant à Dakar, préside le comité de pilotage qui se réunit à Dakar) et son adjoint (Inspecteur du SRPS/SL, préside le Comité de suivi qui se réunit à Saint-Louis). La coordination est assurée par l'assistant technique japonais et son homologue sénégalais. Ces derniers représentent l'équipe du projet au sein du Comité de Suivi. Ces 2 personnes sont appuyées par les deux présidentes des GIEs

des femmes formatrices. L'équipe travaille en synergie avec tous les autres bailleurs installés dans le quartier et parties prenantes.

Le directeur du projet comme l'assistant technique pratiquent la délégation de pouvoir pour assurer une meilleure coordination des activités. En cas de déplacement de l'expert japonais, l'intérim est assuré par son homologue sénégalais.

La structure du projet est constituée par le directeur du projet et l'assistant technique. Elle comporte 3 niveaux de décision si on y ajoute la direction de la JICA.

✓ **Observations sur la direction et l'organisation**

Deux observations peuvent être formulées à ce niveau :

- l'effectif semble faible, au regard de l'envergure du projet : deux personnes à temps plein pour gérer un projet d'une durée de 3 ans, dans un quartier très complexe, qui présente des particularités uniques au Sénégal (par son histoire, la sociologie, la densité de la population, la place de la pêche, faible taux d'éducation relation avec l'autorité administrative...) avec environ 1000 bénéficiaires directs et avec plusieurs volets d'activités.
- la deuxième a trait à la compétence de la ressource humaine car, l'équipe sur place, l'adjoint du DPM et l'homologue de l'assistant technique, n'a aucune formation en gestion des projets sauf qu'elle est experte en son domaine (la pêche).

1. 2. 3. 3. Contrôle et suivi

Il est prévu dans le cadre du PRCFEGN deux types de suivi et de contrôle des activités : le suivi des décisions arrêtées par le Comité de pilotage et le Comité de Suivi et le contrôle de l'état d'avancement du projet.

a) Le suivi des décisions arrêtées par le COPI et le CS

Le comité de suivi veille, entre autres, à ce que l'équipe de projet respecte des décisions prises par le comité de pilotage.

Le comité de pilotage, d'une part, fixe les orientations du projet conformément au document d'accord entre le Sénégal et le Japon et, d'autre part, assure une bonne exécution du projet. Il est même arrivé que des activités prévues et budgétées par la coordination locale soient rejetées car non éligibles.

b) Le contrôle de l'état d'avancement du projet

Le Comité de Suivi est responsable, entre autres, contrôle de l'état d'avancement du projet. A ce titre, il procède à un contrôle a priori, pendant et a posteriori du contenu des formations et l'exécution des toutes les activités prévues aux dites périodes

✓ Observations :

- le suivi après formation en termes d'appui-conseil et de processus d'identification de nouveaux besoins, n'a pu être réalisé, faute des ressources humaines suffisantes pour la conduite de cette activité ;
- le suivi et l'évaluation des effets et de l'impact essentiel pour un projet de renforcement des capacités n'ont pas été effectués ;
- l'évaluation des sessions de formation des filles en couture, tresse et teinture n'a pas été effectuée ;
- le contrôle de qualité des livrables n'a pu être effectué par le Comité de Suivi car leur élaboration a pris du retard.

Section 2 : L'évaluation des résultats

Les critères utilisés sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, les effets, l'impact et la suite à donner au projet

2. 1. La pertinence, l'efficacité et l'efficience

2. 1. 1. Résultat par rapport à la pertinence du PRCFEGN

Un projet est dit pertinent s'il réussit à satisfaire les besoins prioritaires identifiés auprès de ces groupes cibles visés.

La question N°8 porte sur l'utilité des connaissances acquises dans la cadre du PRCFEGN.

Toutes les enquêtées ont trouvé les formations dispensées par le PRCFEGN très utiles (77%) et utiles (23%). (Voir tableau N°13).

La lecture du tableau montre que le projet a été pertinent car toutes les répondantes trouvent les connaissances acquises soit utiles soit très utiles.

La question N°1 porte sur les actions ayant répondu aux attentes des bénéficiaires. La lecture du tableau N°14 montre que le degré de satisfaction des attentes se situe entre 100% et 88%, ce qui montre que, d'une façon générale, la totalité des actions menées ont répondu aux attentes des bénéficiaires.

✓ Conclusion sur la pertinence

Le projet a démontré sa pertinence à travers les résultats de l'enquête réalisée. En effet, toutes les répondantes et les interviewées ont reconnu la pertinence du projet. Le fait d'identifier les besoins prioritaires à partir des difficultés réelles exprimées et rencontrées par les femmes et les enfants au quotidien et de les satisfaire pour palier aux problèmes récurrents vécus par ces derniers, a fortement contribué à assurer la pertinence du projet.

2.1.2. Résultat par rapport à l'Efficacité

L'efficacité d'un projet se mesure par le degré d'atteinte de ses objectifs. Avant l'analyse des réponses des bénéficiaires, une description sommaire d'une liste non exhaustive de quelques réalisations est donnée en indiquant le budget et le problème à régler

2.1.2.1. Actions développées avec l'appui du projet pour l'amélioration des conditions de travail

a) Aménagement du site de transformation

Problèmes: circulation difficile, manque de sécurité et d'hygiène, inondations

Actions menées: nettoyage, terrassement, construction d'abris, de clôtures, d'allées, etc.

Budget: 8 millions FCFA

b) Equipements foyers améliorés

Problèmes: sécurité, consommation importante de bois

Actions menées: dotation de foyers améliorés qui économisent 70% de bois, 30% de temps de cuisson

Budget: 18 000 000 FCFA (90,000Fcfa / foyer x 200)

c) Equipements claies de séchage

Problèmes: manque d'hygiène

Actions menées: dotation des claies de séchage

Budget: 5 000 000 FCFA ; soit 50.000Fcf / claie

2.1.2.2. Actions développées avec l'appui du projet pour l'amélioration de revenus

a) Renforcement organisationnels, formations

Problèmes: travail individuel qui défavorise les femmes, manque d'organisation pour gérer toutes les activités collectives

Actions menées:

- sensibilisation de toutes les femmes transformatrices ;
- mise en place de l'Union de 2 GIEs de femmes transformatrices ;
- séances de formation pour les membres de l'Union.

Budget: 2 000 000 FCFA (études et formations)

b) Valorisation des sous-produits (fabrication de farine de poissons)

Problèmes: fabrication de Ketiakh génère 20% de sous-produits mal valorisés

Actions menées:

- visites d'échange à Joal et formation en fabrication de farine de poissons, entretien, gestion financière ;
- achat de 2 broyeurs, aménagement magasin ;
- commercialisation marchés locaux et internationaux (japon).

Budget: 10 000 000 FCFA

c) Pesage

Problèmes: vente individuelle, sans pesage défavorable aux femmes

Actions menées:

- sensibilisation des femmes pour la vente au kilo ;

- achat de deux bascules (par Coopération Espagnole (CDIG)).

Budget: 2 000 000 FCFA

d) Achat et vente en commun de matière 1^{ère} et produits transformés

Problèmes: coût élevé et irrégularité de l'approvisionnement empêchant la production, vente individuelle défavorable aux femmes

Actions menées:

- visites d'échange dans la région de Sine-Saloum ;
- vente croisée de kethiakh contre produits agricoles et forestiers : 8T de Ketiakh contre 6T de bois, 2 T de sel et 3 T de différents produits agricoles (arachide, pain de singe, mil...).

Budget: 6 000 000 FCFA (études) + fonds de roulement (4 000 000 FCFA)

2.1.2.3. Actions développées avec l'appui du projet pour l'amélioration des conditions sociales

a) Construction d'un foyer équipé

Problèmes: pas d'espace pour les activités socio-éducatives

Actions menées:

- construction d'un foyer socio-éducatif (financement ambassade du Japon)
- achat d'équipements et aménagement du foyer
- mise en place de comité de gestion

Budget: 20 millions de FCFA (construction)

b) Activités socio-éducatives (garderie, alphabétisation, formations, karaté, etc.)

Problèmes: Insuffisance des activités socio-éducatives dans le quartier

Actions menées:

- mises en place des activités (alphabétisation, crèche, couture, coiffure, teinture et karaté) ;
- formation et recrutement de moniteurs.

Budget: 10 millions FCFA

2.1.2.4. Avis des bénéficiaires

A la **question N°3** relative aux activités prévues et non réalisées, les réponses récurrentes sont le non dallage du site de transformation, le non éclairage du site et le financement des femmes.

