



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS**

5^{ème} Promotion, Année académique 2011-2012

THEME

**ELABORATION D'UN GUIDE D'EVALUATION DE
LA DIMENSION EMPOWERMENT DES FEMMES
DANS LES PROGRAMMES DE LA FKA SÉNÉGAL**

Réalisé par :

Olivier NOUKPOKINNOU

Sous la direction de :

M. Ahmadou TRAORE

Enseignant associé CESAG

Novembre 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire:

A mes défunts parents NOUKPOKINNOU Denis et WANCLOUNON Anasthasie trop tôt rappelés à DIEU en qui je me souviendrai sempiternellement. Du séjour que le Seigneur vous a réservé, continuez de bénir votre fils ;

A mes parents adoptifs HONVOU Alain Patrick et son épouse pour leur soutien sans cesse renouvelé à l'image d'un père et d'une mère à l'égard de son fils ;

A la Fondation Konrad Adenauer BENIN pour le financement intégral de mon Master ;

Au Centre Afrika Obota pour avoir facilité l'obtention du financement de mes études ;

A mes bienfaiteurs HOUNDOUTE Alfred et AMEGBEDJI Urbain qui par leur rôle de conseiller m'ont permis de vaincre le découragement ; que DIEU lui-même dans son amour infini soit la récompense ;

A Madame ADJOVI et Madame Ingrid Rohde pour leur soutien ;

A tous mes frères et sœurs pour leur amour, leur sacrifice et leur attention particulière à mon égard.

REMERCIEMENTS

Qu'il me plait ici de témoigner ma sincère reconnaissance à tous ceux ou celles qui se sont investis dans ma formation, en l'occurrence **l'ensemble du corps professoral du CESAG**

J'adresse mes sincères remerciements en particulier :

- ✓ *A Monsieur **Ahamadou TRAORE** qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre de bout en bout la réalisation de ce mémoire ;*
- ✓ *A tout le personnel de la Fondation Konrad Adenauer du Sénégal avec à sa tête la Représentante **Andréa KOLB**. Spéciale reconnaissance à Madame **Ute BOCANDE**. Que Dieu bénisse la FKA Sénégal.*

Que mes professeurs, mes amis et tous ceux qui m'ont encouragé, soutenu et assisté soient aussi assurés de ma profonde et amicale gratitude ; à vous, infini remerciement.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR :	Association Française de Normalisation
AURA :	Auto-Renforcement Accompagné
CAD :	Comité d'Aide au Développement
CIVICUS:	world alliance for citizen participation
ERSP :	Espace Régionale de Santé Publique
FKA :	Fondation Konrad Adenauer
FMI :	Fonds Monétaire International
IPMA:	International Project Management Association
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONU :	Organisation des Nations Unies
PMI :	Project Management Institute
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
URD:	Urgence Réhabilitation Développement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Planification d'évaluation	21
Tableau 2 : Organisation de l'évaluation	22
Tableau 3 : Résultat de l'évaluation	23
Tableau 4 : Cadre logique	25
Tableau 5 : Liens entre la terminologie du cadre logique et celle des indicateurs	26
Tableau 6 : Cadre logique axé sur les résultats	27
Tableau 7 : Modèle cadre de référence	37
Tableau 8 : Contexte et enjeux de l'évaluation	49
Tableau 9 : Synthèse de présentation des indicateurs	55
Tableau 10 : Cadre logique d'une action d'empowerment des femmes	58
Tableau 11 : Canevas de TDR.....	62
Tableau 12 : Comité de pilotage de l'évaluation.....	65
Tableau 13 : Canevas de rapport d'évaluation	71

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Guide d'entretien
- Annexe 2 : Partenaires de la FKA au Sénégal
- Annexe 3 : Zones d'intervention de la FKA au Sénégal

SOMMAIRE

<i>PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE</i>	1
<i>PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et contexte de l'étude</i>	12
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	13
I. Revue de la littérature.....	13
II. Conception du cadre de référence	36
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE	39
I. Présentation de la Fondation Konrad Adenauer (FKA) Sénégal	39
II. La dimension empowerment des femmes dans les programmes	42
<i>DEUXIEME PARTIE : Situation de référence et proposition d'un guide d'évaluation de l'empowerment des femmes</i>	44
CHAPITRE I : SITUATION DE REFERENCE.....	45
I. Situation de référence par rapport au guide d'évaluation	45
II. Situation de référence par rapport à l'évaluation de l'empowerment féminin	46
CHAPITRE II : PROPOSITION D'UN GUIDE D'EVALUATION DE LA DIMENSION EMPOWERMENT DES FEMMES.....	48
I. Propositions par rapport à la dimension préparation de l'évaluation	48
II. Propositions par rapport à la dimension réalisation de l'évaluation	66
III. Propositions par rapport à la dimension valorisation de l'évaluation	71
RECOMMANDATIONS.....	74
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	78
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	82
<i>TABLE DES MATIERES</i>	86
<i>ANNEXES</i>	91

*PRESENTATION GENERALE
DE L'ETUDE*

CESAG BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Il faut évaluer ! L'injonction est forte. Elle vient d'en haut : les décideurs le martèlent, les partenaires techniques et financiers l'exigent. Elle vient d'en bas : le bénéficiaire doute de l'utilité de certaines actions. Quant aux acteurs du programme ou projet, souvent débordés de travail, ils s'interrogent sur leurs résultats ou regrettent qu'ils ne soient pas mieux connus.

Aussi, élaborer un projet après avoir déterminé des enjeux, puis ne pas l'évaluer lorsqu'on le réalise, c'est comme, pour un navigateur, déterminer un cap, puis jeter à la mer tous les instruments de bord lui permettant de vérifier si ce cap est tenu ; dans ces conditions, il a peu de chances d'arriver à bon port. Cette métaphore maritime complète le célèbre aphorisme de Sénèque : "il n'y a pas de vent favorable pour le navigateur qui ne sait où il va".

Il en ressort que l'évaluation d'un programme ou d'un projet est d'une importance capitale. Tout part en fait d'une assomption de base : tout est évaluable. La culture de l'évaluation doit devenir une partie de la culture de gestion des institutions, des programmes, des projets et des hommes. (François Grunewald du groupe URD¹)

En effet pour Neu (2001), « évaluer, c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision ». L'évaluation² doit permettre d'améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé et fournir les éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public.

Elle est aujourd'hui devenue un outil indispensable, tant pour la qualité des programmes elle-même (responsabilité vis-à-vis des populations pour lesquelles on travaille) que pour satisfaire aux exigences des partenaires (responsabilité vis-à-vis de ceux qui mettent des ressources à disposition). C'est d'abord un outil d'aide à la décision, ensuite un outil de transparence (informer les parties prenantes...) et enfin un outil d'apprentissage (capitaliser les expériences...).

¹Urgence Réhabilitation Développement

²Selon le comité d'aide au développement (CAD/OCDE)

Cependant, selon Janet Shapiro³, dans de nombreuses organisations, le suivi et l'évaluation sont perçus davantage comme une exigence des donateurs que comme un outil d'administration. Il est évident que les donateurs ont le droit de savoir si vous utilisez bien leur argent (cet argent est utilisé à bon escient). Mais le suivi et l'évaluation devraient en premier lieu permettre à une organisation ou à un projet de savoir d'eux-mêmes s'ils sont en accord avec les objectifs, s'ils ont un impact, s'ils travaillent efficacement, et leur permettre de rassembler toutes ces informations de manière plus efficace.

Ceci est d'autant plus vrai qu'il faut faire, de l'évaluation des actions, une évidence quand il est question de projet ou de programme d'empowerment. Utilisé pour désigner une capacité d'action ainsi que le processus pour l'atteindre, l'empowerment représente une succession d'étapes par lesquelles un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que la capacité de l'exercer de façon autonome. Une approche axée sur l'empowerment cherche à soutenir les individus et les collectivités dans leurs démarches pour se procurer le pouvoir dont elles ont besoin. De façon générale, il conjugue : a) un sentiment de pouvoir personnel à une capacité de changer son comportement ou d'influencer celui d'autres personnes; et b) une orientation axée sur l'accroissement des forces existantes des individus et des communautés à un cadre d'analyse écologique où le pouvoir ne constitue pas une denrée rare.

En vue de parvenir à l'égalité des sexes, les intervenants dans l'empowerment s'intéressent de plus en plus à une catégorie particulière et vulnérable de la communauté que constituent les femmes. D'où le concept d'empowerment des femmes. Les programmes d'empowerment des femmes sont axés sur les trois types d'empowerment définis par Ninacs (2002) à savoir :

- l'empowerment individuel, qui correspond au processus d'appropriation d'un pouvoir par une personne ou un groupe ;
- l'empowerment communautaire, c'est-à-dire la prise en charge du milieu par et pour l'ensemble du milieu ;
- l'empowerment organisationnel, qui représente à la fois le processus d'appropriation d'un pouvoir par une organisation et la communauté à l'intérieur de laquelle une personne ou une autre organisation devient empowered.

³CIVICUS : world alliance for citizen participation

Ces programmes selon leurs initiateurs, prennent en compte plusieurs domaines en rapport avec la situation des cibles sur le plan économique (microfinance, accès à la terre etc.), social (la santé, l'éducation, etc.), politique (participation au processus de prise de décision, constitution en groupements...) et renforcement des capacités (toutes les compétences favorisant la promotion de la femme : techniques, estime de soi, conscience critique...).

Bien que de nombreux programmes aient été élaborés dans ce sens, peu d'entre eux ont fait l'objet d'évaluations systématiques. C'est le cas pour les actions de la FKA Sénégal qui sont en grande partie consacrées à la promotion de la femme mais n'ont jamais fait l'objet d'évaluation. Cette situation est due aux difficultés qu'ont les acteurs pour évaluer leurs interventions dans le domaine de l'empowerment des femmes. Ces difficultés sont relatives à la démarche évaluative à adopter et surtout à la définition des indicateurs. Elles sont encore plus perceptibles lorsqu'il s'agit de l'empowerment basé sur des actions de renforcement de capacités. En définitive, la plupart des acteurs de développement ne savent pas comment évaluer l'empowerment des femmes.

Aujourd'hui, la volonté des acteurs montrent qu'ils ont compris que le fait de mal faire quelque chose n'est pas un crime. Mais, le fait de ne pas tirer les conséquences des erreurs passées parce que vous ne faites pas de suivi et n'évaluez pas en est un. En effet, le but de l'évaluation est de vérifier la conception, la réalisation et les résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique au cours de leur réalisation ou bien à leur terme. En somme on ne peut pas ne pas évaluer. Toute personne, toute organisation a des pratiques d'évaluations intuitives. Elles ne sont pas suffisantes mais peuvent servir de base pour construire une évaluation fondée sur une analyse systématique du programme, aussi explicite et formalisée que possible⁴.

Consciente de cette réalité, la FKA Sénégal nous a demandé par la voix de la Représentante⁵ de réfléchir sur une démarche évaluative appliquée à l'empowerment des femmes. Cette demande a été formulée à l'occasion de l'entretien d'accueil qui est

⁴Référentiel commun en évaluation des actions et programmes santé publiques, ERSP, Mai 2004

⁵ Madame Andrea KOLB

habituellement accordé par la Représentante avec le nouveau stagiaire dans le but de connaître les objectifs de son stage.

Notre étude se propose donc de contribuer à l'amélioration des projets et programmes d'empowerment féminin à travers l'élaboration d'un guide d'évaluation. En particulier, il s'agit de proposer une démarche évaluative à la fondation qui n'a pas d'expériences dans l'évaluation.

Cette étude qui s'articule autour de deux principales parties a été réalisée à la Fondation Konrad Adenauer (FKA) Sénégal et porte sur l'élaboration d'un guide d'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA Sénégal.

OBJET DE L'ETUDE

Notre étude porte sur l'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes initiés par la Fondation Konrad Adenauer au Sénégal. Plus précisément sur l'élaboration d'un guide d'évaluation.

PROBLEMATIQUE

A l'issue du sommet des Nations Unies sur le Millénaire tenu en Septembre 2000, la majorité des nations du monde se sont engagées sur un « ensemble d'objectifs » mesurables et assortis de délai. Ces différents objectifs sont désignés sous le nom d'Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ils sont constitués de huit (8) points⁶ d'engagement ayant trait aux défis majeurs de développement dans le monde à réaliser avant 2015. Les OMD sont élaborés sur la base des actions contenus dans la Déclaration du Millénaire qui a été adoptée par 191 pays membres des Nations Unies.

Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, tel est le troisième objectif à atteindre d'ici 2015. A moins de trois ans de cette échéance, de grands défis restent encore à relever dans ce domaine. En témoigne le rapport 2010 sur les OMD qui montre que :

⁶Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

- les femmes sont largement reléguées dans les formes d'emploi plus précaires ;
- les femmes sont surreprésentées dans le secteur informel, avec son absence de sécurité et d'avantages sociaux ;
- les emplois de haut niveau sont encore majoritairement réservés aux hommes ;
- les femmes accèdent lentement au pouvoir politique, mais c'est surtout quand des quotas et autres mesures spéciales les y encouragent.

Aussi, une autre étude a-t-elle révélé que le contrôle des femmes sur les terres en Afrique Subsaharienne est le plus faible au monde⁷. Le rapport 2012 sur le développement humain en Afrique, soutient que l'Afrique Subsaharienne peut s'affranchir de l'insécurité alimentaire persistante en s'appuyant sur quatre moteurs de changement cruciaux dont le développement de la participation et de l'autonomisation des individus en particulier des femmes et des populations pauvres.

Par ailleurs, au Sénégal, les femmes représentent plus de la moitié de la population (52% environ) et constituent cependant la frange la moins instruite et la plus vulnérable. Leur représentativité dans les instances de décision était faible malgré les efforts déployés par le Gouvernement. (PNUD Sénégal, 2010)

Ces grandes conclusions font appel à des actions plus pertinentes de la part des acteurs intervenant dans le domaine de l'empowerment des femmes.

Selon BAN KI-MOON⁸, les OMD sont réalisables lorsque des stratégies, politiques et programmes de développement initiés au niveau national bénéficient de l'appui des partenaires internationaux du développement.

S'il est vrai que le gage de l'autonomisation des femmes se trouve dans cette affirmation du Secrétaire Général des Nations Unies, il faut aussi souligner que l'évaluation de l'empowerment des femmes doit devenir une culture pour toutes organisations intéressées en vue de garantir l'atteinte de cet objectif.

⁷Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, 2011, 2011-2012

⁸Secrétaire Général des Nations Unies, Rapport sur les OMD 2010

Que le concept d'empowerment soit utilisé à titre de théorie, de cadre de référence, de plan d'action de but ou de processus, il importe d'en évaluer l'implantation, ses effets et sa pertinence. L'évaluation de l'implantation de l'empowerment doit s'effectuer à tous les niveaux de son application, l'empowerment individuel (validation des perceptions du pouvoir et du contrôle), le développement de petit groupe (promotion des changements de comportements personnels, et le support pour le style de vie choisi), l'organisation communautaire (développement des actions locales), le consensus et l'action politique (soutenir les mouvements sociaux et favoriser la participation démocratique) (Duncan, 1996).

Un problème de mesure de l'empowerment est inhérent à la confusion conceptuelle à propos de cette notion et la simplification du processus par lequel l'empowerment prend souvent place. Il est possible d'évaluer l'empowerment soit en fonction des objectifs de départ, des résultats attendus ou des effets obtenus. L'empowerment est, pour sa part, plus complexe à évaluer (Wallerstein, 1992). Un certain nombre d'indicateurs ont été développés afin de déterminer dans quelle mesure les femmes ont déjà accès au pouvoir ou gagnent du pouvoir, et pour évaluer si les programmes et politiques de développement en la matière ont réussi à atteindre leurs objectifs.

Au niveau international, on mesure les progrès des femmes dans l'accès au pouvoir avec l'indicateur gender empowerment measure (GEM), qui mesure trois variables : le pouvoir de gagner de l'argent, la participation aux emplois professionnels et de management et la part des sièges aux parlements (Reysoo 2003). Il a ainsi pour objectif d'examiner dans quelle mesure les femmes et les hommes sont capables de participer activement à la vie politique et économique, et de prendre part à la prise de décision (Reeves et Baden 2000). Mais de nombreux aspects de l'empowerment, difficilement mesurables, échappent à cet indicateur, comme l'évolution des rapports de pouvoir au niveau domestique, dans la vie communautaire et au niveau rural (Reysoo 2003).

D'autres indicateurs tentent de déterminer l'empowerment. Parmi eux on trouve des indicateurs quantitatifs, comme par exemple le nombre de sièges occupés par les femmes dans les gouvernements locaux, le nombre de cas portés en justice relatifs aux droits des femmes, ou des indicateurs qualitatifs, comme la conscience que les femmes ont de leurs droits, la perception qu'elles ont de leur autonomie financière, de leur empowerment. Tous ont une certaine valeur, mais aucun ne peut prétendre à donner seul une vision complète de

l'empowerment. Sa nature même de concept à plusieurs facettes implique qu'il n'est pas facilement mesurable (Reeves et Baden 2000).

Au regard de ce caractère primordial de l'évaluation d'une part et face à ces difficultés liées à l'évaluation de l'empowerment des femmes d'autre part, il s'impose à une organisation comme la FKA Sénégal qui est à la recherche d'un mécanisme d'évaluation de ces actions d'empowerment des femmes, de relever le défi de se doter d'un guide d'évaluation.

En l'absence d'un tel document, elle serait incapable de :

- conduire une évaluation interne de ces actions vu qu'elle n'a pas d'expérience dans le domaine d'évaluation ;
- encadrer efficacement tout projet d'évaluation de ces programmes ;
- réaliser une évaluation de l'empowerment des femmes ;

En conséquence, elle ne serait pas en mesure de savoir si :

- les actions d'empowerment des femmes sont mises en œuvre telles que prévues ;
- les ressources mobilisées étaient adéquates ;
- les actions retenues pour l'empowerment des femmes étaient appropriées ;
- les objectifs spécifiques des programmes en termes d'empowerment ont été atteints.

Dans le but de combler ces insuffisances, la Fondation Konrad Adenauer du Sénégal s'interroge actuellement sur ces actions d'appui à l'empowerment des femmes et se pose ces deux principales questions : Quoi évaluer ? Comment l'évaluer ? Autrement dit, comment évaluer l'empowerment des femmes dans un programme ?

Pour trouver de réponses à ces questions, il nous a été proposé d'axer nos réflexions sur **l'Elaboration d'un guide d'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA Sénégal.**

OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général est de mettre à la disposition de la FKA Sénégal, un guide pratique d'évaluation de la dimension empowerment féminin, en vue d'améliorer les performances des programmes.

Et plus spécifiquement de :

- décrire la manière dont l'empowerment est évalué ;
- identifier les grandes étapes inhérentes dans un exercice d'évaluation ;
- mettre en place un cadre méthodologique d'évaluation de l'empowerment ;
- proposer des outils adaptés pour l'évaluation de l'empowerment des femmes.

