



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 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS
Promotion 3, Année académique 2009-2010

SUJET

**La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
comme outil de diagnostic et de gestion :
cas du Centre National d'Assistance et de formation pour la femme**

Bibliothèque du CESAG



109856

Préparé par :
M. Mouhamadou LEYE

Sous la Direction de :
M. Ibrahima Mboulé FALL
Enseignant Permanent au CESAG

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos vifs remerciements à toutes les personnes qui nous ont facilité cette étude grâce à leur coopération.

Nous pensons notamment à :

- ✚ . Notre famille et à nos parents
- ✚ . Nos amis
- ✚ . Nos professeurs du CESAG
- ✚ . A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la collecte et au traitement des informations contenues dans ce mémoire.

LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne de Développement International
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique
APD : Aide Publique au Développement
OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement
FMI : Fonds Monétaire International
BM : Banque Mondiale
BAD : Banque Africaine de Développement
PAM : Programme Alimentaire Mondiale
FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la Population
ARD : Agence Régional de Développement
SACO : Service d'Assistance Canadienne aux Organisations
CENAF : Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme
CEDAF : Centre Départemental d'Assistance et de Formation pour la Femme
GAR : Gestion Axée sur les Résultats

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Schémas 09 : Principes de la Gestion Axée sur les Résultats.....	17
Schémas 11 : Chaîne des résultats.....	19
Schémas 13 : Schémas de détermination du cadre de rendement.....	20
Schémas 14 : Analyse et suivi du risque.....	21
Tableau 01 : Tableau des objectifs du projet CENAF/CEDAF.....	24
Schémas 01 : Application de la GAR au CEDAF de Kebemer.....	35
Schémas 02 : Application de la GAR au CEDAF de Sangalkam.....	37
Schémas 03 : Application de la GAR au CEDAF de Ross Béthio.....	40
Schémas 04 : Application de la GAR au CEDAF de Fatick.....	42
Schémas 05 : Modélisation expérience Ross Béthio.....	64
Schémas 06 : Modélisation expérience Kebemer.....	66

Liste des annexes

TITRES

PAGES

Organigramme du projet CENAF / CEDAF

79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

TITRES	PAGES
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : Les fondements théoriques, contextuels	9
Chapitre 1 : Fondements théoriques.....	11
Section 1. Définition des concepts clés.....	11
Section 2. La Gestion Axée sur les Résultats.....	16
Chapitre 2 : Contexte de l'étude.....	23
Section 1. Présentation du CENAF.....	23
Section 2. Présentation des CEDAF.....	32
DEUXIEME PARTIE : Présentation des résultats et recommandations.....	43
Chapitre 3 : Situation actuelle des CEDAF.....	44
Section 1. Étude de milieu des CEDAF.....	44
Section 2. Faits Saillants dans les CEDAF.....	52
Chapitre 4. Analyse des données et recommandations.....	59
Section 1. Dénominateurs communs et Analyse des risques.....	59
Section 2. Conclusion et Recommandations	71
Bibliographie.....	76
Annexes.....	78
Table des matières.....	81

INTRODUCTION

La promotion de la condition de la femme et l'égalité des sexes constituent une préoccupation majeure pour la communauté internationale. Depuis le Sommet sur les objectifs du millénaire pour le développement tenu en 2000, les Nations Unies ont érigé l'équité et l'égalité entre les sexes en objectifs de développement pour tous les pays. Dans cette dynamique, beaucoup de stratégies ont été développées pour promouvoir davantage le statut de la femme. Ces stratégies ont engendré des progrès réels.

Au Sénégal, les efforts déployés par le gouvernement n'ont cessé de consolider les acquis des femmes dans les différents secteurs. En effet, l'arsenal juridique, les mesures politiques et économiques œuvrent pour garantir l'égalité des chances entre les sexes. Grâce à cette volonté politique, les femmes jouent un rôle de plus en plus important dans le développement socio-économique du pays.

Cependant, les progrès enregistrés dans plusieurs domaines, l'analyse de la situation des femmes en général et des femmes rurales en particulier montre que les résultats obtenus sont en deçà de ceux escomptés. Au cours de ces dernières années, des études plus approfondies ont permis de dégager des stratégies pour améliorer le sort des femmes rurales mais la plupart d'entre elles n'ont pas encore été opérationnalisées. Plusieurs projets et programmes ont adopté des approches et méthodes qui consistent à faire participer les communautés bénéficiaires dans la gestion rationnelle des infrastructures et équipements. Or, la notion de participation n'est toujours pas bien comprise pour que les bénéficiaires puissent s'approprier le ou les projets afin d'en assurer la pérennisation. L'une des innovations dans ce domaine a été certainement la création du Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF) et de ses démembrements au niveau des départements appelés Centre Départemental d'Assistance et de Formation pour la Femme.

Le présent travail consiste à étudier et analyser la performance du système de gestion du Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF), partenaire de l'ONG Service d'Assistance Canadienne aux Organisations (SACO). Ce travail vise l'élaboration d'un document regroupant l'étude du milieu, les faits saillants, l'analyse des risques dans 4 CEDAF et quelques exemples de modélisation de l'expérience Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Cette étude diagnostic et d'analyse se présente comme une interpellation de l'institution (CENAF) de prendre en compte les similitudes et les spécificités des CEDAF et d'harmoniser le système de gestion.

Le plan de l'étude sera structuré comme suit :

- ✓ la première partie : **Fondements théoriques et contextuels de l'étude**
- ✓ la deuxième partie : **Présentation des résultats et interprétations, analyses et recommandations**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Problématique

La question de l'efficacité de l'Aide Publique au Développement (APD) est liée au processus d'imposition d'un modèle unique de développement axé sur des préceptes macroéconomiques dictant des Plans d'ajustement structurel (réduction des dépenses publiques, privatisation, libéralisation commerciale, etc.) élaborés par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale.

Elle relève donc d'un questionnement sur l'efficacité des conditionnalités imposées aux prêts consentis par les bailleurs d'aide. Or, les conséquences sociales des réformes de structure imposées durant les années 1980 et 1990 sont connues et se mesurent à la fois en terme d'augmentation de la pauvreté et d'accroissement des inégalités.

La Banque Mondiale l'a reconnu dans plusieurs de ses rapports sur l'état de la pauvreté dans le monde, et le débat fut lancé sur la place publique par l'ouvrage du prix Nobel d'économie et ancien vice-président de la Banque mondiale, Joseph Stiglitz. Pourtant, l'économie mondiale n'a jamais été aussi prospère. Le produit brut mondial a plus que doublé ces trente dernières années pour atteindre, au tournant du siècle, plus de 30 000 milliards de dollars. Dans cette perspective, en 2002, la Conférence internationale sur le financement du développement a formulé plusieurs recommandations, dont l'augmentation du volume de l'Aide Publique au Développement (APD) (pour le porter à 0,7% du Produit National Brut (PNB)) et sa plus grande efficacité.

Cette thématique de l'efficacité de l'aide s'est donc développée dans le sillage de la réflexion sur l'échec du modèle de l'ajustement structurel. Elle débouche cependant sur la formulation d'un nouveau paradigme, le modèle de développement intégré, qui ne change pas l'approche technocratique et la méthode trop peu participative qui a pourtant nui aux initiatives précédentes.

C'est malgré tout, dans cette continuité, que le Comité d'aide au développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) a mis sur pied un Groupe de travail sur l'efficacité de l'Aide, qui a organisé deux Forums sur cette question (Rome-2003 et Paris-2005).

L'objectif principal de la **Déclaration de Paris (Mars 2005)** est de réformer les modalités d'acheminement et de gestion de l'aide pour augmenter son efficacité, notamment en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités, de consolidation de la croissance, de renforcement des capacités et de progression vers les OMD. Elle repose sur les principes :

1. **d'appropriation** : Les pays bénéficiaires de l'APD exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.

2. **d'alignement** : Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies pays mis en place.
3. **d'harmonisation** : Les programmes des donateurs sont mieux harmonisés et plus transparents, et permettent une plus grande efficacité collective.
4. **de gestion axée sur les résultats** : Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats.
5. **de responsabilité mutuelle** : Les donateurs et les pays bénéficiaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement. Ce dernier principe entend concrétiser un lien réel de partenariat entre les deux acteurs du développement identifiés.

Un troisième forum sera organisé au Ghana (septembre 2008) afin de discuter du plan d'action qui fait suite à la Déclaration de Paris, qui elle, fixe les grands principes du Traité de Rome. La déclaration reconnaît, tout d'abord que les problèmes de qualité de l'aide ne trouvent pas uniquement leurs sources dans les défaillances des institutions du Sud. Elle invite les bailleurs à remettre en question leurs propres manières d'envisager et de pratiquer l'aide au développement, selon une logique de « responsabilité mutuelle » entre bailleurs et pays bénéficiaires. Ensuite, parce qu'elle réaffirme la primauté d'un principe essentiel, celui de l'« appropriation », soit la maîtrise par les pays bénéficiaires de la conception et de la mise en œuvre de leur stratégie de développement et des politiques publiques qui en découlent, sur lesquelles les bailleurs doivent ensuite « s'aligner ».

On réalise donc que l'enjeu de l'efficacité de l'aide au développement ne peut être sérieusement abordé en dehors du contexte plus général de la cohérence des politiques de coopération internationale. Le Canada joue un rôle important dans la promotion de la société civile et la participation effective de cette dernière au processus de l'efficacité de l'aide.

L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) a dans ce cadre expérimenté la méthodologie de la gestion axée sur les résultats en vue de mieux rationaliser les fonds destinés à l'aide.

Le Service Canadien d'Appui aux Organismes (SACO), financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), a adopté comme stratégie l'adaptation de la GAR par le CENAF qui reçoit un budget de fonctionnement de l'Etat du Sénégal.

Le Centre National d'Assistance à la Femme est un organisme créé par décret présidentiel n°2002-11 en date du 08 Novembre 2002 pour accompagner et promouvoir le développement de la femme au Sénégal.

La mise en œuvre du projet CENAF/CEDAF se poursuit avec la mise en service des CEDAF. Cependant, le rythme de développement varie d'une structure à une autre pour les raisons suivantes : l'existence de potentialités dans les zones d'implantation, la disponibilité de ressources humaines en quantité et en qualité et la maîtrise par les coordonnatrices des techniques de gestion.

L'existence de potentialités dans les zones d'implantation d'un CEDAF joue un rôle important dans le développement de la structure. Plus la zone est riche, plus le développement du CEDAF peut être rapide. Cependant, il y a lieu de noter que ceci n'est pas valable partout. Le dynamisme d'un CEDAF peut dépendre dans une certaine mesure de la disponibilité des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante.

La disponibilité des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante : Au niveau des CEDAF on note un manque de ressources humaines. La coordonnatrice est le seul agent recruté par la fonction publique, alors que le CEDAF a une envergure départementale. C'est ce qui fait que la mise en œuvre des activités prévues peine à se réaliser. Souvent, pour palier ces insuffisances, la coordonnatrice fait appel à des contractuels. Mais la faiblesse du budget accordé par l'État et l'absence de bailleurs prêts à accompagner financièrement le projet font que les CEDAF ne peuvent supporter les charges liés au traitement de ces agents. A cela s'ajoute le fait que ces ressources humaines (la coordonnatrice et ses contractuels) ne disposent pas de compétences suffisantes en matière de gestion.

Les coordonnatrices n'ont pas des compétences en gestion : On note souvent une absence de compétences en matière de gestion d'une manière générale, mais surtout dans le domaine de la gestion des fonds publics chez les coordonnatrices. Ceci se traduit par l'inefficacité du système de rapportage financier et le manque d'innovation c'est-à-dire leur capacité à exploiter les potentialités de leur localité d'intervention. On note, au niveau des CEDAF visités, une absence d'activités génératrices de revenus malgré les potentialités des zones d'implantation des CEDAF. A cela s'ajoute l'insuffisance de compétences en matière de management des ressources humaines. Les coordonnatrices éprouvent d'énormes difficultés à rassembler les femmes de sensibilité politique différente au niveau du CEDAF. Le positionnement des femmes leaders naturelles ou politiques dans les zones d'implantation des CEDAF, se traduit souvent par des tentatives de récupération politique. Ces tendances politiques handicapent souvent la bonne marche des CEDAF. Alors que ces CEDAF sont des structures publiques qui n'appartiennent à aucune tendance politique.

Aujourd'hui, ce n'est pas parce que l'Etat a construit des CEDAF dans certains départements qu'on peut prétendre avoir réellement amélioré les conditions de vie des familles en général et des femmes en particulier.

C'est pour répondre à ces questions que l'étude vise une analyse du système de gestion des CEDAF en utilisant la GAR comme outil de diagnostic et de gestion. Cette étude a pour finalité :

- Une analyse appropriée de la situation des CEDAF ; la représentation régulière en temps réel du profil des CEDAF peut contribuer au renforcement des capacités des coordonnatrices et encourager la pérennisation des acquis des CEDAF.

L'application de la GAR va faciliter une prise de décision efficace de la part des responsables du CENAF afin de corriger et harmoniser le système de gestion, le mode de fonctionnement et la visibilité des CEDAF et finalement d'assurer une appropriation du projet par les femmes.

2. Objectifs de recherche

Objectif général

- ✓ Améliorer et harmoniser le mode de gestion des CEDAF.

Objectifs spécifiques

- ✓ Établir un portrait de chaque CEDAF : analyse de la situation actuelle des CEDAF en utilisant la GAR, profil des coordonnatrices.
- ✓ Analyser les points communs et la spécificité de chaque CEDAF.
- ✓ Faire une modélisation de quelques expériences réussies dans les CEDAF.

3. Hypothèses

- Un système de gestion harmonisé est indispensable pour les CEDAF en activité.
- Un programme de renforcement de capacité adapté au niveau de compétence du personnel du CEDAF et des coordonnatrices est incontournable pour l'atteinte des objectifs.
- La mise en œuvre de nouvelles activités génératrices de revenus en se basant sur les expériences réussies dans certains CEDAF.

4. Intérêts de l'étude

Cette étude a permis de relever les forces et faiblesses des CEDAF et d'élaborer un document présentant une analyse appropriée de la situation des CEDAF, une représentation régulière en temps réel du profil des CEDAF.

- Nous espérons : qu'elle va permettre aux responsables du CENAF de corriger et d'harmoniser le système de gestion, le mode de fonctionnement, la visibilité des CEDAF et finalement d'assurer une appropriation du projet par les femmes ; qu'elle va permettre de contribuer à l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités des coordonnatrices et d'encourager la pérennisation des acquis des CEDAF ; que les services offerts aux femmes soient améliorés et que soient mises en place de nouvelles Activités Génératrices de Revenus (AGR) ;
- que les femmes participent au comité de gestion du CEDAF.

5. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude ne concerne pas l'ensemble des CEDAF, elle se limite au CENAF (structure nationale) et aux CEDAF de Kebemer, Ross Béthio, Sangalkam et Fatick.

6. Précision du problème central et questions de recherche

La mauvaise gestion des fonds publics, des subventions accordées par les partenaires du CENAF, l'absence d'initiative et de leadership de la part des coordonnatrices ont poussé ses responsables à s'interroger sur leur capacité à atteindre les résultats qui leur sont assignés.

Dés lors, la problématique qui se pose aux responsables du CENAF était de mener une analyse approfondie sur la situation des CEDAF en utilisant la GAR comme outil de diagnostic et de gestion. Il convient de se demander aujourd'hui si le CENAF avec les compétences disponibles et les potentialités des différentes zones d'implantations des CEDAF peut répondre à ces questions :

Quelles sont les forces et les faiblesses des CEDAF ?

Comment harmoniser le système de gestion des CEDAF ?

Comment améliorer les services offerts aux femmes cibles des CEDAF ?

7. Méthodologie de travail

La démarche adoptée s'articule autour des points suivants :

- Une revue de la littérature sur la Gestion Axée sur les Résultats.
- Quelques visites sur le terrain et des échanges avec les responsables du CENAF et des CEDAF ciblés.
- Exploitation des Rapport des Conseillers Volontaires de SACO.
- Exploitation des documents d'archives du CENAF.
- L'analyse des informations recueillies.
- Formulation des recommandations.

8. Annonce du plan

Le plan de l'étude sera structuré comme suit :

- ✓ **la première partie** : Fondements théoriques et contextuels
- ✓ **la deuxième partie** : Présentation des résultats et interprétations, analyses et recommandations.

PREMIERE PARTIE

LES FONDEMENTS THEORIQUES ET

CONTEXTUELS

Depuis la conférence de Monterrey qui a eu lieu en 2002, les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) cherchent à gérer leurs activités de façon à obtenir les meilleurs résultats possibles sur le plan du développement. Il ne faut pas en conclure cependant que les efforts déployés dans ce domaine n'ont jamais donné de résultats avant 2002. En fait, on s'entend plutôt sur la nécessité de penser aux résultats, et aux moyens à prendre pour les atteindre, dès le début d'une initiative, d'une entreprise ou d'un projet, puis de faire le suivi des progrès réalisés et de redresser le tir au besoin afin d'arriver aux résultats escomptés.

Lors de la Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats organisée à Marrakech en février 2004, les organismes de développement ont défini cinq principes clés de la gestion axée sur les résultats :

- Centrer le dialogue sur les résultats.
- Aligner la planification, le suivi et l'évaluation sur les résultats.
- S'assurer de la simplicité des méthodes de mesure et des rapports.
- Gérer pour, et non, par les résultats.
- Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions.

Au Forum sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Paris en mars 2005, les pays partenaires et les donateurs ont adopté la Déclaration de Paris, laquelle énonce en matière de gestion axée sur les résultats six engagements bien précis :

- Renforcement des stratégies nationales de développement des pays partenaires et des cadres opérationnels correspondants (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple).
- Alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités.
- Renforcement des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs politiques et leurs stratégies de développement, et les résultats obtenus.
- Suppression des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité.

- Réforme et simplification des politiques et procédures des donneurs dans un sens qui encourage la collaboration et l'alignement progressif sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires.
- Définition de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés, des garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale, conformément aux bonnes pratiques généralement acceptées, et mise en application rapide et généralisée de celles-ci.

Il s'agit des mesures qu'ils comptent prendre, individuellement ou conjointement, pour « gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ».

Dans un chapitre 1^{er} nous verrons les fondements théoriques et en chapitre 2^{ème} le contexte.

CHAPITRE PREMIER: FONDEMENTS THEORIQUES

SECTION 1. DEFINITION DES CONCEPTS CLES

Depuis son introduction comme outil de gestion efficace et participative par l'ACDI, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) a été adoptée par une gamme importante d'institutions de développement, telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), la Banque Africaine de Développement (BAD).