Observations:

Les réponses de ces femmes appellent les constats suivants :

- a) L'appui financier semble être une préoccupation, surtout chez les femmes transformatrices. Compte tenu de leurs capacités avérées de mobiliser des ressources financières, (travailler avec l'argent), le soutien à la mise en place d'une mutuelle pourrait se faire ou orienter les intéressées vers les Institutions de Micro Finance (IMF).
- b) Le dallage du site, bien que n'étant pas une activité, explicitement, prévue dans le cadre logique, aurait été promis fermement par l'équipe du projet aux femmes transformatrices. Pour la qualité des produits, l'hygiène dans les sites et tendre vers des normes phytosanitaires, le dallage, voire le carrelage et des robinets fonctionnels est longuement attendu par les femmes.
- c) Pendant la saison sèche (pêche abondante), les femmes transformatrices travaillent jusque tard dans la nuit (parfois même, jusqu'au lendemain matin). Mais il n'y a ni électricité, ni clôture, ni gardien dans les sites de transformation. Donc risque que des personnes mal intentionnées se présentent au site et mettent leur vie en danger.

✓ Conclusion

Au regard des objectifs assignés au projet et des résultats atteints, on peut conclure que le projet dans l'ensemble a été efficace. C'est au niveau l'aménagement du site de transformation que l'efficacité semble moins élevée. Mais ces résultats doivent être quelque peu nuancés. En effet, bien que le ratio résultat / objectif y soit plus faible, les experts ont peur d'investir des sommes faramineuses avec l'érosion côtière qui menace tous le quartier et particulièrement les berges situés côté mer.

2. 1. 3. Résultat par rapport à l'efficience

L'efficience est le rapport qui met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats.

L'efficience globale du proje peut se mesurer par le rapport entre le décaissement et le financement octroyé soit :

$$e = \frac{175000000}{600000000} = 29,16\%$$

Ainsi, est-il permis de dire que 29% de la ressource financière a été utilisée pour réaliser les objectifs. Ce résultat est mitigé car non seulement le projet n'a pas réalisé tous ses objectifs, mais il est normal de se poser la question à savoir si les besoins n'ont pas été surestimés ou que c'est parce que quelques gros œuvres n'ont pas encore été réalisés?

✓ **Conclusion par rapport à l'efficience :**

Si on examine l'efficience globale du projet, on peut conclure à première vue que le projet est très efficient. Ce résultat s'explique par le fait que la quasi-totalité des objectifs ont été réalisés moins de ressources (financière et humaine) qu'initialement prévu.

2. 2. Les effets, l'impact et la durabilité du projet

L'évaluation de l'impact permet d'établir l'utilité de l'action dans la durée, de définir les réorientations et les suites à donner à l'action et d'améliorer la qualité des actions futures.

Ce paragraphe traite les résultats par rapport aux effets, impacts à court terme puis la durabilité du projet.

2. 2. 1. Résultat par rapport aux effets et impacts à court terme du projet.

Les extrants du projet utilisés par les bénéficiaires engendrent des effets et un impact. Les effets et impact à court terme ont été appréciés par les bénéficiaires à travers 4 questions:

- 1) **La question (N°8)** porte sur l'utilité des connaissances acquises dans le cadre du PRCFEGN. A cette question 66% des répondants ont trouvé que les connaissances acquises sont très utiles et 34% considèrent qu'elles sont utiles.
- 2) **La question (N°9)** porte sur les capacités que le PRCFEGN a renforcées et qui ont permis d'améliorer la performance individuelle du répondant. Les réponses enregistrées indiquent de manière précise les domaines de renforcement de capacité individuelle de la répondante. Par exemple, meilleur technique de vente, recherche de partenaires, travail collectif, amélioration de la qualité des produits, valorisation des déchets de poisson, diversification des AGR, etc.
- 3) **La question (N°10)** cherchait à voir comment la participation de la répondante aux formations du PRCFEGN a contribué à la performance de son projet. A ce niveau également des exemples précis ont été mentionnés par les répondants : gestion collective

de la bascule, les femmes parlent le même langage, approvisionnement en commun de la matière première (pouvoir de négociation des clients), vente en commun des produits finis, protection de l'environnement, créer des sources de financement.

- 4) **la dernière question (N°11)** cherchait à savoir quels sont les autres effets (positifs ou négatifs) induits par la participation au PRCFEGN. En termes de réponse, certaines répondantes ont cité par exemple le raffermissement des liens entre les voisins, réflex de la protection de l'environnement, une meilleure connaissance des interventions des projets dans les pays pauvres, relation amicale et partage d'expérience avec les femmes des autres villes, etc.

Conclusion :

Selon les résultats de l'enquête, le projet a généré des effets positifs auprès des bénéficiaires. Des exemples précis ont été mentionnés dans ce sens par les participants.

Il est supposé qu'à moyen terme ces effets produiront un impact. L'idéal aurait été d'utiliser la technique de la double évaluation pour déterminer l'impact à moyen terme du projet.

2. 2. 2. Résultat par rapport à la durabilité

La durabilité s'exprime par le fait de maintenir les acquis en termes de renforcement des capacités des bénéficiaires une fois le projet terminé. Autrement dit, il s'agit de l'appropriation par les bénéficiaires des réalisations, des savoir et des savoir-faire acquis dans le cadre du projet.

Les questions N°6, N°12 et N°13 du questionnaire s'inscrivaient dans ce cadre. A ces questions plusieurs réponses ont été apportées, notamment :

- pérennisation du projet de formation pour les jeunes filles futures formatrices ;
- pérennisation de la garderie d'enfants afin d'alléger les conditions de travail des femmes, pour la bonne santé et l'épanouissement des enfants ;
- acheter des tentes, chaises et ustensiles de cuisines à louer pour assurer les dépenses de fonctionnement et le renouvellement des investissements ;
- redynamiser le comité de gestion du foyer et du matériel ;
- financer les femmes à travers les recettes et les cotisations ;
- créer un mécanisme de pérennisation du système de formation ;
- veiller à la propreté des sites et l'utilisation rationnel des broyeuses ;
- travailler pour le maintien de la fédération des deux GIEs ;

- que la JICA fasse un financement supplémentaire pour proroger le projet, etc.

Conclusion :

Selon les résultats de l'enquête, le projet a généré des effets positifs auprès des bénéficiaires. Des exemples précis ont été mentionnés dans ce sens par ces dernières.

Il est supposé qu'à moyen terme ces effets produiront un impact. L'idéal aurait été d'utiliser la technique de la double évaluation pour déterminer l'impact à moyen terme du projet.

2. 2. 3. Résultat par rapport à la suite à donner au projet

Dans le guide d'entretien administré aux femmes et aux enfants, la **question N°14** était ainsi libellée : « Dans la perspective de la mise en œuvre d'une nouvelle phase ou d'un nouveau projet, quelles suggestions feriez-vous en termes de cibles, de nouveaux thèmes, d'anciennes actions à supprimer, de durée des sessions de formation, de mise en œuvre, et autres à préciser ».

Les réponses enregistrées à cette question se trouvent synthétisées ci-après :

a) Poursuite du projet :

Toutes les interviewées ont demandé la poursuite du projet. Les principales raisons évoquées par les participantes interviewées sont les suivantes :

- le dallage du site est très indispensable ;
- l'éclairage du site va de la sécurité des transformatrices ;
- l'alphabétisation est éveilleuse ;
- le sevrage est un peu brutal ;
- les personnes formées ne constituent pas une masse critique permettant d'améliorer de façon durable les performances des AGR ;
- Plusieurs personnes n'ont été que faiblement touchées par le projet : les femmes non transformatrices et les jeunes garçons ;
- un financement des femmes demeure encore une attente.

b) Suggestions sur les cibles à former

Par rapport aux cibles à former un consensus sur l'élargissement des cibles a été constaté. Ainsi, une communication et une sensibilisation des femmes plus larges et plus soutenues de la mission

du projet ont été proposées. Une liste non exhaustive des cibles suggérées est présentée ci-après :

- toutes les femmes en activité ;
- tous les enfants exclus de l'école française ;
- toutes les filles non scolarisées ;
- les membres des comités de gestion ;
- tous les enfants qui n'ont pas encore l'âge d'aller à l'école et dont les mamans travaillent, etc.

c) Suggestions sur les thèmes de formation

De l'avis des répondantes, les termes retenus dans le cadre du PRCFEGN doivent être maintenus et renforcés par d'autres. Un extrait des suggestions sur nouveaux thèmes de renforcement des capacités est présenté ci-dessous :

- former les femmes en comptabilité ;
- former les femmes en marketing et communication ;
- former les femmes en technique de gestion des entreprises ;
- ouvrir pour les femmes une IMF ;
- doter les femmes marseuses de camion et de camion frigorifique ;
- renforcer les bacs, etc.

d) Suggestions sur la durée des sessions de formation

Pour la durée des sessions de formation les avis sont partagés. En effet, si certains pensent que les durées sont courtes d'autres trouvent qu'elles sont correctes. Cependant pour la majorité les durées proposées pour la formation des adultes se situent entre une et deux semaines et de deux sessions de 9 mois espacées pour les jeunes filles.

e) Suggestions sur la mise en œuvre du projet

En ce qui concerne la mise en œuvre, quelques idées suggérées sur la mise en œuvre du projet sont présentées ci-dessous :

- identifier les besoins des cibles ;
- impliquer réellement les bénéficiaires ;

- une plus grande responsabilisation des femmes ;
- améliorer le revenu des femmes ;
- alléger les conditions de travail des femmes ;
- améliorer l'éducation et les capacités professionnelles ;
- renforcement des capacités des jeunes ;
- amélioration de l'environnement global et assainissement ;
- un bon système de suivi, etc.