INTERET DE L'ETUDE

Cette étude suscite beaucoup d'intérêt aux niveaux académique, professionnel, politique, personnel et concerne successivement :

- **La FKA Sénégal** : L'élaboration d'un guide d'évaluation pourra d'une part, favoriser l'évaluation des actions de la FKA dans le cadre de la promotion des femmes et d'autre part, contribuer à la performance de la FKA sur le plan quantitatif et qualitatif. Le guide servira d'instrument de travail à disposition des acteurs internes et externes du programme. Les résultats de son utilisation serviront de prétexte pour répondre à l'exigence croissante d'amélioration du contenu du programme et à l'importance accordée à la mesure des résultats et effets tant pour les partenaires et les bénéficiaires que pour les financiers institutionnels.
- **Le siège international de la FKA** : En tant qu'organisation internationale œuvrant depuis des années en Afrique Subsaharienne, notre étude pourrait être le précurseur d'une expérience réussie qui serait reproduite dans tout le réseau de la FKA. Le guide pourrait devenir est document officiel au service de l'évaluation des actions de toutes les représentations de la FKA dans le monde du moins en Afrique Subsaharienne.
- **L'Etat du Sénégal** : On note aujourd'hui qu'il y a une volonté politique pour la promotion de la femme au Sénégal. En témoigne le vote de la loi sur la parité et le quota de représentativité des femmes sur les listes législatives. Aussi lors de sa visite en France dans le mois de Juillet 2012, Macky SALL⁹ face à ses compatriotes déclarait que l'amélioration de la situation des femmes fait partie de ses priorités¹⁰.

⁹Président de la République du Sénégal élu en 2012

¹⁰RTS, Journal Télévisé, édition du 08 Juillet 2012

Ainsi grâce à cette étude, l'Etat du Sénégal pourra avoir une meilleure connaissance de la contribution de la FKA dans l'atteinte des objectifs qu'il s'est assigné dans le cadre de l'autonomisation des femmes.

- **Le CESAG** : Centre d'excellence de formation pour les cadres africains dans le domaine de la gestion, offre une expertise à la FKA par le biais de ses stagiaires et permet à ces derniers de concilier les cours théoriques à la pratique professionnelle. Les résultats de cette présente étude contribueront à l'amélioration des connaissances pour les futures recherches.
- **Nous-même** : Cette étude nous permet de mettre en pratique les cours théoriques acquis lors de notre formation en Gestion des projets au CESAG. Elle renforce nos compétences en management des programmes/projets de développement et nous dote d'une spécialisation en évaluation des programmes/projets. Cet exercice scientifique est pour nous une expérience novatrice et une modeste contribution pour l'amélioration de la situation des femmes dans le monde et au Sénégal en particulier.

DELIMITATION DE L'ETUDE

La présente étude a été menée au bureau de Dakar de la représentation de la Fondation Konrad Adenauer au Sénégal. Toutefois, elle n'a pas la prétention de régler toutes les questions inhérentes à l'évaluation des différentes composantes de la fondation. Elle entend seulement contribuer l'élaboration d'un guide d'évaluation des actions qui s'intéressent à l'empowerment des femmes.

Elle se limitera à l'évaluation à mi-parcours, à l'évaluation terminale, et pourrait avec une certaine adaptation, être appliquée à l'évaluation rétrospective. Elle ne sera pas axée sur l'évaluation ex-ante.

DEMARCHE DE L'ETUDE

La méthodologie adoptée pour la collecte, l'organisation, le traitement et l'analyse des données est basée sur différentes étapes. Il s'agit de :

- la recherche documentaire portant sur les ouvrages théoriques, les rapports annuels, les manuels édités par des organismes spécialisés, les cours théoriques et l'internet ;

- la prise de contact avec le staff de la FKA et le choix du thème lors d'une séance de brainstorming et de présentation de l'objet du stage tenue avec la Représentante Résidant ;
- l'entretien avec des personnes ressources ;
- l'élaboration des guides d'entretiens ;
- la collecte des données auprès des chargés de programme et des partenaires bénéficiaires du programme ;
- l'analyse des résultats ;
- la proposition du guide d'évaluation ;
- la formulation des recommandations.

PLAN DE L'ETUDE

Le plan est divisé en deux grandes parties précédées par une présentation générale et bouclé par une conclusion. La présentation générale introduit le sujet, expose l'objet de l'étude, pose la problématique, décline les objectifs, délimite l'étude, présente la démarche et se termine par le plan du travail. La conclusion fait une synthèse de l'étude et ouvre les perspectives de recherche dans le domaine de l'évaluation d'un programme portant sur l'empowerment des femmes.

La première partie aborde le chapitre du cadre théorique et celui du contexte de l'étude. La deuxième partie est consacrée aux chapitres portant sur l'analyse de la situation de référence et la proposition d'un guide pratique d'évaluation.

PREMIERE PARTIE :

*Cadre théorique et contexte de
l'étude*

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Le cadre théorique assoit les bases de notre recherche, donne les différentes significations des concepts et sous-entend la logique qui oriente notre étude. Ainsi, nous allons successivement définir les concepts clés de notre recherche pour faciliter leur compréhension et leur opérationnalisation. Elle présente aussi la méthodologie adoptée dans notre recherche.

I. Revue de la littérature

Elle présente d'abord les concepts fondamentaux, ensuite la notion d'empowerment enfin la littérature sur l'évaluation de projet.

A- Concepts fondamentaux

La plupart des définitions des différents concepts mis en exergue sont tirés du glossaire du CAD de l'OCDE.

1. Programme

On trouve plusieurs définitions du programme. Nous avons opté pour la définition proposée par J. Muller¹¹ après une synthèse des définitions de PMI et IPMA.

Un programme est une enveloppe de projets pilotés de façon cohérente et concourante pour un objectif global. L'objectif de chacun des projets est défini par rapport, et pour satisfaire, l'objectif global du programme.

2. Projet

Un projet¹² est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin.

Un projet se définit comme est une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir.

¹¹Management de projet, AFNOR, 2005

¹²Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4è édition, AFNOR, 1996

3. Activité

Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

4. Résultats

Extrants¹³ (produits), réalisations ou impact (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.

5. Chaîne de résultats

Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement¹⁴ à l'atteinte des objectifs.

6. Effet

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

7. Impacts

Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une série d'actions de développement directement ou non, intentionnellement ou non.

8. Indicateur

Facteur variable de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les progrès réalisés et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

9. Bénéficiaire

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

¹³Biens ou services qui résultent de l'action de développement

¹⁴Une action de développement est un instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) pour promouvoir le développement

10. La gestion de projet¹⁵

C'est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit ou service, de coûts, de délais, de qualité et de satisfaction du client et des participants.

Ce nouveau paradigme est aussi défini par le FIDA (2003) comme un processus consistant à diriger, planifier, organiser, pourvoir en personnel et contrôler les activités, les personnes et autres ressources en vue d'atteindre des objectifs particuliers.

11. Cycle de projet¹⁶

Un projet se subdivise en plusieurs étapes dont les plus récurrentes sont :

- **L'indentification** : il s'agit de déceler les idées de projet en se référant aux plans de développement, à l'analyse de l'environnement interne et externe du pays, aux problèmes vécus par les populations...
- **La préparation** : comporte l'étude de marché, l'étude technique, sociale, organisationnelle et institutionnelle, financière et économique pour apprécier la pré-faisabilité et la faisabilité du projet. Un document de projet est rédigé durant cette phase.
- **La sélection-négociation-approbation** : l'évaluation du projet par les décideurs et organismes de financement pour son financement.
- **La réalisation ou exécution** : constitue le déroulement du projet.
- **La clôture du projet** : différentes formes peuvent exiger et se résument par l'arrêt ou la continuation du projet, l'institutionnalisation ou l'intégration dans les services existants.
- **L'évaluation** : elle peut être préalable ou ex-ante, continue, terminale, ex-post ou d'impact pour apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et identifier les leçons apprises pour leur prise en compte dans les projets futurs.

¹⁵Selon le PMI (Project Management Institute), cité par A. TRAORE (2012), contexte de management de projet

¹⁶En référence aux étapes proposées dans le CODEX du CESAG sur la conception des projets, élaboré par Ahmadou TRAORE

B- Empowerment des femmes

1. Historique et évolution du concept d'empowerment¹⁷

Durant les années 1970 se développe une prise de conscience du rôle important que jouent les femmes dans le processus de développement ; cependant, les acteurs politiques internationaux sont incapables de les prendre considération. Le concept d'empowerment apparaît alors dans la suite des débats sur l'intégration des femmes, puis du genre dans le développement. En réalité, l'empowerment n'est pas un nouveau concept. Selon Falquet (2003), « on peut trouver les premières références à l'empowerment dans le radicalisme noir nord-américain des années 1960 et dans le travail communautaire de « prise de conscience » inspiré notamment par Paulo Freire au Brésil puis dans de nombreux pays du Sud ».

C'est à partir de 1985 que les mouvements féministes du secteur populaire en Amérique latine et aux Caraïbes vont revendiquer la notion *d'empoderamiento*, « prise de pouvoir », en mettant l'accent principalement sur le renforcement de la confiance en soi, de l'estime de soi, individuelle et collective.

Du côté des institutions internationales, depuis 1985, le genre et l'empowerment font partie de leurs priorités. L'agence américaine de coopération (USAID) et la Banque mondiale (BM) demanderont à l'Institut du développement de l'Université d'Harvard d'élaborer le premier cadre d'analyse (Overholt et al. 1985). Ils proposeront une grille d'analyse dont l'objectif est de préciser la définition des grands objectifs d'un projet, d'évaluer les rapports entre les objectifs et la participation des femmes au projet ainsi que de prévoir l'incidence du projet sur celles-ci.

C'est surtout après la Conférence de Pékin (1995) que le paradigme d'empowerment sera adopté par les institutions internationales et les ONG. La Déclaration de Pékin (paragraphe 13) présente l'empowerment des femmes comme une stratégie clé du développement : « L'empowerment des femmes et leur pleine participation dans des conditions d'égalité dans toutes les sphères de la société, incluant la participation aux processus de décision et

¹⁷CHARLIER S. (2006), « L'analyse de l'empowerment des femmes qui participent à une organisation de commerce équitable. Une proposition méthodologique »

l'accès au pouvoir, sont fondamentaux pour l'obtention de l'égalité, du développement et de la paix. »

2. Définitions de l'empowerment des femmes¹⁸

L'empowerment est compris comme un processus par lequel les femmes accroissent leur capacité de modeler leur propre vie et leur environnement ce qui représente une évolution de leur prise de conscience à propos de leur statut et de l'efficacité potentielle des interactions sociales qu'elles peuvent avoir (SCHULER, 1997).

Ainsi, un processus d'empowerment des femmes doit prendre en compte quatre niveaux :

- le niveau cognitif où l'attention est centrée sur la prise de conscience de la réalité et des causes de la domination masculine ;
- le niveau psychologique, en relation avec le développement des sentiments d'estime de soi et de confiance en soi, nécessaires pour prendre des décisions ;
- le niveau économique, en relation avec l'importance d'avoir des activités permettant de générer un revenu et d'assurer un certain niveau d'indépendance économique (non seulement un accès à des ressources ou des bénéfices, mais aussi le contrôle de ceux-ci) ;
- le niveau politique, impliquant la capacité d'analyser et de mobiliser son milieu social afin d'y introduire des changements.

L'empowerment est considéré comme le processus d'acquisition « de pouvoir » au niveau individuel et collectif. Il désigne chez un individu ou une communauté, d'abord la capacité d'agir de façon autonome, mais également les moyens nécessaires ainsi que le processus pour atteindre cette capacité d'agir, de prise de décision dans ses choix de vie et de société. L'empowerment est vu de cette manière comme un processus, une construction identitaire dynamique à double dimension : individuelle et collective. Cette approche du pouvoir va être reprise par plusieurs institutions féministes et ONG de développement qui s'accordent pour approcher le processus d'empowerment en distinguant quatre niveaux de pouvoir : **le pouvoir sur, le pouvoir de, le pouvoir avec et le pouvoir intérieur.**

¹⁸« Comment évaluer l'empowerment des femmes défavorisées ? », article de Elisabeth HOFMANN (2000)

C- Evaluation de programme

Selon le CAD de l'OCDE, l'évaluation est une « appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fond ».

1. La typologie des évaluations

Selon le guide de l'évaluation¹⁹, on distingue plusieurs types d'évaluation.

En fonction du moment de réalisation de l'exercice, on a :

- **L'évaluation à mi-parcours** permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;
- **L'évaluation finale** prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- **L'évaluation ex post** se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts).

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- **L'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- **L'évaluation interne** effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci ;
- **L'expertise évaluative** pratiquée lorsque l'administration souhaite obtenir un bilan et des recommandations dans un délai court.

¹⁹Elaboré par Aude de Amorm & al. (2005), Ministère Français des affaires étrangères

- **L'évaluation externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

EVAL²⁰ quant à elle, est allée plus en détail en faisant ressortir deux nouveaux types d'évaluation en plus de ceux cités plus haut. Selon leur programmation dans le temps, elle met en exergue :

- **Evaluation ex-ante** réalisée pour mieux apprécier la situation de référence, elle est utilisée à la fois pour le développement de concepts (l'évaluation des besoins), ainsi qu'un examen de l'idée existante, les objectifs, les problèmes et les relais de cohérence.
- **Evaluation in itinere** (évaluation chemin faisant) effectuée tout au long du déroulement d'une politique, d'un programme, d'une action.

Le référentiel²¹ commun en évaluation des actions et programmes santé social, on distingue deux types d'évaluation selon le but.

- **Evaluation formative** : il s'agit d'évaluation concurrente ou concomitante qui survient en même temps que les étapes du programme se déroulent, ou évaluation en cours de programme.
- **Evaluation sommative** : s'attache aux résultats obtenus par une intervention ou un programme. Plus généralement, elle s'intéresse à toutes conséquences du programme : il s'agit de déterminer les résultats et l'impact du programme

2. Les aspects de l'évaluation

Selon l'UNESCO, pour qu'une évaluation puisse être entreprise, les éléments suivants sont nécessaires : des objectifs clairs et mesurables ; des indicateurs clés qui montrent le progrès réalisé ; des données permettant, à l'aide d'indicateurs, d'établir si des changements ont eu

²⁰ Une association créée par un collectif d'acteurs du développement spécialisé en suivi et évaluation de projets

²¹Elaboré par ERSP

lieu. Si ces facteurs ne sont pas définis, l'évaluation n'est pas possible. Dans ce cas, un examen moins rigoureux sera plus approprié.

a- Objectif de l'évaluation

En gros, l'objet de l'évaluation est d'estimer les impacts et d'analyser les processus d'un projet. L'évaluation en général s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité, et pour le développement de projets et programmes futurs. Chaque évaluation doit se concentrer sur un élément essentiel. S'il y a trop d'objectifs, ils doivent être classés par ordre de priorité, ou réduits en nombre.

b- Approches d'évaluation

Il existe différentes approches et méthodes d'évaluation. Ces approches sont :

- Les approches **participatives** : on distingue celle avec la participation du personnel et celle avec la participation des personnes concernées par les projets.
- Les approches **non-participatives** : dirigées par des évaluateurs extérieurs, le but de ces approches est de juger objectivement et de manière renseignée du progrès, des réalisations et de l'impact du travail.
- L'évaluation **conjointe** : une équipe interne et externe au projet dirige l'évaluation. Ceci offre l'occasion de combiner les points de vue internes au projet avec ceux, plus objectifs et peut être plus larges, d'évaluateurs extérieurs.

c- Planification de l'évaluation

Il est essentiel de rédiger des Termes de Référence clairs (TDR) avant d'entreprendre une évaluation. Les TDR doivent spécifier à quelles questions l'évaluation est supposée répondre, et quels types de résultats sont attendus. Les TDR varieront dans le détail et en flexibilité en fonction du type et de l'objet de l'évaluation. Les points suivants présentés dans le tableau ci-dessous doivent être considérés.

Tableau 1 : Planification d'évaluation

Objectifs de l'évaluation et questions clés	A quelles questions spécifiques l'évaluation doit-elle s'intéresser ?	Une fois l'objet et les objectifs de l'évaluation établis, il est souvent utile de définir des questions spécifiques auxquelles l'évaluation doit répondre.
	Quelle information est nécessaire pour répondre à ces questions et d'où l'information proviendra-t-elle ?	L'information nécessaire déterminera les méthodes, l'échelle de temps, le personnel et les ressources dont on a besoin. Les informations incluent : histoire du projet, les méthodes d'évaluation utilisées dans les projets similaires, contexte politique du programme, contexte social du programme, information sur la population ciblée, comptes rendus et rapports, les données de base et de suivi et leur analyse, les indicateurs de performance
Méthodes de collecte et d'analyse des données	Collecte des données	Comment cette information sera obtenue : les sources externes, Les dossiers de projets, des enquêtes de terrain en bonne et due forme, ou auprès de communautés, qui peuvent être très utiles en ce qui concerne les indicateurs d'impact, les méthodes participatives, les tests, les vérifications ponctuelles
	Analyse des données	Quelles méthodes ? Qui doit analyser les données ? Quand les données doivent-elles être analysées?

Source : Inspiré du document « suivi et évaluation » du CSI, UNESCO

d- Organisation de l'évaluation

Il est essentiel d'étudier si des techniques participatives doivent être utilisées ou non, et qui devrait être consulté aux différents stades de l'évaluation. Ces deux décisions auront un effet sur l'appropriation des résultats, et ainsi sur le niveau d'influence de l'évaluation sur les décisions. L'objet de l'évaluation doit, au minimum, être communiqué aux parties impliquées.

Tableau 2 : Organisation de l'évaluation

Qui doit être impliqué, quelles sont les tâches et les responsabilités ?	Les tâches et responsabilités	Elles doivent être décidées avec soin pour tous les stades de l'évaluation : formulation, TDR, recrutement des évaluateurs, conception des méthodes, collecte des données, analyse des données, rédaction des conclusions et circulation des rapports.
Qui doit réaliser l'évaluation ? Quel est le rôle de l'évaluateur ?	Les équipes d'évaluation doivent répondre aux exigences	Avoir l'expertise technique pertinente ; Etre sensibles aux aspects liés au genre et à la dimension culturelle ; Connaître l'organisation en charge de l'exécution du projet, la situation dans le pays et les gens dans la zone concernée ; Connaître les types d'écosystèmes de la zone ;
	Le rôle de l'évaluateur	Le rôle de l'évaluateur dépend de l'approche utilisée : ou bien il s'agit d'un juge 'objectif', ou bien plutôt d'un facilitateur dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Les évaluateurs internes et externes adoptent des approches très différentes. Il est donc crucial d'établir les objectifs de l'évaluation avant de choisir les évaluateurs.
Quelle échelle de temps ?	On a besoin du temps nécessaire	Formuler des TDR ; Concevoir l'évaluation ; Préparer le matériel de départ, Former une équipe, s'accorder sur les objectifs, les questions et les méthodes, etc. ; Collecter et analyser l'information ; Préparer le rapport et les autres supports d'information ; Finaliser et diffuser le rapport.
Les ressources seront nécessaires ?	Le budget qu'il faut	Un budget devra être établi pour les activités suivantes : voyage et logement, temps du personnel (éventuellement des experts extérieurs), équipement et ateliers.