LA NOTION DE PROJET

Le projet se définit comme une série d'activités visant à atteindre un objectif spécifique grâce à des moyens mis en œuvre (coûts) pour entreprendre des activités qui débouchent sur des résultats (avantages) qui visent à réaliser l'objectif spécifique.

Définition du projet selon la Gestion du Cycle de Projet (GCP) un ensemble d'actions et d'interventions, infrastructures, équipement, services, personnel, etc., défini dans l'espace et dans le temps suivant un calendrier et un programme établis d'avance, faisant intervenir des opérateurs multiples, autonomes l'un par rapport à l'autre, qui vise un objectif d'amélioration des conditions de vie voulu par les bénéficiaires participants, au travers de l'obtention de résultats ; dans le cadre d'une (de plusieurs) institution(s) responsable(s) du projet adéquatement organisée(s), chargée(s) de coordonner l'ensemble des activités nécessaires (actions et interventions), sur base d'une estimation du coût total de l'ensemble des actions et interventions, avec une répartition de ce coût total en un plan de financement explicitant les apports de tous les opérateurs, dont les avantages, qu'ils soient mesurables en termes monétaires ou non, sont jugés supérieurs aux coûts consentis (RENTABILITE).

Définition du projet selon Ecofin

Un projet est un ensemble d'activités et d'opérations qui consomment des Ressources limitées (facteurs de production, consommations intermédiaires) et dont on attend des revenus ou des AVANTAGES monétaires ou non monétaires.

1.1 LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

1.1.1 DEFINITION

On définit communément le projet de développement comme un ensemble d'objectifs à atteindre en un temps donné. Mais cette définition un peu généraliste se voit quelques fois diverger en fonction du contexte, des objectifs et surtout du domaine dans lequel on se situe.

Ainsi GITTINGER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Dans le même ordre d'idée, la COMMISSION EUROPEENNE (2001) pense que « le projet est une séries d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activités - résultats - délais. Notons par ailleurs que le concept de « projet » ne se résume pas uniquement au « projet de développement ». On entend souvent parler entre autre de « projet d'entreprise » ou de « projet de loi ». Le premier a un objectif très ciblé et des visées strictement financières tandis que le second se veut politico-stratégique.

1.1.2 L'APPROCHE PROJET

L'approche projet est une approche qui privilégie des actions ciblées, localisées, avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance, tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration. En parlant du secteur agricole, AXINN (1993) pense que « l'approche projet suppose qu'un développement agricole et rural rapide est nécessaire et que la lourde bureaucratie du service de vulgarisation du ministère de l'agriculture n'est guère de nature à avoir un impact important sur la production agricole ou sur la population rurale dans des délais appropriés. Elle suppose aussi que de meilleurs résultats peuvent être obtenus en adoptant une approche par projet dans un lieu et dans un laps de temps donnés, avec des injections massives de ressources internes ».

1.2 LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

1.2.1 DÉFINITION

Le concept « programme » peut également se définir ou être compris de différentes manières selon le domaine dans lequel nous nous situons. Mais d'une façon générale, on comprend par programme, un ensemble de « quelques choses » qui se répartissent chronologiquement de façons cohérentes. Dans le domaine informatique, cet ensemble de « quelques choses » correspond à un ensemble d'instructions informatiques. De même, dans le domaine de la formation, il correspond à un ensemble de cours, de leçons, de modules, ...

Dans le domaine du développement (le domaine qui nous intéresse), le programme se définit grosso modo comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

La COMMISSION EUROPEENNE (2001) définit le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Pour MUNDER (1977), cité par HAMMANI (1997), le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associée à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagées.

Il ressort de ces définitions que le programme est un grand axe de développement qui, pour sa réalisation, implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts ; d'où la nécessité d'opter pour une stratégie consistant en un ensemble de petites interventions opérationnelles et cohérentes contribuant par leur finalité à la réalisation de l'objectif global. (Cet objectif global peut être l'alphabétisation, la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté, ...).

1.2.2 L'APPROCHE PROGRAMME

Selon le PNUD (1997) « L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un « programme », c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique. »

L'expression « approche programme » n'est pas une expression nouvelle dans le monde des approches du développement. Elle part du principe que l'approche du développement axée sur les projets n'a pas toujours débouché sur les niveaux de développement soutenu escomptés. Les projets visent à répondre à des objectifs de développement en mettant en œuvre des projets autonomes visant à répondre à des besoins de développement particuliers.

Sur ce point, le PNUD (1997) pense effectivement que l'intégration des projets aux grands objectifs nationaux était minimale. Dans de tels cas, l'approche axée sur les projets se prêtait trop aisément aux priorités de développement des partenaires internationaux - souvent aux dépens des plans nationaux de développement conçus de façon autonome.

1.3 GESTION DE PROJETS

La **gestion de projet** est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet, l'objectif étant d'obtenir un résultat de qualité pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible.

La gestion de projet ou **conduite de projet** est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet. Pour ce faire les étapes suivantes doivent être bien suivies :

- Le projet doit être planifié dans le temps : c'est l'objet de la planification.
- Le projet doit être budgété (étude préalable des coûts et avantages ou revenus attendus en contrepartie, des sources de financement, étude des risques opérationnels et financiers et des impacts divers, ...).
- Il faut faire intervenir de nombreuses parties prenantes : c'est l'objet des organisations qui identifient la maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage .
- Il faut responsabiliser le chef de projet ou le directeur de projet, mettre en place un comité de pilotage.
- Il faut suivre des enjeux opérationnels et financiers importants.

L'objectif doit être précisé de façon claire, chiffrée et datée. Le résultat doit être conforme à des normes de qualité et de performances prédéfinies, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible.

Lorsque la gestion de projet porte sur un ensemble de projets concourant à un même objectif, on parle de gestion de programme.

1.4 PERFORMANCE

Pour la Banque Mondiale (2003), la performance est le degré auquel, une action de développement ou un partenaire de développement agit, selon les critères/normes/directives, ou réalise des résultats en conformité avec des buts ou des projets déjà énoncés.

Selon le PAM (2003), la performance est « ce que le programme ou le projet a accompli au regard de son objectif en terme d'efficacité, d'efficience, d'intrants et résultats obtenus dans les délais ».

D'après le FNUAP (2001), la performance est la mesure dans laquelle un programme ou un projet est exécuté de manière effective et efficace, ainsi qu'en temps voulu, pour réaliser les produits et atteindre les objectifs. D'après cette même source, la performance peut être définie en un sens plus large, de manière à inclure la pertinence et l'impact d'un programme ou projet.

De toutes ces définitions, nous pouvons dire que la performance peut être définie comme le niveau de conformité des objectifs d'un programme ou projet avec les besoins de l'ensemble des intervenants (bénéficiaires, pays, partenaires etc, ...). Elle peut être mesurée à travers les critères de :

- Pertinence : mesure dans laquelle une intervention est en relation d'effet avec les priorités et politiques du groupe cible, du pays partenaire et du bailleur de fonds.
- Efficacité : mesure dans laquelle les résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.
- Efficience : mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats.
- Succès : satisfaction de l'ensemble des intervenants.

SECTION 2. LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

2.1. INTRODUCTION

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est « un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports sur le rendement ».

2.2. NOTIONS

Selon l'ACDI (2002), la GAR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement.

Le PNUD (2002) : « La GAR est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique, en améliorant l'apprentissage et la responsabilité, ... »

Par Gestion axée sur les résultats, on entend :

1. La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées.
2. La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
3. Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés.
4. L'identification et la gestion des risques.
5. La prise en compte, dans la prise de décision, des leçons tirées des expériences menées dans la mise en œuvre des projets/programmes.
6. La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.

Principe généraux de la GAR

Pour mieux comprendre les spécificités de cette approche, nous l'étudierons à travers les points suivants :

- Concepts clés et outils de la GAR
- Démarches et caractéristiques de l'approche de la GAR
- Le cadre de rendement
- Le cadre logique axé sur les résultats

2.3. CONCEPTS ET OUTILS FONDAMENTAUX DE LA GAR

Qu'est ce qu'un résultat ?

« Tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention »

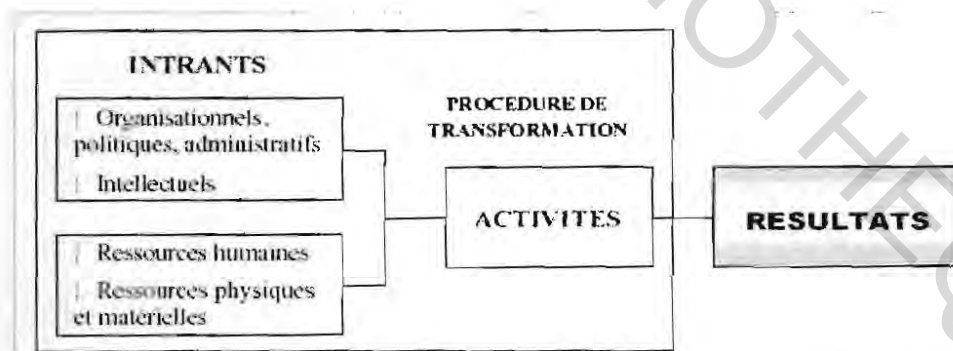
« Ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin »

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

Dans le cadre de la formation du travailleur social, les stages revêtent une importance capitale. Ces stages permettent ainsi d'allier la théorie à la pratique. Ainsi, en effectuant le stage en milieu institutionnel et psychiatrique plus précisément, les étudiants travailleurs sociaux de deuxième année sont appelés:

- grâce à une intégration et une participation active aux différentes activités des services, de connaître le milieu institutionnel, son organisation, ses objectifs, son fonctionnement, ses difficultés etc.
- d'effectuer une étude de cas centrée sur une personne (malade mental) permettant de déterminer l'origine sociale ou les soubassements de sa maladie, afin d'aider à sa réintégration dans la société.

Ainsi pendant ce stage d'un mois, le stagiaire doit s'initier aux techniques d'apport et d'investigation en travail social afin de se prémunir pour sa future insertion professionnelle.



SCHEMA N° 9 : principe de la gestion axée sur les résultats (Source : ACDI, 2002)

Deux notions fondamentales à retenir :

La notion de **CHANGEMENT** qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ou pays.

La notion de **CAUSALITE** illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

Le résultat doit être : SMART

- S pécifique (qui précise l'objet du changement, le groupe cible, la région, etc...)
- M esurable (que l'on peut mesurer par des indicateurs)
- A tteignable (qu'on peut atteindre)
- R éaliste (que l'on peut atteindre de façon réaliste)
- T emps (situé dans un temps donné)
- Et Pertinent (qui répond au besoin identifié)

L'énoncé de résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :

- Une amélioration (des conditions de santé)
- Une augmentation (des revenus d'un groupe donné)
- Un accroissement (du produit national brut)
- Un renforcement (des capacités des ONG locales)
- Une hausse (du niveau de scolarisation des filles)
- Une réduction (du taux de mortalité infantile)
- Ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques.

On distingue deux types de résultats :

1. Des résultats de type opérationnel

Ces résultats sont le produit de l'administration et de la gestion d'un projet/programme.

2. Des résultats de type développemental

Ces résultats témoignent de changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation d'un projet/programme.

Ils correspondent aux extrants (court terme), aux effets (moyen terme) et à l'impact (long terme) d'une intervention dans un pays en développement.

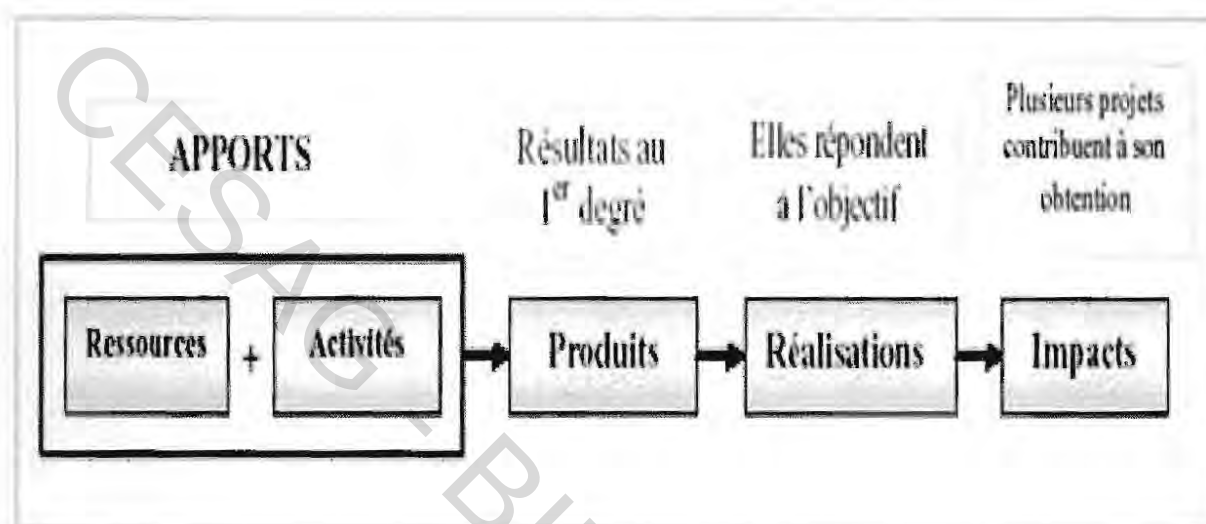
QU'EST-CE QUE LA CHAÎNE DES RESULTATS ?

C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

La chaîne des résultats comprend :

- Des résultats immédiats, appelés EXTRANTS, qui sont le produit des activités réalisées ;

- Des résultats de fin de projet, aussi appelés EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants ;
- Et un résultat à long terme, appelé IMPACT, qui découle des effets obtenus.



SCHEMA N° 11 : Chaîne des résultats (Source : FIDA, 2002)

Rayonnement du projet

Il précise les groupes et institutions qui bénéficieront directement ou qui seront affectés par les résultats du projet.

Il peut s'agir selon la nature du projet de :

- l'organisation partenaire
- les autres organisations et institutions impliquées
- les groupes intermédiaires : ONG, Cabinets conseil, Associations locales ou régionales, bénéficiaires directs et autres acteurs, etc. Pour chaque groupe il faut préciser la répartition.

Cadre de mesure de rendement

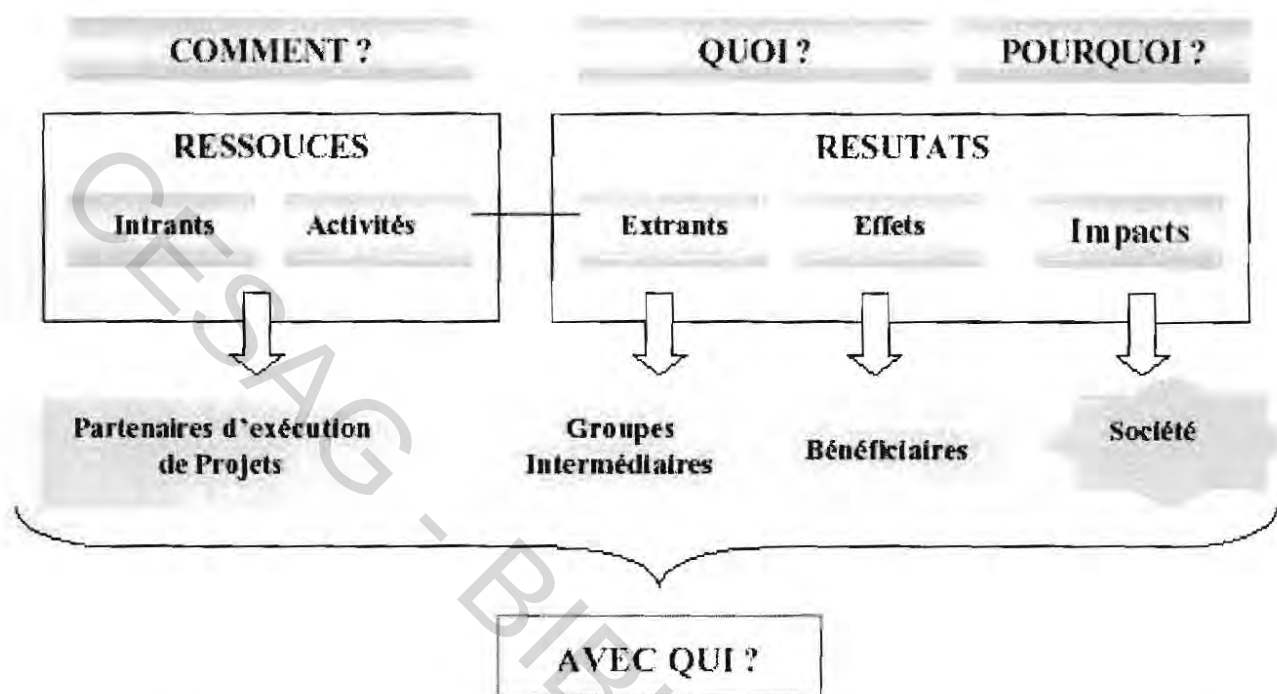
Il permet de conceptualiser le projet, en soumettant les intervenants à une série de questions dont les plus importantes sont :

- Quel est le but du programme/projet ?
Quels résultats prévoyons-nous atteindre en fonction des ressources investies ?

Qui seront les bénéficiaires du programme/projet ?

Quelle est la meilleure façon de mettre en œuvre le programme/projet ?

Elle permet en outre, de déterminer la logique interne ainsi que la logique externe du projet.



SCHEMA N° 13 : Schéma de détermination du cadre de rendement (Source : ACIDI, 2002)

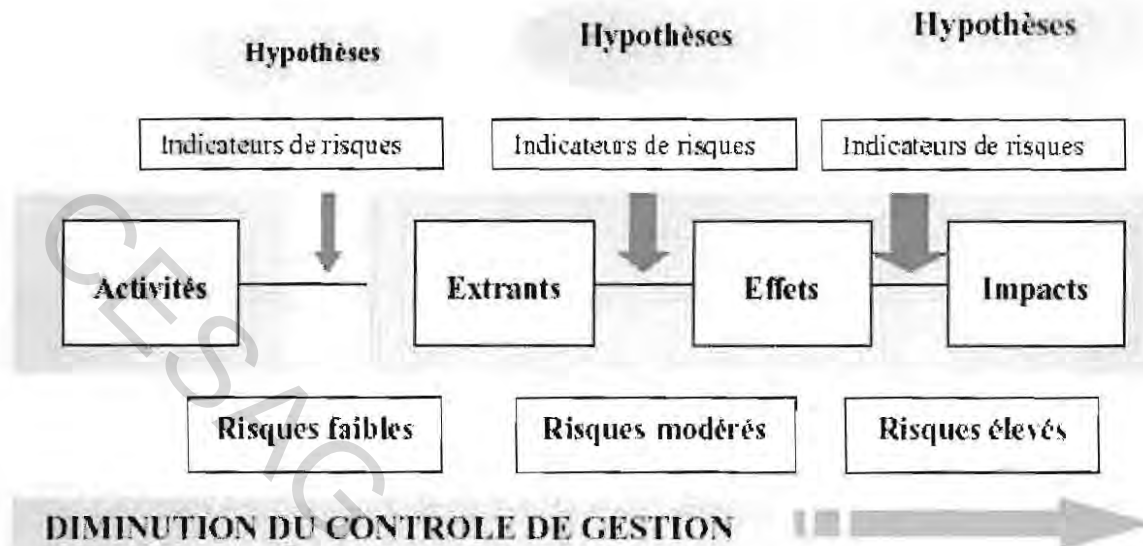
Le cadre de rendement doit également :

- Déterminer des hypothèses et risques ainsi que procéder à leur analyse.