- **Conclusion sur la mise en œuvre**

En référence à l'expérience de la mise en œuvre de ce projet et aux suggestions formulées ci-dessus, les contours d'une nouvelle phase ou d'un nouveau projet de renforcement des capacités des femmes et des enfants se dessinent. A travers ce tracé, les imperfections de la mise en œuvre du projet sont mises à nu.

Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS

Au terme de cette évaluation, certaines suggestions et solutions sont proposées par rapport aux niveaux d'évaluation.

Section 1 : Recommandations par rapport à l'implantation

Dans cette section, des recommandations sont faites sur la cohérence et sur la qualité de la mise en œuvre du PRCFEGN.

1. 1 Recommandations sur la cohérence

Des suggestions sont faites sur logique d'intervention et sur la logique organisationnelle.

1. 1.1. La cohérence de la logique d'intervention

En dépit des aspects positifs de l'intervention, des quiproquos ont été observés. Pour palier à ces manquements, il est suggéré :

- ☞ d'adopter une démarche participative dans les étapes de conception et de négociation en impliquant les femmes non transformatrices et les associer dans la prise de décision ;
- ☞ de reformuler l'objectif du projet par : « faire du foyer un centre de renforcement des capacités des femmes et des enfants de Guet-Ndar » ;
- ☞ de séparer les activités qui concernent particulièrement les transformatrices des autres ;
- ☞ d'équiper le FFEG de matériels didactiques pour la cohérence de l'intervention et la viabilité des activités socio-éducatives ;
- ☞ de diversifier les lieux de réunions et formation et effectuer le choix selon le thème et format pédagogique retenu ;
- ☞ d'adopter la flexibilité dans les choix des types de formations et prendre en considération les contraintes du milieu (période de disponibilité, taux de roulement du personnel, etc.) ;
- ☞ de garder les thèmes qui demeurent pertinents et intégrer de nouveaux thèmes en fonction des mutations en cours ;
- ☞ dans un souci de pertinence et d'efficacité, d'organiser les sessions de renforcement des capacités à des horaires et jours bien déterminés par les femmes elles-mêmes, car elles sont très préoccupées surtout pendant les périodes de fête, de cérémonie familiales et les moments de débarquement des pirogues.

1. 1. 2. Cohérence de la logique organisationnelle

La cohérence doit être recherchée aussi bien dans au niveau de la logique d'intervention qu'organisationnelle. Pour cette dernière, les erreurs commises et insuffisances observées constituent le soubassement des recommandations ci-dessous :

- ☞ recruter un secrétaire comptable comme indiqué dans le document de projet ;
- ☞ poursuivre les efforts de communication envers les bénéficiaires (IEC et CCC);
- ☞ clarifier les rôles de chaque membre de la coordination ;
- ☞ bâtir une stratégie et plan de communication définissant les cibles et les moyens et supports de communication permettant de les atteindre ;
- ☞ motiver l'homologue de l'expert ;
- ☞ nécessité d'une période de formation en technique de gestion des projets à l'endroit des représentantes des femmes ; ce qui devra leur permettre de s'impliquer dans le projet ;
- ☞ décharger l'expert (l'expert accorde une partie de son autorité à d'autres personnes) afin de susciter et maintenir une dynamique humaine propice à l'expression des savoir-faire individuels et à leurs enrichissements mutuels dans une production collective innovante ;
- ☞ responsabiliser les membres de l'équipe comme prévu dans le document de projet afin de les motiver ;
- ☞ le comité de suivi doit se réunir au moins 1 fois tous les 3 mois pour le suivi de la gestion, des performances, des effets et des facteurs externes ;
- ☞ dans la phase de conception du programme, au début et en cours de mise en œuvre du programme, organiser des rencontres avec les principales parties prenantes pour expliquer le contenu et les modalités d'exécution, surtout lorsque des changements interviennent en cours de route ;
- ☞ impliquer et responsabiliser toutes les parties prenantes du projet, en particulier, les femmes non transformatrices.

1. 2. Recommandations sur la qualité de l'exécution des activités du PRCFEGN

Des propositions sur la qualité de l'identification des besoins, la préparation de l'exécution des activités et sur la mise en œuvre des activités des prestations du PRCFEGN et sur le cycle de gestion du projet.

1. 2. 1. Recommandations sur l'identification des besoins

Dans la perspective d'un nouveau projet ou d'une nouvelle phase, il est recommandé de prévoir une rencontre avec les enfants en collaboration avec leur maman et tenir en considération les besoins de la minorité (femmes non transformatrices).

Des conseils sont prodigués pour atténuer les problèmes décelés :

a) Problème de sécurité

Pendant la saison sèche (pêche abondante), les femmes transformatrices travaillent jusque tard dans la nuit (parfois même, jusqu'au lendemain matin). Mais il n'y a ni électricité, ni clôture, ni gardien dans les sites de transformation. Donc risque que des personnes mal intentionnées se présentent au site et mettent leur vie en danger.

b) Problème d'infrastructure

Le site n'est pas du tout aménagé. Les infrastructures semblent nécessaires : clôture, dallage, robinet, chambre froide, salle de bain, toilette, magasin de stockage.

La possibilité que la JICA aménage le site le plus vite possible serait vraiment un grand bonheur pour toutes les femmes transformatrices

c) Problèmes de matériels et d'équipement

Il n'y a pas assez de matériels d'équipement (bacs, tables de séchage, fours de braisage, balances, bâches pendant la saison des pluies, bottes, gans, masques, couteaux à double tranchant, etc.) pour toutes les femmes transformatrices.

La qualité dépend beaucoup de la présence de moyens matériels d'équipement en quantité suffisante. Pour ce faire, les femmes transformatrices ont d'aide pour leur équipement.

d) Problèmes organisationnels

Toutes les femmes transformatrices ne forment pas une seule organisation. Il y a deux groupes séparés au niveau du site :

- Celui du côté mer (Takku Liggey) ;
- Celui du côté fleuve (Jambaru Sine).

Même à l'intérieur des groupes, tous les travaux se font de façon individuelle. En plus, il n'existe pas de mutuel d'épargne et de crédit. Un problème d'achat de la matière première (poisson) et du sel (prix élevé) se pose.

La communication à travers la tenue régulière de réunions (par quinzaine) au niveau du Foyer des Femmes et des Enfants est nécessaire.

e) Problèmes d'hygiène et de qualité des produits finis

On ne peut pas parler d'hygiène sans penser à la santé. La détérioration des conditions sanitaires du site (absence de toilettes, d'évacuation des eaux usées et de dépotoirs des déchets) se manifeste par une prolifération des mouches, de rongeurs et des organismes pathogènes. Les femmes transformatrices utilisent les insecticides et de l'eau de javel pour les éliminer. Cette situation entraîne malheureusement une baisse de la qualité des produits finis. Cette détérioration se répercute ainsi directement sur la santé des femmes transformatrices.

C'est pourquoi, un engagement des femmes à assurer le nettoyage quotidien du site et la collecte des déchets est opportun. Aussi, la descente sur le terrain du SRPS/SL pour connaître leurs besoins en fonds afin de trouver une solution durable et efficace à ce problème d'hygiène et de qualité des produits finis est une obligation.

f) Problèmes économiques (ventes)

En ce qui concerne les activités des ventes à Guet-Ndar, c'est un courtier qui détermine toujours le prix d'achat. Les femmes transformatrices n'ont pas de contact avec les acheteurs extérieurs. Etant donné que le prix de vente est déterminé par le courtier, le bénéfice est très faible par rapport au travail réalisé.

Pour améliorer leur condition de travail (investissement de matériels), les femmes transformatrices ont besoin de l'appui financier des bailleurs de fonds sous forme de subvention de prêt

1. 2. 2. Recommandations sur la préparation de l'exécution des activités

Beaucoup d'activités connaissent des retards dans leurs exécutions. Pour éviter à l'avenir de pareils désagréments, il est recommandé :

- d'organiser suffisamment tôt, aux dates planifiées les tâches prévues ;
- d'associer les personnes pragmatiques ;
- de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ;
- de se focaliser sur l'essentiel et éviter les digressions.