Source : Inspiré du document « suivi et évaluation » du CSI, UNESCO

e- Résultats de l'évaluation

Ils portent sur les conclusions et recommandations, les rapports, les commentaires sur les résultats et le processus d'évaluation.

Tableau 3 : Résultat de l'évaluation

<p>Conclusions et recommandations</p>	<p>Les évaluateurs devront indiquer comment ils ont abouti à leurs conclusions. Il peut être utile de montrer comment des personnes différentes avec des perspectives différentes voient le programme.</p> <p>Les recommandations sont basées sur les conclusions : Quelle suite d'actions doit être engagée ; Comment ces recommandations doivent être mises en œuvre, par qui et quand ; Quelles contraintes et quels problèmes risquent d'être rencontrés ; Quelle suite devra être donnée afin de s'assurer que les recommandations sont suivies.</p>
<p>Rapports pour un public varié</p>	<p>Une règle générale prescrit que le rapport d'évaluation soit court et rédigé dans un langage clair. La structure et le contenu du rapport dépendront de l'évaluation proprement dite. Différentes méthodes de présentation peuvent être utilisées en fonction des destinataires. Par exemple, les donateurs demanderont qu'il y ait un résumé qui souligne les conclusions de l'évaluation. Les donateurs, de même que les agences gouvernementales nationales, demanderont aussi à ce que des tableaux statistiques détaillés des données soient fournis afin de pouvoir examiner l'évaluation et les résultats qui en découlent. Les partenaires locaux, les compagnies privées et les communautés préfèrent des rapports visuellement plus attrayants qui contiennent des graphiques et schémas identifiant les points clés.</p>
<p>Commentaires sur les résultats et sur le processus d'évaluation</p>	<p>Les résultats d'une évaluation devront être disponibles pour toutes les personnes impliquées. Ces personnes devront avoir la possibilité de faire des commentaires sur ces résultats. Les partenaires, le personnel et la direction doivent aussi avoir la possibilité de faire des commentaires sur la façon dont l'évaluation a été réalisée, dans le cadre des leçons tirées du processus. Il est utile d'inclure dans le rapport une estimation du processus évaluation proprement dit : pour réfléchir à ce qui a été appris par tous ceux impliqués dans le processus ; pour identifier les faiblesses dans le processus, et comment elles pourraient avoir un effet sur les résultats et les conclusions ; pour tirer des enseignements de l'expérience pour les évaluations futures.</p>

Source : Inspiré du document « suivi et évaluation » du CSI, UNESCO

3. Les étapes d'une démarche évaluative²²

Elles sont regroupées sous les quatre phases suivantes : la préparation, la réalisation, la restitution, clôture et utilisation.

- **La phase de préparation de l'évaluation** : il s'agit ici de prévoir les évaluations dès l'élaboration du projet, planifier l'évaluation avec ses partenaires avant de décider de l'évaluation, définir le contexte et les enjeux de l'évaluation, élaborer les Termes de Référence (TDR), sélectionner et contracter les évaluateurs, planifier et préparer la mission d'évaluation.
- **La phase de réalisation de l'évaluation** : elle commence par les activités liées au démarrage de l'évaluation proprement dite en passant par la réalisation des enquêtes et la collecte des données et prend fin avec l'analyse des données et la rédaction du rapport provisoire.
- **La phase de restitution de l'évaluation** : elle se déroule en deux étapes que sont la restitution provisoire et la restitution définitive.
- **La phase de clôture et d'utilisation** : elle porte d'abord sur l'appréciation de la mission d'évaluation, ensuite sur l'appréciation des rapports d'évaluation et enfin sur la clôture de la mission d'évaluation.

4. Le cadre logique de résultat comme outil d'évaluation

Le cadre logique est un document qui synthétise sous forme de tableau (une matrice) toutes les informations clés d'un projet : objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources. La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui permet l'élaboration progressive de la matrice. C'est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreuses organisations de développement (CE, GTZ, DFID, DANIDA).

Le cadre logique permet de répondre aux questions suivantes:

- Quel est le but du projet?

²²En référence aux étapes proposées dans le CODEX du CESAG sur les étapes d'une évaluation de projet, élaboré par Ahmadou.TRAORE

- Quelles activités vont être menées pour atteindre ce but?
- Quelles sont les ressources nécessaires?
- Quels risques pourraient affecter la mise en œuvre du projet?
- Comment sera mesurée l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs?

Avant et en vue d'élaborer le cadre logique, il va falloir passer par une phase d'analyse qui comprend quatre étapes: l'analyse des parties prenantes ; l'analyse des problèmes ; l'analyse des solutions/objectifs ; l'analyse des stratégies.

Tableau 4 : Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Coûts	

Source : EVAL « site web »

1ère colonne : **La logique d'intervention**, (chaque niveau doit permettre d'atteindre le niveau supérieur. Pour les objectifs et résultats, la formulation décrit la situation souhaitée, l'état à atteindre sous forme d'un verbe conjugué (Ex: *les jeunes créateurs d'entreprise ont accès au crédit*). Pour les activités, on choisira un verbe à l'infinitif, un verbe d'action (Ex: *mobiliser, former, financer*). Le cadre logique se construit de haut en bas puis se relit de bas en haut afin de vérifier la cohérence.)

2ème colonne : **Les indicateurs objectivement vérifiables**, (facteurs ou variables, de nature quantitatives ou qualitatives, qui constituent un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.)

3ème colonne : **Sources de vérification** (quelles sont les sources d'information? D'où sont issues les données qui vont permettre de mesurer et déterminer les indicateurs de la deuxième colonne?)

4ème colonne : Hypothèses, (facteurs externes qui, à chaque niveau de la première colonne peuvent influencer l'évolution du projet. Gestion par les risques : quels sont les risques sur lesquels le projet n'a pas pris et qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs, des résultats, la mise en œuvre des activités?)

Tableau 5 : Liens entre la terminologie du cadre logique et celle des indicateurs

Terminologie des objectifs du Cadre Logique	Terminologie des indicateurs
Objectifs globaux	Indicateurs d'impact
Objectif spécifique	Indicateurs de résultats (outcome)
Résultats	Indicateurs de réalisations directes (output)

Source : Commission Européenne, Mars 2004

Les moyens et les coûts : Les ressources humaines, matérielles et financières requises pour entreprendre les actions programmées.

Avec l'avènement de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), plusieurs bailleurs utilisent maintenant le **Cadre Logique de Résultats**, en se focalisant plus sur les résultats. Le cadre logique de résultats permet de clarifier les liens logiques entre les différents résultats d'un projet/programme. En ce qui concerne son utilité, le cadre logique de résultats aide à éviter :

- une formulation vague et imprécise des résultats ;
- la diversité des interprétations et une absence de référence pour la décision ;
- les difficultés d'évaluation du projet et des responsabilités peu claires ;
- le manque de continuité en cas de départ imprévu, etc.

Le tableau ci-dessous présente les contenus d'un cadre logique axé sur les résultats. Il noter qu'on peut compléter ledit tableau par des colonnes de responsabilités et de méthodes de collectes.

Tableau 6 : Cadre logique axé sur les résultats

RESUME NARATIF	RESULTATSESCOMPTES	MESURE DU RENDEMENT	HYPOTHESES/INDICATEURS DE RISQUE
<p>Objectif du projet (objet du programme) Objectif du programme auquel ce projet est destiné à apporter une contribution</p>	<p>Impact Résultat de longue haleine en matière de développement et au plan social qui constituerait la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'effets.</p>	<p>Indicateurs de rendement Indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a contribué à l'atteinte de l'impact énoncé en matière de développement.</p>	<p>Hypothèses- Indicateurs de risque HYPOTHESES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre effets et impact fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE</p>
<p>But du projet Objectif du projet qui adresse les besoins prioritaires de développement des bénéficiaires identifiés et qui est réalisable dans l'optique des activités du projet.</p>	<p>Effets Résultats à moyen terme en matière de développement, devant profiter à une population cible définie, qui sont réalisables dans les délais du calendrier du projet et qui représentent la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'extrants.</p>	<p>Indicateurs de rendement Indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a produit les effets énoncés en matière de développement.</p>	<p>Hypothèses- Indicateurs de risque HYPOTHESES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre extrants et effets fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE.</p>
<p>Ressources Liste par catégories des ressources (intrants et/ou activités) nécessaires pour atteindre le but du projet, budget prévu pour chaque type de ressource et budget global du projet.</p>	<p>Extrants Résultats à court terme en matière de développement qui sont produits par ou pour le compte des organisations chargés de la prestation du projet, et qui représentent des conséquences directes des activités et des intrants du projet.</p>	<p>Indicateurs de rendement Indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a produit les extrants énoncés en matière de développement.</p>	<p>Hypothèses- Indicateurs de risque HYPOTHESES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre intrants et extrants fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE</p>

Source : Inspiré du cours de planification stratégique du CESAG élaboré par I. FALL

5. Les méthodes d'évaluation

Il existe une pléthore de méthodes d'évaluation. Nous avons fait l'option de vous présenter deux (02) méthodes²³ parmi celles retenues par la Banque Mondiale. Il s'agit en effet des méthodes d'évaluation rapide et des méthodes participatives.

a- Méthodes d'évaluation rapide

Les méthodes d'évaluation rapide sont les suivantes : **consultation des principales sources d'informations ; groupe d'expression ; consultation d'un groupe communautaire ; observation directe ; mini-enquête.**

Ces méthodes constituent un moyen rapide et peu coûteux de consulter les bénéficiaires et autres parties prenantes pour fournir aux décideurs les informations dont ils ont besoin.

b- Méthodes participatives

Elles permettent d'associer activement à la prise de décision les parties prenantes au projet, programme ou stratégie, et de les amener à souscrire pleinement aux résultats et recommandations de suivi et évaluation. Comme instruments participatifs couramment utilisés, la Banque Mondiale retient : analyse des parties prenantes, évaluation rurale participative, évaluation par les bénéficiaires, suivi et évaluation participatif, méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) et diagnostic Institutionnel Participatif (DIP)

D- Evaluation de l'empowerment des femmes

1. Les critères d'évaluation

Selon E. HOFMANN²⁴ (2000), pour que le concept d'empowerment soit utilisé à titre de théorie, de cadre de référence, de plan d'action, de but ou de processus, il importe d'en évaluer l'implantation, ses effets et sa pertinence. Ainsi elle a retenu six critères :

²³Banque Mondiale (2004), « Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches »

²⁴Comment évaluer l'empowerment des femmes défavorisées ?

- **La pertinence** : A la lumière de l'objectif d'empowerment, une première question s'impose en appréciant la pertinence d'une intervention de développement : quel empowerment est souhaité par les femmes concernées ? Des objectifs en termes d'empowerment se formulent en fonction des aspirations des femmes concernées, mais aussi en tenant compte du contexte politique, socioculturel, économique, etc. et des tendances des évolutions en cours.
- **L'efficacité** : Ce critère, selon E. HOFMANN, (2000), fait référence à un des mécanismes de base de l'évaluation (l'analyse des écarts entre le projet planifié et le projet réalisé). Dans les cas où le projet a été conçu et planifié dans une approche "gestion du cycle de projet" et explicitement avec l'objectif de contribuer à l'empowerment des femmes défavorisées, l'évaluateur dispose en principe déjà de certains critères prédéfinis à l'aide desquels il juge l'atteinte des objectifs concernant l'empowerment. Cependant, les objectifs de départ doivent fréquemment être ré-interprétés au stade de l'évaluation, afin de mesurer la réalisation d'objectifs qui peuvent être en évolution tout au long du projet.
- **L'efficience** : Selon E. HOFMANN (2000), en tenant compte de l'empowerment, il est indispensable de ne pas considérer uniquement l'efficience du projet en soi, mais également l'efficience (s'apparentant à la rentabilité) pour les différents acteurs. Il s'agit en particulier de comparer les ressources (matérielles, humaines, etc.) que les différents groupes ont investies dans les activités liées ou impulsées par le projet avec les bénéfices qu'ils ont pu en tirer.
- **La viabilité** : Par rapport à l'empowerment, il est alors indispensable de tenir compte des aspirations à long terme des femmes elles-mêmes. Une étude réalisée par HOFMANN et ses collègues, montre que les membres des groupements de femmes kenyanes, groupements à l'origine affiliés à l'Eglise, semblent souvent avoir leurs aspirations prioritaires au niveau collectif : c'est la cohésion du groupe et sa place au sein de la paroisse qui semble primer. Les résultats économiques des activités génératrices de revenus (AGR) du groupe semblent d'une importance secondaire, tandis que les femmes insistent sur l'utilité de cette expérience collective (et des formations qui y sont associées) pour leurs AGR personnelles.
- **L'impact** : Pour l'empowerment, l'évaluateur s'intéresse spécialement aux effets du projet sur les rapports entre les genres. Les projets de développement sont en dernière instance toujours dirigés vers une modification des comportements ou une amélioration de certains aspects de la vie des êtres humains et pour cela, il est

toujours légitime d'évaluer l'impact du projet au niveau des droits, obligations, opportunités et activités journalières des personnes, ceux-ci étant largement déterminés par leur identité féminine ou masculine.

- **La qualité de la participation** : Selon E. HOFMANN (2000), le concept d'empowerment est étroitement lié à l'exigence de participation. C'est pour cette raison que la qualité de la participation est une notion clé de l'évaluation des projets en termes d'empowerment. Elle n'est pas indépendante des autres critères énumérés précédemment. Néanmoins, il semble important d'accorder une place spécifique à cet aspect dans le cadre des évaluations. De plus en plus d'auteurs, dont CHAMBERS (1997) et KABEER (1998), insistent sur l'importance des méthodes participatives pour donner un droit de parole à ceux et à celles qui n'en ont pas habituellement, afin de pouvoir se fonder véritablement sur ce qui est souhaité par les personnes concernées.

2. Le choix et la formulation des indicateurs

Il est indispensable de développer des indicateurs à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau collectif. (S. CHARLIER & al, 2007). Les différentes étapes importantes dans la formulation d'indicateurs :

- états des lieux (base line) : la situation avant le démarrage d'un programme en termes de ressources (économiques, humaines, sociopolitiques) ;
- input du programme : les contributions du programme en termes de ressources (économiques, humaines, sociopolitiques) ;
- résultats du programme : les résultats au cours et à la fin du programme en termes d'avoir plus de choix au niveau personnel (projets de vie) et au niveau de la société (égalité de genre) ;
- impact du programme : les changements induits par le programme en termes de qualité de vie et de justice sociale.

Les indicateurs formulés seront différents selon le type de programme et le type d'acteurs. Raison pour laquelle on ne peut pas opter, pour une liste standard d'indicateurs mais pour un guide permettant la formulation des indicateurs suivant le contexte. Ceux-ci peuvent être quantitatifs (par exemple le nombre de crédits octroyés aux femmes) ou qualitatifs (par exemple, les nouvelles activités durables développées à partir d'un crédit). Afin que les

indicateurs soient un outil réel de suivi et d'évaluation, ils doivent être spécifiques et mesurables dans le temps. Parallèlement, il est important qu'ils soient reconnus et acceptés par les différentes parties prenantes. La formulation des indicateurs doit se faire de façon participative et évolutive.

C'est le fait même de réfléchir ensemble avec les femmes et les hommes concernés qui est un acte d'empowerment. La prise de conscience et le renforcement feront que les acteurs seront en mesure de jouer un rôle de plus en plus important dans la formulation d'indicateurs, d'où la nécessité de parler de processus, d'évolution. Il est important de suivre le processus d'empowerment des femmes (au niveau individuel et collectif) mais également la diminution de l'écart entre l'empowerment des hommes et des femmes.

3. Les quatre aspects de l'empowerment selon l'approche AURA

La méthodologie AURA²⁵ a été développée dans le cadre d'une Recherche-Action d'ATOL²⁶ sur l'empowerment comme contribution au renforcement de la société civile. Au cours de cette démarche, les partenaires d'Afrique, en repartant de l'approche théorique de l'empowerment, ont lancé l'idée de décomposer et d'analyser le concept "empowerment" en termes de : avoir, savoir, pouvoir, vouloir. La décomposition du concept empowerment dans ces quatre éléments s'est avérée intéressante quand il s'agit de réfléchir et de se prononcer sur des résultats et les impacts des programmes de développement. Raison pour laquelle nous nous sommes appropriés ces concepts dans le développement de la méthodologie d'indicateurs d'empowerment. Les quatre aspects de l'empowerment selon l'approche AURA :

- AVOIR (pouvoir de) ;
- SAVOIR et SAVOIR-FAIRE (pouvoir de) ;
- VOULOIR (pouvoir intérieur) ;
- POUVOIR (pouvoir intérieur et pouvoir avec).

²⁵Auto Renforcement Accompagné AURA, Guide méthodologique, ATOL, Leuven, 2002

²⁶ATOL, Service d'Information et de Gestion de Connaissances dans la Coopération Internationale

4. Les différentes étapes de suivi et d'évaluation de l'empowerment²⁷

Elles portent sur les différentes composantes de l'empowerment.

a- Etats des lieux (base line)

Suivre un processus de changement et se prononcer sur ses résultats et impacts suppose qu'on connaît la situation de départ pour pouvoir suivre/mesurer les changements attribués au programme. La situation de référence est appelée l'état des lieux ou la « baseline ».

Pour le niveau individuel et pour le niveau collectif nous analysons :

- les ressources économiques : le capital, le revenu, la terre, le temps, le marché, les soins de santé, l'information, etc.
- les ressources humaines : les connaissances de gestion, les connaissances techniques, les capacités d'analyse, savoir lire et écrire, la confiance en soi, l'image de soi, etc.

Il est important de spécifier d'une part, le degré de maîtrise de ces ressources en se référant à Sarah Longwe et aux différents degrés d'empowerment²⁸. Pour les ressources économiques et humaines, nous faisons la distinction entre l'« accès » aux ressources et un véritable « contrôle » avec tous les stades intermédiaires. Les femmes peuvent par exemple avoir l'accès à la terre sans pour autant en avoir le contrôle, c'est-à-dire la possibilité de décider de façon autonome sur l'utilisation de cette terre.