C'est exactement la même démarche qu'au niveau de la méthode du cadre logique avec la différence que l'approche de la GAR effectue cette tâche dans l'ordre suivant :

1. Détermination des hypothèses proprement dites ;
2. Evaluation et suivi des risques (c'est le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses).
3. Intégrer les risques dans la planification, en tentant de placer les facteurs internes et externes sous le contrôle de la gestion.

Cadre de mesure de rendement : Hypothèses et risques



SCHEMA N° 14 : Analyse et suivi du risque (Source : ACDI, 2002)

Les hypothèses

- Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévu la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants.
- Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme.

Les hypothèses

- Conditions internes au projet :
 - Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet ;
 - Vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires ;
 - Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Les hypothèses

- Conditions externes au projet :
 - Volonté d'entreprendre les réformes souhaitées ;
 - Stabilité politique, économique et sociale.

Les risques

- L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.
- Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.
- Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des activités aux extrants présentent un niveau de risque assez faible, compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur le niveau de réalisation des activités.

Les risques

- Les hypothèses qui sous-tendent le passage des extrants aux effets présentent un niveau de risque plus élevé, dans la mesure où plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet, ce qui peut affecter l'atteinte des résultats.
- Les hypothèses assurant le passage des effets à l'impact présentent un risque élevé puisqu'elles sont liées au contexte et souvent nécessitent des investissements externes au projet.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

SECTION 1. PRESENTATION DU CENAF

1.1 LE CONTEXTE ET LA JUSTIFICATION DU PROJET CENAF/CEDAF.

Les femmes représentent plus de la moitié de la population¹ du Sénégal. Elles constituent en moyenne 52% de la population sénégalaise âgée de moins de vingt (20) ans. Bien que localisées en grande majorité en milieu rural, les femmes participent activement à la vie économique et sociale. Toutefois, les études récentes portant sur le diagnostic de la pauvreté révèlent une féminisation croissante de la pauvreté. En partie, cette situation de vulnérabilité s'explique par le faible niveau d'information, d'éducation mais également de formation.

Les femmes sont partout présentes, elles assument les tâches domestiques liées à la reproduction sans être rémunérées, de même que les tâches productives en zone rurale comme en zone urbaine. Elles participent massivement, avec des journées de travail qui tournent autour de 12 à 18 heures, à la création de richesses dont elles profitent peu. Aujourd'hui, elles sont fortement concurrencées par les hommes, qui, de plus en plus, les écartent de leurs secteurs traditionnels d'intervention, où elles avaient des revenus certes faibles mais réguliers, pour les confiner dans des secteurs non productifs. De même, les femmes sont confrontées à des problèmes de santé et des problèmes juridiques qui constituent des handicaps majeurs.

De l'indépendance à nos jours, cette tendance n'a pas été renversée de manière significative comme en témoigne les résultats de l'évaluation à mi parcours du premier Plan d'Action National de la Femme réalisée en 2003. C'est au regard de toutes ces considérations que l'Etat du Sénégal a décidé la mise en place des centres d'assistance et de formation de la femme dans tous les départements du Sénégal. Il est prévu la construction d'un centre national à Dakar et de 49 autres centres départementaux.

Ces centres ont pour vocation d'informer et de former les femmes en tous domaines afin d'assurer son auto promotion sociale, économique, politique, etc. Plus spécifiquement, il s'agira de s'attaquer aux lacunes techniques et aux insuffisances de connaissances technologiques, juridiques et

¹ Source : Recensement général sur la population et l'habitat réalisé en 1998.

administratives empêchant les femmes de consolider leurs activités et d'atteindre les paliers supérieurs de l'entreprise moderne, seule capable de générer des richesses et de conduire à un développement durable.

1.2 LES OBJECTIFS DU PROJET CENAF/CEDAF :

OBJECTIF 1 : contribuer à l'amélioration du statut socio sanitaire de la femme sénégalaise et des conditions de vie des familles.

OBJECTIF 2 : participer à la promotion économique des femmes, pour lutter contre la pauvreté.

Objectif Général	Objectifs spécifiques	Sous Objectifs spécifiques
Contribuer à la promotion sociale et économique de la Femme Sénégalaise dans le cadre de la poursuite des objectifs de la lutte contre la pauvreté.	Améliorer le statut social de la femme	1.1 Relever le niveau de connaissances des femmes en matière juridique (constitution, code de la famille, législation du travail, droits des femmes, droits des enfants). 1.2 Relever le taux d'alphabétisation des femmes en vue d'améliorer leur auto-prise en charge et celle des membres de la famille. 1.3 Promouvoir l'information, la recherche et la documentation pour le développement de la femme.
	Relever le niveau de connaissance de la femme en matière de santé et d'hygiène	2.1 Former les femmes en éducation pour la santé (maîtrise des signes de bonne et mauvaise santé, mesures préventives des maladies courantes et conduite à tenir en cas de maladie, etc.) en vue de réduire la morbidité et la mortalité maternelles et infantiles. 2.2 Former les femmes en hygiène alimentaire (approvisionnement, conservation, stockage, et préparation hygiénique des aliments) afin d'améliorer la santé des familles. 2.3 Former les femmes en gestion de l'environnement (entretien de la maison et des alentours, gestion des ordures ménagères et des eaux usées, et préservation de la santé des familles).

	Susciter et développer les capacités d'auto promotion économique de la femme	3.1 Former les femmes aux techniques de production et de commercialisation. 3.2 Développer les capacités entrepreneuriales des femmes. 3.3 Renforcer les capacités des organisations de femmes en vue de faciliter la prise en charge de leurs missions de représentation, de promotion, de négociation et d'appui à leurs membres.
--	--	---

1.3 LES CIBLES

Le CENAF et les CEDAF sont ouverts à :

- toutes les femmes sénégalaises sans distinction et sans considération de l'appartenance politique ethnique et religieuse ;
- toutes les organisations de femmes quelque soit leur domaine d'intervention.

Les travaux préliminaires sur le projet des CENAF/CEDAF ont permis de configurer l'activité technique de ces structures en quatre volets : formation, documentation et recherche, accueil, appui conseil et orientation.

Le contenu de ces volets, les moyens matériels, humains et financiers de leur mise en œuvre et de leur opérationnalisation font l'objet des développements ci-après.

1.4 LES ACTIVITES

1.4.1 VOLET FORMATION

La formation est un moyen essentiel pour assurer la promotion des femmes aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain. Les besoins en formation mis en évidence par le séminaire d'implication et d'information des membres du Comité Consultatif National de la Femme sur le CENAF et les CEDAF (21 juin 2004 à l'Hôtel Teranga de Dakar) ont été validés par les enquêtes de terrain réalisées par le consultant. Il s'agit pour l'essentiel de :

- Former les femmes en éducation pour la santé (maîtrise des signes de bonne et mauvaise santé, mesures préventives des maladies courantes et conduites à tenir en cas de maladies, ...) en vue de réduire la morbidité et la mortalité maternelles et infantiles.
- Former les femmes en hygiène alimentaire (approvisionnement, conservation, stockage et préparation hygiénique des aliments) afin d'améliorer la santé des familles.
- Former les femmes en gestion de l'environnement et des ressources naturelles (entretien de la maison et des alentours, gestion des ordures ménagères et des eaux usées, et préservation de la santé des familles).

- Relever le niveau de connaissances des femmes en matière juridique (constitution, code de la famille, droit des femmes).
- Relever le taux d'alphabétisation des femmes en vue d'améliorer leur auto-prise en charge et de celle des membres de la famille.
- Leur permettre de maîtriser d'autres langues en vue d'une meilleure communication avec l'étranger.
- Former les femmes aux techniques de production et de commercialisation.
- Renforcer les capacités des organisations de femmes en vue de faciliter la prise en charge de leurs missions, de promotion, de négociation et d'appui à leurs membres.

Aspects communs de la formation :

Il s'agit de besoins en formation transversaux et communs à toutes les femmes de tous les départements. Ils portent sur les thèmes suivants : alphabétisation fonctionnelle, santé de la reproduction, genre et développement, management, marketing, technologies de l'information et de la communication, droit.

Les aspects communs de la formation

DOMAINES	THEMES
Santé	Santé de la reproduction ; éducation à la vie familiale ; hygiène ; mutuelles de santé.
Economie	Marketing ; gestion ; financement ; épargne et crédit ; entrepreneuriat ; étude et gestion de projet.
Genre	Genre et développement
Droit	Droits de l'Homme ; droit de la famille.
Education	Alphabétisation fonctionnelle ; technologies de l'information et de la communication ; leadership.

Aspects spécifiques liés aux caractéristiques agro écologiques :

Ils portent sur des besoins en renforcement des capacités dans des domaines liés aux activités génératrices de revenus menées par les femmes dans les différentes zones du pays. Les principaux besoins identifiés portent sur les domaines suivants :

Il existe une étude des besoins en formation spécifique par zone mais elle sera réactualisée à chaque fois que le besoin se fera sentir.

La mise en œuvre du volet formation sera basée sur le principe du faire-faire. La réalisation des activités de formation sera ainsi confiée à des prestataires (ONG, Cabinets, associations, personnes physiques, etc.) ayant développé une expertise avérée dans tel ou tel domaine et qui seront liés aux centres par contrats/conventions. Les sessions de formation seront organisées sur des bases thématiques et pour des durées variant entre cinq et dix jours. Les données recueillies auprès des bénéficiaires et relatives aux périodes idéales pour la formation varient en fonction des zones et se présentent comme suit :

Période de formation par zone

ZONES	PERIODE		OBSERVATIONS
	Saison sèche	Saison des pluies	
Fleuve	Décembre à avril		Le calendrier culturel est plus favorable à cette période de l'année
Sylvo pastorale	Décembre à avril		Déplacements plus faciles durant cette période de l'année
Bassin arachidier	Janvier à juin		Avant le démarrage des travaux champêtres
Niayes		Juillet à octobre	Période favorable à la prise en charge des travaux domestiques par les enfants en vacances

Basse et moyenne Casamance	Janvier à juin		Le calendrier cultural est plus favorable à cette période de l'année
Sénégal oriental et haute Casamance	Janvier à juin		Le calendrier cultural est plus favorable à cette période de l'année

1.4.2 VOLET DOCUMENTATION ET RECHERCHE

La mission essentielle de la Division est de promouvoir l'information, la recherche et la documentation pour le développement et la promotion de la femme.

La division documentation et Recherche comprend : le Bureau de la recherche et le Centre de documentation.

Le Bureau de la recherche est chargé :

- de mener des travaux de recherche et d'études sur des thèmes qui intéressent les femmes, pour le CENAF, les Ministères et d'autres institutions qui en expriment le besoin.
- de créer des banques de données statistiques et vulgariser les publications issues des travaux de recherche.
- de développer la coopération avec le monde universitaire, au niveau national et international.

Le Centre de documentation est chargé :

- de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information et de la documentation sur la femme, pour ainsi favoriser la participation de cette dernière, au développement national.
- d'élaborer une base de données sur les partenaires (bénéficiaires comme acteurs : associations, ONG, bailleurs de fonds) qui interviennent dans le cadre de la promotion de la femme.
- de développer la coopération entre centres de documentation au niveau national et international, pour favoriser l'acquisition, la diffusion de l'information sur les femmes particulièrement en ce qui concerne le concept de genre. Cette coopération sera basée sur l'organisation de manifestations telles que : colloques, congrès, conférences, l'organisation de voyage d'étude.

Le centre de documentation est aussi chargé de créer un site web du CENAF et de le lier au site du MFFDS, de centraliser et de diffuser des données actualisées à partir de recherches effectuées aux plans national et international.

Le CENAF, dans la mise en œuvre de ce volet, établira des relations de partenariat avec les centres de documentation de référence existants au Sénégal, en Afrique (Tunisie, Bénin, etc.) et dans le monde.

1.4.3 VOLET ACCUEIL

Le volet accueil a pour objet d'assurer des services d'hébergement et de restauration durant les sessions de formation. Plus spécifiquement, les infrastructures d'accueil prévues dans les centres ont pour objet de :

- Ouvrir les centres au plus grand nombre de femmes.
- Faciliter l'assiduité des femmes lors des formations.
- Favoriser l'échange d'expérience entre les femmes.
- Générer des ressources pour les centres.

L'organisation de ce volet accueil permettra à toutes les femmes de séjourner au niveau des centres dans de bonnes conditions et elles n'auront plus besoin d'aller à la capitale pour s'informer où se former.

L'exploitation des données recueillies auprès des bénéficiaires a permis de valider la nature des infrastructures initialement prévues ; il s'agit d'un lieu d'hébergement, d'un restaurant pour tous les centres.

Capacités d'accueil des centres

STRUCTURE	VOLET ACCUEIL		
	Hébergement	Restaurant	Nursery
CENAF	24 lits	100 places	10 berceaux
CEDAF	16 lits	50 places	Pas prévu

Le CENAF est le seul centre doté d'une nursery, car il s'agit d'une structure à vocation nationale appelée à accueillir les femmes avec bébés et en provenance de tous les départements.

1.4.4 VOLET APPUI - CONSEIL - ORIENTATION

Le volet Appui Conseil Orientation prévu dans les centres est destiné à fournir un service de *counselling* de nature à apporter une assistance adaptée aux besoins des femmes dans leur vécu quotidien.

Stratégie d'Appui Conseil

L'analyse des résultats des enquêtes menées auprès de structures spécialisées mais également auprès des bénéficiaires directes fait ressortir une stratégie axée principalement sur trois étapes successives : l'accueil, l'écoute et le conseil – orientation.

- L'accueil. Un cadre approprié doit être aménagé et équipé pour accueillir les femmes en attente d'être reçues ; durant ce moment d'attente, un documentaire éducatif peut être diffusé.
- L'écoute. Pour assurer une confidentialité de l'entretien, les femmes seront reçues individuellement ou avec leurs accompagnatrices.
- Le conseil orientation. Au terme de l'entretien, la femme sera orientée, en fonction de la nature du problème posé, vers la structure appropriée.

Il s'agira, à travers ce volet, de créer un cadre propice à l'information et à l'orientation des femmes vers des structures spécialisées dont les activités sont souvent méconnues de la grande majorité.

Autre dimension souhaitée de l'Appui- Conseil

Au delà des aspects économiques, les domaines du social mais surtout de la santé sont jugés importants par les bénéficiaires. Ce dernier aspect justifie, dans une grande mesure, la présence d'un spécialiste de la santé au niveau de chaque unité.

Dans le cadre de l'animation de ce volet, le centre peut parfois faire appel à un psychologue ou un religieux suivants les cas.

SECTION 2 : PRESENTATION DES CEDAF

LE CENTRE DEPARTEMENTAL D'ASSISTANCE ET DE FORMATION POUR LA FEMME (CEDAF)



Le CEDAF comprend un immeuble de deux étages, un logement pour la coordonnatrice et des ateliers pour les activités pratiques :

Au rez de chaussée

- Un poste de garde à l'entrée
- Un box accueil & information
- Un bureau de l'administrateur du centre
- Un bureau secrétaire
- Un bureau appui conseil orientation
- Un bureau crédit
- Une salle polyvalente
- Un hall d'exposition
- Une salle d'informatique
- Une salle de formation
- Une kitchenette
- Un magasin de rangement
- Des toilettes
- Trois ateliers de formation pratique en retrait dans la cour
- Un logement de la directrice également en retrait dans la cour
- Un restaurant

A l'étage :

- Huit chambres avec toilettes incorporées
- Un bureau de la directrice

- Une kitchenette

2.1 CEDAF KEBEMER

LE CEDAF DE KEBEMER est situé dans la région de LOUGA, il a été inauguré le 20 décembre 2006 et a débuté ses activités en mai 2007. Le **département de Kébémér** est l'un des 3 départements de la région de Louga. Son chef-lieu est la ville de Kébémér. Les trois arrondissements sont :

- Arrondissement de Ndande
- Arrondissement de Darou Mousty
- Arrondissement de Sagatta Gueth

Les localités ayant le statut de commune sont : Kébémér et Guéoul

Le département de KEBEMER comprend 16 communautés rurales regroupant 844 villages. Le village le plus rapproché est situé à deux kilomètres du CEDAF. Certains villages sont à 27 kilomètres de distance, ce qui pose un problème d'accessibilité.

Le CEDAF veut rejoindre toutes les femmes du département y compris les plus éloignées des villages ruraux.

Les activités développées au niveau du CEDAF

L'axe d'intervention la plus développée concerne les activités de formation : l'originalité du CEDAF est d'offrir des passerelles entre la formation dite plus traditionnelle (couture, broderie, teinture,...) pour laquelle la demande est forte vers une formation qualifiante en informatique tout en ouvrant les sentiers de l'agroforesterie, du reboisement et du jardinage moderne (micro jardinage).

On note un volume d'activités imposant si on considère la taille des ressources en place et les conditions objectives de réalisation.

Dès la mise en place du CEDAF, les initiatives pour générer des revenus soutenant le fonctionnement se sont imposées. Le CEDAF ne peut pas compter sur un budget de l'État pour prendre en charge les activités courantes.

Le CEDAF offre des espaces pour les réunions, les séminaires, les ateliers en plus de rendre disponibles les services d'hébergement et de restauration, ce qui représente une source de revenus essentielle au fonctionnement de la structure.