1. 2. 3. Recommandations sur la mise en œuvre des activités

Des recommandations sont formulées sur l'exécution des produits en se fondant sur les avis des bénéficiaires :

a) La qualité de l'aménagement du site de transformation

Pour une bonne mobilité dans le site et la qualité des produits transformés, il faut :

- aménager des allées suivant la largeur pour permettre aux charretiers d'entrer et de sortir facilement ;
- prévoir des dépotoirs d'ordures et des canaux d'évacuation des eaux usées ;
- daller le sol du site ;
- déplacer ou protéger le site des risque d'effondrement de la clôture par l'érosion côtière ;
- prévoir suffisamment d'abris pour se protéger du soleil, du vent et de la pluie.

b) La qualité des foyers améliorés

- Rechercher des fours plus épais ;
- Exiger des fours invulnérables aux actions de la rouille, du sel, de la chaleur et du vent marin.

c) la qualité des claies de séchage

- implanter des claies de séchages dont les pieds en bois sont plus épais et peints.

d) La qualité et la pertinence de la fabrication de la farine de poisson

Bien que la farine de poisson contribue à la protection de l'environnement en réduisant la quantité des déchets et serve d'alimentation animale et volaille et de fertilisant pour les champs (farine sans sel), néanmoins, il faut agir sur la rentabilité et la compétitivité pour la viabilité, la représentativité et reproductibilité de l'action.

e) La qualité et la pertinence de la construction du FFEGN

Le FFEGN a longtemps constitué la pomme de discorde entre femmes transformatrices et femmes non transformatrices à cause d'un sérieux déficit de communication jusqu'à donner l'impression qu'il est au cœur du dispositif alors qu'il devrait être plutôt un moyen pour atteindre certains objectifs du projet.

Le FFEGN jouxte le cimetière musulman. Pour des raisons culturelles et religieuses, la location de la salle pour des manifestations festives (réception mariage, baptême, soirée dansantes) aurait rapporté beaucoup d'argent (recettes) pour couvrir les dépenses.

Donc, à l'avenir, il faut construire les foyers loin des édifices religieux et des cimetières, voire, faire une enquête sociologique au préalable.

Pour couvrir les dépenses de fonctionnement du foyer et réaliser des bénéfices, il est jugé nécessaire de l'équiper d'accessoires (ustensiles de cuisine, chaises et de tentes) – fortement demandés par les femmes – à louer lors des baptêmes, mariages, décès...; ce qui est très rentable dans ce milieu.

1. 2. 4. Recommandations sur le cycle de gestion

Les recommandations portent sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

a) La planification

La principale difficulté rencontrée à ce niveau concerne les retards de prise de décision de la coordination. En effet, les programmations des réunions sont souvent perturbées par les contraintes dues à l'indisponibilité des femmes transformatrices, membres de la cellule de coordination du projet ou à l'indisponibilité des rapports d'étude, à temps, des consultants.

Donc, il s'avère nécessaire de tenir compte encore davantage des saisons d'activités productives et des périodes de célébrations culturelles et religieuses dans la programmation des activités et de renforcer la concertation, en vue d'une harmonisation des calendriers, avec les autres projets intervenant dans la localité.

Par conséquent, il est fortement conseillé d'associer les femmes aux choix des dates et heures des

réunions et de bien signifier aux consultants, dans les TDR, de la date de dépôt des rapports d'étude sous peine de pénalité.

La reformulation du cadre logique est indispensable pour établir une chaîne de résultats respectant les niveaux du schéma de l'arbre des objectifs. Ce processus devrait également comprendre une meilleure opérationnalisation du projet en général et les suivis des activités en particulier. Cet exercice devrait se faire de manière participative par toute l'équipe du projet et recueillir les avis des acteurs locaux.

Toutefois, la conception du cadre logique aurait dû suffisamment tenir compte de deux des causes de la dure condition des femmes et des enfants déjà identifiées qui sont l'insalubrité et le manque d'outils et matériels de protection pour les femmes transformatrices. De même, certaines activités identifiées dans l'analyse comme nécessaires pour attaquer la problématique « amélioration de manière durable l'amélioration des conditions socio-économique des femmes et des enfants de la communauté » auraient dû être intégrées (l'appui financier) et enfin, des indicateurs SMART.

Par ailleurs, la planification initiale et la déclinaison du cadre logique en des plans opérationnels pouvant servir d'outils de travail à l'équipe du projet doivent être faites dans une démarche participative associant toutes les concernées.

b) L'organisation et la direction

Pour une plus grande efficacité, l'effectif de l'équipe doit être étoffé au prorata de l'envergure du projet par un recrutement de personnes compétentes : deux personnes à temps plein pour gérer un projet d'une durée de 3 ans, dans un quartier très complexe, avec environ 1000 bénéficiaires directs et avec plusieurs volets d'activités est insuffisant.

Finalement, quelques mesures relatives à la gestion de ressources humaines aideront à améliorer l'efficacité du projet :

- le renforcement de capacités et les émoluments sont des moyens de redynamiser le personnel, une source de contentement et de rehausser sa motivation : pour le personnel technique, une formation sur le Management et Leadership est recommandée, pour le personnel de terrain, une formation en approche participative et ingénierie sociale, ainsi qu'un recyclage sur les thèmes de sensibilisation du projet et pour l'ensemble du personnel, une formation en Techniques de communication (IEC – Communication interpersonnelle) sera appropriée, à compléter par un Atelier de « team building » ;
- un système d'évaluation des performances du personnel est à concevoir de manière participative et à appliquer en toute transparence, avec une possibilité d'évaluation croisée.

Pour développer une culture d'échange et de partage au sein de l'équipe du projet, il est recommandé d'organiser des réunions de partage et de restitution, au moins trimestrielles, pour une synergie des actions. Un système de « feed-back » interne devra aussi être mis en place, pour une meilleure communication entre les agents de terrain et la cellule de coordination, et une plus grande considération des besoins et des priorités des communautés dans les stratégies d'intervention

c) Le contrôle et suivi

Pour une pérennité de l'action, le suivi après formation en termes d'appui-conseil et de processus d'identification de nouveaux besoins, doit être érigé en règle par un recrutement de moniteurs ou volontaires

Le suivi et l'évaluation des effets et de l'impact essentiel pour un projet de renforcement des capacités et l'évaluation des sessions de formation des filles en couture, tresse et teinture, effectués, serviront à vérifier si l'exécution du projet se déroule comme prévu, pour procéder à des réajustements immédiats et pour apprécier les effets des activités réalisées.

Le système de suivi & évaluation du projet devra s'inspirer de ces outils de planification réajustés, établir une référence de base à partir des données existantes, préciser les indicateurs de changements, affiner la méthode de collecte de données, et enfin instituer l'évaluation participative par les communautés.

Section 2 : Recommandations sur les résultats

Des propositions sont faites sur la **pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, les effets, l'impact et la suite à donner au projet.**

2. 1. Recommandations sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience

2. 1. 1. Recommandations par rapport à la pertinence du PRCFEGN

Pour que le projet réussisse à satisfaire les besoins prioritaires identifiés auprès de ces groupes cibles visés, un accent particulier doit être mis sur la participation communautaire afin de mieux connaître les intérêts et potentiels de la population, la responsabiliser plus dans la recherche de ses propres solutions à l'amélioration de leur cadre de vie et pour une meilleure gestion des ressources halieutiques, naturels, etc.

L'approche de « mobilisation communautaire » permettra d'obtenir ces résultats et d'aboutir à l'implication active des leaders locaux et des autres structures existants au niveau de la communauté.

Dans cet esprit de participation communautaire, il s'agira pour le Projet de développer un système de communication en matière de sensibilisation plus consistant :

- sélectionner des thèmes plus pertinents et ciblés par rapport aux problèmes de renforcement de capacités;
- concevoir des outils de communication et de transfert de connaissance plus adaptés aux caractéristiques du groupe cible.

2. 1. 2. Recommandations par rapport à l'Efficacité

Pour que le projet atteigne ses objectifs, ses réalisations doivent être en adéquation avec les besoins primaires exprimés par les bénéficiaires. Pour mettre en œuvre celles-ci, le personnel du Projet devrait acquérir les capacités techniques nécessaires et les comportements appropriés. Cela permettra aussi de capitaliser et de valoriser les expériences faites sur le terrain de manière plus systématique et plus visible.

L'appui financier semble être une préoccupation, surtout chez les femmes transformatrices. Compte tenu de leurs capacités avérées de mobiliser des ressources financières, (travailler avec l'argent), le soutien à la mise en place d'une mutuelle pourrait se faire ou orienter les intéressées vers les Institutions de Micro Finance (IMF).

Donc la mise en place de mécanismes d'appui financier aux initiatives des femmes mareyeuses et les femmes transformatrices est pertinent pour l'atteinte des objectifs.

Pour la qualité des produits, l'hygiène dans les sites et tendre vers des normes phytosanitaires, le dallage, voire le carrelage et des robinets fonctionnels est longuement attendu par les femmes.

Pendant la saison sèche (pêche abondante), les femmes transformatrices travaillent jusque tard dans la nuit (parfois même, jusqu'au lendemain matin). Pour leur sécurité, l'électrification, la clôture et un gardien dans les sites de transformation s'imposent.

2. 1. 3. Recommandations par rapport à l'efficience

Même si le projet a produit des résultats avec moins de ressources, il est difficile d'affirmer qu'il est très efficace.