D'autre part, il est important de considérer les conditions selon lesquelles les gens ont accès aux ressources et la manière dont ils les contrôlent. En effet l'accès ou le contrôle peut être conditionné par des formes clientélistes de relations de dépendance, des conditions de travail extrêmement exploitantes ou encore accompli d'une manière qui donne de la dignité et un sens de valeur propre (d'auto estime²⁹) Dès la collecte de données pour l'état des lieux, il est nécessaire d'avoir les informations désagrégées selon le sexe, l'âge, les groupes sociaux, les groupes ethniques, etc.

²⁷S. CHARLIER & al (2007), approche de l'empowerment des femmes: guide méthodologique

²⁸LONGWE S. (1999), "Women's Empowerment (Framework)", pp. 92-101

²⁹KABEER N. (2001), "Resources, Agency Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", pp.17-57

b- Input du programme

Pour réaliser l'objectif spécifique d'un programme de développement, un ensemble de stratégies, moyens et activités sont mis en œuvre. On parle aussi de l'input d'un programme. Dans le cadre du suivi du processus d'empowerment des femmes par rapport aux hommes, il est nécessaire de vérifier ce que le programme apporte au renforcement des ressources économiques, humaines et sociales.

- Ressources économiques : crédit, allègement de tâches, technologies, terre, constructions, moyens de transport, etc.
- Ressources humaines : formations, accompagnement, coaching, visites d'échanges...
- Ressources sociopolitiques : appui à l'organisation, à la structuration, à la mise en réseaux, lobbying, etc.

De la même façon que pour la « baseline », il est important de spécifier quel type de contribution le programme envisage. Voir si le programme se limite à proposer des moyens et des stratégies pour faciliter l'accès aux ressources ou s'il va plus loin, jusqu'à un contrôle significatif de celles-ci. Par exemple dans le cadre d'un programme de santé, on peut faciliter l'accès aux soins de santé par la construction d'un centre de santé. On peut aussi envisager l'accompagnement des populations pour participer au contrôle de la gestion du centre de santé. Et plus spécifiquement, le programme peut opter pour le renforcement des capacités des femmes et pour la création d'un entourage favorable pour promouvoir la participation des femmes au contrôle de la gestion. Au niveau collectif, un programme de développement peut contribuer au renforcement de la société civile pour participer au processus de développement. Il faut se poser la question de savoir si les organisations sont passivement présentes dans les instances politiques au niveau local ou si elles jouent pleinement leur rôle et participent à la prise de décision en portant une attention spécifique à la place des femmes.

c- Les résultats du programme

A ce niveau, des indicateurs sont formulés pour suivre et évaluer les résultats du programme lors de son exécution et à la fin de l'intervention. Pour suivre la contribution à l'empowerment des femmes, il faut partir des quatre aspects : avoir ; savoir ; pouvoir ;

vouloir. Les auteurs insistent sur le fait que les renforcements de l'avoir, savoir, pouvoir et vouloir sont à considérer en vue de l'augmentation des choix des femmes pour réaliser leurs projets de vie en tant qu'individus et pour construire une société égalitaire en tant que groupe social.

- Les indicateurs au niveau de « l'avoir » doivent nous permettre de suivre le renforcement du pouvoir économique: l'augmentation du capital ou du revenu, le renforcement des moyens de production comme la terre ou les technologies, l'amélioration des soins des santé pour elles-mêmes et leur famille, le gain de temps pour produire, pour les enfants, pour se détendre, l'augmentation d'informations sur le marché, les prix, l'amélioration de l'écoulement des produits, etc. Pour certains aspects, il s'agit des indicateurs quantitatifs, d'autres seront plus qualitatifs afin de suivre les évolutions. Il importe à nouveau de s'intéresser aux aspects « accès » et « contrôle » et aux conditions selon lesquelles les femmes et les hommes ont accès aux ressources et les contrôlent.
- Les indicateurs au niveau du « savoir » sont destinés à suivre le renforcement des connaissances des femmes : le renforcement des capacités d'analyse, de critique et d'autocritique, le renforcement des capacités de gestion des ressources humaines et des conflits, savoir lire et écrire, savoir gérer des activités économiques, une meilleure compréhension des défis au niveau de la société civile, savoir comparer et apprécier des services ou des partenariats, etc. La qualité des connaissances et les conditions d'application sont également à prendre en compte.
- Les indicateurs au niveau du « vouloir » serviront à suivre l'augmentation des choix de vie des femmes en lien avec le renforcement de la confiance en soi, de l'image de soi ou de la gestion de ses peurs. Il s'agit également au niveau individuel d'être capable de se projeter dans le futur sur la base de ses valeurs. Au niveau communautaire, il est question de mesurer le renforcement de l'appartenance au groupe en termes d'engagement ou de respect de procédures par rapport à un projet commun de société.
- Les indicateurs au niveau du « pouvoir » permettront de suivre le renforcement des capacités des femmes de s'organiser, de gérer les groupements ou les services ; les capacités de lobbying et de négociation ; de pouvoir influencer les institutions (Etat, Institutions financières, Institutions d'éducation, Institutions religieuses, ONG, etc.). Le degré de maîtrise ou de participation au niveau de la communauté,

allant de la simple présence vers une réelle participation à la prise de décisions, doit être un point d'attention.

d- Les impacts du programme

Les indicateurs d'impact permettront d'apprécier les changements qui ont été induits par le programme pour les femmes ainsi que la diminution des écarts par rapport aux hommes. Les auteurs repartent des quatre aspects de l'empowerment : avoir, savoir, vouloir, pouvoir. De même que pour les indicateurs de résultats, ils soulignent que les impacts d'empowerment doivent être appréciés en relation avec l'amélioration de la qualité de vie des individus et la construction de la justice sociale en termes d'égalité de genre.

- Les indicateurs au niveau de « l'avoir » doivent nous permettre d'apprécier les changements réellement acquis (après programme), par exemple : la réalisation des activités économiques viables, l'attribution des moyens dans le ménage grâce à l'augmentation des revenus (la scolarisation des filles, les soins personnels, etc.). Au niveau communautaire, il s'agit par exemple de la création de services comme des mutuelles de santé, des crèches, des services d'allègement de tâches, des mutuelles d'épargne et de crédits.
- Les indicateurs ayant trait au « savoir » doivent permettre d'apprécier les changements réellement acquis (après programme) concernant les possibilités des femmes en tant qu'individus et en tant que groupe à faire des choix pertinents grâce aux capacités de juger et d'interpréter les informations importantes, de comprendre les enjeux dans les questions du marché local ou de la politique locale, de mener une réflexion commune entre femmes/hommes au sein du ménage sur les inégalités, de juger, interpréter et formuler les besoins essentiels de la communauté, etc.
- Les indicateurs au niveau du « vouloir » serviront à apprécier les changements (après programme) par rapport aux choix des femmes grâce à l'augmentation de la confiance en elles, la réduction de la violence domestique, le contrôle de sa sexualité, le courage de dire « non », etc. Quels sont les projets personnels réalisés, les engagements pour d'autres activités dans leur communauté en dehors du programme, etc. ? Au niveau de la communauté, il s'agit par exemple de l'engagement des associations de femmes en tant qu'actrices de changement.

- Les indicateurs au niveau du « pouvoir » permettront d'apprécier les changements (après programme) par rapport aux capacités des femmes à s'exprimer, à revendiquer leurs droits et participer à la prise de décision en tant qu'individus à différents niveaux (ménage, communauté, etc.). Au niveau collectif, il faut apprécier l'influence et la participation des femmes au sein des institutions (politiques, économiques, juridiques et socioculturelles).

II. Conception du cadre de référence

Après avoir passé en revue les concepts liés à l'empowerment, l'évaluation, nous présentons ici le modèle de cadre de référence pour la collecte et l'analyse des données.

A- Questions de recherche

Notre question générale de recherche s'énonce comme suit : comment évaluer l'empowerment des femmes dans un programme/projet de développement ?

De façon spécifique nous cherchons à savoir :

- Comment l'empowerment des femmes est-il évalué ?
- Quels sont les contraintes possibles dans un processus d'évaluation de l'empowerment ?
- Quels outils peut-on proposer pour une bonne évaluation de l'empowerment des femmes ?
- Quelles recommandations peut-on formuler pour faciliter la mise en œuvre de l'évaluation de l'empowerment des femmes ?

B- Modèle de cadre de référence

Dans le cadre de notre étude, l'élaboration d'un guide d'évaluation de l'empowerment des femmes s'appuie sur un modèle basé sur l'analyse de processus qui intègre les aspects de l'approche AURA. Nous avons donc opté pour un processus d'évaluation dont les étapes se présentent comme suit :

- **Etape 1** : Planification de l'évaluation
- **Etape 2** : Définition du contexte et des enjeux de l'évaluation
- **Etape 3** : Elaboration des termes de référence

- **Etape 4** : Sélection de l'équipe d'évaluateurs
- **Etape 5** : Identification des activités de démarrage
- **Etape 6** : Collecte et traitement des données
- **Etape 7** : Rédaction des rapports d'évaluation
- **Etape 8** : Restitution des conclusions et recommandations
- **Etape 9** : Appréciation des rapports et mission d'évaluation
- **Etape 10** : Clôture de la mission d'évaluation et diffusion des résultats

La démarche évaluative de l'empowerment des femmes est fonction de la combinaison de trois dimensions que sont les dimensions Préparation, Réalisation et Valorisation. Les étapes constituent en réalité le fil conducteur de l'évaluation de l'empowerment des femmes.

Tableau 7 : Modèle cadre de référence

DIMENSIONS	ETAPES
PREPARATION	<p>Etape 1 : Planification de l'évaluation</p> <p>Etape 2 : Définition du contexte et des enjeux de l'évaluation</p> <p>Etape 3 : Elaboration des termes de référence</p> <p>Etape 4 : Sélection de l'équipe d'évaluateurs</p>
REALISATION	<p>Etape 5 : Identification des activités de démarrage</p> <p>Etape 6 : Collecte et traitement des données</p> <p>Etape 7 : Rédaction des rapports d'évaluation</p>
VALORISATION	<p>Etape 8 : Restitution des conclusions et recommandations ;</p> <p>Etape 9 : Appréciation des rapports et mission d'évaluation</p> <p>Etape 10 : Clôture de la mission d'évaluation et diffusion des résultats</p>

Source : Nous-même

Le modèle de guide qui sera proposé au terme de cette étude, présente trois grandes parties représentées par les trois dimensions mises en exergue dans le tableau du cadre de référence.

C- Population à l'étude

Notre démarche est centrée sur la recherche qualitative et obéit au souci de documenter le processus d'évaluation de l'empowerment des femmes dans les programmes de la FKA

Sénégal et ne se focalise pas sur les données quantitatives. Cette étude vise à résoudre le problème de l'inexistence de guide d'évaluation de l'empowerment des femmes.

Pour mener à bien notre étude, nous avons identifié un certain nombre de personnes impliquées dans la gestion des programmes de la FKA Sénégal et dont les interventions sont importantes pour notre étude. Cet échantillon est constitué de quatre (04) personnes.

Ce sont :

- la représentante de la FKA Sénégal ;
- la conseillère scientifique et chargée de programme ;
- la chargée de programme
- chargé du projet ZIVIK

A cette liste s'ajoutent quatre (04) responsables de groupements et associations appuyés par la FKA Sénégal avec qui nous avons eu des entretiens. Ces répondants ont été identifiés grâce au schéma de remontées des données.

D- Instruments de l'étude et méthode de collecte des données

Les résultats de la revue littéraire liés à ceux des entretiens avec les personnes ressources ont permis d'élaborer et d'appliquer un guide d'entretien semi-directif (annexe 1) mais aussi d'organiser des séances de travail avec notre échantillon.

E- Mode de traitement des données

Nous avons exploité les données issues des entretiens semi-directifs en trois étapes :

- la transcription des données : la mise au propre et la synthèse des entretiens ;
- l'analyse verticale : l'exploitation des entretiens de chaque répondant ;
- l'analyse horizontale : le regroupement des entretiens selon leurs points communs et leurs divergences pour les questions similaires.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

I. Présentation de la Fondation Konrad Adenauer (FKA) Sénégal

A- Historique, objectifs et programmes

1. Historique

La Konrad-Adenauer-Stiftung (Fondation Konrad Adenauer) est liée au mouvement chrétien-démocrate. Elle est issue de la Société pour le travail d'éducation civique chrétien-démocrate, Gesellschaft für christlich-demokratische Bildungsarbeit, fondée en 1956, et porte depuis 1964 le nom du premier chancelier allemand. Son action est guidée par les principes qui ont inspiré l'œuvre de Konrad Adenauer. Fondation basée à Sankt Augustin, près de Bonn et à Berlin en Allemagne, elle opère sur tout le territoire grâce à ses deux centres de formation et 16 d'enseignement et dispose des bureaux à l'étranger au niveau mondial dans plus de 120 pays dont le Sénégal.

La Konrad-Adenauer-Stiftung met en œuvre des mesures d'éducation civique et politique, élabore des bases scientifiques servant à l'action politique, octroie des bourses à des personnes particulièrement douées et réalise des recherches relatives à l'histoire de la démocratie chrétienne. En Allemagne et à l'échelle internationale, elle s'est engagée à travers l'éducation politique pour la paix, la liberté et la justice. La consolidation de la démocratie, la promotion de l'intégration européenne, le renforcement des relations transatlantiques et la coopération au développement sont notre préoccupation particulière. En tant que think tank et agence de conseil, la Fondation développe une base scientifique et analyse actuelle de la prospective de l'action politique. La Fondation a ouvert en 1998 une maison nouvelle réunion, l'académie. Il s'agit d'un forum pour le dialogue sur les questions de pertinence future de la politique, des affaires, l'église, la société et la science.

Au Sénégal, La fondation a commencé ses activités depuis 1976 et œuvre activement depuis lors pour la promotion de la démocratie, les droits de l'homme, la liberté et l'état de droit. Elle travaille avec près d'une trentaine de partenaires (annexe 2) et intervient dans plus d'une vingtaine de zones (annexe 3) dans le cadre du déroulement de ses activités.

2. Objectifs

Les objectifs de la Fondation Konrad Adenauer au Sénégal portent sur les points suivants :

- décentralisation
- éducation civique
- dialogue entre société civile et institutions
- dialogue interreligieux et interculturel
- renforcement des médias libres
- promotion du secteur économique privé
- dialogue entre le secteur privé et le monde politique
- promotion du secteur économique privé
- prévention des crises et la résolution des conflits
- promotion de la femme

3. Programmes

La FKA soutient la décentralisation depuis plus d'une trentaine d'années à travers la bonne gouvernance dans les collectivités locales. Depuis 2004, par le biais de modules de formation et de publications, elle aide les élus et les responsables de la société civile à bien mener les tâches. Dans le cadre de son programme d'éducation civique et de renforcement des organisations de la société civile qui contribuent au développement de la démocratie et l'esprit citoyen des populations, la FKA organise des activités telles que :

- des séminaires de formations et d'informations ;
- des simulations parlementaires ;
- des ciné-clubs et émissions radiophoniques traitants des thèmes d'actualité.

En ce qui concerne le dialogue interreligieux et interculturel ainsi que l'éducation à la paix, la Fondation, en dehors des séminaires et colloques, publie des supports de formation à l'image de la bande dessinée « Afrique Citoyenne » envoyée à toutes les écoles et organisations des jeunes du Sénégal.

En coopération avec les médias, la FKA met en place des formations pour les journalistes, des concours et publications comme le numéro annuel des « Cahiers de l'Alternance ». Il s'agit en effet des actions qui s'inscrivent dans le cadre du renforcement des médias.

Des séminaires de renforcement de capacités sont organisés avec le sénat et l'Assemblée Nationale pour soutenir les institutions élues. Durant les périodes électorales, la FKA apporte son appui aux institutions nationales dans la sensibilisation des électeurs.

Elle œuvre pour la promotion du secteur économique privé depuis 1992. Ainsi, la FKA renforce le modèle d'économie de marché d'orientation sociale par le biais de formations pour les entrepreneurs, cadres et employés d'entreprises, des études du paysage économique et des publications. Favoriser le dialogue entre le secteur privé et le monde politique, constitue une préoccupation particulière.

La promotion de la femme est soutenue dans les secteurs politique, social et économique. La FKA appuie les femmes à accéder aux postes de décisions. Dans le cadre de la promotion des élites intellectuelles, la FKA coopère avec les universités et offre des bourses d'excellence à des étudiants engagés dans la société civile.

B- Logistique, équipe et approche

1. Moyens logistiques

Au plan logistique, la Fondation Konrad Adenauer dispose des locaux appropriés et fonctionnels, bien équipés en matériel informatique lui permettant de dérouler ses activités. Elle dispose par ailleurs, d'une bibliothèque et des supports didactiques divers et variés adaptés aux besoins de ses programmes. La FKA a ouvert en 2012, un bureau à Kolda dans le cadre du déroulement de son programme ZIVIK en Casamance.

2. Equipe technique

L'équipe technique de la FKA est composé de cinq (05) cadres :

- représentante résidente
- chargée de programmes, conseillère scientifiques
- chargée de programmes
- chargé de programme ZIVIK
- comptable

3. Approche méthodologique

La FKA atteint ses cibles soit en initiant des activités ou en soutenant les activités initiées par ses différents partenaires. En effet, dans la plupart des cas, elle est sollicitée en premier lieu par des organisations pour appuyer leurs projets et en deuxième lieu, elle apporte son soutien aux projets dont les objectifs sont étroitement liés aux domaines d'intervention. Ses

actions portent surtout sur des renforcements de capacités à travers des séminaires et des formations ainsi que des publications. Son appui est essentiellement d'ordre financier et parfois technique par le biais de ses experts.

II. La dimension empowerment des femmes dans les programmes

La dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA sera analysée au regard des aspects de l'empowerment retenues dans l'approche AURA en tenant compte des composantes de l'empowerment : individuel et collectif.

A- Aspect « AVOIR »

La FKA œuvre activement pour l'accès des femmes à la terre. Pour ce faire, elle organise régulièrement des formations de sensibilisation avec des organisations de femmes ou celles dont les actions visent à promouvoir les femmes. Elle appuie principalement l'Association Juristes (AJS) dans son projet favorisant l'accès des femmes à la terre. Aussi organise-t-elle par l'intermédiaire de ses partenaires des formations de renforcement de capacités économiques des femmes et d'amélioration de leurs conditions de travail. Pour preuve, le forum de Thiès portant sur le thème « rôle des femmes dans la protection de l'environnement » a permis de sensibiliser les femmes sur l'usage de fourneaux améliorés. Ces fourneaux offrent une solution à l'allègement des tâches de la femme, qui a ainsi plus de temps à sa disposition pour vaquer à d'autres occupations.

B- Aspect « SAVOIR et SAVOIR-FAIRE »

Les actions de la FKA étant axées sur des renforcements de capacités, elle organise des formations sur le leadership féminin à l'intention des femmes. Aussi, est-il important de souligner qu'à travers son programme d'octroi de bourses d'excellence, la Fondation permet aux femmes de faire des études universitaires et d'obtenir des diplômes d'études supérieures.