Le format de l'offre de formation est souple compte tenu des besoins spécifiques des femmes :

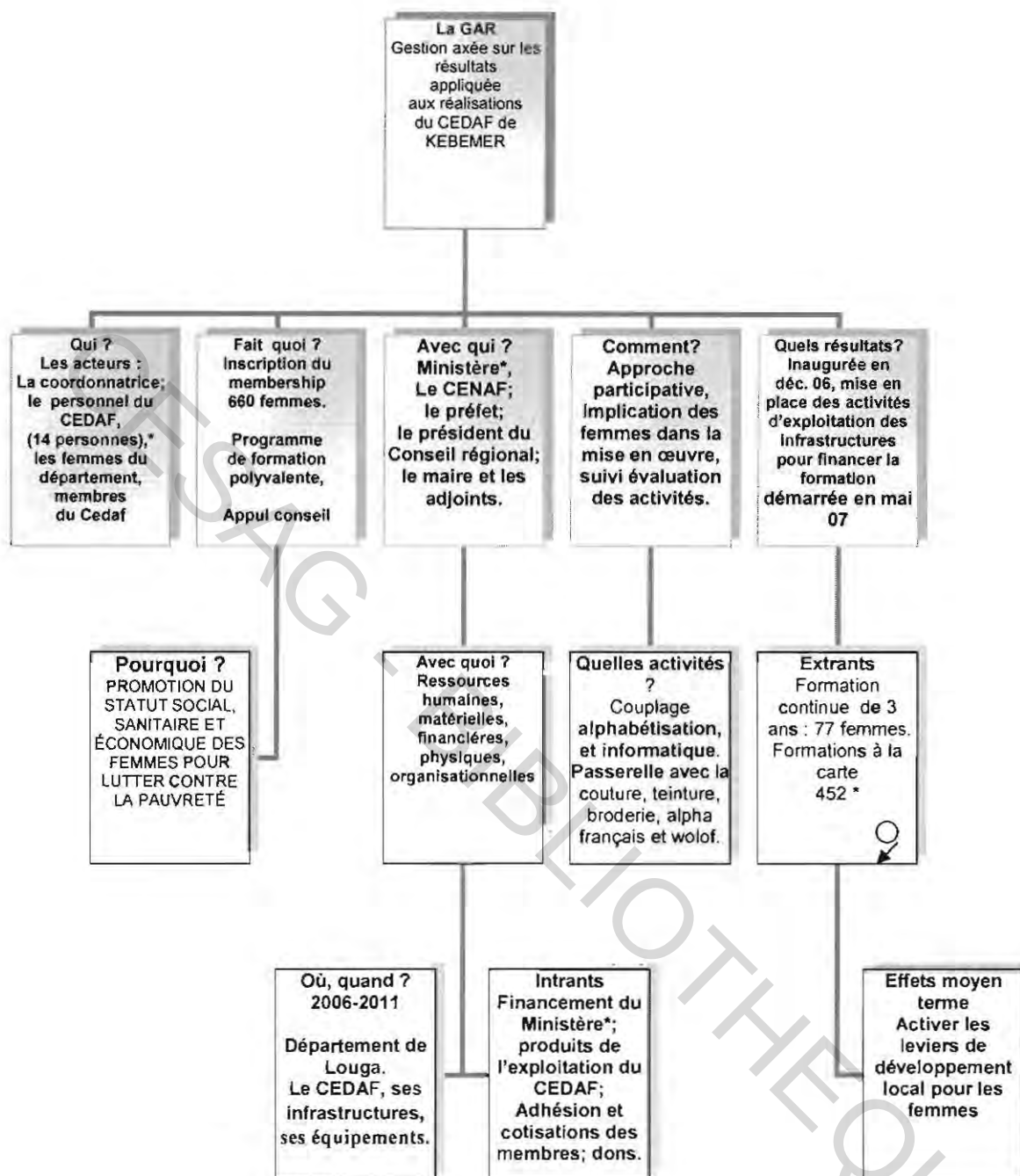
- Formation continue de 3 ans : couture, broderie, teinture, **alphabétisation** wolof.
- Initiation au français et à **l'informatique**.
- Analyse des demandes de formation :
 - hygiène
 - conduite automobile
 - cuisine, pâtisserie
 - fabrication de savon et techniques d'embouche
 - transformation des céréales, fruits, légumes.
 - aviculture
- infographie

Le personnel du CEDAF

Le personnel statutaire relevant de l'État comprend la coordonnatrice qui est institutrice de formation, l'aide sociale, l'enseignante en français.

Toutes les autres formatrices et le personnel de soutien (gardiennage, femme de ménage) ont un statut de contractuels et relèvent du CEDAF dont la capacité financière est limitée.

Une très grande pression est exercée sur l'ensemble du personnel dont le volontariat est sollicité pour soutenir à la fois les activités de formation et le fonctionnement de la structure, et de manière concomitante, encadrer les activités générant des revenus, sans quoi la pérennité de ces activités se trouve compromise.



2.2 CEDAF SANGALKAM

Situé dans le département de RUFISQUE, région de DAKAR, le CEDAF de Sangalkam a été inaugurée le 26 novembre 2007.

Pour la coordonnatrice, il y a un préalable au démarrage des activités :

Les ressources humaines, matérielles et financières doivent être en place avant de planifier des activités. Sa vision du rôle du CENAF : « Le rôle du CENAF, en terme de structure stratégique est de démarcher et de débloquer les ressources matérielles, financières et humaines pour que le CEDAF puisse fonctionner » Que le CENAF développe un plaidoyer fort en ce sens. « Il s'agit d'abord de mettre en place les conditions objectives de réalisation avant de se lancer. La capacité de la coordonnatrice est limitée avance-t-elle : transmettre des lettres au CENAF pour faire état des besoins sans que nous recevions un feedback.

La coordonnatrice a besoin d'une marge de manœuvre pour faire face aux menaces de récupération politique de la zone. Dans l'exercice de son leadership, la coordonnatrice met l'accent sur la fonction de représentation. Elle doute de la représentativité des organisations faitières pour les femmes. Elle veut donner la chance aux autres structures féminines qui n'ont pas encore émergé de se faire valoir. Elle prévoit regrouper toutes les leaders naturels du milieu pour leur donner une formation en gestion des organisations. Le repérage de toutes les organisations des femmes de la zone est préalable pour la mise en place d'un comité de gestion fiable.

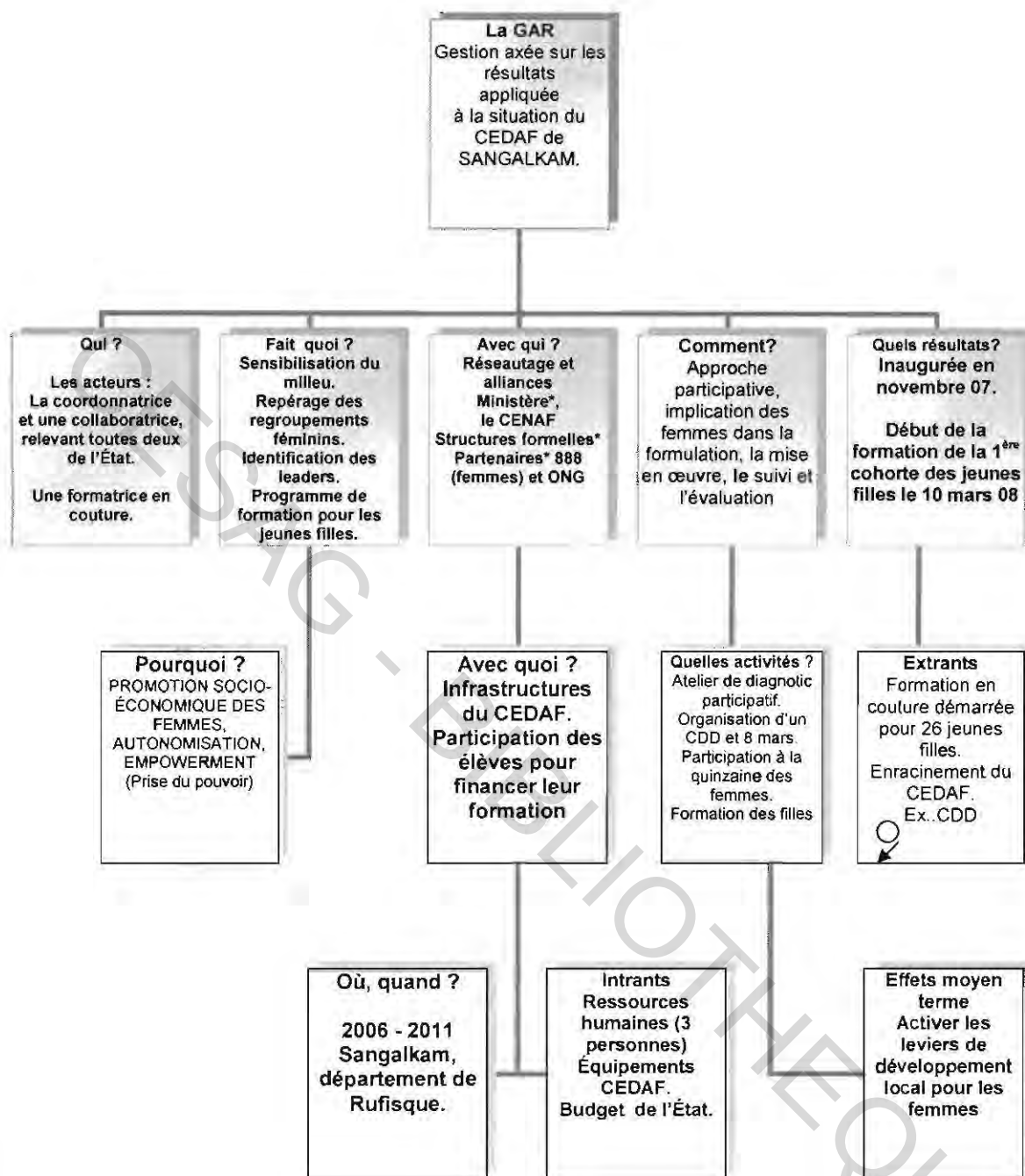
Activités

Début des activités de formation avec 26 jeunes filles de 15 à 25 ans.

Elles ont démarré avec la couture.

La formation sur 3 ans prévoit des modules en alphabétisation (wolof et en français), en teinture, restauration et en informatique.

3 élèves ont commencé l'informatique.



Schémas 2 : Application de la GAR aux réalisations du CEDAF de Sangalkam

Le CEDAF de Sangalkam est confronté à des difficultés qui sont la prise en charge du personnel contractuel et une politisation du CEDAF par certaines autorités de la zone.

2.3 LE CEDAF DE ROSS BÉTHIO

Le CEDAF est situé dans le département de DAGANA. Il a été inauguré en juillet 2006.

Le département de DAGANA compte 2 arrondissements :

Mbane : 100 villages

Ross Béthio : 150 villages

La population compte 376 712 habitants.

Les femmes représentent 51.38%.

Les moins de 20 ans comptent 50% de la population.

Les activités dominantes : la culture du riz, de la tomate, le maraîchage, la pastèque, la pomme de terre. Viennent ensuite les activités artisanales (teinture, tissage, poterie, tannerie), la transformation des produits halieutiques et l'exploitation du lait).

Les femmes du département et les jeunes filles, le segment de la population auquel le CEDAF est dédié, connaissent un fardeau de travail très lourd pour une capacité de revenus limités. Elles sont particulièrement touchées par l'appauvrissement. Les jeunes filles sont souvent obligées d'interrompre leur parcours scolaire en raison des contraintes familiales.

Le personnel compte la coordonnatrice qui est assistante sociale de formation, deux agents fonctionnaires, une travailleuse sociale et une restauratrice, maîtresse d'économie familiale. Deux facilitatrices (contractuelles) pour les formations artisanales et l'alphabétisation, une volontaire du Corps de la paix qui s'occupe de la formation en informatique.

Autour du CEDAF gravitent les partenaires administratifs dont les personnes clés sont le préfet et le sous préfet de l'arrondissement, la courroie de transmission vers les Ministères. À cela s'ajoutent les forces vives du milieu, les regroupements de femmes notamment, les autres partenaires des affaires sociales et des ONG. Un partenaire français fait partie de la constellation.

Trois gardiens sécurisent les lieux et deux jardiniers s'occupent du maraîchage.

Dès la mise en place du CEDAF, les initiatives pour générer des revenus soutenant le fonctionnement se sont imposées. Le CEDAF ne pouvait pas compter sur un budget de l'État pour débiter ses activités courantes.

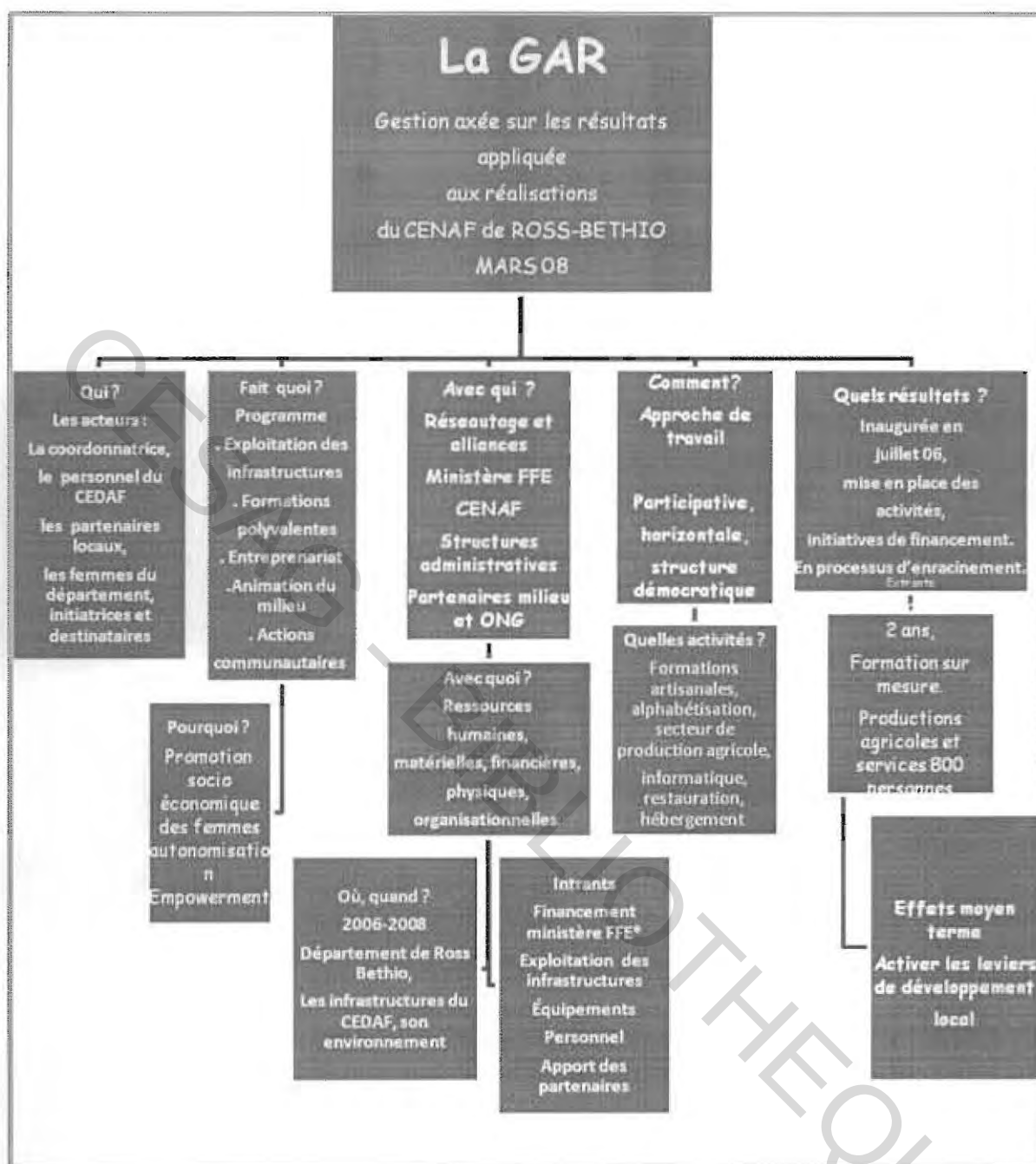
Le CEDAF offre des espaces pour les réunions, les séminaires, les ateliers, l'hébergement et la restauration. Ces ressources sont mises à profit et génèrent des revenus en croissance constante. Ces revenus permettent un réinvestissement pour bonifier et enrichir la capacité de formation polyvalente sur place et d'éponger une bonne partie des frais fixes de fonctionnement.

Également, cette marge de manœuvre a stimulé l'initiative entrepreneuriale par la mise en place de micro entreprises qui génèrent à leur tour d'autres initiatives qui viennent répondre à des besoins sociaux. La demande sociale est forte à Ross Bethio. Sans ce flux financier qui provient de l'exploitation des infrastructures, l'ampleur des activités de formation serait compromise.

Le maillon faible (le risque) : certaines installations déjà supportent mal l'usage. C'est le cas des installations d'eau, d'électricité et du dispositif sanitaire qui ne sont pas adéquats compte tenu de l'ampleur de la construction récente du CEDAF. Un bassin de rétention d'eau qui alimente le bâtiment s'est effondré.

Les activités du CEDAF sont :

- Formations artisanales, (couture teinture)
- Alphabétisation
- Secteur de production agricole, maraîchage, aviculture, micro jardinage
- Informatique, les activités communautaires, l'hygiène, la santé.
- Restauration, hébergement, location d'équipements



Schémas 3 : Application de la GAR aux réalisations du CEDAF de Ross Béthio

Source : Archives du CENAF

2.4 CEDAF FATICK

Le département de Fatick est l'un des trois départements de la région de Fatick.

Son chef-lieu est la ville de Fatick. Les quatre arrondissements sont :

- Arrondissement de Diakhao
- Arrondissement de Fimela
- Arrondissement de Niakhar
- Arrondissement de Tattaguine

Deux localités ont le statut de commune : Diofior et Fatick. Le département compte quinze communautés rurales.

Au moment de cette étude, le CEDAF de Fatick venait juste d'ouvrir. Le personnel statutaire relevant de l'État comprenait juste la coordonnatrice qui est institutrice de formation.

Elle était confrontée aux difficultés suivantes :

- Alimentation en eau du **CEDAF**.
- Fuite d'eau dans le circuit de distribution.
- Problème d'alimentation en eau de l'étage du bâtiment administratif.
- Système d'évacuation au niveau des sanitaires non fonctionnel.
- Chambres non fonctionnelles.
- Défaillances dans le circuit électrique. (02 incendies enregistrées)
- Mise à la disposition du CEDAF de l'équipement restant (plafonniers, ordinateurs, matériel électroménager).

La coordonnatrice a mis l'accent sur la formation en informatique avec comme cibles les jeunes titulaires du BEFM et du BAC.