Pour être efficace, il faut, au moins, atteindre ces objectifs. Donc le projet doit régler, prime abord, son efficacité comme indiqué plus haut.

2. 2. Les effets, l'impact et la durabilité du projet

Ce paragraphe fait des propositions par rapport aux effets, impacts à court terme puis la durabilité du projet.

2. 2. 1. Recommandations par rapport aux effets et impacts à court terme du projet.

Afin de changer le quotidien de la communauté, le projet doit se donner, entre autres, comme priorité l'éducation et l'alphabétisation des enfants et des femmes car comme le dit l'adage : « quand on éduque une fille, on éduque tout un peuple, ... » Les programmes d'alphabétisation fonctionnelle en français et en wolof mis en place depuis juillet 2009 doivent se tenir en collaboration avec l'IDEN qui sera chargé par un protocole de sa mise en œuvre et du suivi évaluation et pour leur doter de formateurs qualifiés pour diminuer les charges financières. L'accent doit être surtout mis sur l'acquisition de rudiments de lecture et de mathématique indispensables à leurs activités quotidiennes (vente de produits sur les marchés, lecture des ordonnances et des indications pharmaceutiques, aides aux devoirs de leurs enfants etc.) ou même à suivre une formation professionnelle et assurer ainsi la pertinence et la pérennité de l'action.

Pour espérer des effets positifs et un changement de comportement, il faut doter les femmes transformatrices d'outils de travail, accessoires et matériels de protection (masques, de râtaux, pelles, tabliers, etc.) avec une contrepartie financière symbolique pour une pérennité de l'action et pour un développement durable

Organiser le travail au sein du projet, en équipe, pourrait servir de déclic pour un raffermissement des liens et une cohésion entre les femmes.

L'amélioration du cadre de vie doit être considérée comme l'affaire de tout un chacun au regard de son impact sur le développement humain en général et sur les femmes et les enfants en particulier ; afin que par effet induit, la pauvreté soit combattue énergiquement à tous les niveaux où l'on se trouve.

2. 2. 2. Recommandations par rapport à la durabilité

Pour un maintien des acquis en termes de renforcement des capacités des bénéficiaires une fois le projet terminé, il s'avère nécessaire de :

- Renforcer la concertation entre les femmes, les enfants, la municipalité et les autorités locales en vue de se donner les meilleures garanties possibles dans le choix des sites d'implantation (sites de transformation, foyer, etc.) dans l'identification des formations et même pour des adaptations éventuelles des activités offertes à certaines populations ;
- L'échange entre mareyeuses et femmes transformatrices mérite d'être exploré comme idée, dans la mesure où cela favoriserait une approche filière impliquant aussi bien des femmes transformatrices que des non transformatrices.

L'on dit que le développement du Sénégal passera par son capital humain, plus précisément par les jeunes. Donc il serait mieux de miser plus sur les jeunes femmes, car les plus grandes sont parfois difficiles à les rassembler toutes car elles sont préoccupées par les cérémonies (familiales, culturelles, etc.) et la recherche de la dépense quotidienne si non prévoir le paiement des déplacements ; ce qui ne favorise pas trop l'appropriation du projet. En outre les jeunes femmes pourront assurer la relève.

En outre, une formation en marketing permettra de créer des marketers pour écouler les produits. Comme le poisson se raréfie, il est important d'inciter les femmes à diversifier leurs AGR en leur faisant découvrir d'autres créneaux économiques rentables tant demandés lors de l'enquête socioéconomique (teinture, coiffure,...).

Pour une durabilité de l'action, il est suggéré d'organiser des séminaires de formation en gestion administrative et financière du comité de gestion sur les thèmes suivants :

- Mission d'un comité de gestion ;
- Rôle et responsabilités des membres du bureau ;
- Organisation et conduite d'une réunion ;
- Planification des activités ;
- Gestion des ressources du comité ;
- Comptabilité simple ;
- Rapprochement bancaire
- Journal de caisse ;
- Journal de banque ;
- Compte d'exploitation prévisionnel.

2. 2. 3. Recommandations par rapport à la suite à donner au projet

La cohérence doit être recherchée à la fois au niveau de la logique d'intervention qu'organisationnelle.

Pour la pertinence, le projet doit avoir un impact sur les publics cibles visés.

Toutes les actions doivent être orientées vers la satisfaction des besoins prioritaires des cibles.

Pour être efficace, la gestion du projet doit être axée sur les résultats, notamment, les résultats de développement. Cela suppose la mise en place, dès le début du projet, d'un système de suivi-évaluation simple mais performant. Le programme portant sur le renforcement des capacités des bénéficiaires, les indicateurs, les outils et techniques de mesure des effets et d'impact doivent être élaborés.

L'efficacité doit être recherchée à tous les niveaux. Elle doit être recherchée aussi bien dans les dépenses que dans l'utilisation de la ressource humaine. Mais l'efficacité ne doit pas être recherchée jusqu'à surcharger le personnel ou au détriment de la qualité.

La flexibilité est l'un des facteurs clés de succès du PRCFEGN car à chaque fois que des difficultés ont surgi, des mesures suggérées par la coordination du projet ont été débattues par le comité de suivi et des décisions appropriées ont été prises.

Un consensus se dégage pour conserver les cibles actuelles et les compléter par d'autres catégories de personnes telles que les jeunes garçons qui n'ont pas fait l'école française.

En ce qui concerne les thèmes de formation, la question de fond à ce niveau concerne le maintien de la focalisation sur les thèmes actuels mais en renforçant par la formation des comités de gestion.

Un accent particulier doit être mis sur le contrôle de qualité et le suivi et évaluation surtout des effets et de l'impact. En particulier pour l'impact, la technique de la double évaluation peut être retenue : évaluation de la situation de référence, constitution d'un échantillon de contrôle, comparaison de la situation de fin de projet à la situation de référence pour déterminer l'impact.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Cette étude du dispositif de renforcement des capacités des femmes et des enfants de Guet-Ndar a permis, après la revue du cadre théorique et du contexte de l'étude, de présenter et d'analyser la mise en œuvre et les résultats des actions de renforcement. Les résultats obtenus à l'issue d'enquêtes ont été examinés par rapport aux acteurs en présence, aux besoins exprimés ou identifiés et par rapport aux actions proprement dites.

Toutes ces analyses ont permis à faire ressortir les points forts et les points faibles du dispositif.

Ainsi, est-il apparu que le dispositif du projet a permis l'obtention de résultats concrets en matière de renforcement des capacités des FEGN.

Ces résultats découlent de la prise en compte des besoins réels des différents acteurs à travers une gamme diversifiée d'actions de renforcement adaptées à ces besoins.

Toutefois, quelques points faibles notables ont été relevés et concernent principalement le degré d'implication de la communauté dans l'identification des besoins de renforcement des capacités, la non atteinte de tous les objectifs notamment l'aménagement du site et le système de suivi-évaluation peu performant.

Sur la base de ces insuffisances relevées, des recommandations précises ont été formulées pour améliorer l'impact des renforcements réalisés. Ces recommandations concernent aussi bien le dispositif tel qu'il a été mis en œuvre par l'équipe de projet que les résultats tout en veillant à la cohérence, la qualité, l'efficacité, l'efficience, la pertinence, à l'impact et à la durabilité du projet.

L'examen de la cohérence a montré que, dans sa conception globale le projet est cohérent.

Cette cohérence s'observe non seulement à travers sa logique d'intervention, mais également à travers sa logique organisationnelle.

D'une façon générale la gestion du projet est satisfaisante. Cet avis est confirmé par les répondantes.

Les réserves soulignées portent essentiellement sur la qualité des fours, la proximité du FFEEN avec les cimetières et le non dallage du site aménagé.

Le projet a démontré sa pertinence à travers les résultats de l'enquête réalisée. En effet, toutes les répondantes et les interviewées ont reconnu la pertinence du projet. Le fait d'identifier les besoins prioritaires à partir des difficultés réelles exprimées et rencontrées par les femmes et les enfants au quotidien et de les satisfaire pour pallier les problèmes récurrents vécus par ces

derniers, a fortement contribué à assurer la pertinence du projet.

Au regard des objectifs assignés au projet et des résultats atteints, la conclusion qui se dégage est que le projet dans l'ensemble a été efficace. C'est au niveau l'aménagement du site de transformation que l'efficacité semble moins élevée. Mais ces résultats doivent être quelque peu nuancés. En effet, les experts ont jugé trop risqué d'investir des sommes faramineuses avec l'érosion côtière qui menace tous le quartier et particulièrement les berges situés côté mer.

L'examen de l'efficience globale du projet, montre à première vue que le projet est très efficient. Ce résultat s'explique par le fait que la quasi-totalité des objectifs ont été réalisés avec moins de ressources (financière et humaine) qu'initialement prévu.

Selon les résultats de l'enquête, le projet a généré des effets positifs auprès des bénéficiaires. Des exemples précis ont été mentionnés dans ce sens par les participantes.