C- Aspect « VOULOIR »

A travers des séminaires, des forums, des publications et des formations, la FKA amène les femmes à prendre conscience des défis qui se posent à leur communauté. Elle organise des séminaires sur la protection de l'environnement qui intègre la sensibilisation sur

l'allègement des tâches de la femme. En témoigne le même forum de Thiès portant sur le thème « rôle des femmes dans la protection de l'environnement » au cours duquel plusieurs modèles de fourneaux améliorés ont été présentés. Ces fourneaux offrent une solution à la déforestation : ils nécessitent seulement 30 pour cent du combustible utilisé habituellement par les foyers traditionnels faits de trois pierres et sont ainsi un moyen efficace d'une part de protection des ressources forestières. Ce forum amène donc les femmes à prendre conscience des défis liés à la protection de l'environnement et surtout à la sauvegarde de leurs ressources forestières.

Tout en aidant les femmes à prendre conscience des défis que doit relever leur communauté, la FKA permet aussi aux femmes d'avoir la capacité et la volonté de faire eux-mêmes des choix concernant leur avenir. Ainsi elle s'intéresse à des sujets tels que : les violences faites aux femmes, l'abandon de l'excision, les mariages précoces etc. Dans le cadre du projet ZIVIK par exemple, des femmes sont sensibilisées et formées sur la résolution de conflits et l'élaboration de processus de paix.

D- Aspect « POUVOIR »

Donner la possibilité à la femme de prendre des décisions, d'influencer la prise de décisions et de contrôler ceux ou celles qui prennent les décisions en son nom, est une préoccupation majeure pour la FKA. En effet, des séries de séminaires sont organisés chaque année pour soutenir l'accès des femmes aux instances de décision. Nous avons par exemple, au cours de notre stage, pu participer dans la région de Kédougou à un forum visant à encourager une participation massive des femmes aux processus de décision. Les femmes ont fait des simulations sur la campagne électorale et le vote proprement dit.

La Fondation travaille aussi sur le renforcement des capacités organisationnelles des femmes. Sur ce plan, elle soutient en occurrence les fédérations de groupements de femmes à l'image du GRAIF (Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Féminines) composé de 60 groupements de femmes et de l'ADFK (Association de Développement des Femmes de Kédougou) regroupant 20 associations de femmes.

DEUXIEME PARTIE :
Situation de référence et
proposition d'un guide d'évaluation
de l'empowerment des femmes

C.S.S.A.G. BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : SITUATION DE REFERENCE

De nos recherches documentaires et entretiens avec les cadres, il est ressorti que la Fondation Konrad Adenauer depuis son implantation au Sénégal en 1976, d'une part, n'a pas réfléchi sur une démarche évaluative consignée dans un document qu'on pourrait appeler guide et d'autre part, n'a jamais évalué ses actions.

Néanmoins, nous avons observé que les rapports annuels d'activités mettent en exergue quelques indicateurs tirés généralement des sources comme le résultat du dépouillement et l'analyse des fiches d'évaluation de séminaire (élaborées sous forme de questionnaire et remplies en séance tenante par les participants) ainsi que les rapports d'activités des partenaires.

I. Situation de référence par rapport au guide d'évaluation

Jusqu'en Avril 2012, nous avons constaté au cours de notre stage que la FKA Sénégal ne s'est pas doté d'un guide d'évaluation. Et pourtant, il s'agit là d'un document de grande importance en ce sens qu'il définit les grandes phases et leurs étapes respectives dans la réalisation d'une évaluation. La démarche évaluative doit être encadrée pour faciliter la participation de toutes les parties prenantes à tous les niveaux de l'exercice d'évaluation.

Compte tenu de cette réalité, il est évident qu'une organisation comme la FKA Sénégal doit se doter d'un guide surtout pour l'évaluation de l'empowerment des femmes. Ainsi, l'inexistence d'un tel document fait que :

- le personnel de la FKA Sénégal ne maîtrise pas les étapes d'un processus d'évaluation ;
- la FKA Sénégal ne dispose pas dans son staff, d'un chargé de suivi-évaluation de programme malgré ses nombreuses actions initiées à travers une dizaine de programmes ;
- les actions d'empowerment des femmes ne font pas l'objet d'évaluation ;
- en termes d'empowerment des femmes, les ambitions ne sont pas formulées sous forme d'indicateurs consignés dans un cadre logique ;
- on note l'absence d'un système d'informations ;
- la FKA Sénégal ne dispose pas d'un canevas d'élaboration de TDR d'évaluation ;
- le canevas de rapport final d'évaluation n'existe pas à la FKA Sénégal ;

- l'implication de toutes les parties prenantes dans les actions d'empowerment des femmes n'est pas effective en amont.

II. Situation de référence par rapport à l'évaluation de l'empowerment féminin

En analysant les documents, on remarque sans aucune ambiguïté que la FKA Sénégal n'a jamais évalué ses actions encore moins celles réalisées dans le cadre de l'empowerment des femmes. En témoigne l'absence de rapports d'évaluation.

Quant aux rapports d'activités, ils se contentent de fournir des données sur les réalisations de façon brutes. Il en ressort que ces rapports d'activités ne font pas ressortir des indicateurs résultants d'un exercice rigoureux d'appréciation des actions.

La FKA Sénégal de ce fait n'a pas d'expérience dans l'évaluation. Cette dernière, dans le passé, ne constituait pas un enjeu et donc seules les actions étaient importantes selon les mots d'un cadre supérieur de la maison.

Ainsi, en absence d'une pratique évaluative, la FKA Sénégal :

- ne peut ni mesurer, ni connaître ses performances en matière d'empowerment des femmes ;
- n'appréhende pas les points forts et les point faibles de ses actions ;
- manque d'éléments pertinents pour améliorer ses interventions dans le domaine de l'empowerment des femmes ;
- n'est pas doté de personnel expérimenté et formé dans le suivi et l'évaluation ;
- ne prévoit pas de ligne budgétaire pour l'évaluation de ses actions ;
- fait de l'évaluation, un non exigence pour les projets d'empowerment des femmes soumis par les partenaires en aval.

Conclusion

Au vu des résultats obtenus après examen de la situation de référence, on peut affirmer qu'il n'existe pas un cadre méthodologique défini pour l'évaluation des actions de la Fondation Konrad Adenauer Sénégal avec tout ce que cela comporte comme risque. Aussi, faut-il souligner que l'organisation n'a pas une culture d'évaluation.

Cette situation peut entraîner des conséquences qui porteront atteinte à l'image de l'organisation. Ces conséquences peuvent être présentées à travers cette liste non exhaustive :

- mauvaise préparation et réalisation des évaluations ;
- non valorisation des conclusions et recommandations des évaluations ;
- manque d'unanimité autour des conclusions des évaluations ;
- absence d'actions d'amélioration ou de réorientation des actions d'empowerment des femmes ;
- dégradation des relations avec les partenaires ;
- gaspillage de ressources pour des actions non pertinentes ;
- opportunités de financement limitées surtout avec les partenaires très attachées à l'évaluation des actions ;
- manque de données fiables et rigoureuses sur les performances des actions réalisées.

Sommaire, ces résultats ne favorisent pas, voire, compromettent l'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA Sénégal. L'élaboration d'un guide d'évaluation est dès lors plus que jamais nécessaire.

Dans ce qui suit, nous tenterons de proposer un guide qui permettra à la FKA d'évaluer la dimension empowerment des femmes au niveau de ses programmes.

CHAPITRE II : PROPOSITION D'UN GUIDE D'EVALUATION DE LA DIMENSION EMPOWERMENT DES FEMMES

Comme retenu plus haut, la démarche évaluative de l'empowerment des femmes dépend de trois dimensions qui intègrent les aspects de l'approche AURA. Il s'agit des dimensions préparation, réalisation et valorisation de l'évaluation. Donc nos propositions relatives au guide d'évaluation seront axées sur les éléments constitutifs de ces trois paramètres. Les informations tirées de la documentation et des entretiens avec les personnes ressources fonderont pour l'essentiel ces propositions.

Par ailleurs, nous n'avons nullement la prétention à travers ces propositions de trouver une solution prêt-à-porter pour tous les problèmes qui retiendront l'attention dans le cadre de l'évaluation de l'empowerment des femmes. Mais elles se proposent tout simplement de mettre à la disposition de la FKA Sénégal et de ses partenaires, un document devant faciliter la mise en œuvre d'une évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes.

L. Propositions par rapport à la dimension préparation de l'évaluation

A- Planification de l'évaluation

Les évaluations quelle que soit leur nature, doivent être prévues au moment de l'élaboration du projet. Ainsi les différentes parties prenantes décident ensemble de la raison d'être des évaluations prévues. Les finalités de ces exercices sont claires, les acteurs sont immédiatement concernés par les grands thèmes qui seront évalués et le système de suivi pourra tenir compte des besoins de l'évaluation et la préparer en conséquence. Les évaluations doivent également être prévues dans le budget du projet.

Le second aspect de la planification de l'évaluation, est qu'elle doit être décidée avec ses partenaires. En effet, une évaluation, qu'elle ait été prévue dès le début de l'action ou qu'elle soit envisagée à un moment donné pour faire le point, comprendre une situation, etc., doit être programmée de commun accord avec les acteurs concernés et soigneusement préparée. Elle doit faire l'objet d'une décision claire.

B- Définition du contexte et des enjeux de l'évaluation

A cette étape, il faut trouver des réponses à des questions qui sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Contexte et enjeux de l'évaluation

QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
Pour qui évalue-t-on l'action ?	Le commanditaire de l'évaluation
Pourquoi souhaite-on une évaluation ?	La clarification des objectifs de l'évaluation
Sur quoi porte l'évaluation ?	Le choix des indicateurs basé sur l'approche AURA
Qui évaluera ?	L'équipe d'évaluation interne/externe sous la supervision d'un comité de pilotage
Quelle sera la méthode d'évaluation utilisée ?	La méthode basée sur l'approche participative
Quand aura lieu l'évaluation ?	La planification de l'évaluation dans le temps
Où se déroulera l'évaluation ?	Les zones d'intervention

Parmi les éléments de réponses, deux méritent d'être approfondis ici. Il s'agit de la clarification des objectifs et le choix des indicateurs selon l'approche AURA. Les autres éléments seront détaillés dans la suite des propositions.

1. Clarification des objectifs

Le but est de parvenir à une commune entente sur les différentes composantes à évaluer entre les principaux acteurs concernés par les actions (FKA, organisations partenaires, bénéficiaires).

Ces objectifs sont par exemple :

- Apprécier la performance des programmes en termes d'empowerment des femmes ;
- Relever les points forts et les points faibles des programmes en matières d'empowerment des femmes ;
- Capitaliser les expériences.

La clarification des objectifs est primordiale dans le processus d'évaluation. En effet, la pertinence de l'évaluation dépend fortement de ses objectifs.

2. Choix des indicateurs selon les aspects de l'approche AURA

Il est important d'associer toutes les parties prenantes au processus conduisant à l'identification des indicateurs de l'empowerment des femmes.

Par ailleurs, la pertinence des indicateurs est aussi fondamentale. Ceux-ci doivent être bien pensés, donc être SMART :

- Spécifique : l'indicateur ne doit mesurer qu'un seul aspect ;
- Mesurable : deux évaluateurs trouveraient le même résultat ;
- Atteignable ;
- Temporellement défini.

L'identification des indicateurs pour l'évaluation de la dimension empowerment des femmes se fera selon les quatre aspects défini par l'approche AURA. Lesdits aspects seront considérés aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif. Il s'agit notamment de :

- l'aspect AVOIR ;
- l'aspect SAVOIR ET SAVOIR-FAIRE ;
- l'aspect VOULOIR ;
- l'aspect POUVOIR.

Nous proposons ici quelques exemples d'indicateurs que pourraient utiliser la FKA Sénégal en vue d'apprécier globalement ses actions en termes de réalisations, de résultats voire d'impact.

Aussi, présenterons-nous pour finir un cadre logique d'une action d'empowerment des femmes visant l'égalité des sexes et le renforcement organisationnel initiée à la FKA Sénégal.

Mais avant, nous insistons sur l'importance de faire un état des lieux. Ce dernier permet d'avoir une vue sur la situation de base et facilite ainsi la comparaison.

a) Situation de base

Les éléments de la situation de base concernent la valeur initiale par rapport à laquelle un indicateur sera mesuré ultérieurement. Ils doivent être établis par rapport aux objectifs du programme et peuvent comprendre entre autres le nombre initial de femmes présentes dans les conseils d'administration d'association, le nombre de groupements de femmes existants dans les zones d'intervention...

En outre, les éléments de la situation de base sont indispensables si l'on veut que les indicateurs du programme en matière d'empowerment des femmes aient un sens.

b) Indicateurs de réalisations

Ils font références aux activités. Nous proposons ici quelques exemples d'indicateurs.

Pour l'aspect avoir :

- nombre de conférences/ateliers/forums organisés sur la problématique de l'accès des femmes à la terre ;
- nombre de projets, favorisant l'accès des femmes à la terre, appuyés ;
- nombre de formations organisées sur le renforcement des capacités des femmes en matière de gestion organisationnelle et économique de leurs activités ;
- nombre de publications éditées ;
- nombre d'écoles ou d'organisations (insister sur les organisations de femmes et les écoles des filles) ou encore d'institutions ayant reçu les publications ;
- nombre d'émissions produites (surtout sur les radios locales)

Pour l'aspect savoir et savoir-faire :

- nombre de formations sur le leadership féminin organisées à l'intention des femmes ;
- nombre de bourses d'étude octroyés aux filles ;
- le pourcentage de filles bénéficiaires de bourses par rapport au nombre total des boursiers ;
- nombre de publications éditées ;

- nombre d'écoles ou d'organisations (insister sur les organisations de femmes et les écoles des filles) ou encore d'institutions ayant reçu les publications ;
- nombre d'émissions produites (surtout sur les radios locales).

Pour l'aspect vouloir :

- nombre de séminaires organisés à l'intention des femmes pour qu'elles prennent conscience des défis à relever dans leur environnement (société ou entourage immédiat) : sur la protection de l'environnement par exemple ;
- nombre de séances de sensibilisation organisées sur l'allègement des tâches de la femme ;
- nombre de publications sur les problématiques liées aux violences faites aux femmes, à l'abandon de l'excision, aux mariages précoces ;
- nombre de formations ou de sensibilisations organisées sur la résolution de conflits et l'élaboration de processus de paix à l'intention des femmes.

Pour l'aspect pouvoir :

- nombre formations organisées sur le renforcement des capacités organisationnelles des femmes ;
- nombre de groupement de femmes renforcés ;
- nombre d'organisations de femmes financées ;
- nombre total de femmes touchées par le biais des différentes activités.

c) Indicateurs de résultats

Ces indicateurs concernent l'effet direct et immédiat induit par l'intervention. Voici quelques indicateurs de résultats pour l'empowerment des femmes dans les programmes de la FKA.

Pour l'aspect avoir :

- nombre de femmes ayant accès à la terre augmente ;
- nombre de projets favorisant l'accès des femmes à la terre augmente ;
- taux de satisfaction des femmes relative au renforcement des capacités en matière de gestion organisationnelle et économique de leurs activités ;
- revenu des femmes augmente.

Pour l'aspect savoir et savoir-faire :

- nombre de femmes ayant suivi les formations sur le leadership féminin ;
- nombre de femmes ayant reçu les publications ;
- nombre de boursières diplômées ;
- taux d'insertion professionnelle des boursières.

Pour l'aspect vouloir :

- nombre de femmes ayant suivi les formations visant leur prise de conscience ;
- réactions des femmes lors des formations ;
- nombre de femmes bénéficiaires engagées quotidiennement contre les violences faites aux femmes, l'excision, les mariages précoces ;
- nombre de femmes sensibilisées et formées sur la résolution de conflits et l'élaboration de processus de paix.
- nombre de femmes bénéficiaires engagées quotidiennement pour la résolution des conflits et pour la promotion de la paix.

Pour l'aspect pouvoir :

- nombre de femmes des groupements participants aux instances de décisions et de concertations locales augmente ;
- nombre de femmes bénéficiaires inscrites sur les listes électorales (élections locales, législatives, présidentielles etc.)
- nombre de femmes organisées en groupement augmente ;
- nombre de projets de groupement de femmes financés augmente ;
- niveau d'influence des groupements des femmes dans la prise de décision au niveau locale augmente ;
- 70% des femmes des groupements bénéficiaires ont voté lors des échéances électorales.

d) Indicateurs d'impact

Concernant les impacts, il s'agit des conséquences du programme en termes d'empowerment des femmes au-delà des effets immédiats sur les bénéficiaires directs. Il existe deux types d'impact : d'une part, les impacts spécifiques qui se produisent au bout

d'un certain temps mais sont quand même liés directement à la mesure prise ; d'autre part, les impacts généraux qui se produisent à la longue échéance et touchent une population plus vaste. A l'évidence, l'évaluation de ce type d'impact est complexe et, de surcroît, il est souvent difficile d'établir une relation de causalité très nette.

Pour notre étude, il s'agit plutôt d'impacts spécifiques dont nous proposons ici quelques exemples d'indicateurs.

Pour l'aspect avoir :

- taux de femmes propriétaire de terre ;
- qualification des femmes en matière de gestion organisationnelle et économique de des activités génératrices de revenus ;
- amélioration des conditions économiques et sociales des femmes et de leur famille.

Pour l'aspect savoir et savoir-faire :

- nombre de femmes ayant suivi les formations sur le leadership féminin ;
- nombre de boursières diplômées ;
- taux d'insertion professionnelle des boursières.

Pour l'aspect vouloir :

- nombre de femmes ayant suivi les formations visant leur prise de conscience ;
- réduction des violences faites aux femmes, de l'excision, des mariages précoces ;
- résolutions définitive des conflits favorisant une paix durable.

Pour l'aspect pouvoir :

- taux de participation dans les instances de décisions et de concertations locales ;
- nombre de femmes leaders responsables administratifs et politiques ;
- nouveaux programmes ou projets naissants visant l'empowerment des femmes dans les zones d'intervention ;
- taux de participation des femmes dans les conseils d'administration des associations ;
- taux de participation des femmes aux élections.

d'un certain temps mais sont quand même liés directement à la mesure prise ; d'autre part, les impacts généraux qui se produisent à la longue échéance et touchent une population plus vaste. A l'évidence, l'évaluation de ce type d'impact est complexe et, de surcroît, il est souvent difficile d'établir une relation de causalité très nette.

Pour notre étude, il s'agit plutôt d'impacts spécifiques dont nous proposons ici quelques exemples d'indicateurs.

Pour l'aspect avoir :

- taux de femmes propriétaire de terre ;
- qualification des femmes en matière de gestion organisationnelle et économique de des activités génératrices de revenus ;
- amélioration des conditions économiques et sociales des femmes et de leur famille.