En prévision la coordonnatrice ambitionne de faire un focus sur deux volets :

Volet jeunes filles :

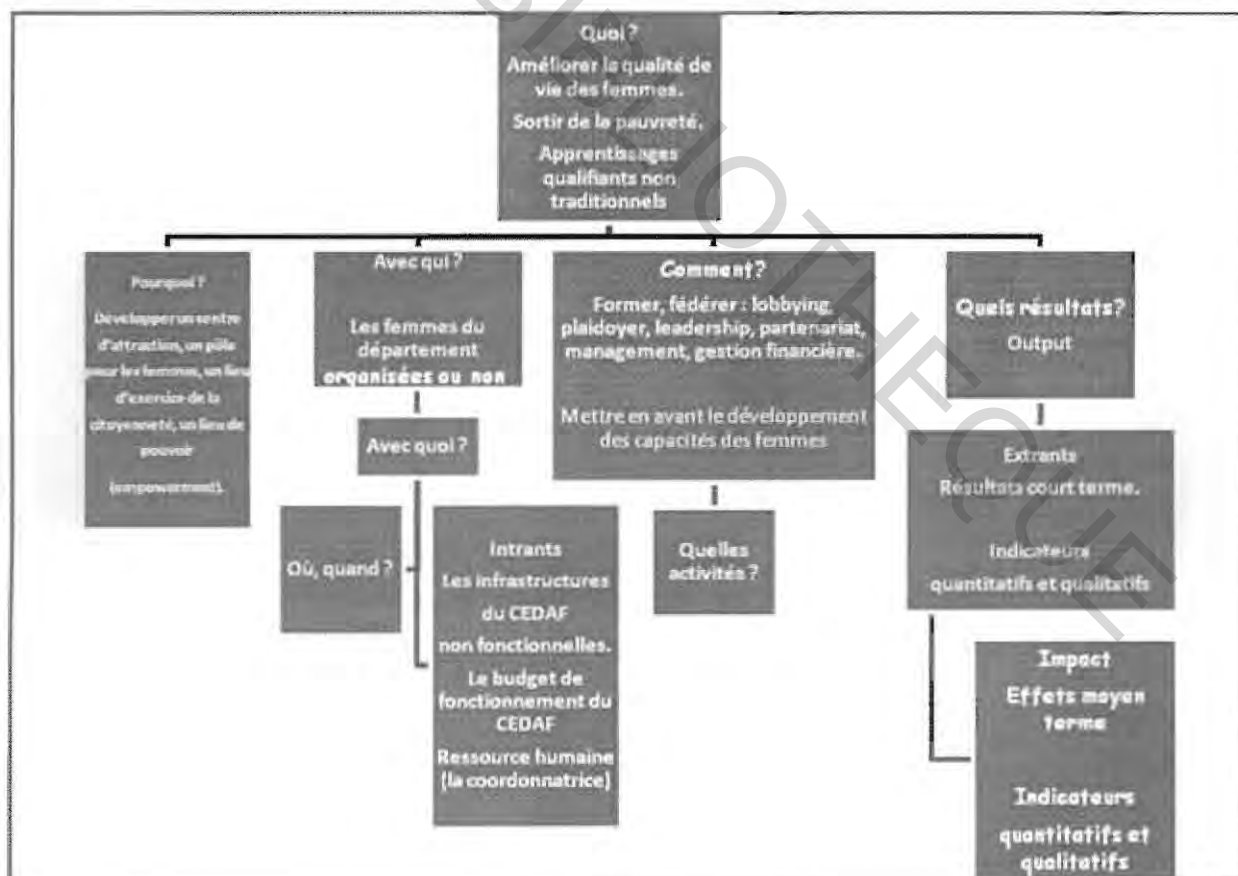
- Démarrage de la formation en couture
- Formation en informatique
- Formation en sérigraphie
- Renforcement de capacités en français, alphabétisation en langues nationales, modules de formation durant toute la durée de la formation (marketing, gestion financière,

communication, élaboration de projets, techniques de recherche de financement (Fundraising), leadership féminin, EVF...)

- Cours du soir pour professionnelles

Volet femmes et organisations :

- Poursuite diagnostic des besoins en formation des femmes
- Elaboration d'un plan stratégique pour la formation et recherche de financement
- Rencontres périodiques avec les différentes organisations
- Échanges autour de leur fonctionnement, de leur statut juridique
- Redynamiser celles qui sont en léthargie
- Mise en place d'un réseau d'organisations de femmes
- Organisations de rencontres regroupant les organisations de femmes par communauté rurale ou par arrondissement (appui sous préfets, chefs CADL)



Schémas 4 : Application de la GAR aux réalisations du CEDAF de Fatick

Source : Archives du CENAF

DEUXIEME PARTIE
PRESENTATION DES RESULTATS,
INTERPRETATIONS, ANALYSES ET
RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 3 :

PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE DES CEDAF DE FATICK, SANGALKAM, KEBEMER ET ROSS BETHIO.

SECTION 1. ÉTUDE DE MILIEU DES CEDAF

1.1 LES FACTEURS SOCIAUX ECONOMIQUES QUI CARACTERISENT CHAQUE CEDAF

1.1.1 KEBEMER

La population du département de KEBEMER est de 215 648 habitants.

LES FACTEURS ÉCONOMIQUES

La région de Louga, dont fait partie le département de KEBEMER, se caractérise par l'exploitation agrosylvopastorale. Elle occupe le 2^e rang pour la production des petits ruminants, le 3^e rang pour l'élevage des bovins, le 4^e rang pour la production maraîchère et le 6^e rang pour la pêche.

Selon l'étude statistique de Louga, l'environnement est fortement dégradé, l'accès à l'eau est difficile ; il existe une forte propension de sa population masculine à l'émigration. Un déséquilibre est noté par rapport à la moyenne nationale au regard des infrastructures et des équipements collectifs. L'enclavement des villages pose problème. La population est à prédominance wolof. On note que 70,7% des habitants du département de KEBEMER est d'appartenance wolof et 25,3% pular. Pour la région de Louga, une personne sur 5 vit en ville (80% en milieu rural). Pour la tranche d'âge de 25 à 54 ans, la supériorité numérique des femmes atteint des sommets en raison de la migration des hommes de cette catégorie d'âge ; le solde migratoire des cinq dernières années est de moins 62 425 personnes. Les pays de destination sont : l'Italie, la France, la Mauritanie, la Côte d'Ivoire, l'Espagne.

Sur le plan économique, la prédominance du secteur informel atteint 59% de la population (petit commerce, artisanat, transport). Le secteur primaire occupe 23% de la population. La pêche compte pour 1% du PLB. Les femmes font la transformation et elles sont confrontées aux difficultés de conservation du poisson.

Concernant la population en âge de travailler, on note un taux d'inactivité de 55,67%.

Les questions relatives à l'assainissement et à l'hygiène du cadre de vie de la région de Louga sont préoccupantes.

Ces problèmes ont beaucoup plus d'acuité qu'en milieu urbain, notamment pour l'évacuation des eaux usées et pluviales.

Pour les déchets : on note une prolifération des déchets sauvages, vecteurs de maladie. Le conditionnement des déchets à domicile est inapproprié.

L'habitat : la construction en matériaux végétaux est caractéristique de l'habitat rural peul et prédomine en milieu rural. Elle prospère aussi dans des Fakn-Deuch (habitat spontané) des communes. La construction en dur et les habitations modernes comptent pour 20% dans les centres urbains et gros villages.

Pour l'approvisionnement en eau et en électricité, les habitations sont faiblement viabilisées : 38% sont branchés à l'eau et 19,7% à l'électricité.

LES FACTEURS SOCIAUX

L'éducation : dans la région de Louga, l'enseignement élémentaire progresse et contribue à rehausser les taux de scolarisation. Le taux brut de scolarisation est de 73,5%. Le réseau scolaire est peu dense au niveau de la petite enfance, de l'enseignement moyen et secondaire et de la formation professionnelle. Il n'existe aucune structure d'enseignement supérieur.

Les femmes représentent 2/3 des analphabètes. Le taux de féminisation du secteur de l'alphabétisation est de 92%.

Pour le département de KEBEMER, on compte un centre de santé, un poste de santé, un cabinet médical privé, quatre cabinets d'infirmières privées, 67 cases de santé et une maternité moderne. Les services de santé sont payants. Pour le département, on compte 2 médecins, un dentiste, 9 infirmières d'État, 3 sages femmes. La principale maladie est le paludisme.

1.1.2 SANGALKAM

La population de DAKAR est essentiellement urbaine à 97%. Plus de 60% de la population est âgée de moins de 25 ans. La population rurale est concentrée dans les communautés rurales de Sangalkam et de Yène desservies par le CEDAF de Sangalkam. Le taux de croissance de la population est très élevé sur un espace restreint. On note un déficit en matière de logements, d'infrastructures et d'équipements collectifs. La structure urbaine est déséquilibrée.

La surexploitation et la salinisation des nappes causent de graves problèmes d'assainissement et de cadre de vie. L'approvisionnement en eau est difficile.

Les autres problèmes : les difficultés de transport, les problèmes de circulation.

Les problèmes d'emplois sont au premier rang.

Il existe une forte immigration dans cette zone qui connaît une prolifération d'habitations de fortune non pourvues d'infrastructures.

Plus que le chômage, c'est le sous-emploi qui est problématique. Le taux atteint 72,5%* de la population active. (Salaires sous le SMIG, horaire de travail réduit, taux horaire inférieur. Une réalité qui produit des déplacements de population à la recherche de travail). * Cette forme d'appauvrissement affecte tout le tissu social.²

1.1.3 ROSS BETHIO

La population du département de Dagana reste très jeune, puisque les individus âgés de moins de 19 ans représentent près de 58,9 % des habitants (SRS, 2005). La pyramide des âges présente une base assez large, caractéristique des pays sous développés : les moins de 5 ans représentent 20,3% de la population alors que 72% ont moins de 30 ans (SRS, 2005). Cette situation s'explique d'une part par une forte natalité, et d'autre part par l'affluence de plus en plus importante des immigrants en quête de terres ou prestataires de services lors des campagnes agricoles.

L'autre caractéristique socio - démographique tout aussi essentielle du département de Dagana reste la légère supériorité numérique de la population féminine qui est de 96 775 habitantes, soit 50,14% de la population départementale (SRS Saint-Louis, 2005).

Les habitants du département de Dagana s'adonnent essentiellement à la riziculture irriguée. Cette activité occupe davantage les hommes que les femmes. Celles-ci s'orientent principalement vers les cultures maraîchères. En se référant aux Plans de Développement Locaux, plus de 50% de la population active des CR sont des riziculteurs et/ou des maraîchers. Cette agriculture irriguée qui constitue l'ossature économique de la localité est actuellement confrontée à plusieurs écueils : la réduction des surfaces cultivables (quasi permanence de l'eau dans certains périmètres propice au développement de plantes aquatiques), l'augmentation de la salinité des sols, l'érosion éolienne et marine.

Par ailleurs, dans toutes les CR, l'élevage, une activité compensatoire de l'agriculture, occupe 15% de la population active en moyenne (PNIR, 2002). Toutefois, cette activité pastorale reste peu productive, la taille du cheptel étant encore perçue comme un signe de prestige.

La pêche est très importante dans le département de Dagana, notamment dans les CR de Gaé, Ross-Béthio, et Ronkh qui sont traversées en plusieurs parties de leurs territoires par le fleuve Sénégal. C'est une pêche très artisanale et pratiquée par les populations situées dans les villages du Walo. Néanmoins, la pêche occupe la troisième place après l'agriculture et

² *Référence : Service national de la statistique et de la démographie, région de DAKAR. Année 2005 Agence nationale de la statistique et de la démographie. ANSD

l'élevage. Le manque d'organisation des circuits de commercialisation rend presque impossible la collecte de statistiques sur les quantités prélevées. L'équipement, composé essentiellement des filets dormants ou « sabel » et des sennes de plage ou « goubel », est très archaïque.

Accès aux services sociaux de base

Si au niveau du département de Dagana la situation semble plus ou moins satisfaisante par rapport à l'accès aux services sociaux de base, il existe de fortes disparités entre ses communautés rurales proches de Saint-Louis (Ross-Béthio, Ronkh) et celles situées plus à l'intérieur (Mbane, Gaé). L'indice synthétique d'accès aux services sociaux de base élaboré par la DPS montre que les CR de l'arrondissement de Ross-Béthio présentent une situation plus satisfaisante que celles de l'arrondissement de Mbane. Cet indice intègre l'accès à une source d'eau potable, l'accès à un établissement de commerce, l'accès à une infrastructure éducative, l'accès à un établissement de santé et l'accès à une route.

Accès à l'éducation

La CR de Mbane est très bien dotée en équipements éducatifs, tandis que Gaé en compte quatre fois moins. Le préscolaire est marqué par la faiblesse des équipements et des effectifs. Seules les communes de Dagana, Richard Toll et Rosso-Sénégal sont équipées en écoles maternelles, avec quelques rares villages comme Mboundoum-Barrage, Ronkh, Ndombo et Mbane (CSE, 2005). Le taux de scolarisation préscolaire (4/6ans) en 2003 était de 4,5% chez les garçons et de 5,1% pour les filles (SRS, 2005).

Au niveau de l'élémentaire, l'évolution du taux brut de scolarisation entre 1994 et 1998 traduit une croissance qui passe de 59% en 1994-1995 à 78,5% en 1997-1998. Le taux de scolarisation par sexe enregistré en 1997-1998 est de 88,7% pour les garçons contre 60,4% pour les filles (ARD Saint-Louis, 2000).

L'enseignement moyen et secondaire se limite à cinq collèges à Ross-Béthio, Ronkh, Rosso-Sénégal, Richard-Toll et Mbane et deux lycées à Richard Toll et Dagana.

Accès à la santé

Dans les quatre CR, l'accès aux services de santé est faible. L'état des infrastructures est le plus souvent vétuste et elles sont mal réparties dans l'ensemble des CR. Le personnel et le matériel médical sont insuffisants. Il n'existe aucun hôpital dans le département, mais seulement des postes et des cases de santé. Le personnel soignant du département compte

seulement 2 médecins résidents, 1 pharmacien, 15 infirmiers et agents sanitaires, 2 sages-femmes, 7 agents d'hygiène et 35 matrones (DPS, 2003).

Les principaux motifs de consultation sont : le paludisme, la bilharziose, les maladies diarrhéiques, les affections cutanées et les bronchites. Elles sont favorisées par la présence de nombreux points d'eau humides qui facilitent la prolifération des moustiques et des autres vecteurs. La pollution des eaux participe au développement des bactéries, tout comme la prolifération des plantes envahissantes. Les consultations doublent pendant la saison des pluies.

1.1.4 FATICK

Les facteurs économiques

La région de Fatick à prédominance séréère compte 3 départements dont celui de Fatick, 10 arrondissements, 33 communautés rurales. La région couvre 4,4% du territoire national. En 2006, la population recensée était de 663 367 habitants. Le département de Fatick représente 41% de la population régionale. Notons que 58% de la population de la région a moins de 20 ans. L'espérance de vie est de 54 ans.

La principale activité est l'agriculture et la pêche qui occupent 90% de la population. Une bonne partie des terres salées (33% de la superficie régionale) sont impropres à l'agriculture, ce qui constitue une contrainte majeure au développement économique. L'irrigation des terres est aussi problématique en raison de l'eau salée. Ce problème touche aussi la difficulté d'approvisionnement en eau potable pour la population.

À l'échelle du pays, la région de Fatik est au 2^{ème} rang pour la production du mil, au 3^e rang pour la production de l'arachide (huilerie), au 4^e rang pour la production du riz et au 5^e rang pour les productions halieutiques.

Fatick est la 4^e région touristique du pays.

Le potentiel halieutique de la région : Fatick fait partie de la « Réserve de la biosphère du Delta de Saloum ». Plusieurs îles sont séparées par 3 bras de mer. On note un attrait naturel : un important réseau de chenaux de mangroves appelés bolongs constitue un habitat naturel pour les poissons, les huîtres et autres fruits de mer. La présence des mangroves est aussi très bénéfique pour l'environnement.

La région compte 8000 pêcheurs. Ce sont les femmes qui s'occupent de la transformation du poisson dont une variété de poissons et fruits de mer séchés. Les techniques de séchage permettent de conserver et de transformer le poisson. Les infrastructures de conservation du poisson frais font défaut.

« La population augmente, le nombre de pêcheurs a cru aussi. Le poisson se raréfie. Il faudrait des usines sur place pour transformer le poisson. Les femmes font le petit commerce. Cela ne dégage pas beaucoup de revenus. Des magasins ont été mis en place, des débarcadères construits, mais il faudrait une pirogue pour chaque village. Les pêcheurs sont forcés de brader le fruit de leur pêche faute de capacité d'écoulement de la production. »

Babakar Sene président de la communauté rurale de Foundiougne.

La région manque d'entreprises industrielles pour la transformation, outre des produits de la pêche, des produits agricoles et pour le traitement du sel qui concernent aussi le département enclavé de Fatick.

1.2/Les facteurs sociaux

Dans le domaine de la santé, il y a beaucoup à faire. Il n'existe pas d'hôpital régional. En 2006 pour la région de FATICK, on dénombre 6 centres de santé, 84 postes de santé publics, 289 cases de santé, un centre de médecine traditionnelle, un village psychiatrique, une brigade régionale d'hygiène. Au plan des infrastructures, on note, par rapport à la moyenne nationale, un déficit des centres de santé, des postes et des cases de santé. On compte un médecin pour 52 527 habitants, un dentiste pour 227 621 habitants.

Au plan de l'éducation, le taux brut de scolarisation est de 77,49% en 2006. Le taux d'analphabétisme est de 50,3% pour les femmes et de 36,4% pour les hommes. Les infrastructures vont des cases des tout petits (35), aux garderies (40), en passant par les écoles d'enseignement élémentaire (583), des CEM, collèges d'enseignement moyen, de l'enseignement secondaire général, des lycées (8), des centres d'enseignement professionnel féminins(2) et 2 Centres de formation professionnelle.

Au plan de l'habitation, 51% des ménages vivent dans des cases. L'approvisionnement en eau de 53% des ménages se fait à partir d'un puits. Seulement 14% ont accès à l'électricité et 72% ont recours aux dépotoirs sauvages pour évacuer les ordures ménagères. Le bois de chauffe est le principal combustible pour 86% des ménages et 48% des ménages utilisent la nature comme principal lieu d'aisance. Enfin, 31% des ménages ne disposent d'aucun moyen de production.

Sur l'ensemble du territoire de la région, dont le département de Fatick, l'approvisionnement en eau continue de poser problème. Non seulement n'est-elle pas en quantité suffisante, mais elle n'est pas de bonne qualité (présence notoire de fluor). Le taux actuel de consommation est de 22 litres par personne par jour (la moyenne nationale est de 35 litres par personnes par jour).

Les organisations féminines sont bien représentées. Il existe 1695 groupements pour la région. L'incidence de la grande pauvreté était de 51,2% en 1992. Elle est passée à 46,3% en 2002.

1.2 POSITION ECONOMIQUE ET SOCIALE DES FEMMES AUXQUELLES SONT DESTINEES LES CEDAF

1.2.1 KEBEMER

Si la situation économique et sociale est difficile pour l'ensemble de la population, elle pèse davantage sur les conditions de vie des femmes.