Il est supposé qu'à moyen terme ces effets produiront un impact. L'idéal aurait été d'utiliser la technique de la double évaluation (évaluation de la situation de référence, constitution d'un échantillon de contrôle, comparaison de la situation de fin de programme à la situation de référence pour déterminer l'impact) pour déterminer l'impact à moyen terme du projet.

Au regard des résultats de l'enquête, de l'engouement suscité par le projet auprès des bénéficiaires, des mutations en cours qui vont engendrer des nouveaux besoins et du fait que les formées ne constituent pas une masse critique pouvant améliorer de manière significative les performances des acquis, la perspective de mise en œuvre d'une nouvelle phase ou d'un nouveau projet doit être envisagée par les décideurs de la JICA.

BIBLIOGRAPHIE

- AECI, Ministère de la pêche, 2004. *Plan d'action pour le développement territorial de la Langue de Barbarie*. Banque de projets, 295 p.
- Ahmadou Traoré, 2011, Codex : Le management et le manager de projet, CESAG
- BERGERET. Y., 2000. *La Langue de Barbarie*, éditions Langue et Espace, Paris, 60p.
- BONNARDEL. R., 1985. *Vitalité de la petite pêche tropicale, pêcheurs de Saint-Louis du Sénégal*, Paris éditions CNRS, collection mémoire et documents de géographie, 105 p.
- CAMARA. N.L., 2003. *Dégradation et évolution de l'écosystème côtier de la Langue de Barbarie*. Contrôle parlementaire et évaluation *La Documentation Française, collection Les études, Paris, 1995*
- Évaluations de l'action des pouvoirs publics Eric Monnier, CPE, Economica, 1992
- Evaluer les programmes socio-économiques Collection MEANS (Méthodes d'Évaluation des Actions de Nature Structurale), 6 volumes, Fonds structurels communautaires, Commission européenne, 1999.
- Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation par l'OCDE OCDE - PUMA, note de synthèse n° 5, Service de la gestion publique, mai 1998.
- L'évaluation au service de l'avenir, La Documentation Française, Paris, 2000, 216 p.
- L'évaluation en question Revue française d'Administration publique, N° 66, avril-juin 1993,
- Petit guide de l'évaluation des politiques publiques Conseil Scientifique de l'Évaluation, La Documentation Française, mai 1996, 123 p.
- Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale, rapport d'activité 2000-2002, Paris, La Documentation française, février 2003, 340 p.

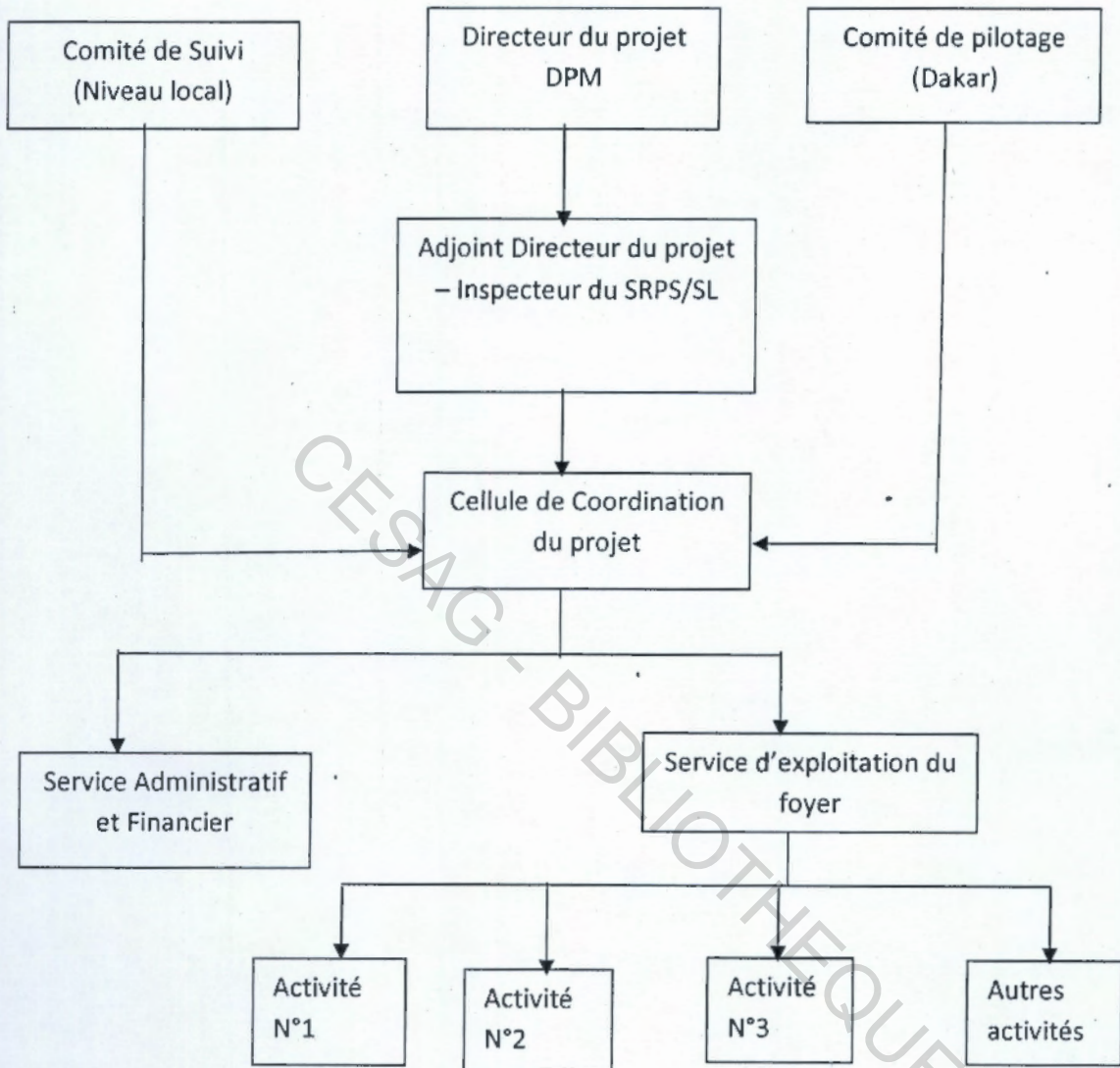
ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme du projet.....	87
ANNEXE 2 : Guide d'entretien destiné aux bénéficiaires.....	88
ANNEXE 3 : Analyse des données.....	91
ANNEXE 4 : Cadre logique du projet.....	94

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

Figure N°2 : ORGANIGRAMME DU PROJET



Source : Equipe du projet

ANNEXE N° 2 : Questionnaire d'évaluation finale du projet de renforcement des capacités des femmes et des enfants de GUET-NDAR (PRCFEGN)

NB : Pour les questions fermées, veuillez inscrire dans la case dédiée le code correspondant à votre réponse.

I. APPRECIATION DES ACTIONS

1. Actions suivies et degré de satisfaction des attentes *(mettre une croix dans les cases correspondant à vos réponses).*

Actions	Actions suivies	Action ayant répondu à vos attentes	Justifiez votre réponse
01 : Aménagement du site de transformation			
02 : Equipements (foyers améliorés, claies de séchage)			
03 : Renforcement organisationnels (Union) formations			
04 : Valorisation des sous produits (fabrication de farine de poissons)			
05 : Pesage (la vente au kilo)			
06 : Achat et vente en commun de matière 1 ^{ère} et produits transformés			
07 : Construction d'un foyer socio-éducatif équipé			
08 : Activités socio-éducatives (garderie, alphabétisation, formations, karaté, etc.)			
09=Gestion financière et comptable			
13=Autres (Préciser)			

2. Parmi les actions menées, quelle est celle qui vous a le plus intéressé ? *(inscrire le numéro correspondant dans la question 1 dans la case)*

Pourquoi ?

3. Quelles autres actions auriez-vous souhaités être menées dans le cadre du PRCFEGN ?

4. Comment appréciez-vous la qualité des actions menées ?
(Inscrire le numéro correspondant à votre choix dans la case)

1= Très Bonne

3= Mauvaise

2= Bonne

4= Très mauvaise

Justifiez votre réponse

5. Comment trouvez-vous de la démarche de l'équipe de projet ?
 (Inscrire le numéro correspondant à votre choix dans la case, procéder ainsi pour les autres questions)

1= Très Pertinent
 2= Pertinent

3= Non Pertinent
 4= Pas du tout Pertinent

Justifiez votre réponse

6. Que pensez-vous de la durée du projet ?

1= Très Longue
 2= Longue

3= Courte
 4= Très Courte

7. Comment avez-vous trouvé les actions ci-dessous ?

Actions	Score	Justifications
a) l'organisation matérielle des formations		
b) L'aménagement du site de transformation		
c) L'équipement foyers améliorés		
d) Equipement claies de séchage		
e) Le renforcement organisationnel		
f) Fabrication de farine de poisson		
g) La construction du foyer		
h) Le pesage		

1= Très Satisfaisante
 2= Satisfaisante

3= Non Satisfaisante
 4= Pas du tout Satisfaisante

Justifiez votre réponse

II. IMPACT ET DURABILITE DE LA FORMATION

8. Les connaissances acquises dans le cadre du PRCFEGN vous seront-elles utiles ? ...

1= Très Utiles
 2= Utiles

3= Peu Utiles
 4= Inutiles

Justifiez votre réponse.