Pour l'aspect savoir et savoir-faire :

- nombre de femmes ayant suivi les formations sur le leadership féminin ;
- nombre de boursières diplômées ;
- taux d'insertion professionnelle des boursières.

Pour l'aspect vouloir :

- nombre de femmes ayant suivi les formations visant leur prise de conscience ;
- réduction des violences faites aux femmes, de l'excision, des mariages précoces ;
- résolutions définitive des conflits favorisant une paix durable.

Pour l'aspect pouvoir :

- taux de participation dans les instances de décisions et de concertations locales ;
- nombre de femmes leaders responsables administratifs et politiques ;
- nouveaux programmes ou projets naissants visant l'empowerment des femmes dans les zones d'intervention ;
- taux de participation des femmes dans les conseils d'administration des associations ;
- taux de participation des femmes aux élections.

La synthèse des exemples d'indicateurs est consignée dans le tableau suivant.

Tableau 9 : Synthèse de présentation des indicateurs

Aspects AURA	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
AVOIR	<p>Nombre de conférences/ateliers/forums organisés sur la problématique de l'accès des femmes à la terre ;</p> <p>Nombre de projets favorisant l'accès des femmes à la terre appuyés ;</p> <p>Nombre de formations organisées sur le renforcement des capacités femmes en matière de gestion organisationnelle et économique de leurs activités ;</p> <p>Nombre de publications éditées ;</p> <p>Nombre d'écoles ou d'organisations (insister sur les organisations de femmes et les écoles des filles) ou encore d'institutions ayant reçu les publications ;</p> <p>Nombre d'émissions produites (surtout sur les radios locales)</p>	<p>Le nombre de femmes ayant accès à la terre augmente ;</p> <p>Le nombre de projets favorisant l'accès des femmes à la terre augmente ;</p> <p>Le taux de satisfaction des femmes relative au renforcement des capacités en matière de gestion organisationnelle et économique de leurs activités ;</p> <p>Le revenu des femmes augmente.</p>	<p>Nombre de femmes propriétaire de terre ;</p> <p>Qualification des femmes en matière de gestion organisationnelle et économique de leurs activités génératrices de revenus ;</p> <p>Amélioration des conditions économiques et sociales des femmes et de leur famille.</p>

<p>SAVOIR ET SAVOIR-FAIRE</p>	<p>Nombre de formations sur le leadership féminin organisées à l'intention des femmes ;</p> <p>Nombre de bourses d'étude octroyés aux filles ;</p> <p>Le pourcentage de filles bénéficiaires de bourses par rapport au nombre total des boursiers ;</p> <p>Nombre de publications éditées ;</p> <p>Nombre d'écoles ou d'organisations (insister sur les organisations de femmes et les écoles des filles) ou encore d'institutions ayant reçu les publications ;</p> <p>Nombre d'émissions produites</p>	<p>Le nombre de femmes ayant suivi les formations sur le leadership féminin ;</p> <p>Le nombre de femmes ayant reçu les publications ;</p> <p>Nombre de boursières diplômées ;</p> <p>Taux d'insertion professionnelle des boursières.</p>	<p>Nombre de femmes ayant suivi les formations sur le leadership féminin ;</p> <p>Nombre de boursières diplômées ;</p> <p>Taux d'insertion professionnelle des boursières</p>
<p>VOULOIR</p>	<p>Nombre de séminaires organisés à l'intention des femmes pour qu'elles prennent conscience des défis à relever dans leur environnement (société ou entourage immédiat) : sur la protection de l'environnement par exemple ;</p> <p>Nombre de séances de sensibilisation organisées sur l'allègement des tâches de la femme ;</p>	<p>Le nombre de femmes ayant suivi les formations visant leur prise de conscience ;</p> <p>Les réactions des femmes lors des formations ;</p> <p>Le nombre de femmes bénéficiaires engagées quotidiennement contre les violences faites aux femmes, l'excision, les mariages précoces ;</p> <p>Le nombre de femmes</p>	<p>Nombre de femmes ayant suivi les formations visant leur prise de conscience ;</p> <p>Réduction des violences faites aux femmes, de l'excision, des mariages précoces ;</p> <p>Résolutions définitive des conflits favorisant une paix durable</p>

	<p>Nombre de publications sur les problématiques liées aux violences faites aux femmes, à l'abandon de l'excision, aux mariages précoces ;</p> <p>Nombre de formations ou de sensibilisations organisées sur la résolution de conflits et l'élaboration de processus de paix à l'intention des femmes.</p>	<p>sensibilisées et formées sur la résolution de conflits et l'élaboration de processus de paix.</p> <p>Le nombre de femmes bénéficiaires engagées quotidiennement pour la résolution des conflits et pour la promotion de la paix.</p>	
POUVOIR	<p>Nombre formations organisées sur le renforcement des capacités organisationnelles des femmes ;</p> <p>Nombre de groupement de femmes renforcés ;</p> <p>Nombre d'organisations de femmes financées ;</p> <p>Nombre total de femmes touchées par le biais des différentes activités.</p>	<p>Le nombre de femmes des groupements participants aux instances de décisions et de concertations locales augmente ;</p> <p>Le nombre de femmes bénéficiaires inscrites sur les listes électorales</p> <p>Le nombre de femmes organisées en groupement augmente ;</p> <p>L'influence des groupements des femmes dans la prise de décision au niveau locale augmente ;</p> <p>70% des femmes des groupements ont voté</p>	<p>Taux de participation dans les instances de décisions et de concertations locales ;</p> <p>Nombre de femmes leaders responsables administratifs et politiques</p> <p>Nouveaux programmes ou projet naissants visant l'empowerment des femmes dans les zones d'intervention ;</p> <p>Taux de participation des femmes dans les conseils d'administration des associations ;</p> <p>Taux de participation des femmes aux élections.</p>

Source : Nous-même

Tableau 10 : Cadre logique d'une action d'empowerment des femmes

Nous proposons ci-dessous un exemple de cadre logique d'une action supposée d'empowerment des femmes visant l'égalité des sexes et le renforcement organisationnel initié par la FKA Sénégal dans la région de KEDOUGOU.

Logique d'intervention		Nature	Indicateurs Objectivement vérifiables (IOV)	Moyen de vérification (MV)	Hypothèses ou risques	Méthodes de collecte	Responsabilités
Objectif Général	Avoir	Renforcer le pouvoir des femmes et l'égalité de genre dans la région de Kédougou	Gains de temps pour les femmes dans les travaux domestiques	Evaluation finale	-les femmes se consacrent à d'autres activités hors foyers -obstacle culturel	Enquête qualitative -focus groupes	Equipe d'évaluateurs
	Savoir-savoir faire		Les groupements féminins sont mieux gérés	Evaluation finale	Les groupements disposent de moyens d'action Conflits de leadership	Enquête qualitative -focus groupes	Equipe d'évaluateurs
	Vouloir		Réduction significative des violences faites aux femmes	Evaluation finale	Les femmes sont moins soumises et plus autonomes	Enquête qualitative -entretien individuel Enquête quantitative	Equipe d'évaluateurs
	Pouvoir		Nombre de groupements féminins concernés par l'action ; taux de participation des femmes dans les instances de décisions locales	Rapport d'activités, listes de groupements invités, lettre d'invitation, listes des élues de Kédougou	-Obstacle culturel -manque de volonté politique -la pauvreté des femmes	Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs

Objectifs spécifiques	Avoir	Alléger la tâche des femmes au foyer	80% des femmes formées ont gagné du temps pour leurs occupations hors foyers ; les réunions augmentent	Evaluation finale Liste de présence aux réunions de groupe	Les femmes n'ont pas de moyen pour s'acheter de fourneaux	Enquête quantitative	Equipe d'évaluateurs
	Savoir-savoir faire	Renforcer les capacités de leadership	Nombre de femmes leaders formées	Feuille de présence Liste de groupements de provenance, rapport d'activités		Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs
	Vouloir	Réduire les violences faites aux femmes	Nombre de plaintes enregistrées ; nombre de groupements engagés pour la lutte contre les violences faites aux femmes	Statistique de la police, Liste de groupements recensés	-obstacle culturel -mise en place d'un cadre de protection des femmes	Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs
	Pouvoir	Organiser les femmes en groupements	Nombre de groupements créés ; nombre de femmes en groupement	Liste des groupements Liste des membres par groupement Rapport d'activités des groupements créés	-les groupements sont opérationnels	Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs Les groupements

Résultats	Avoir	Les femmes sont sensibilisées sur l'utilisation des fourneaux améliorés	Nombre de séances de sensibilisation ; nombre de fourneaux offerts ; nombre de femmes utilisant de fourneaux	Compte rendu de séance Rapport d'activités Evaluation finale		Enquête quantitative Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs
	Savoir-savoir faire	Les femmes sont formées au processus de prise de décision	Nombre de sessions de formations sur le leadership féminin, de simulation, taux d'inscription des femmes sur les listes électorales	Compte rendu des sessions de formations, de simulations Listes électorales		Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs
	Vouloir	Les femmes sont conscientisées sur la question des violences basées sur le genre	Nombre de séances organisées ; réactions et discours des femmes ; nombre de femmes engagées, les initiatives prises par les femmes	Compte rendu des séances ; Listes des initiatives prise par les femmes	-les femmes prennent conscience des violences basées sur le genre -elles décident de mener des activités	Analyse documentaire Enquête qualitative	FKA Sénégal Equipe d'évaluateur
	Pouvoir	Les groupements des femmes sont renforcés	Nombre de sessions de formations ; nombre d'organisations renforcées	Compte rendu des sessions de formations, la liste des organisations renforcées		Analyse documentaire	FKA Sénégal Equipe d'évaluateurs

Activités	Avoir	Les activités relatives à tous les résultats	Des sessions de formations ; des séances de sensibilisations ; des forums ; des émissions radiodiffusées ; des simulations	Photo, support vidéo, copies d'enregistrement des émissions, matériels didactiques, budget, témoignage, les chargés de programme	-travailler avec les fédérations de groupements de femmes ; -impliquer les autorités locales -l'adhésion de la communauté	FKA Sénégal
	Savoir-savoir faire					
	Vouloir					
	Pouvoir					

Source : Nous-même

C- Elaboration des termes de référence

La rédaction des termes de références dans un processus d'évaluation est une étape importante qui ne peut être éludée. Ils constituent en réalité le cahier des charges de l'évaluation contenant les questions auxquelles l'évaluation devra répondre et ses modalités de mise en œuvre. Les termes de références sont élaborés par l'organisation commanditaire (FKA Sénégal) de l'évaluation. Ils sont examinés et approuvés lors de la première réunion du comité de pilotage. Nous proposons ci-dessus un canevas qui met en exergue les principales rubriques à prendre en compte pour la rédaction des TDR.

Il faut souligner que le présent canevas se veut plus détaillé en vue de faciliter la mise en œuvre d'une évaluation interne. Il conviendra donc de le rendre plus flexible en cas d'évaluation externe afin de permettre à l'évaluateur de disposer des marges de manœuvres en termes d'apport de son expertise dans le domaine.

Tableau 11 : Canevas de TDR

RUBRIQUES	CONTENUS	COMMENTAIRES
1) Choix d'un titre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir un intitulé relativement court et explicite ✓ Eviter les sigles et codifications de projets ✓ Signaler dans le titre la nature de l'évaluation ✓ Préciser le pays, la zone et la période pris en compte 	<p><i>Nature de l'évaluation : A mi-parcours ; finale ; rétrospective...</i></p> <p><i>Il faut un sous-titre qui donne des informations sur la FKA Sénégal</i></p>
2) Contexte du projet d'évaluation	Qui demande l'évaluation et dans quelles circonstances ?	<p><i>L'évaluation peut être décidée sur l'initiative propre de la FKA Sénégal ou sous la contrainte d'un engagement contractuel ou encore sur instruction de l'institution mère de la FKA</i></p>
3) Objet de l'évaluation	Sur quoi porte l'évaluation et éventuellement ses limites	<p><i>Préciser ce qui est hors de l'évaluation.</i></p> <p><i>Dans notre cas, l'évaluation a pour objet exclusif d'apprécier le niveau d'empowerment des femmes</i></p>

<p>4) Description schématique des actions à évaluer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objectifs et résultats attendus ✓ Indicateurs de résultats ✓ Partenaires et budget ✓ Activités et calendrier 	<p><i>Présenter dans un tableau de synthèse les différents programmes concernés.</i></p> <p><i>Les objectifs, les résultats attendus et les indicateurs de résultats mis en exergue doivent être ceux liés à l'empowerment des femmes</i></p>
<p>5) Motif de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pourquoi veut-on évaluer ? ✓ Quelles sont les principales questions qui se posent ? ✓ Eventuellement les hypothèses à valider 	<p><i>Justification et les objectifs de l'évaluation.</i></p> <p><i>Les objectifs pourraient être : apprécier la performance des programmes au regard de l'objectif immédiat et des résultats attendus en termes d'empowerment des femmes ; tirer les leçons tant positives que négatives</i></p>
<p>6) Les résultats attendus de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les questions précises posées à l'évaluation ✓ Les critères et les résultats concrets de l'évaluation 	<p><i>Le mandat de l'équipe d'évaluation : relever les points forts et faibles des programmes en matière d'empowerment des femmes ; faire des recommandations ; produire un rapport d'évaluation</i></p>
<p>7) Méthode et plan de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approche générale de l'évaluation ✓ Calendrier de réalisation ✓ Les documents qui seront produits, quand, pour qui et quelle(s) restitutions 	<p><i>Délimiter la méthodologie d'intervention en l'organisant en phases</i></p> <p><i>Les livrables : rapport d'étape, note de fin de mission, rapport provisoire suivi de rapport définitif après validation</i></p>
<p>8) Dispositif d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Composition de l'équipe ✓ Profil de l'évaluateur ✓ Organisation du travail et répartition des tâches ✓ Dispositif de suivi et de compte rendu progressif 	<p><i>Dispositif de compte rendu progressif : rapport d'étape, note de fin de mission, des séances de restitution des résultats obtenus sur le terrain ; présentation du rapport provisoire en vue de recueillir des observations pour le rapport final</i></p>
<p>9) Si un évaluateur externe est requis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préciser le prix, les modalités de facture, de règlement et à qui l'évaluateur rendra compte ? ✓ A qui appartiennent les données et les rapports produits et comment ils seront utilisés 	<p><i>L'interlocuteur direct de l'évaluateur est le comité de pilotage</i></p>

Source : Nous-même

D- Sélection de l'équipe d'évaluateurs

L'équipe d'évaluateurs est constituée selon qu'il s'agit d'une évaluation interne ou d'une évaluation externe. Par ailleurs, qu'elle soit interne ou externe, l'évaluation doit être réalisée sous la supervision d'un comité de pilotage.

1. Constitution de l'équipe d'évaluation

La qualité de l'évaluation est aussi garantie par l'équipe chargée de sa mise en œuvre. Dans la réalisation d'une évaluation interne ou externe, l'équipe d'évaluation doit être véritablement indépendante des chargés des programmes à évaluer.

Pour une évaluation interne, l'équipe d'évaluation sera dirigée par le chargé de suivi/évaluation. Le choix de l'équipe d'évaluation est primordial et doit être fait juste après la formulation des termes de référence. Aussi, est-il nécessaire que l'équipe d'évaluation soit composée de membre (s) ayant des connaissances dans le domaine de l'empowerment des femmes.

Pour une évaluation externe, la sélection des évaluateurs comprend 6 phases :

- déterminer le profil des évaluateurs ;
- choisir les modalités de recrutement et de sélection ;
- préciser les types de responsabilités des évaluateurs et la nature de leur travail ;
- préparer l'appréciation des offres ;
- apprécier les offres et en choisir une ;
- rédiger le contrat.

La FKA Sénégal en sa qualité de commanditaire, doit planifier et préparer la mission d'évaluation pour que cette dernière se déroule dans de bonnes conditions. Pour cela, il convient de :

- favoriser l'acceptation de l'évaluation et la participation ;
- favoriser les visites de terrain ;
- préparer les informations de base ;
- organiser une réunion de "briefing" ;
- prévoir le suivi de la mission d'évaluation ;

- prévoir la restitution ;
- prévoir l'appréciation de l'évaluation ainsi que la diffusion et l'utilisation des résultats.

2. Mise en place d'un comité de pilotage

Encore appelé comité d'évaluation, il sera constitué par la FKA Sénégal et composé de personnes concernées par les programmes à évaluer. Le comité de pilotage anime tout le processus d'évaluation. Cette instance doit être indépendante des responsables chargés des programmes. Ses membres et son mode fonctionnement doivent être définis pour garantir le pluralisme, la compétence et la disponibilité pour organiser l'évaluation. Cinq (05) membres est un bon nombre pour travailler et ne pas avoir trop de mal à fixer des réunions. Le comité de pilotage est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 12 : Comité de pilotage de l'évaluation

PRESENTATION	ELEMENTS
Responsabilités	Groupe de travail chargé de la supervision de l'évaluation. Il contribue à la réalisation de l'évaluation, à la validation des rapports et à la dissémination des résultats.
Nombre de membres	Cinq (05) recommandés
Statuts des membres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Représentant de la FKA Sénégal (chargé de programme exclu) ✓ Représentant (s) des partenaires en aval (ONG, Associations, Fédération de groupement ayant bénéficié de financement) ✓ Représentant (s) des groupements de femmes bénéficiaires ✓ Personne ressource intéressée par l'empowerment des femmes
Nombre de réunions	Trois (03) à six (06)
Etapes importantes de réunions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Validation des termes de référence ✓ Suivi et validation des travaux de l'équipe d'évaluation (rapport préliminaire, plan de mission et compte rendu de mission) ✓ Examen, discussion et validation du rapport provisoire

Source : Nous-même

II. Propositions par rapport à la dimension réalisation de l'évaluation

A- Identification des activités de démarrage

Au moment de démarrer l'évaluation, certaines activités sont capitales et doivent être entreprises. Ces activités portent sur six (06) points à savoir :

- réunion de prise de contact ;
- analyse documentaire ;
- entretiens exploratoires avec les informateurs-clés ;
- constitution de l'échantillon ;
- élaboration des questionnaires et des guides d'entretien ;
- élaboration du rapport de démarrage (rapport d'étape)

B- Collecte et traitement des données

1. Méthodes de collecte des données

Il s'agit ici de diversifier les instruments de collecte des données en vue de renforcer la validité de l'évaluation. Il faut donc opter pour une méthode s'inscrivant dans cette logique. Aussi le choix de la méthode d'évaluation doit-il se faire en privilégiant l'approche participative.

Nous proposons donc de combiner les outils tels que :

- la recherche documentaire : la lecture des dossiers et archives du programme, la recherche d'autres expériences voisines ;
- l'observation directe des réalisations du programme en identifiant les aspects liés à l'empowerment des femmes ;
- la recherche visant à connaître les opinions d'experts, des responsables de programme, des personnes concernées par le programme, des bénéficiaires par le biais d'enquêtes ou d'entretiens collectifs ou individuels.