Elles sont confinées au secteur informel, dans le petit commerce ou la première transformation peu génératrice de revenus. Elles ont un fardeau de tâches domestiques très lourd. En milieu rural, où elles se retrouvent en majorité, le taux de fécondité est de 6,4 enfants par femmes et elles connaissent une plus grande précocité de la procréation. Les mariages précoces représentent un problème social majeur. Dans les campagnes, l'utilisation de la contraception moderne touche 5,7% des femmes, comparé à 11,8% pour la moyenne nationale.

Leur taux d'analphabétisme se démarque défavorablement par rapport à celui des hommes. Les petites filles sont souvent retirées de l'école pour participer aux tâches domestiques.

Le mouvement associatif féminin est bien structuré. Les entités représentatives sont les fédérations des associations féminines du Sénégal sont enracinées de même que les CPF, les groupements de formation féminine et les clubs de solidarité. L'essentiel des activités concernent le micro crédit, la teinture, la couture, l'alphabétisation, la gestion des moulins, les boutiques, le commerce, l'aviculture, l'embouche, la production de fruits et légumes.

En raison de l'émigration fréquente des hommes de 25 à 54 ans, elles se retrouvent en situation de monoparentalité avec un mari à distance.

Il est difficile de mesurer l'avantage économique de l'émigration pour ces femmes responsables de familles.

1.2.2 SANGALKAM

Les femmes de milieu rural du département de Sangalkam connaissent des conditions de vie comparables aux femmes des autres zones rurales du Sénégal. Elles interrompent tôt leur parcours scolaire en raison des contraintes économiques de leur famille. Elles sont touchées par le phénomène de la déscolarisation.

Elles sont en union maritale à partir de l'âge de 16 ans. Les femmes non instruites connaissent des maternités plus précoces. Le taux de fécondité des femmes analphabètes est de 5,9 enfants par femme, comparativement à 2,7 enfants pour les femmes qui ont fait des études

secondaires. Elles utilisent peu la contraception moderne et 25,25% des adolescentes non scolarisées vivent leur première grossesse à un âge précoce.

1.2.3 FATIK.

Pour la région de Fatick et son département du même nom, les femmes sont cantonnées dans le secteur informel traditionnel dont elles tirent peu de revenus pour un fardeau de travail pourtant très lourd. Leur apport économique n'est pas reconnu.

La scolarisation des filles et leur maintien à l'école constituent une bataille de toutes les forces vives de la région. L'exode des fillettes de 9 ou 10 ans vers les villes où elles se retrouvent travailleuses domestiques est préoccupant. Les mariages précoces même si la pratique diminue reste problématiques (l'âge autour de 15 ans). L'appauvrissement et les problèmes économiques sont à la source de la persistance de ces pratiques.

Les femmes représentent une participation importante à la vie communautaire dans le département de Fatick, comme pour la région. En 2006, pour la région de Fatick, on dénombre 1695 groupements de femmes dont les GPF qui en comptent 624 (les groupements de promotion féminine). Le défi est de fédérer ces nombreuses initiatives des femmes ramifiées sur tout le territoire.

SECTION 2. FAITS SAILLANTS DANS LES CEDAF

Chaque CEDAF a son propre système de rapportage, ce qui pose le problème d'absence de coordination et de concertation entre ses démembrements. Une étude spécifique des CEDAF a permis de collecter les résultats ci-dessous.

2.1 Les résultats

2.1.1 KEBEMER

Le CEDAF de Kebemer a été inauguré en décembre 2006 et a débuté ses activités en mai 2007. Le CEDAF a créé des passerelles entre les formations dites traditionnelles et les formations non traditionnelles telles que l'informatique, la bureautique, l'agroforesterie. L'alphabétisation en wolof et en français est transversale. Le couplage de l'alphabétisation et de la formation en informatique est aussi une particularité. Ce CEDAF a composé un membership de 660 femmes dont l'adhésion est répertoriée sur des fiches indiquant le profil de chaque adhérente. Le CEDAF offre une formation polyvalente d'une durée de 3 ans. Les femmes qui suivent cette formation continue sont au nombre de 77, partagées en 3 groupes, pour une formation continue (tous les jours ouvrables de 9h à 13h et de 16h à 18h).

Le cursus prévoit la couture, la teinture, la broderie encore très en demande. Ces formations qui sont renforcées par les activités d'alphabétisation permettent le passage vers des apprentissages qualifiants. Ce sont 452 femmes qui sont rejointes par les formations à la carte (format de 5 jours adapté au milieu rural), 20 élèves suivent le parcours de 2 ans en informatique et 5 sont en emplois. Pendant leurs études, les élèves sont souvent sollicitées pour des emplois. Seize lycéennes ont aussi suivi les cours d'initiation à l'informatique.

Le grand défi maintenant est de créer des passerelles pour l'insertion en emploi après la formation. L'informatique est un secteur porteur. La coordonnatrice produit des rapports mensuels et annuels systématiques. Elle a le sens de l'approche structurante dans le choix stratégique des activités.

Le profil des demandes de formation signale une transformation des capacités au fur à mesure de la disponibilité de ces formations et de la souplesse du format à la carte.

Les femmes déjà formées par le CEDAF de KEBEMER : 15 femmes pendant 10 semaines en informatique, 30 femmes formées en agroforesterie et en techniques de reboisement et 12 femmes formées en micro jardinage.

Pour générer des revenus, le CEDAF exploite ses infrastructures : hébergement, restauration, location de salles de réunion, location d'espace pour les séminaires et les cérémonies.

L'intrant financier à partir des produits d'exploitation du CEDAF est appréciable et en croissance.

Les problèmes

Le CEDAF de KEBEMER est confronté à plusieurs défis dont les plus importants sont : son éloignement par rapport aux différents villages cible, l'insertion des filles et les nombreuses tendances politiques.

L'éloignement : beaucoup de jeunes filles qui habitent les autres communes et les villages sont intéressées par les formations dispensées au niveau du CEDAF mais le manque de moyens de transport pour accéder au CEDAF les oblige à rester chez elles. Les ressources de la zone ne pourront pas suffire et il faut également un véhicule pour aller vers les femmes des villages. Il n'y a pas de transport organisé pour elles.

L'insertion des filles : les jeunes qui sortent du CEDAF rencontrent beaucoup de difficultés pour s'insérer dans la vie active. C'est ce qui décourage les autres filles à venir s'inscrire au centre. Si le problème persiste le centre ne sera plus fréquenté.

La zone de KEBEMER est extrêmement politisée, ce qui pose l'exigence d'asseoir la crédibilité du CEDAF dès le début de ses activités sur le caractère apolitique de la structure.

2-1-2 SANGALKAM

Pour la coordonnatrice, il y a un préalable : que les ressources humaines soient en place et le budget de l'État rendu disponible avant de planifier des activités. « Le rôle du CENAF en terme de structure stratégique est de démarcher et de débloquer les ressources matérielles, financières et humaines pour que le CEDAF puisse fonctionner. Que le CENAF développe un plaidoyer fort en ce sens. *Il s'agit d'abord de mettre en place les conditions objectives de réalisation avant de se lancer. La capacité de la coordonnatrice est limitée avance-t-elle : transmettre des lettres au CENAF pour faire état des besoins sans recevoir un feedback. Il faut resserrer la communication entre le CENAF et le CEDAF* ».

« Politiquement, selon la coordonnatrice, celle-ci a besoin de connaître sa marge de manœuvre. Si elle prend des risques quant à la gestion des alliances avec les partenaires et les groupes de femmes politiquement identifiées, elle a besoin d'être épaulée (couverte) par la hiérarchie et de compter sur un engagement explicite des autorités en ce sens ».

Le personnel est composé de la coordonnatrice et d'une maîtresse d'économie familiale relevant toutes deux de l'État. Les activités de formation ont débuté le 10 mars 2008 : 26 jeunes filles de 15 à 25 ans composent la première cohorte. Pour le moment, la formation en couture est démarrée. Outre l'atelier de diagnostic participatif, le moment fort a été

l'organisation d'un CLD (Comité Local de Développement) qui a regroupé les autorités administratives, les partenaires, dont les structures jeunesse, 86 leaders d'opinions issues des groupements féminins. L'objectif étant d'enraciner la présence du CEDAF de Sangalkam et d'inscrire le CEDAF en tant que pôle attractif pour l'ensemble des organisations féminines.

2.1.3 ROSS BETHIO

Les résultats des activités sont observés sur un itinéraire de 2 ans. Ross Bethio est le premier CEDAF en opération ; le chef de file. La restauration et l'hébergement fournissent des revenus en croissance constante depuis un an.

Le CEDAF développe des micro-entreprises avec les femmes. La combinaison porteuse : le micro jardinage dans l'enceinte du CEDAF, la culture des oignons sur .5 hectare avoisinant, le périmètre maraîcher et les 3 poulaillers dont l'un situé au CEDAF, les autres chez les productrices partenaires. Ces activités ont des effets croisés autant sur le plan de la maîtrise des habiletés en production et mise en marché, qu'au niveau de l'augmentation de la capacité de revenus, ainsi que de l'effet sur la demande sociale (ex. maintien des petites filles à l'école).

Avec la production avicole, le CEDAF rejoint 80 femmes productrices qui ont réussi à stabiliser le parcours scolaire de 600 enfants, dont la scolarisation de plusieurs petites filles. La formation continue de 2 ans dans le giron de l'alphabétisation, de la production agricole, de la gestion touchent 14 femmes en 1^{ère} année et 35 femmes en 2^e année. Le micro crédit a aussi des effets croisés : le remboursement du crédit peut se faire en nature (avec les sacs de riz) qui, subdivisés, sont source d'augmentation des revenus.

Les AGR et la maîtrise des apprentissages sont intégrés et structurants. Le personnel est composé de 3 agents de l'État, (la coordonnatrice et 2 agents fonctionnaires dont une travailleuse sociale et une maîtresse d'économie familiale), 2 facilitatrices pour les formations artisanales et l'alphabétisation, une volontaire du corps de la paix pour la formation en informatique.

Le CEDAF de Ross Béthio est bien harmonisé au milieu ambiant. On peut parler de vitesse de croisière. Sa stature formelle s'exprime avec le comité de pilotage et de gestion

2-1-4 FATICK

Le CEDAF n'était pas en fonction au moment de l'étude, les équipements ne sont pas complétés. Le travail avec la coordonnatrice lors de l'exercice a ciblé sa vision, ses intentions stratégiques, son plan d'action court terme.

La vision

Pourquoi un CEDAF à Fatick ?

Référence : la coordonnatrice de Fatick

Pour développer un centre d'attraction, un pôle pour les femmes, un lieu d'exercice de la citoyenneté, un lieu de pouvoir, un lieu apolitique accessible quelles que soient les orientations politiques des femmes.

Pour placer la promotion des femmes au-dessus des orientations partisans.

Pour créer un lieu de convergence (ne pas répliquer les cases foyer et ne pas concurrencer les autres ressources, initiatives existantes dont les CRETEF : centre régional d'enseignement technique féminin).

Pour travailler sur un profil de femmes leaders efficaces, agentes de développement (leaders modèle)

Quel développement ?

Durable, global, économique et social.

Reconnaissance de l'apport économique des femmes.

Valeur prédominante : l'équité envers les femmes.

Les actions stratégiques prioritaires : Comment ?

Fédérer les groupements de femmes.

Former : lobbying, plaidoyers, leadership, partenariat, management, gestion financière.

Mettre en avant le développement des capacités des femmes.

Placer les femmes en situation de convergence.

Formations en relation avec l'économie.

Transformation des produits locaux, techniques modernes maîtrisées par les femmes.

Activités, source de revenus, maintien des filles à l'école.

Exploiter les infrastructures CEDAF : hébergement, location d'équipements.

Prioriser l'alphabétisation fonctionnelle.

Il est dans les intentions stratégiques de la coordonnatrice de rencontrer personnellement les leaders du milieu.

La priorité dégagée lors de l'exercice vise à rendre le CEDAF fonctionnel du point de vue des installations physiques, matérielles (les équipements) et du point de vue des ressources humaines à pourvoir.

Les premiers résultats ont été réalisés au niveau des infrastructures et de l'équipement :

- Eau rétablie (Facture laissée par le PCRPE payée)
- Fuite d'eau réparée
- Etage alimenté en eau
- Système d'évacuation au niveau des sanitaires réparé
- Circuit électrique amélioré
- Equipement restant reçu
- Bâtiment abritant les salles de cours fonctionnel
- Cour arrière dallée
- Devanture du CEDAF dallée pour atténuer les inondations pendant l'hivernage
- Installation de 10 plafonniers dans les salles de cours
- Installation internet dans les bureaux et la salle informatique (wifi)
- Installation de 04 splits et 04 postes téléviseurs dans les chambres

2.2 Les extrants

2.2.1 KEBEMER

- L'alphabétisation en wolof et l'initiation au français représentent un levier pour passer des métiers traditionnels aux formations puis aux emplois plus qualifiants.
- Formation polyvalente de 77 femmes en 3 ans.
- Membership de 660 femmes répertorié sur des fiches.
- 452 femmes rejointes par les formations à la carte.
- 15 femmes pendant 10 semaines en informatique, 30 femmes formées en agroforesterie et en techniques de reboisement et 12 femmes formées en micro jardinage.

2.2.2 SANGALKAM

Les extrants pourront être mesurés après quelques mois de fonctionnement.

La mise en place du comité de gestion est visée en tant qu'indicateur de la capacité du CEDAF de réunir les femmes au-delà de leurs tendances politiques.

Les moments de rassemblement des femmes pourront donner des indications sur l'atténuation des clivages politiques qui traversent la zone

2.2.3 ROSS BETHIO

Une formation continue sur 2 ans, avec en 1^{ère} année 14 élèves et en 2^e année 35 élèves.

Des formations sur mesure qui ont rejoint 80 femmes.

L'aviculture et le maraîchage ont un effet multiplicateur autant au niveau de la production que sur la réponse aux besoins sociaux. On estime que 600 personnes ont été rejointes.

2.2.4 FATICK

Un complément d'information a permis de faire une synthèse des activités réalisées depuis l'ouverture du CEDAF :

- Formation de **35 femmes** présidentes d'organisations de femmes sur le réseautage, la confiance en soi et le marketing.
- Formation de **30 femmes** présidentes d'organisations de femmes sur VIH/SIDA et Genre, dans le cadre du plan d'action sectoriel de la Famille dans la lutte contre le SIDA.
- Formation de **60 femmes** de la commune et du département de Fatick en gestion économique, suivie de l'octroi d'un financement de 51 000 000 F par le Ministère de la Famille, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de lutte contre la féminisation de la pauvreté.
- Formation de **35 femmes** de la région, relais dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action régional du secteur de la Famille, dans la lutte contre le SIDA.
- Formation de **20 femmes**, Présidentes d'organisations de femmes en informatique.
- Formation de **30 femmes** sur le leadership féminin.
- Formation de **35 femmes** sur le Genre.
- Formation de **15 femmes** en management et leadership féminin.

L'ensemble des formations ont touché **255 femmes**.

Aussi :

- 41 causeries qui ont touché **1125 hommes et femmes** (Prévention du SIDA, Promotion des comportements à moindre risque et du test pré-nuptial, conseils pour le dépistage volontaire).

- Recensement des organisations de femmes et visites de proximité à l'endroit des présidentes d'associations et de GPF de la commune, les associations et GPF des arrondissements en rapport avec les Sous-préfets, les PCR et les chefs de CADL.
- Prise de contact avec les chambres consulaires (chambre des métiers, chambre de commerce), le conseil régional, l'Agence Régionale de Développement (ARD), les services techniques, les ONG et les institutions de financement.
- Le 18 Août 2008, mise sur pied du comité de pilotage du CEDAF par arrêté N°224/DF/P. La rencontre a été présidée par le Préfet du Département de Fatick, en présence de toutes les Présidentes d'organisations de femmes, les ONG, les services techniques, les collectivités locales. Les missions du comité de pilotage sont de définir les orientations du CEDAF, d'identifier les besoins des bénéficiaires en formation, appui, crédit et recherche, d'identifier les possibilités de partenariat entre les différents acteurs et les bénéficiaires.
- Les 28 et 29 Mai 2009, le CEDAF a abrité la rencontre de toutes les Coordinatrices de CEDAF du Sénégal, présidée par la Directrice du CENAF et portant sur la mise à niveau sur la situation globale des CEDAF et les nouvelles orientations du Ministère.

20 Juillet 2009, organisation d'une conférence au CEDAF sur le thème : « Réduire la vulnérabilité des femmes au VIH/SIDA », dans le cadre de la semaine Femme/SIDA 2009.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1. DENOMINATEURS COMMUNS ET ANALYSE DES RISQUES

1.1 LES DÉNOMINATEURS COMMUNS AUX QUATRE CEDAF.

LES ACTEURS (PARTIES PRENANTES)

Acteurs bénéficiaires

Il s'agit des femmes impliquées dans les activités de promotion féminine et qui sont organisées en associations, groupements ou individuellement prises. Ces actrices sont souvent en relation avec les Organisations non gouvernementales (ONG) auprès desquelles elles reçoivent soutien et renforcement dans leurs initiatives de développement.

Acteurs intermédiaires

Il s'agit des organisations non gouvernementales (ONG). Dans ce registre cohabitent les ONG nationales dépendant, dans la majorité des cas, des ONG internationales et les ONG étrangères d'origine européenne ou nord-américaine. Contrairement aux premières nommées, ces organisations disposent de ressources importantes et stables. Ces organisations ont pour cibles les femmes, les jeunes et les enfants. Leurs activités s'inscrivent dans le cadre des politiques définies par l'Etat.

Acteurs institutionnels

Il s'agit des structures centrales et décentralisées de l'Etat et des institutions bilatérales et multilatérales. L'Etat définit les grandes orientations ainsi que les politiques en matière de promotion économique des acteurs bénéficiaires. Il coordonne, par le biais du MFFDS qui assure la tutelle, les interventions des structures intermédiaires et institutionnelles.

Les institutions bilatérales et multilatérales mettent à disposition des fonds qu'ils exécutent directement ou par l'intermédiaire des ONG.

Dans cette catégorie, il convient de mentionner les ministères techniques. Certains d'entre eux ont des domaines d'intervention sectoriels qui embrassent les CENAF/CEDAF : éducation, santé, production primaire, secondaire ou tertiaire. Il sera probablement nécessaire d'envisager au besoin des formes de collaboration avec ces entités.

En plus des acteurs, le cadre d'implantation structurel commun à l'ensemble des CEDAF comprend :

- Le comité de pilotage dont le texte juridique a été paraphé par les Ministères qui ont autorité, en particulier le Ministère de la famille, de l'Entreprenariat féminin, de la Solidarité nationale et de la micro finance. L'implantation de ce comité ne pose pas de problème. Ce comité est en quelque sorte l'équivalent du CDD (le Comité Départemental de Développement). Ce comité est convoqué et encadré par le préfet. Le comité de pilotage comprend les représentants de la filière administrative et technique du département de même que les représentantes des groupes de femmes et des ONG. Le Comité de pilotage donne les grandes orientations aux CEDAF compte tenu de la mission nationale répercutée dans les structures départementales.