9. Quelles sont les capacités que le PRCFEGN a renforcées à votre niveau (individuel) et qui ont permis d'améliorer votre performance au travail ? (donnez des exemples précis)

10. Comment votre participation aux formations du PRCFEGN a-t-elle contribué à l'amélioration de la performance de votre projet ? (donnez des exemples précis)

11. Quels sont les effets négatifs induits par votre participation au PRCFEGN ? (donnez des exemples précis)

12. Les acquis en termes d'avantages générés par le PRCFEGN (amélioration des performances individuelles et institutionnelles) seront-ils maintenus après la clôture du projet ?

1= Oui
2= Non

13. Quelles suggestions pouvez-vous faire pour un maintien des acquis du PRCFEGN ?

14. Dans la perspective de la mise en œuvre d'une nouvelle phase ou d'un nouveau projet de renforcement des capacités des femmes et des enfants vulnérables, quelles suggestions feriez-vous en termes de :

- Cibles à former :
- Nouveaux thèmes de formation :
- Actions à supprimer :
- Durée des sessions de formation :
- Mise en œuvre du projet :
- Autres (à préciser) :
-

III. IDENTITE DU REpondant :

Nom (facultatif) :

Prénom (facultatif) :

Fonction :

Merci d'avoir répondu aux questions posées.

ANNEXE 3 : Analyse des données

Tableau N° 1 : Répartition des répondants selon leur activité

Bénéficiaires	Effectifs	Pourcentages
Transformatrices	20	57%
Non transformatrices	10	29%
Enfants	5	14%
Total	35	100%

Source : L'évaluateur

Tableau N° 2 : Appréciation globale du PRCFEGN

	Effectif	pourcentage
Bonne	29	83%
Très Bonne	06	17%
Mauvaise	0	0,0%
Très Mauvaise	0	0,0%

Source : L'évaluateur

Tableau N°3 : Démarche de l'équipe du projet

	Effectif	pourcentage
Satisfaisante	16	46%
Très satisfaisante	19	54%
Non satisfaisante	0	0,0%
Pas du tout satisfaisante	0	0,0%

Source : L'évaluateur

Tableau N° 4 : Organisation matérielle des formations

	Effectif	pourcentage
Satisfaisante	21	60%
Très satisfaisante	13	37%
Non satisfaisante	1	3,0%
Pas du tout satisfaisante	0	0,0%

Source : L'évaluateur

Tableau N°5 : La qualité de l'aménagement du site de transformation

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	2	6%
Satisfaisante	19	54%
Peu satisfaisante	14	40%
Non satisfaisante	0	0,0%

Source : L'évaluateur

Tableau N°6 : La qualité des foyers améliorés

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	00	00%
Satisfaisante	22	62,8%
Peu satisfaisante	13	37,2%
Non satisfaisante	0	0

Source : L'évaluateur

Tableau N°7 : La qualité des claies de séchage

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	00	00
Satisfaisante	35	100%
Peu satisfaisante	00	00
Non satisfaisante	0	0

Source : L'évaluateur

Tableau N°8 : La qualité et la pertinence du renforcement organisationnel et la formation

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	00	00
Satisfaisante	35	100%
Peu satisfaisante	00	00
Non satisfaisante	0	0

Source : L'évaluateur

Tableau N°9 : La qualité et la pertinence de la fabrication de la farine de poisson

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	13	37%
Satisfaisante	20	57%
Peu satisfaisante	02	06%
Non satisfaisante	0	0

Source : L'évaluateur

Tableau N°10 : La qualité et la pertinence de la de la construction du FFEGN

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	07	20%
Satisfaisante	18	51,4%
Peu satisfaisante	10	28,6%
Non satisfaisante	0	0

Source : L'évaluateur

Tableau N°11 : La qualité et la pertinence du pesage

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	27	77%
Satisfaisante	08	23%
Peu satisfaisante	00	0.0%
Non satisfaisante	00	0

Source : L'évaluateur

Tableau N°12 : Utilité des connaissances acquises

	effectif	pourcentage
Très Satisfaisante	23	66%
Satisfaisante	12	34%
Peu satisfaisante	0	0,0%
Non satisfaisante	0	0,0%

Source : L'évaluateur

ANNEXE 4 : Cadre Logique du Projet de Renforcement des Capacités pour les Femmes et les Enfants de Guet Ndar

Période d'exécution : Octobre 2008 à Août 2011

Zone d'intervention : Guet-Ndar à Saint-Louis

RÉSUMÉ DU PROJET	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS EXTERIEURES
OBJECTIF GLOBAL	1. Nombre de formations et de sensibilisations par les autres projets et programmes au sein du foyer 2. Nombre d'activités génératrices de revenus pratiqué 3. nombre de créations de nouveaux emplois durables 4. Le revenu tiré de la transformation des produits halieutiques	Pauvreté	
Promouvoir de manière durable le renforcement des capacités et l'amélioration des conditions socio-économiques de la communauté de Guet-Ndar			Appui soutenu des autorités régionales et communales de Saint-Louis
OBJECTIF DU PROJET	1. Nombre d'utilisateurs du foyer au cours des derniers 6 mois du projet 2. Nombre d'utilisations du foyer par les autres bailleurs de fonds 3. Le solde du bilan financier du foyer 4. L'appréciation par les Guet-Ndariens relative à l'utilisation du foyer comme moyen utile pour le renforcement de leurs capacités 5. Appréciation de l'efficacité de l'approvisionnement, la production, la conservation et la vente en commun des produits transformés par les femmes transformatrices	Réduction de la pauvreté Le rapport de l'expert japonais et de son homologue	
Faire du foyer le renforcement des capacités pour les femmes et les enfants de Guet-Ndar			
RESULTATS DU PROJET	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS EXTERIEURES
1. La gestion du foyer pour les femmes et les enfants de Guet-Ndar est durable	1-1. L'établissement du manuel de procédure et du règlement intérieur du foyer 1-2. La mise en place du comité de suivi comprenant des représentantes des deux principaux groupements de femmes transformatrices de Guet-Ndar 1-3. L'accessibilité de l'information relative aux activités du foyer pour les guet-ndariens et les autres bailleurs de fonds afin de permettre leur financement par ces derniers 1-4. La disponibilité du bilan du foyer et sa publication 1-5. La rétrocession de la gestion du foyer aux deux GIE de femmes transformatrices de Guet-Ndar	Le rapport de l'expert japonais et de son homologue	Entente entre tous les bénéficiaires, bonne collaboration de toute la population de Guet-Ndar et leur appropriation effective du projet

RESULTATS DU PROJET	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS EXTERIEURES
<p>2. L'acquisition des connaissances et la maîtrise des techniques requises par les femmes et enfants de Guet-Ndar pour l'amélioration de leurs conditions socio-économiques sont assurées</p>	<p>2-1. La disponibilité de l'information sur les besoins ainsi que sur l'intervention des autres bailleurs de fonds à Guet-Ndar ; 2-2. La disponibilité du programme pour le développement de Guet-Ndar par la sensibilisation, la formation et le suivi ; 2-3. Nombre de sensibilisations et formations dispensées et nombre de participants à ces formations ainsi que nombre de suivis portant sur ceux-ci ; 2-4. L'élaboration du rapport de chacune des activités de sensibilisation ou sensibilisation effectuées 2-5. La disponibilité d'un rapport relatif à l'identification des professions potentielles pour les jeunes guet-ndariens et sa publication</p>	<p>Le rapport de l'expert japonais et de son homologue</p>	
<p>3. L'approvisionnement, la conservation et la vente des produits transformés élaborés par les groupements des femmes transformatrices à Guet-Ndar sont améliorés</p>	<p>3-1. Nombre de femmes transformatrices qui participent à l'approvisionnement, la production, la conservation et la vente en commun des produits transformés. 3-2. La quantité ou volumes des produits concernés par les opérations en commun menées par les transformatrices 3-3. Le prix de vente en commun des produits transformés. 3-4. Le coût d'approvisionnement en commun de la matière première et des intrants pour les produits transformés</p>	<p>Le rapport de l'expert japonais et de son homologue</p>	