Le recueil des données peut être complété par le point de vue du public auquel est destiné l'action. Des entretiens semi-directifs ou des enquêtes de satisfaction, par exemple, peuvent servir de base de données.

Pour recueillir les données, il faut utiliser deux approches complémentaires à savoir : les enquêtes qualitatives et les enquêtes quantitatives.

Pour ce qui concerne les enquêtes qualitatives, nous proposons l'utilisation des outils tels que :

- l'entretien individuel : à partir d'une grille d'entretien construite par l'évaluateur en fonction des questions posées et des données qu'il cherche à recueillir. Les entretiens individuels sont arrêtés lorsqu'on aura atteint la saturation des données. Ceci signifie que même si on ajoutait des répondantes ou répondants, ceux-ci n'apporteraient plus rien de nouveau aux réponses déjà recueillies.
- les entretiens collectifs et focus groupes : lors desquels plusieurs partenaires pourront s'exprimer à partir des questions préalablement élaborées, en apportant le plus de précisions possibles eu égard aux connaissances de chacun.

L'entretien de groupe a l'avantage de permettre l'interaction entre les participants.

Le groupe focal diffère de l'entretien collectif par la composition du groupe et par objectif de la réunion. Le groupe focal regroupera des personnes diversifiées connaissant bien le sujet (empowerment des femmes) et ayant une grande capacité à s'exprimer. Le but est de diversifier les points de vue plus qu'aboutir à une construction commune. On a besoin d'un facilitateur pour animer le focus groupe.

Les enquêtes quantitatives quant à elles, s'adressent à un plus grand nombre de personnes par l'intermédiaire de questionnaire. Nous proposons pour l'élaboration du questionnaire de faire usage :

- des questions fermées ;
- des questions à choix multiples.

Il est important de souligner que quel que soit le type d'enquête, il y a des règles généralement reconnues qu'il faut impérativement respecter. Nous avons :

- le consentement libre et éclairé des répondants ;
- le droit de se retirer de l'étude sans préjudice ;
- l'anonymat des répondants ;

- la confidentialité des réponses individuelles ;
- la demande d'autorisation de citer des passages s'il s'agit d'entretiens.

Nous suggérons l'usage de la triangulation dans le processus du recueil des données. L'approche participative rend l'évaluation plus crédible et fiable. L'emploi de la triangulation vient renforcer la validité des résultats de l'évaluation. On a le choix entre ces trois triangulations possibles présentées ci-dessous :

- triangulation des données : il s'agit de comparer un groupe de données avec un autre, que les sources et les méthodes de collecte soient ou non les mêmes.
- triangulation des sources : il s'agit de prendre une même technique mais l'appliquer à des sources de données différentes.
- triangulation de la méthode : il s'agit d'appliquer des techniques ou des moyens d'évaluation différents pour produire les mêmes genres d'information, ce qui permettra de voir si un groupe de données confirme ou non l'ensemble de données produites par l'autre moyen.

2. Analyse des données

Elle porte en premier lieu, sur le type d'analyse. Ainsi, Les analyses de données seront effectuées pour, entre autres :

- apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité, la durabilité, les changements induits et la qualité de la participation des bénéficiaires ;
- apprécier les bonnes et les mauvaises pratiques dans la conduite des actions, notamment en matière d'approche stratégique, de pilotage, de communication et d'apprentissage ;
- recenser les causes de dysfonctionnements ;
- procéder à des tris à plats et croisés pour restituer les informations par genre, par catégorie socioprofessionnelle, par groupe cible, par type de formation... ;
- analyser les nouveaux besoins identifiés compte tenu des mutations en cours ;
- formuler des recommandations pour consolider les acquis du programme.

En deuxième lieu, L'équipe d'évaluation formalise ses constats, qui découlent seulement de faits, de données, d'interprétations et d'analyses. Et par la suite, elle procède par une

revue systématique des constats dans le but de les confirmer. À la différence des conclusions, les constats ne comprennent pas de jugement de valeur.

Les conclusions sont faites en troisième lieu. En effet l'équipe d'évaluation répond aux questions d'évaluation qui lui sont posées par une série de conclusions qui dérivent des faits et constats. Par ailleurs, certaines conclusions peuvent concerner d'autres sujets qui ont émergé durant l'évaluation. Les conclusions impliquent des jugements de valeur, aussi appelés appréciations raisonnées. L'équipe d'évaluation s'efforce de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité.

L'analyse des données doit inclure aussi les recommandations et les leçons apprises. Autant que possible, les recommandations sont :

- testées en termes d'utilité, de faisabilité et de conditions de succès ;
- détaillées en termes de calendrier et de destinataires ;
- classées et priorisées.

Lorsque les changements souhaités sont déjà en cours de mise en place, l'équipe d'évaluation le spécifie clairement pour ne pas tromper le lecteur et causer des vexations inutiles.

C- Rédaction de rapports d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit traduire le double caractère descriptif et analytique de l'évaluation. Les résultats du travail de l'équipe d'évaluation peuvent être complétés par des avis, éventuellement divergent, exprimés lors de la confrontation.

Dans le dispositif de suivi et de compte rendu progressif, le rapport final est précédé de plusieurs documents notamment :

1. Rapport d'étape

Un rapport d'étape ou rapport préliminaire est demandé à l'équipe d'évaluation si nécessaire. Il doit comporter :

- des éléments relatifs aux programmes évalués. Le rapport d'étape doit attester d'une première exploration des documents d'archives et présenter des entretiens réalisés ;
- la définition d'une méthodologie ;
- un programme de visite ;
- un calendrier prévisionnel mis à jour.

2. Note de fin de mission

L'équipe d'évaluation aura une réunion de débriefing avec les chargés de programmes à la fin de sa mission sur le terrain. Elle est également invitée à faire parvenir à la FKA Sénégal en sa qualité de commanditaire, une note de fin de mission qui est d'ordre factuel. Il s'agit d'une note « d'ambiance » signalant les sites visités et répertoriant les personnes rencontrées.

3. Rapport provisoire

L'équipe d'évaluation rédige la première version du rapport qui a la même taille, le même format et le même contenu que la version finale. Le rapport provisoire est le résultat de l'intégralité du travail de l'équipe d'évaluation. Il fera l'objet d'une analyse par la FKA Sénégal et d'observations du comité de pilotage. Une fois ce rapport validé, ce rapport provisoire constitue le rapport définitif d'évaluation.

Le tableau 13 ci-dessous présente les différentes rubriques d'un rapport d'évaluation.

Tableau 13 : Canevas de rapport d'évaluation

ELEMENTS	CONTENUS
1) Avant le résumé	Un sommaire, une liste des sigles utilisés, une carte
2) Un résumé analytique	De 1 à 3 pages reprenant tous les chapitres
3) Action (s) évaluée (s)	Des éléments d'informations suffisants décrivant l'action ou les actions d'empowerment des femmes
4) Projet d'évaluation	Un rappel du contexte de l'évaluation, du commanditaire (FKA Sénégal), de ses objectifs (les questions à répondre par l'évaluation)
5) Méthodologie adoptée	Un exposé méthodologique rappelant les choix opérés, les critères d'évaluation les techniques utilisés et les étapes du travail d'évaluation
6) Constat fait	Compte rendu des études réalisées et développements informatifs à partir des données recueillies et des observations effectuées
7) Conclusions	Des raisonnements bien identifiés pour formuler des conclusions par rapport aux critères retenus pour l'évaluation. Bien expliquer les normes utilisées à des fins de comparaison pour juger du niveau d'atteinte des objectifs
8) Recommandations	Répondant strictement aux demandes adressées aux évaluateurs dans les termes de référence et clairement reliées aux conclusions
9) Annexes	Liste des personnes rencontrées, instruments de collecte de l'information (questionnaires, guides d'entretiens), rappel des termes de référence

Source : Nous-même

III. Propositions par rapport à la dimension valorisation de l'évaluation

A- Restitution des conclusions et recommandations

La restitution par les évaluateurs s'organise en deux phases : la première phase est la restitution provisoire et la seconde est la restitution définitive.

La restitution provisoire a lieu en plusieurs étapes :

- d'abord localement, à la fin de la mission de terrain des évaluateurs ;
- ensuite au siège de la FKA Sénégal, mais sans encore tirer les conclusions finales ni faire de recommandations opérationnelles.

La restitution des conclusions et recommandations provisoires peut se faire sous deux formes complémentaires :

- généralement un exposé oral suivi de discussion (réunion de restitution) ;
- et quelquefois une note ou un rapport provisoire écrit.

La restitution définitive fait l'objet d'un rapport écrit (rapport final) des évaluateurs qui présentent leurs conclusions, leurs recommandations et les leçons à tirer. Les évaluateurs intègrent les résultats de leur mission et ceux des réunions de restitutions, puis tirent leurs conclusions définitives et indiquent leurs recommandations y compris des propositions opérationnelles. Le contenu du rapport est décrit dans les termes de référence.

B- Appréciation des rapports et mission d'évaluation

La FKA Sénégal en sa qualité de commanditaire, apprécie la mission réalisée par les évaluateurs et les résultats qu'elle a permis d'obtenir en termes de :

- processus d'évaluation (évaluer la manière dont a été menée l'évaluation, d'une part par les évaluateurs et d'autre part le suivi assuré par le projet ;
- forces et faiblesses des évaluateurs, notamment pour prévoir une éventuelle collaboration plus continue dans d'autres évaluations ou pour un suivi de l'action évaluée ;
- qualité de l'évaluation (la crédibilité des informations, la pertinence des conclusions, l'opérationnalité des recommandations...) ;
- apprentissage réalisé par l'équipe ou les agents de développement au Sud, lorsque la fonction formatrice de l'évaluation était prévue ;
- restitution, en particulier les rapports écrits.

C- Clôture de la mission et diffusion des résultats

1. Clôture la mission

La fin de la mission des évaluateurs doit être précisée formellement. Elle doit correspondre à la fin des obligations contractuelles prévues dans la convention signée entre l'évaluateur et la FKA Sénégal. Ce dernier vérifie que le contrat et les termes de référence ont bien été remplis.

Généralement la clôture se manifeste par une acceptation formelle du rapport final des évaluateurs par les commanditaires, acceptation qui autorise aussi le paiement du solde des honoraires (en cas d'évaluation externe).

2. La diffusion des résultats

Cette étape est importante car elle permet finalement à l'évaluation de trouver son utilité.

Elle peut se faire sous diverses formes :

- rapport intégral ;
- résumé analytique ;
- article de revue ou autres publications ;
- réunions ou séminaires de vulgarisations ;
- communication dans les colloques et congrès ;
- ateliers de travail.

On peut utiliser aussi d'autres supports d'information sur l'évaluation tels que :

- les panneaux d'affichage (avec des explications) ;
- les graphiques ;
- les photos ;
- les extraits d'interview ;
- les médias locaux (presse écrites, radio, télévision) peuvent être associés.

Dans la communication des résultats, plusieurs facteurs sont à considérer :

- favoriser l'accès à l'intégralité du rapport à tous les acteurs concernés par l'évaluation : pour une lecture plus facile, une synthèse peut être proposée³⁰ ;
- mettre l'accent dans un premier temps sur les aspects positifs de l'intervention et ensuite les éléments qu'il faudra améliorer à court et long terme ;
- éviter l'utilisation d'un jargon technique³¹ de façon à rendre le rapport final d'évaluation accessible par l'ensemble des acteurs concernés.

³⁰Il peut être dangereux de rédiger des rapports différents pour chaque catégorie d'acteurs, car ils risquent de ne pas percevoir la globalité de l'analyse et des recommandations.

RECOMMANDATIONS

Disposer d'un guide d'évaluation, surtout en matière d'évaluation de l'empowerment des femmes, est l'un des défis importants que peut relever une organisation qui intervient dans les actions de développement comme la FKA Sénégal.

Néanmoins, une chose est d'avoir un instrument de travail à l'image du présent guide que nous proposons, autre chose est de l'exploiter afin d'améliorer les performances. Cela veut dire que des conditions préalables doivent être remplies pour faciliter la mise en œuvre des propositions que nous avons faites dans le guide.

Ainsi, nous formulons ici quelques recommandations dont la pertinence est fonction des difficultés qu'on veut contourner et la probabilité de leur succès.

❖ Recruter un chargé de suivi et d'évaluation de programme

Cette opération est plus que nécessaire et doit s'effectuer dans les meilleurs délais. Le choix d'un responsable chargé de suivi et d'évaluation de programme est important dans le processus d'implémentation des programmes. Il dispose d'un cahier de charge assez lourd et sa présence est souhaitable dans le staff de la FKA Sénégal.

Cela montrera d'ailleurs, aux yeux des partenaires toutes catégories confondues, la place de choix qu'occupe l'évaluation dans les préoccupations de cette dernière.

❖ Renforcer les capacités du personnel

L'objectif est de développer les compétences pour que les programmes en termes d'identification, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation, répondent aux différentes attentes.

La formation portera sur la gestion de projet de manière générale et de manière spécifique sur le suivi et l'évaluation ainsi que la gestion des bases de données.

³¹ Même s'il permettrait de renforcer la crédibilité de l'évaluation.

Cette formation aura l'avantage de familiariser l'équipe aux outils de gestion de projet tels que le cadre logique, le diagramme de GANTT, le réseau de PERT... et aidera à une meilleure appréhension des indicateurs. En somme elle contribuera à l'amélioration des performances de la FKA Sénégal.

❖ **Contribuer au renforcement des capacités des bénéficiaires**

Il sera d'un grand intérêt de former les responsables des fédérations de groupement de femmes, des associations de femmes, et autres organisations partenaires bénéficiaires du financement de la FKA Sénégal.

Les formations auront pour objectifs d'améliorer les connaissances en matière de gestion de projet notamment l'utilisation des outils d'approche participative dans l'identification des projets et des outils de planification tel que le cadre logique.

Aussi, les formations devront-elles également être axées sur la rédaction et la présentation des documents de proposition de projet en général et en particulier dans le domaine de l'empowerment des femmes.

A travers des formations et des séances de sensibilisations, la FKA Sénégal pourra faire du suivi et de l'évaluation des actions, une culture organisationnelle pour ses partenaires.

❖ **Revoir les critères de financement des projets soumis par les partenaires**

Il s'agira pour la FKA Sénégal d'exiger de ses partenaires un document de proposition de projet en bonne et due forme assorti d'un cadre logique de résultats. L'application de cette nouvelle donne serait très intéressante pour les projets d'empowerment des femmes.

❖ **Identifier les indicateurs d'évaluation à partir du cadre logique**

Le cadre logique (de résultats) facilite la mise en œuvre d'un projet d'évaluation.

Le cadre logique bien élaboré permet non seulement d'avoir une vue globale du programme mais aussi et surtout de faire ressortir la dimension empowerment des femmes dans chaque programme.

Au-delà de la conception du cadre logique pour chaque programme, il serait d'un grand atout pour la FKA Sénégal de concevoir **un cadre logique synthétique** dédié à la dimension empowerment des femmes dans l'ensemble de ses programmes.

Nous insistons aussi sur la nécessité d'actualiser le cadre logique au moment de la planification de l'évaluation. Cet exercice permet d'avoir des indicateurs actualisés, correspondant ainsi à la réalité de l'environnement, ce dernier étant très dynamique.

❖ **Mettre en place un système d'informations**

Le système d'informations permettra de suivre la réalisation des activités et de leurs conséquences.

Pour être efficace, le système d'informations doit présenter les conditions suivantes : être systématique et complètement intégré aux programmes d'actions, avoir un coût le plus bas possible, être élaboré avec la participation des acteurs concernés par le programme et, en particulier, de tous ceux qui vont devoir donner des informations, en collecter ou en utiliser.

En général, on recherchera pour un programme, les informations pouvant permettre : une bonne gestion de la mise en œuvre des activités ; une connaissance précise des résultats engendrés par le programme ; une bonne vision des effets, prévisibles ou non, conséquences directes ou indirectes de l'action de développement.

❖ **Budgétiser l'évaluation des programmes**

L'évaluation crédible et valide est coûteuse en ce sens qu'elle demande assez de ressources humaines, matérielles et temporelles.

Cependant, faire de l'évaluation de ses actions une priorité, est une exigence professionnelle et corporative de nos jours.

C'est pour cette raison, il est nécessaire pour la FKA Sénégal de prévoir une ligne budgétaire pour l'évaluation de ses programmes.

L'évaluation interne pourrait se faire de façon annuelle et l'évaluation externe sur un horizon triennal.

❖ **Evaluer la mise en œuvre de l'évaluation**

L'évaluation se termine par un retour sur la démarche d'évaluation. Cette étape consiste à évaluer l'évaluation, son déroulement, les événements qui ont eu lieu, les leçons à tirer pour la prochaine évaluation que l'on pourrait avoir à faire, mais aussi les bonnes idées à conserver.

Cela peut se faire par un court questionnaire adressé à tous les participants, ou par une entrevue de groupe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A travers cette présente étude nous nous sommes intéressés à l'un des sujets les plus préoccupants de l'heure dans le monde des actions de développement : « l'évaluation ». Enjeu de grande importance, elle est souvent demandée par les partenaires techniques et financiers, l'Etat, l'entité mère, les bénéficiaires. Ce n'est pas une catastrophe mais une opportunité pour prendre du recul par rapport à ses actions et capitaliser son expérience.

Comment favoriser un rééquilibrage des droits et des chances des femmes et des hommes ? Comment renforcer le pouvoir des femmes, non pas seulement au niveau économique et social, mais également au niveau individuel ... ? Autant de questions auxquelles la FKA tente de trouver des réponses par le biais des actions visant la promotion de la femme au Sénégal. A travers des partenariats, elle œuvre pour le renforcement des capacités techniques de ses partenaires afin de faciliter leur autopromotion et celle de leurs membres, ceci passant par des formations pointues dans des domaines variés. La FKA organise régulièrement des sessions de formations et de séminaires.

Dans le but donc de contribuer à l'amélioration de la performance de la FKA Sénégal dans le domaine de la promotion de la femme, nous nous sommes fixés un objectif de départ pour cette étude. Cela nous a permis d'apporter notre contribution à l'élaboration d'un guide d'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA Sénégal. Autrement dit, il s'agissait pour nous de voir quels sont les paramètres clés qui sont susceptibles de garantir le succès d'un projet d'évaluation des actions d'empowerment des femmes.

A partir du modèle suivant : *la démarche évaluative de l'empowerment des femmes dépend des dimensions préparation, réalisation et valorisation et qui intègrent les aspects de l'approche AURA*, nous avons conçu un guide d'évaluation appliqué au cas des actions d'empowerment des femmes initiées par la FKA Sénégal.