La personne clé de la structure administrative dans les départements : le préfet

Le préfet est le représentant de l'État auprès de la Commune et il encadre le budget alloué par l'État au CEDAF de son territoire. Il est en quelque sorte l'interlocuteur pour la gestion du budget de l'État. Il soutient la coordonnatrice et est aussi le facilitateur pour la liaison avec les structures des sphères techniques et administratives du territoire, de même qu'avec les groupements de la société civile dont les groupements de femmes

Les préfets que nous avons rencontrés ont démontré une connaissance fine du rôle des CEDAF, des besoins et des enjeux. Ce sont d'excellents collaborateurs, courroie de transmission autant verticale qu'horizontale dans les départements. Ils ont une position qui peut à l'occasion se faire critique à l'égard des responsabilités institutionnelles (notamment au niveau du personnel à pourvoir dans les CEDAF).

Les relations des coordonnatrices avec leur préfet sont très positives pour les 3 CEDAF où ces rencontres avec le préfet ont eu lieu, soit Ross Bethio, Kebemer et Fatick.

Le principal problème : le budget de l'État ne couvre pas le coût du fonctionnement des CEDAF qui doivent (sur leur propre base) mener des activités d'autofinancement et prendre en charge les frais inhérents aux services dispensés (entre autres pour la formation des femmes) et la charge du personnel contractuel qui assume ces services soit la majorité du personnel en fonction dans les CEDAF en fonction.

- L'atelier du diagnostic participatif qui donne lieu à la formulation du plan d'action défini avec les partenaires autant techniques qu'associatifs du département.

Ces ateliers diagnostiques ont été réalisés aux CEDAF de Ross Béthio et au CEDAF de Sangalkam. Ils sont sur la planche de travail au CEDAF de Kebemer et de Fatick. C'est surtout la question du financement de cette activité qui en retarde la faisabilité.

Les coordonnatrices sont d'emblée très conscientes de l'importance de cette démarche qui « réseaute » le partenariat et prépare le terrain pour la mise en place du comité de gestion.

- L'autre maillon incontournable qui découle du diagnostic participatif est le comité de gestion.

Il s'agit de la structure démocratique issue d'une élection des représentantes des groupes de femmes qui, avec l'apport des représentants d'office, vont s'occuper de donner des avis sur la gestion des produits d'exploitation des CEDAF (leurs activités d'autofinancement génératrices de revenus).

Le texte formel qui encadre les comités de gestion n'est pas encore paraphé par les Ministères concernés.

- Le caractère apolitique de la structure CEDAF

Partout, les coordonnatrices ont signalé la présence d'intérêts politiques partisans dont les divergences peuvent perturber la fonction de représentativité pour l'ensemble des femmes, de convergence dans l'action des CEDAF et par conséquent nuire à sa crédibilité. Les enjeux sont surtout politiques, car dans chaque département, il existe des groupements féminins positionnés, ce qui accentuent les clivages. La stratégie dégagée avec les coordonnatrices consiste à bien enraciner le caractère apolitique de la structure CEDAF sur laquelle appuyer le travail de mobilisation et de cohésion. C'est une question très sensible dans tous les CEDAF. Les stratégies diffèrent d'un CEDAF à l'autre, mais l'engagement pour préserver ce caractère apolitique est tout à fait explicite. Si elles sont présentes dans tous les départements desservis par les CEDAF, ces tensions sont particulièrement vives au département de Sangalkam.

Les problèmes sociaux communs aux CEDAF touchant les conditions spécifiques des femmes.

Au terme des visites de terrain, les données recueillies auprès des bénéficiaires et portant sur les besoins, peuvent être classées en deux grandes catégories : les thèmes de recherche et de documentation se rapportant à la vie de la Femme (juridique, santé, etc.) et ceux relatifs aux activités génératrices de revenus.

Thèmes relatifs à la Femme : quatre grands thèmes ont été identifiés, il s'agit de :

- Droits des femmes (constitution code de la famille, code pénal, conventions internationales)
- Maladies endémiques et la santé de la reproduction
- Leadership féminin
- Genre et développement

Thèmes relatifs aux activités génératrices de revenus

- Entrepreneuriat féminin
- Accès au crédit
- Evolution des technologies en matière de teinture, maraîchage, élevage, transformation des produits, couture, etc.
- Gestion administrative, comptable et financière

Le taux d'analphabétisme qui atteint des niveaux très élevés surtout dans les départements à prédominance rurale. Jusqu'au 2/3 de la population féminine est analphabète à Ross Bethio, Fatick et Kebemer. À cela s'ajoute l'exode des petites filles de 9-10 ans vers les villes où elles se retrouvent travailleuses domestiques. Elles interrompent leur parcours scolaire en raison de l'appauvrissement des familles. Les 3 régions Dagana, Fatick et Louga sont aussi touchées par la persistance de la pratique des mariages précoces. Des activités de sensibilisation lors de la journée internationale de la femme du 8 mars à Kebemer avaient justement pour thème : les mariages précoces.

À Sangalkam, le parcours scolaire des jeunes filles est souvent interrompu pour des raisons économiques : elles deviennent travailleuses agricoles et sont souvent exploitées (longues heures de travail, tâches très lourdes et maigres salaires qui ne couvrent pas la dépense quotidienne). La situation économique difficile des familles en milieu rural est à la source de ce problème.

L'alphabétisation fonctionnelle en wolof et l'initiation au français sont au cœur des préoccupations des CEDAF, sujets de l'analyse. C'est aussi un fil conducteur qui ouvre le champ des activités génératrices de revenus pour les femmes et des formations qualifiantes telles l'informatique et la bureautique.

La nécessité de produire des revenus pour soutenir les activités est aussi un fardeau qui incombe à tous les CEDAF. Ross Béthio et Kebemer ont développé des stratégies d'autofinancement appropriés à leur milieu qui leur permettent de bonifier leur offre de formation et d'AGR.

L'exploitation des infrastructures des CEDAF (hébergement, location de salles pour les réunions ou séminaires, location d'équipements) apporte de l'eau au moulin et se pratique à Ross Béthio, Kébémér. L'intrant financier est appréciable.

1.2 Modélisation de quelques expériences dans les CEDAF

Il est important de présenter deux exemples de modélisation d'une expérience à Ross Béthio et à Kebemer.

Exemple 1 : La modélisation de l'expérience a Ross Béthio.

La production avicole pour une application concrète de la gestion axée sur les résultats pouvant se transférer aux autres activités du CEDAF.

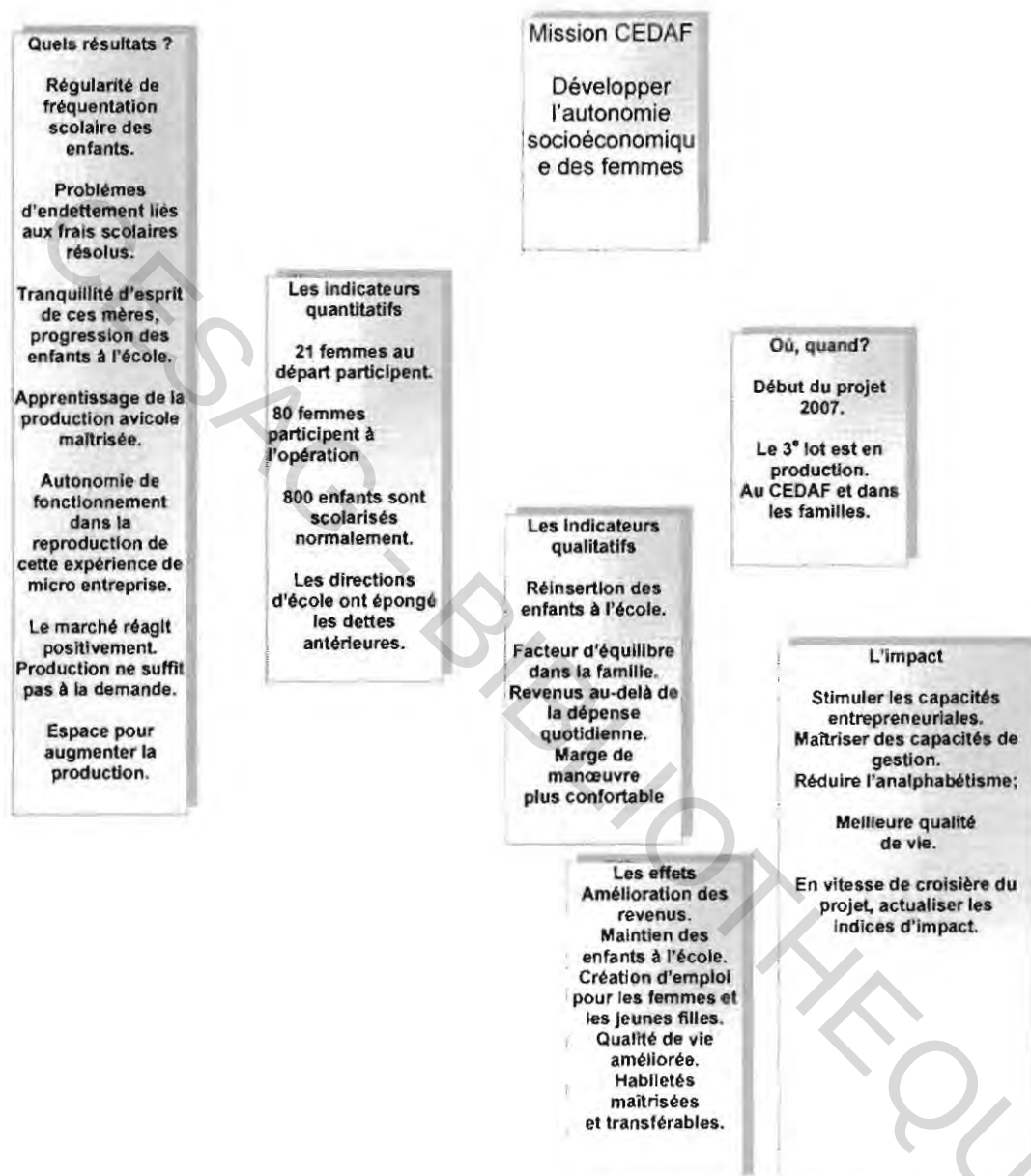
Le point de départ : un poussin.

Son effet multiplicateur :



Le point de départ : un poussin.

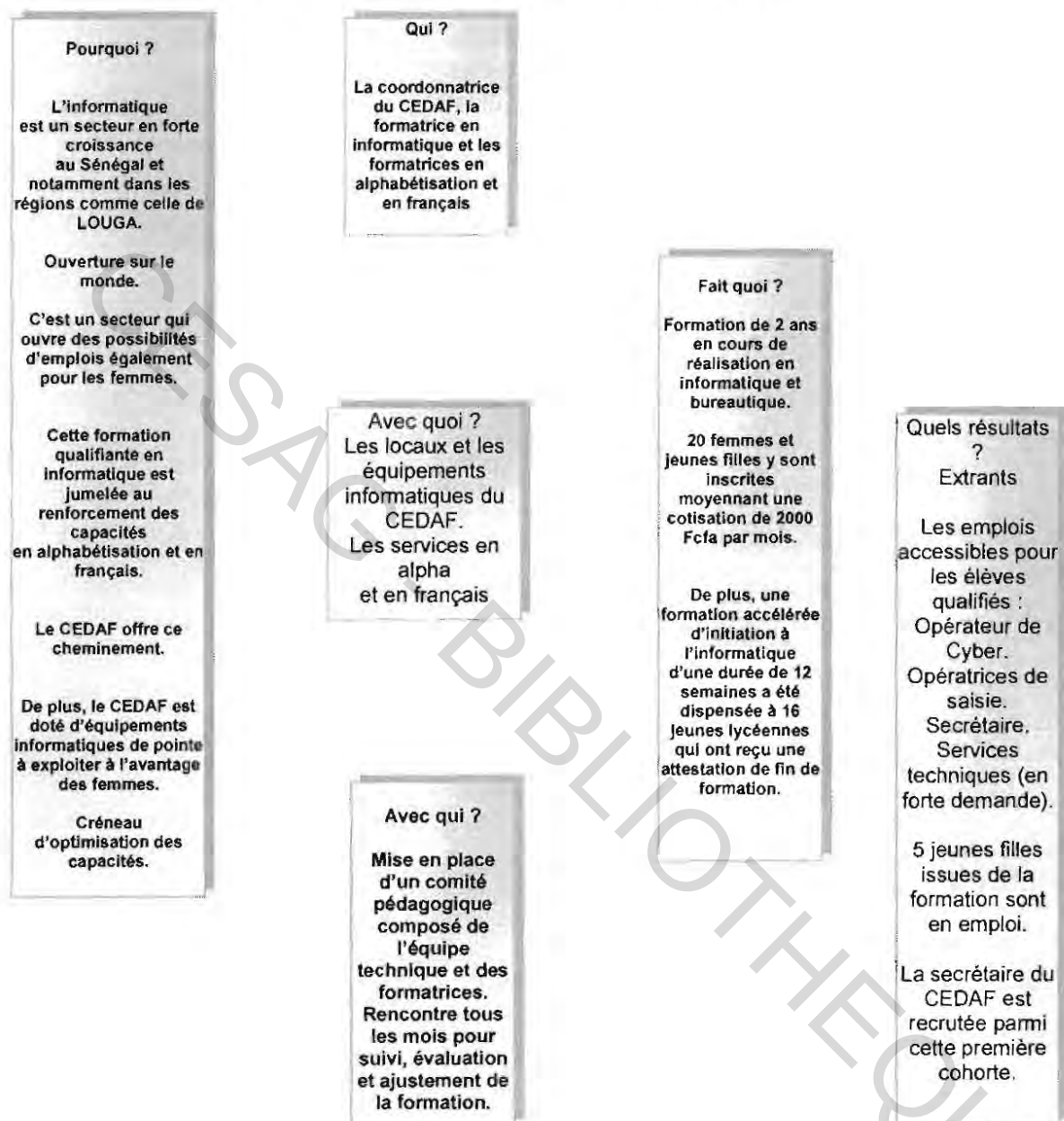
Son effet multiplicateur :



Schémas 5 : Modélisation expérience à Ross Béthio.

Exemple 2 : La modélisation de l'expérience de Kebemer

La formation en informatique en tant qu'activité structurante.



Schémas 6 : Modélisation de l'expérience à Kébémér.

1.3 ANALYSE DES RISQUES : TRANSFORMER LES RISQUES EN OPPORTUNITES

La tournée des CEDAF en action a permis d'évaluer les risques auxquels ils sont confrontés et d'identifier des stratégies pour transformer ces contraintes en opportunités.

1.3-1 CEDAF ROSS BETHIO

Hypothèse, un cas de figure. Problèmes liés à la construction du CEDAF. Qualité inadéquate des installations sanitaires, électriques et d'approvisionnement en eau.	Risque moyen/élevé. Détérioration du matériel et des équipements (électroménagers, ordinateurs, équipements électriques, le système électrique n'est pas adéquat). Perte potentielle de clientèle et de revenus. Les problèmes d'eau et ceux liés aux sanitaires ont un effet de démobilisation et peuvent éloigner la clientèle. Opportunité : les électrogènes deviennent nécessaires. La mise en fonction du château d'eau urgente (le retard est dû à des problèmes politiques
Détournement de la mission du CEDAF de Ross Béthio. Force latente d'intérêts politiques divergents	Risque élevé Risque de récupération politique. Opportunité : le CEDAF occupe l'espace public, assure sa visibilité, construit sa pertinence et sa crédibilité. Stratégie de communication à déployer. La mise en place du comité de gestion est une occasion d'impliquer les leaders naturels du milieu, de créer un consensus autour de la mission du CEDAF.

CEDAF DE SANGALKAM

ANALYSE DES RISQUES

Inverser les risques en opportunités

Hypothèses de risques Hypothèse : La position de la coordonnatrice vis-à-vis de ses attentes en dotation des ressources financières et humaines pourrait différer l'opérationnalisation concrète du programme du CEDAF	Risque faible/moyen La population est en attente. Il y a un risque de démobilisation. Opportunité : accélérer l'affectation d'agents profilés pour compléter le personnel existant pourrait constituer le levier pour enclencher le fonctionnement opérationnel du Cedaf.
Hypothèse : un cas de figure La participation financière des élèves pour couvrir les frais de scolarisation peut être un frein si on considère le pouvoir d'achat des parents.	Risque moyen/élevé Ces coûts pourraient entraîner des désistements en cours de formation. Opportunité : Trouver un partenaire qui pourrait prendre en charge une partie des frais. Octroyer à la structure un budget de formation
Hypothèse : Détournement de la mission du CEDAF Polarisation des intérêts politiques divergents. Forte politisation de la zone	Risque élevé Risque de récupération politique et de détournement des objectifs. Opportunité : le CEDAF occupe l'espace public, assure sa visibilité, construit sa pertinence et sa crédibilité. Stratégie de communication : en processus

CEDAF DE FATICK

RISQUES	OPPORTUNITÉS
Hypothèse : La présence sur le territoire d'un grand nombre de groupements de femmes signale un défi pour parvenir à fédérer tous les acteurs autour de la vision et des valeurs du CEDAF. L'approche personnalisée de la coordonnatrice qui consiste à aller vers les leaders pour susciter leur adhésion : une stratégie porteuse.	Risque faible/moyen La récupération du CEDAF par l'un ou l'autre des partis politiques. Le CEDAF a le rôle de bien asseoir sa crédibilité sur le caractère apolitique de la structure CEDAF. Pour une gestion démocratique, les profils des membres du comité de gestion assurent la neutralité, l'équité et la transparence.
Hypothèse : Cas de figure : Problèmes liés à la construction du CEDAF, Décalage dans le temps entre l'inauguration officielle du CEDAF par le président de la République, et les retards dans la mise en place des activités.	La démobilisation des femmes due au délai d'attente risque de faire échouer le projet. Le défi est de transformer leur impatience en énergie qui entraîne une adhésion. Mobiliser les structures administratives, ministérielles et les partenaires..
Hypothèse : La formation d'une équipe de travail autour de la coordonnatrice pourtant essentielle comporte certains risques. Le rôle de la coordonnatrice est crucial dans l'exercice du choix des collaborateurs directs et et des collaborateurs stratégiques du comité de gestion. Risque de mauvaise dotation en termes de PRH (planification des ressources humaines). Les enjeux en cause : la cohérence nécessaire entre les profils souhaités et les réels embauches.	La dotation du personnel de l'État dépend de la fonction publique. RÔLE CENAF/CEDAF pour établir des profils en fonction de la vision et des valeurs CENAF CEDAF. CENAF relais avec les autorités concernées pour faire valoir les profils souhaités lors des affectations.