ACTIVITES	Apports	
<p>1-1. Clarifier la vocation, le fonctionnement, la gestion et le règlement intérieur du foyer ;</p> <p>1-2. Mettre en place pour la gestion du foyer les commissions requises, tel que le comité de pilotage, etc.</p> <p>1-3. Assurer la constitution du fonds de roulement nécessaire pour la gestion du foyer, surtout par les activités des femmes transformatrices et celles du foyer ;</p> <p>1-4. Enregistrer les dépenses et les recettes du foyer par la comptabilité et rendre le bilan transparent ;</p> <p>1-5. Rétrocéder la gestion du foyer aux deux principaux GIE de femmes transformatrices à Guet-Ndar, avant la fin du projet ;</p> <p>1-6. Superviser la gestion et les activités du foyer des femmes et des enfants de Guet-Ndar, après rétrocession aux GIE des femmes transformatrices quelques mois avant la fin du projet ;</p> <p>2-1-1. Rechercher les informations relatives aux groupes socioprofessionnels de Guet-Ndar ainsi que les activités des autres projets en cours à Guet-Ndar et les rassembler dans un rapport permettant de connaître les besoins en matière d'assistance ;</p> <p>2-1-2. Etablir adéquatement et durablement le programme de sensibilisation et de formation pour le développement de Guet-Ndar, en collaboration avec les autres projets en cours à Saint-Louis ;</p> <p>2-1-3. Etablir le rapport de chaque activité et évaluer le programme une seule fois tous les six (06) mois afin de le réorienter au besoin ;</p> <p>2-2-1. Identifier et analyser les autres professions potentielles pour les jeunes de Guet-Ndar ;</p> <p>2-2-2. Procéder aux investigations relatives à la faisabilité de la formation professionnelle ;</p> <p>2-2-3. Etablir un rapport relatif aux résultats de cette identification, de l'analyse ainsi que des investigations et organiser les séminaires de restitution requis ;</p> <p>3-1. Assurer l'approvisionnement en commun de sel pour les produits transformés, en vue de le revendre aux</p>	<p>Partie Sénégalaise</p> <p>Directeur du projet (DPM) Adjoint au Directeur du Projet (Chef du Service Régional des Pêche et de la Surveillance de Saint-Louis)</p> <p>Secrétaire-comptable</p> <p>Terrain, Bâtiments, Commodités</p> <p>Coûts d'opération</p> <p>Partie japonaise</p> <p>Plusieurs Experts selon les besoins</p> <p>Equipements et matériels nécessaires</p> <p>01 Véhicule</p> <p>Coûts d'opération du Projet</p>	<p>Travail d'encadrement et de suivi d'effectif par l'administration des Pêches</p>

femmes transformatrices au prix fixé ; 3-2. Acheter en commun la matière première pour la transformation artisanale des produits halieutiques, en établissant des relations d'affaires avec des fournisseurs comme ceux de la Mauritanie, etc. ; 3-3. Améliorer la méthode de stockage et d'emballage des produits finis ; 3-4. Promouvoir la vente en commun des produits finis et les groupements de femmes transformatrices		
---	--	--

Source : Document du projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE	1
1. INTRODUCTION	2
2. OBJET	4
3. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
4. OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
5. INTERETS DE L'ETUDE	6
6. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	7
7. DEMARCHE DE L'ETUDE	7
8. ANNONCE DU PLAN	7
1 ^{ère} PARTIE , FONDEMENTS THEORIQUES ET CONTEXTE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 , CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE	9
Section 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES	9
1. 1. Notions de projet	9
1. 1. 1. Définition et typologie de projet	9
1. 1. 1. 1. Définition de projet	9
1. 1. 1. 2. Typologie des projets :	9
1. 1. 2. Le cycle de vie du projet et Cadre logique	11
1. 1. 2. 1. Le cycle de vie du projet	11
1. 1. 2. 2. Le cadre logique	11
1. 1. 3. Le suivi et évaluation	12
1. 2. Approche théorique de l'évaluation de projet	13

1. 2. 1. Les raisons de l'évaluation.....	13
1. 2. 1. 1. But et caractéristiques de l'évaluation.....	13
1. 2. 1. 2. Utilité de l'évaluation.....	14
1. 2. 2. Critères de l'évaluation.....	15
1. 2. 3. Typologie des méthodes d'évaluation.....	17
1. 2. 4. Démarche de l'évaluation.....	19
Section 2 : METHODOLOGIE.....	20
2. 1. Modèle d'intervention.....	20
2. 1. 1. Les niveaux d'évaluation.....	21
2. 1. 2. Objectifs de la démarche.....	23
2. 2. Etapes de l'intervention.....	23
2. 2. 1. Analyse documentaire et entretiens avec l'équipe du projet.....	23
2. 2. 2. Constitution de l'échantillon (bénéficiaires).....	24
2. 2. 3. Enquêtes et visite de terrain.....	26
2. 2. 4. Dépouillement et restitution.....	27
2. 2. 5. Difficultés rencontrées.....	27
Chapitre 2 : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....	29
Section 1 : Contexte global de l'étude et présentation du milieu.....	29
1. 1. Contexte général de l'évaluation.....	29
1. 1. 1. Genèse de l'évaluation des projets de développement.....	29
1. 1. 2. La déclaration de Paris.....	31
1. 2. Données générales sur le quartier.....	32
1. 2. 1. Présentation de Guet-Ndar.....	32

1. 2. 2. Les caractéristiques démographiques et socioculturelles	33
1. 2. 3. Les infrastructures et équipements collectifs	34
1. 2. 4. La problématique de la promiscuité et de la délocalisation.....	35
1. 2. 5. La salubrité.....	35
1. 2. 6. Les activités économiques.....	36
Section 2 : Description de l'environnement interne et externe du projet.....	39
2. 1. Description des conditions de vie des cibles	39
2. 1.1. Description des conditions de la femme Guet-Ndarienne.....	39
2. 1.2. Education, alphabétisation et formation professionnelle	40
2. 1. 3. Place des enfants dans cette communauté.....	41
2. 2. Présentation du projet et des partenaires.....	41
2. 2. 1. Présentation du projet.....	41
2. 2. 2. Présentation de la JICA.....	42
2. 2. 3. Présentation du SRPS/SL.....	43
2 ^{ème} PARTIE . PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS	46
Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE.....	47
Section 1 : L'évaluation de l'implantation (ou de la mise en œuvre)	47
1. 1. La cohérence	47
1. 1. 1. Cohérence de la logique d'intervention.....	47
1. 1. 2. Cohérence de la logique organisationnelle.....	50
1. 2. La qualité de la mise en œuvre.....	52
1. 2. 1. Evaluation globale de la qualité des prestations du PRCFEG selon les participants .53	
1. 2. 2. Appréciation de l'exécution des activités du PRCFEGN.....	53

1. 2. 3. Evaluation du cycle de gestion	57
1. 2. 3. 1. Planification des activités.....	57
1. 2. 3. 2. Direction et organisation du PRCFEGN	58
1. 2. 3. 3. Contrôle et suivi	59
Section 2 : L'évaluation des résultats.....	60
2. 1. La pertinence, l'efficacité et l'efficience.....	60
2. 1. 1. Résultat par rapport à la pertinence du PRCFEGN.....	60
2. 1. 2. Résultat par rapport à l'Efficacité	61
2.1.2.1. Actions développées avec l'appui du projet pour l'amélioration des conditions de travail.....	61
2.1.2.2. Actions développées avec l'appui du projet pour l'amélioration de revenus.....	62
2.1.2.3. Actions développées avec l'appui du projet pour l'amélioration des conditions sociales	63
2.1.2.4. Avis des bénéficiaires.....	64
2. 1. 3. Résultat par rapport à l'efficience	64
2. 2. Les effets, l'impact et la durabilité du projet.....	65
2. 2. 1. Résultat par rapport aux effets et impacts à court terme du projet.....	65
2. 2. 2. Résultat par rapport à la durabilité	66
2. 2. 3. Résultat par rapport à la suite à donner au projet	67
Chapitre 2 , RECOMMANDATIONS.....	70
Section 1 : Recommandations par rapport à l'implantation	70
1. 1. 1. Recommandations sur la cohérence	70
1. 1. 1. La cohérence de la logique d'intervention	70
1. 1. 2. Cohérence de la logique organisationnelle.....	71

1. 2. Recommandations sur la qualité de l'exécution des activités du PRCFEGN	72
1. 2. 1. Recommandations sur l'identification des besoins	72
1. 2. 2. Recommandations sur la préparation de l'exécution des activités	74
1. 2. 3. Recommandations sur la mise en œuvre des activités.....	74
1. 2. 4. Recommandations sur le cycle de gestion.....	75
Section 2 : Recommandations sur les résultats	78
2. 1. Recommandations sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience.....	78
2. 1. 1. Recommandations par rapport à la pertinence du PRCFEGN	78
2. 1. 2. Recommandations par rapport à l'Efficacité.....	78
2. 1. 3. Recommandations par rapport à l'efficience.....	79
2. 2. Les effets, l'impact et la durabilité du projet.....	79
2. 2. 1. Recommandations par rapport aux effets et impacts à court terme du projet.	79
2. 2. 2. Recommandations par rapport à la durabilité.....	80
2. 2. 3. Recommandations par rapport à la suite à donner au projet	81
CONCLUSION GENERALE.....	83
BIBLIOGRAPHIE.....	85
ANNEXES.....	86