Au terme de notre étude, il ressort que :

- ✚ Dans la dimension préparation de l'évaluation,
 - ✓ L'étape de la planification et celle de la définition du contexte et des enjeux de l'évaluation sont primordiales car il est important de clarifier les objectifs d'une évaluation, condition sine qua non pour sa pertinence. Aussi, l'identification des indicateurs occupe-t-elle une place de choix mais il faut

surtout la faire selon les aspects de l'approche AURA ; c'est seulement à cette condition que la dimension empowerment des femmes est prise en compte. Il faut souligner que le processus du choix des indicateurs doit impliquer toutes les parties prenantes. Aussi, la nature des indicateurs doit-elle correspondre aux résultats attendus dans le domaine de l'empowerment des femmes. Lesdits indicateurs doivent satisfaire certaines exigences, ils doivent être : Spécifiques, Mesurables, Atteignable, Réalisable dans le Temps (SMART).

- ✓ La préparation de l'évaluation impose la rédaction du cahier des charges ou des termes de référence du projet d'évaluation. Il est évident qu'en absence d'objectifs clairs et de TDR bien formulés, une évaluation ne saurait combler les attentes des parties prenantes.
 - ✓ L'autre évidence est la question de la sélection de l'équipe d'évaluateurs, une étape qui ne peut donc être escamotée dans la préparation de l'évaluation. Cela implique non seulement la constitution de l'équipe chargée de l'évaluation proprement dite mais aussi la mise sur pied du comité de pilotage. Il s'agit là de satisfaire les besoins en ressources humaines du projet d'évaluation.
- ↓ Dans la dimension réalisation de l'évaluation,
- ✓ L'étape d'identification des activités de démarrage permet la mise en œuvre des actions suivantes : réunion de prise de contact ; analyse documentaire ; entretiens exploratoires avec les informateurs-clés ; constitution de l'échantillon ; élaboration des questionnaires et des guides d'entretien ; élaboration du rapport de démarrage (rapport d'étape).
 - ✓ A l'étape de la collecte et traitement des données, la méthode utilisée doit privilégier l'approche participative. Pour se faire, il est conseillé de diversifier des outils de collecte des données. La réalisation d'une enquête est indispensable pour recueillir des données qualitatives et des données quantitatives. La méthode de triangulation s'impose en fin de compte pour renforcer la fiabilité et la validité des données. L'analyse des données doit être suivie de la rédaction de rapport d'évaluation. La présentation du rapport doit

quant à elle, être conforme à un format préalablement défini par le commanditaire.

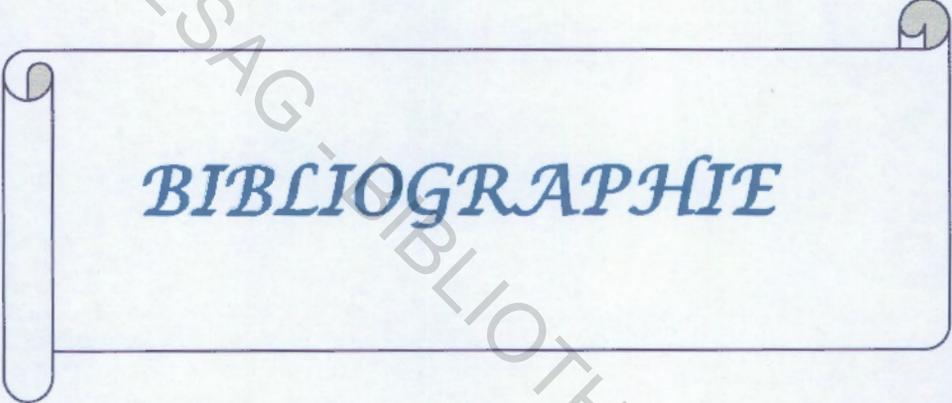
✚ Dans la dimension valorisation de l'évaluation,

- ✓ Les étapes relatives à la restitution des conclusions et recommandations d'une part, à l'appréciation des rapports et mission d'évaluation d'autre part, s'imposent au terme de toute mission d'évaluation. L'objectif est de faire le point des constats et des acquis de l'évaluation ainsi qu'un diagnostic de l'opération proprement dite.
- ✓ L'étape de clôture de la mission d'évaluation et de diffusion des résultats constitue l'épilogue de la démarche évaluative. Cette étape donne à l'évaluation toute son utilité. Ainsi, après avoir clôturé une opération d'évaluation, il faut par la suite veiller à ce que les résultats consignés dans un rapport final soient diffusés. Une évaluation n'a de sens que si elle produit du changement tout en produisant de la connaissance et de la reconnaissance.

A travers notre étude, nous avons contribué à l'élaboration d'un guide d'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA Sénégal. Présentant tout d'abord une démarche type à mettre en œuvre dans un projet d'évaluation, le présent guide d'évaluation de l'empowerment des femmes se veut surtout un outil pratique qui permettra à la FKA Sénégal de construire avec les populations locales une série d'indicateurs capables de mesurer le processus d'évolution de l'empowerment, en fonction du vécu de ces populations et du contexte local qui est le leur. En effet, il lui permettra de présenter les réalités des femmes et des hommes et d'analyser davantage les défis qui se présentent en termes de renforcement du pouvoir des femmes.

Seulement, cette proposition de guide d'évaluation n'est pas une panacée, donc, ne doit pas être transposable à toutes les situations. Toutefois, elle peut servir de base pour l'élaboration future de guide pour évaluer toute action d'empowerment des femmes.

Notre étude à l'image de toute recherche a été délimitée pour mieux la cerner et la mener dans le délai court qui nous est imparti. Nous invitons par ailleurs d'autres chercheurs à nous emboîter le pas en s'intéressant à l'intégration du présent guide proposé dans le cadre global de l'évaluation des actions d'empowerment des femmes au Sénégal.



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- **AMORIM A. & al (2005)**, Guide de l'évaluation, Nouvelle édition révisée et complétée, Edition Bureau de l'évaluation du Ministère français des affaires étrangères, Paris, pages 73
- 2- **CHARLIER S. & al (2007)**, L'approche de l'empowerment des femmes : un guide méthodologique, 1^{ère} Edition, Edition Commission Femmes et Développement, Bruxelles, pages 45
- 3- **FONTAINE D. & al. (2004)**, Référentiel commun en évaluation des actions et programmes santé et social, 1^{ère} édition, Edition Espace Régional de Santé Publique (ERSP), Lyon, pages 103
- 4- **PNUD (2002)**, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, 1^{ère} édition, Edition Bureau de l'évaluation du PNUD, New York, pages 142
- 5- **SHAPIRO Janet (2001)**, Le suivi et l'Evaluation, 1^{ère} édition, Edition (CIVICUS), Johannesburg, pages 54

RAPPORTS

- 1- **BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (2010)**, Suivi-Evaluation axé sur les résultats et les performances, Rapport sommaire, Atelier de formation, Département de l'évaluation des opérations, Fondation Mohamed VI, Rabat 17-19 Mai, pages 112
- 2- **NATIONS UNIES (2010)**, Objectifs du Millénaire pour le Développement, rapport 2010, New York, USA, pages 80

ARTICLES

- 1- **BANQUE MONDIALE (2004)**, Suivi et Evaluation : Quelques outils, méthodes et approches, Département de l'évaluation des opérations, renforcement des capacités d'évaluation, Washington, Etats-Unis d'Amérique, pages 27
- 2- **CHARLIER S. (2006)**, L'analyse de l'empowerment des femmes qui participent à une organisation de commerce équitable, Article, Presse Universitaires UCL/IFUED, pages 23
- 3- **FINANCE ET DEVELOPPEMENT (2012)**, L'autonomisation des femmes, un atout pour l'économie, Article, Publication trimestriel du FMI, Mars, pages 40

- 4- **HOFMANN E. & MARIUS-GNANOU K. (2004)**, L'empowerment des femmes entre relativisme culturel et instrumentalisation dans des évaluations de la microfinance en Inde, Version provisoire, Premières journées du GRES, Bordeaux IV, 16-17 Septembre, pages 29
- 5- **HOFMANN Elisabeth (2000)**, Comment évaluer l'empowerment des femmes défavorisées ? Elément de réflexion à partir de projets de développement dans des pays du sud, Version actualisée de la communication pour la Chaire Quételet, Louvain-la-Neuve, 21-24 Novembre, pages 13
- 6- **LONGPRE C. & al. (1998)**, Projet d'empowerment des femmes. Conception, application et évaluation de l'empowerment, Phase 1, Centre d'excellence pour la santé des femmes, Consortium Université de Montréal, pages 20
- 7- **WESTERVELD Rosie (2009)**, Femmes et économie : enjeux de genre ?, Bulletin N°8, Genre en action, Avril, pages 5

SUUPORTS DE COURS

- 1- **AW Aboubacar (2011-2012)**, Suivi-évaluation de projet, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 2- **FALL Ibrahima (2011-2012)**, Planification stratégique, gestion axée sur les résultats, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 3- **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, Contexte de management de projet, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 4- **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, Les étapes d'une évaluation de projet, Cours DESS/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 5- **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, Projet professionnel, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG

MEMOIRES

- 1- **DABO Siré (2006)**, Contribution à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation : cas des projets du fonds d'impulsion de la microfinance, Mémoire de DESS, Gestion de projets, ISMEO, CESAG, pages 90
- 2- **NOUBISSI Pierre (2009)**, La pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun, Mémoire de Master en développement, Management de projets, Université Senghor d'Alexandrie

WEBOGRAPHIE :

- 1- <http://acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/JUD-217123240-NKY>
- 2- http://afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports/OPEV_Suivi%20Evaluation_Actes%20du%20S%C3%A9minaire_Rapport%20Final.pdf
- 3- <http://cewh-cesf.ca/PDF/cesaf/projet-empowerment.pdf>
- 4- <http://chaireunesco.u-bordeaux3.fr/IMG/pdf/empowerment.pdf>
- 5- <http://civicus.org/view/media/Le%20suivi%20et%20l%20Evaluation.pdf>
- 6- http://cota.be/SPIP/IMG/pdf/Elisabeth_Hofmann_oct2003.pdf
- 7- http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/approche_empowerment_femmes_fr_tcm313-65184.pdf
- 8- http://www.eval.fr/?gclid=CN_tzOHs6K0CFcxofAodekbA4Q
- 9- http://genre.francophonie.org/IMG/pdf/Guide_methodologique_approche_empowerment_des_femmes.pdf
- 10- http://ifad.org/evaluation/guide_f/4/4.htm
- 11- <http://kas.de/senegal-mali/fr>
- 12- http://memoireonline.com/10/09/2850/m_La-pratique-du-suivi-evaluation-dans-les-projets-de-developpement-au-cameroun0.html
- 13- <http://mosaic-net-intl.ca/documents/article-PMEfr.pdf>
- 14- <http://oecd.org/dataoecd/48/32/35312437.pdf>
- 15- <http://uclouvain.be/cps/ucl/doc/dvlp/documents/Charlierdefinitif.pdf>
- 16- http://un.org/womenwatch/daw/csw/csw56/panels/HLRT-moderators-summary_fr.pdf
- 17- <http://unesco.org/csi/pub/info/seacam5.htm>
- 18- <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf>

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ANNEXES	iv
SOMMAIRE	v
<i>PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE</i>	1
<i>PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et contexte de l'étude</i>	12
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	13
I. Revue de la littérature	13
A- Concepts fondamentaux	13
1. Programme	13
2. Projet	13
3. Activité	14
4. Résultats	14
5. Chaîne de résultats	14
6. Effet	14
7. Impacts	14
8. Indicateur	14

9.	Bénéficiaire	14
10.	La gestion de projet.....	15
11.	Cycle de projet.....	15
B-	Empowerment des femmes	16
1.	Historique et évolution du concept d'empowerment	16
2.	Définitions de l'empowerment des femmes	17
C-	Evaluation de programme	18
1.	La typologie des évaluations	18
2.	Les aspects de l'évaluation	19
3.	Les étapes d'une démarche évaluative	24
4.	Le cadre logique de résultat comme outil d'évaluation	24
5.	Les méthodes d'évaluation	28
1.	Les critères d'évaluation	28
2.	Le choix et la formulation des indicateurs	30
3.	Les quatre aspects de l'empowerment selon l'approche AURA.....	31
4.	Les différentes étapes de suivi et d'évaluation de l'empowerment.....	32
II.	Conception du cadre de référence.....	36
A-	Questions de recherche	36
B-	Modèle de cadre de référence.....	36
C-	Population à l'étude.....	37

D- Instruments de l'étude et méthode de collecte des données	38
E- Mode de traitement des données	38
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE	39
I. Présentation de la Fondation Konrad Adenauer (FKA) Sénégal	39
A- Historique, objectifs et programmes	39
1. Historique	39
2. Objectifs.....	39
3. Programmes	40
1. Moyens logistiques	41
2. Equipe technique.....	41
3. Approche méthodologique	41
II. La dimension empowerment des femmes dans les programmes	42
A- Aspect « AVOIR »	42
B- Aspect « SAVOIR et SAVOIR-FAIRE »	42
C- Aspect « VOULOIR ».....	42
D- Aspect « POUVOIR ».....	43

DEUXIEME PARTIE : Situation de référence et proposition d'un guide d'évaluation de l'empowerment des femmes

44

CHAPITRE I : SITUATION DE REFERENCE.....

45

I. Situation de référence par rapport au guide d'évaluation

45

II. Situation de référence par rapport à l'évaluation de l'empowerment féminin
46

**CHAPITRE II : PROPOSITION D'UN GUIDE D'EVALUATION DE LA
DIMENSION EMPOWERMENT DES FEMMES.....48**

I. Propositions par rapport à la dimension préparation de l'évaluation48

A- Planification de l'évaluation48

B- Définition du contexte et des enjeux de l'évaluation49

1. Clarification des objectifs49

2. Choix des indicateurs selon les aspects de l'approche AURA50

C- Elaboration des termes de référence62

D- Sélection de l'équipe d'évaluateurs64

1. Constitution de l'équipe d'évaluation.....64

2. Mise en place d'un comité de pilotage65

II. Propositions par rapport à la dimension réalisation de l'évaluation.....66

A- Identification des activités de démarrage66

B- Collecte et traitement des données66

1. Méthodes de collecte des données66

2. Analyse des données68

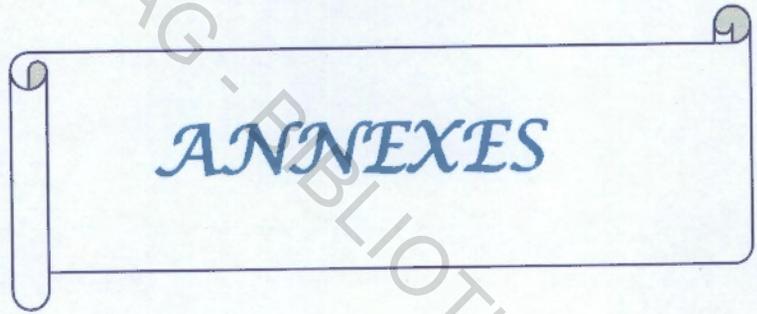
C- Rédaction de rapports d'évaluation69

1. Rapport d'étape.....69

2. Note de fin de mission70

3. Rapport provisoire	70
III. Propositions par rapport à la dimension valorisation de l'évaluation	71
A- Restitution des conclusions et recommandations	71
B- Appréciation des rapports et mission d'évaluation	72
C- Clôture de la mission et diffusion des résultats.....	72
1. Clôture la mission.....	72
2. La diffusion des résultats	73
RECOMMANDATIONS.....	74
CONCLUSION GENERALE	78
BIBLIOGRAPHIE.....	82
TABLe DES MATIERES.....	86
ANNEXES.....	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien à la FKA et ses partenaires, nous a permis de collecter des informations relatives à l'évaluation de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA. Il est composé d'axes de questionnement qui ont permis, sur la base des réponses proposées de poser de nouvelles questions et d'avoir ainsi un minimum d'informations et un approfondissement du thème débattu.

- 1- Logique d'intervention pour la promotion des femmes
- 2- Existence d'un document d'orientation des actions d'autonomisation des femmes
- 3- Rapport sur vos actions dans le cadre de votre programme de promotion des femmes
- 4- Initiative des activités menées pour la promotion des femmes
- 5- Critères de financement des projets soumis par les partenaires
- 6- Existence d'un cadre logique dédié au programme de promotion des femmes
- 7- Importance de l'évaluation des actions d'un programme de développement
- 8- Importance accordée à l'évaluation dans les critères de financement des partenaires
- 9- Etapes nécessaires dans une démarche évaluative
- 10- Approche participative dans une démarche évaluative
- 11- Acteurs impliqués dans un processus d'évaluation
- 12- Principaux utilisateurs des résultats d'une évaluation
- 13- Indicateurs pertinents d'évaluation du programme de promotion des femmes
- 14- Processus de définition des indicateurs
- 15- Existence d'un système d'informations
- 16- Disponibilité de fonds pour l'évaluation des actions

LA FONDATION KONRAD ADENAUER

La Fondation Konrad Adenauer (FKA) est une fondation politique allemande qui porte le nom du premier chancelier de la République Fédérale d'Allemagne. C'est grâce à sa politique que la démocratie a pu s'ancrer solidement en Allemagne après le troisième Reich. La FKA a été fondée après la seconde guerre mondiale avec l'objectif de promouvoir la démocratie, les droits de l'homme, la liberté et l'état de droit en Allemagne. Elle a commencé ses activités au Sénégal en 1976.



NOS OBJECTIFS

- décentralisation
- éducation civique
- dialogue entre société civile et institutions
- dialogue interreligieux et interculturel
- renforcement des médias
- promotion du secteur économique privé
- dialogue entre le secteur privé et le monde politique
- prévention et gestion de conflits
- promotion de la femme

NOS PARTENAIRES

Association Développement Femmes Kédougou (ADFK) • Association Juristes (AJS) • Association Développement Pays Bassari (ADPBS) • Agence Presse Sénégalaise (APS) • Association Initiatives Locales et Environnement (AILE) • Amnesty International Sénégal • Association Elèves et Etudiants Bassari (ANEEB) • Association Coopération Décentralisée (ASECOD) • CARITAS Sénégal • Centres Universitaires Régionaux (CUR) • Comité Développement Economique et Social en Casamance (CASADES) • Centre Etudes Sciences et Techniques Information (CESTI) • Conseil National Patronat (CNP) • Coordination Femmes Catholiques (CUDAFCS)



Direction des Œuvres Diocésaines • Groupe Initiatives Féminines (GRAIF) • Jeunesse Etudiante Catholique (JEC) • Génération Non Violente (GNV) • Ministères Education, Enseignement Supérieur, Intérieur, Communication, Décentralisation • Mouvement Africain Lutte Contre Armes Légères (MALAO) • Mouvement Citoyen • Radios Convergences FM Thiès, Al Fayda Kaolack, Kédougou FM • TAATAAN • Université Cheikh Anta Diop (UCAD)