CEDAF DE KEBEMER

RISQUES	OPPORTUNITÉS
Hypothèse : La position de la coordonnatrice vis-à-vis du niveau d'étude des élèves (BEFM et BAC) pourrait différer l'opérationnalisation concrète du programme du CEDAF.	Risque faible/moyen La cible est composée de jeunes filles de niveau d'étude différent. Il y a un risque de démobilisation. Opportunité : Diversifier le programme de formation afin d'atteindre toutes les jeunes filles de la zone d'intervention pourrait constituer le levier pour enclencher le fonctionnement opérationnel du CEDAF.
Hypothèse : un cas de figure La participation financière des élèves pour couvrir les frais de scolarisation peut être un frein si on considère le pouvoir d'achat des parents.	Risque moyen/élevé Ces coûts pourraient entraîner des désistements en cours de formation. Opportunité : Trouver un partenaire qui pourrait prendre en charge une partie des frais. Octroyer à la structure un budget de formation.
Hypothèse : Détournement de la mission du CEDAF. Polarisation des intérêts politiques divergents. Forte politisation de la zone	Risque élevé Risque de récupération politique et de détournement des objectifs. Opportunité : Le CEDAF occupe l'espace public, assure sa visibilité, construit sa pertinence et sa crédibilité. Stratégie de communication : en processus.

SECTION 2. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Statut du CENAF/CEDAF

L'étude a révélé que par rapport aux statuts existants et au regard des principes directeurs qui doivent caractériser les CENAF/CEDAF, l'agenciation constitue le cadre le plus approprié.

L'ancrage institutionnel du projet est naturellement le MFDSSN, coordonnateur du bureau opérationnel du Programme National de Lutte contre la pauvreté au Sénégal.

Le projet CENAF-CEDAF est donc placé sous la tutelle institutionnelle du MFDSSN à l'image de l'AFDS, du PLCP et du PAREP.

➤ La gestion et le fonctionnement du projet global

La gestion et le fonctionnement découlent du schéma institutionnel proposé pour le projet. Les centres doivent traduire en activités les orientations stratégiques déclinées par les comités créés à cet effet.

Les orientations et questions d'intérêt national concernant l'un ou l'autre volet du projet sont prises en charge par le CENAF tandis que les CEDAF doivent se spécialiser en particulier sur des sujets spécifiques à leur zone d'intervention.

Les centres doivent fonctionner dans le cadre d'un réseau en développant des échanges verticaux (avec le CENAF) et horizontaux (entre CEDAF).

La gestion du projet reposera sur les principes directeurs précédemment énoncés et qui sont conformes au statut juridique proposé.

➤ Sur le volet Formation

Le volet formation sera exécuté sur la base du principe du Faire-faire : la cellule de gestion du centre s'appuiera sur les personnes ressources et les organisations spécialisées pour assurer les formations.

Les besoins en formation des bénéficiaires ont été classés en deux grandes catégories, à savoir : les besoins portant sur des thèmes transversaux tels que l’alphabétisation, la gestion, etc. et les besoins se rapportant à des thèmes spécifiques à chaque zone et liés aux activités génératrices de revenus.

La période la mieux indiquée, pour assurer un taux de fréquentation assez élevé de femmes aux sessions de formation est la saison sèche allant de Décembre à Mai.

➤ Sur le volet Documentation et Recherche.

Le volet Documentation et Recherche sera pris en charge par un système comprenant une unité centrale (logée au CENAF) et des unités décentralisées dans les CEDAF, reliées en réseau.

Un programme de recherche sera élaboré annuellement, de manière participative et comprendra des thèmes d’intérêt national et des thèmes d’intérêt spécifique.

Les supports audio-visuels sont mieux indiqués pour la diffusion de l’information, auprès des cibles.

➤ Sur le volet Accueil

Les infrastructures sont mises au service des bénéficiaires durant les sessions de formation et sont rentabilisées sous forme de location, en dehors de celles-ci.

Une implication des bénéficiaires dans le fonctionnement et la couverture des charges récurrentes des centres est souhaitée.

➤ Sur le volet Appui-Conseil-Orientation

Un cadre est mis en place, permettant d’assurer un service Appui-Conseil-Orientation de proximité, dans des domaines couvrant les principaux problèmes rencontrés par les femmes.

Un intérêt particulier sera accordé au domaine de la santé conformément aux besoins exprimés par les bénéficiaires.

RECOMMANDATIONS

Recommandations générales

Le pourvoi en ressources humaines des CENAF/CEDAF et leur dotation en ressources matérielles doivent être menées dans le strict respect des règles de transparence et de bonne gouvernance.

Une attention particulière doit être accordée à la gestion de cet aspect de la mise en œuvre du projet. C'est pourquoi, nous formulons les recommandations suivantes à cet endroit.

Préalablement, à ces opérations, nous estimons que le projet doit désormais d'abord se doter de manuel de procédures administratives et financières complètes et pertinentes et faire l'objet d'une large diffusion auprès de toutes les parties prenantes.

Celles-ci sont naturellement inspirées des principes de transparence et d'équité. Elles seront basées sur les meilleures pratiques managériales, compte tenu de la latitude qu'offre dans ce domaine le statut d'agence.

Ainsi, pour le personnel, le processus de sélection pourra idéalement faire recours aux prestations d'un cabinet de la place spécialisé en ressources humaines.

Pour le matériel et les équipements, les procédures efficaces de passation de marché contenues dans le manuel de procédures devront être appliquées.

A défaut, les indicateurs du code des marchés publics pourront servir de référence. En effet, plusieurs partenaires au développement parmi les plus exigeants trouvent ce code satisfaisant.

Recommandations spécifiques

➤ L'organisation et la gestion du projet CENAF/CEDAF

Une représentation paritaire entre les différentes parties prenantes devra être de mise dans la composition des conseils d'orientation stratégique (CENAF et CEDAF). Egalement, chaque centre devra jouir d'une certaine autonomie de gestion pour une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des activités programmées par volet.

➤ Volet formation

Mettre sur pieds un système d'accompagnement pour valoriser la formation, en mettant en place des mécanismes permettant de faciliter l'accès des femmes au crédit.

Au niveau de chaque centre, le responsable de volet devra :

- élaborer, de concert avec les associations bénéficiaires, un programme de formation annuel,
- répertorier toutes les compétences locales susceptibles d'être mises à profit dans les formations,
- prendre des mesures incitatives de valorisation des acquisitions ; certification (prix, diplômes, etc.),
- féminiser, de préférence, le corps des alphabétiseurs.

Le responsable du volet formation devra avoir les compétences nécessaires pour exécuter cette tâche. Les responsables du CENAF (instance nationale) devront élaborer un programme de renforcement de capacité pour les coordonnatrices et le personnel des CEDAF afin de leur transmettre les outils qui leur permettront de relever les défis du développement de leur terroir.

Ce programme de renforcement des capacités des agents du CENAF et des coordonnatrices de CEDAF se fera à travers la formation, l'accompagnement rapproché dans le but de :

- permettre aux agents du CENAF d'acquérir de nouvelles compétences pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité des CEDAF,
- doter les coordonnatrices des CEDAF des outils pour qu'elles puissent aider les femmes leaders à assurer une gestion coopérative, transparente et démocratique de leurs organisations,
- renforcer les capacités des femmes bénéficiaires à participer, à suivre, à contrôler et à influencer les décisions qui les affectent directement,
- permettre aux différents acteurs de découvrir et de mettre en exergue les potentialités des zones d'implantation des CEDAF, dans la perspective d'une mise en valeur des atouts,
- permettre aux CEDAF de générer des ressources additionnelles pour financer les activités génératrices de revenus des femmes.

➤ Volet documentation et recherche

Intégrer, dans le cadre d'un partenariat, l'unité centrale du CENAF dans un réseau international permettant d'accéder à des bases de données de centres similaires à travers le monde.

Axer la recherche sur les besoins exprimés par les femmes et privilégier les thèmes d'intérêt national.

En matière de documentation, privilégier des supports en langues nationales sous forme de :

- Disquette
- CD Rom
- Cassette vidéo
- Photos
- Boîte à images

➤ Volet accueil

Initier une politique de marketing pour rentabiliser les installations prévues dans le volet accueil.

Mettre en place un comité de gestion pour ce volet.

➤ Volet appui-conseil-orientation

Initier un partenariat avec les structures spécialisées (Ex CREDIF en Tunisie) pour un échange d'expériences et de documentation, avec les structures locales tels que la maison des jeunes, la maison de l'outils et la maison de l'agriculture pour mieux cerner les problèmes et contribuer au développement durable de la zone.

Bibliographie

Gestion axée sur les résultats

Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats Allen, John. *Workshop on Developing Performance Indicators for Government*, American Evaluation Association, Seattle, 1992.

Aubry, Pierre and Fernand Hivon. *Cadre stratégique d'intervention au Maghreb : Cadre de suivi et évaluation*, Document inédit, Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, Agence canadienne de développement international, 1994.

Brown, Barbara. *La gestion axée sur les résultats : danger ou occasion unique ?*

Leçons tirées de l'expérience , 15 août, 1995.

Agence canadienne de développement international. *A Guide for Self-Assessment and Monitoring*, Direction de la planification stratégique, Direction générale de l'Asie, juin 1999.

Asia Branch Results and Indicators, Direction de la planification stratégique et des politiques, Direction générale de l'Asie, 1999.

Guide to Project Performance Reporting For Canadian Partners and Executing Agencies, mai 1999.

Planning and Reporting for Results, Direction de la planification stratégique et des politiques, Direction générale de l'Asie, mars 1999.

Results-based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles, Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.

Basic Human Needs Performance Review: BIMODA Literacy Farmers Cooperative Union Project in Ghana. Évaluation réalisée par E.T. Jackson and Associates pour la Direction générale de l'examen du rendement de l'ACDI, mars 1998.

Reporting: A Three Step Process. Document de travail préparé par la Direction de l'examen du rendement, Direction générale de la gestion centrale, ACDI, novembre 1996.

Indicator Development and Selection Guide, Unité de l'examen du rendement, Direction de la planification stratégique et des politiques, Direction générale de l'Asie, 16 mai 1996.

La gestion axée sur les résultats à l'ACDI, Direction générale de la gestion centrale, mars 1996.

La gestion axée sur les résultats à l'ACDI Énoncé de principe, message du président, 5 mars 1996.

Towards a Results-Based Accountability Framework for CIDA: a Discussion Paper, Direction de l'examen du rendement, 1996.

Pourquoi et comment utiliser des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes : manuel pour les projets, Intégration de la femme dans le développement et égalité des sexes, Direction générale des politiques, décembre 1995.

Beck, Tony and Morton Stelcner, *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes, Intégration de la femme dans le développement et égalité des sexes*, Direction générale des politiques, août 1995.

Bilateral Performance Measurement: An Outline, Direction de l'examen du rendement, 13 juillet 1995.

Building a Cheaper Innovative Dynamic Accelerated Contracting Process Report of the Task Force on the Redesign of the CIDA Contracting Function, mai 1995.

Helping CIDA be Better, Cheaper, Clearer, Faster Performance Review Work Plan, Executive FY 95/96 to FY 97/98, Summary, Direction de l'examen du rendement, Direction générale de la gestion centrale, 16 mars 1995.

Framework for Results-Based Contracting in CIDA document de travail, Direction de la gestion des contrats, Direction générale de la gestion centrale, 6 juillet 1994.

Document :

- *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide public au développement*, Paris 28 Février – 02 Mars 2005.
- *Etude GCP 2003-2007 – COTA asbl-NW-HHC*, Fiche Gestion axée sur les résultats (GAR)
www.cota.be
- AQOCI, *Guide : la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et Développement (GED)*.
- *Le management par objectifs et la gestion axée sur les résultats : introduction aux méthodes et outils de management par objectif*. Boubabacar Aw Professeur au CESAG.
- *Gestion des résultats et des risques* Marc André Fredette, Directeur pour la gestion du rendement à l'ACDI.
- *La Gestion Axée sur les Résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes* Janvier 2009.
- *Mémoire de Kanté Abdoulaye*, CESAG, DESAG-MBA

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme du projet

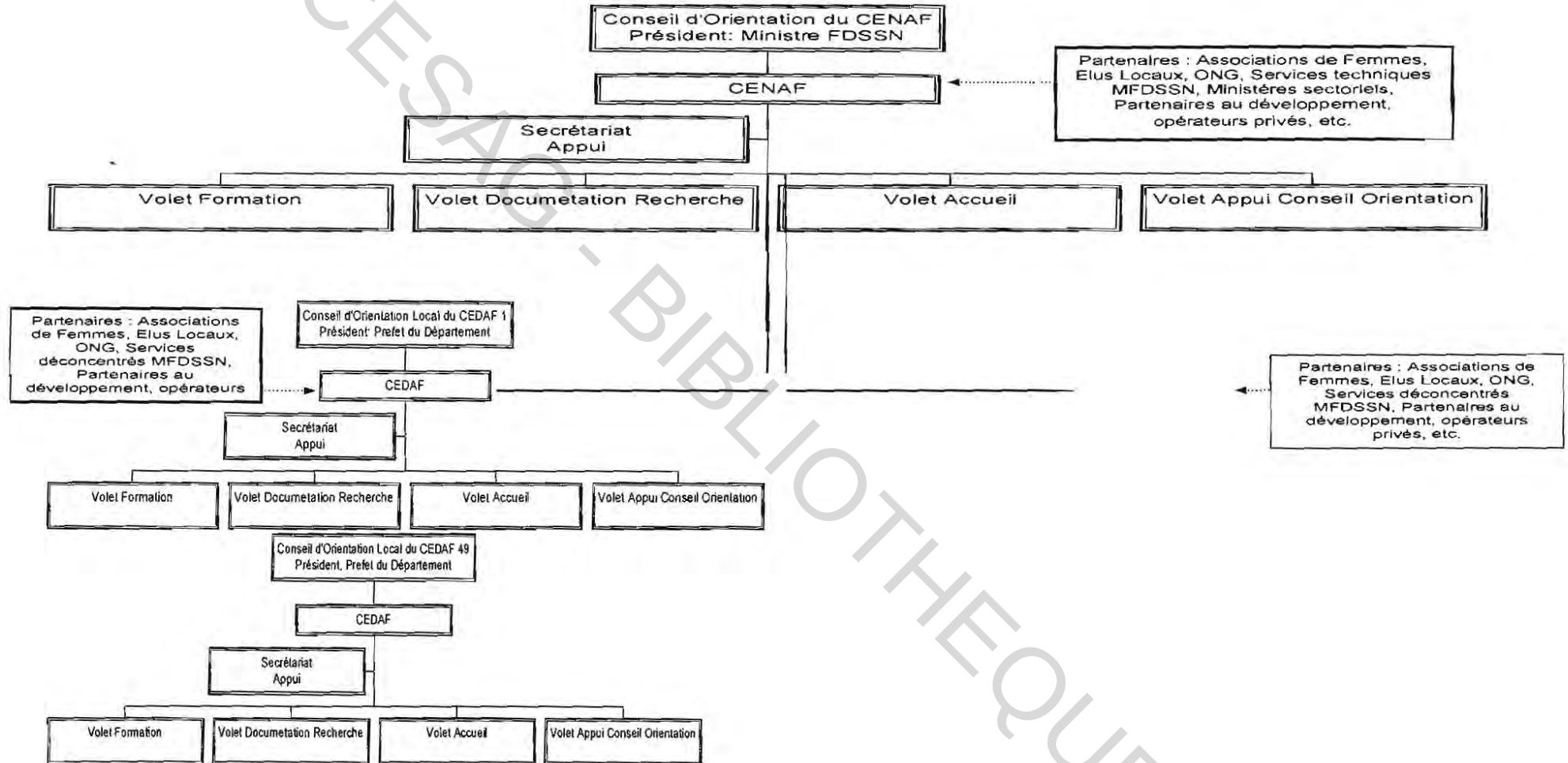


TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
Remerciements	i
Liste des sigles et abréviation.....	ii
Liste des tableaux et graphique.....	iii
Liste des annexes.....	iv
Sommaire.....	v
INTRODUCTION.....	1
1. Problématique.....	3
2. Objectifs.....	7
3. Hypothèses.....	7
4. Intérêts de l'étude.....	7
5. Délimitation du champ de l'étude.....	7
6. Précision du problème central et questions de recherche.....	8
7. Méthodologie de travail.....	8
8. Annonce du plan.....	8
PREMIERE PARTIE : Les fondements théoriques, contextuels	9
Chapitre 1 : Fondements théoriques.....	11
Section 1. Définition des concepts clés.....	11
1.1 Projet de développement.....	12
1.1.1 Définition.....	12
1.1.2 Approche projet.....	12
1.2 Programme de développement.....	13
1.2.1 Définition.....	13
1.2.2 Approche programme.....	13
1.3 Gestion des projets.....	14
1.4 Performance.....	15
Section 2. La Gestion Axée sur les Résultats.....	16
2-1. Introduction.....	16
2-2. Notion sur la GAR.....	16
2-3. Concepts et Outils fondamentaux de la GAR.....	16
Chapitre 2 : Contexte de l'étude.....	23
Section 1. Présentation du CENAF.....	23
1-1 Le Contexte et la justification du projet CENAF/CEDAF.....	23

1-2 Les objectifs du projet CENAF.....	24
1-3 Les cibles	25
1-4 Les activités.....	25
1-4-1 Volet Formation.....	25
1-4-2 Volet Documentation et Recherche.....	29
1-4-3 Volet Accueil.....	30
1-4-4 Volet Appui – Conseil – Orientation.....	30
Section 2. Présentation des CEDAF.....	32
2-1. CEDAF de Kebemer.....	33
2-2. CEDAF de Sangalkam.....	36
2-3. CEDAF de Ross Béthio.....	38
2-3. CEDAF de Fatick.....	41
DEUXIEME PARTIE : Présentation des résultats et recommandations.....	43
Chapitre 3 : Situation actuelle des CEDAF.....	44
Section 1. Étude de milieu des CEDAF.....	44
1.1-Les facteurs sociaux qui caractérisent chaque CEDAF.....	44
1.2-La position économique, sociale des femmes.....	50
Section 2. Faits Saillants dans les CEDAF.....	52
2.1- Les résultats	52
2.2- Les extrants.....	56
Chapitre 4. Analyse des données et recommandations.....	59
Section 1. Dénominateurs communs et Analyse des risques.....	59
1-1. Dénominateurs Communs des 4 CEDAF	59
1-2. Modélisation de quelques expériences dans les CEDAF.....	64
1-2. Analyse des risques	67
Section 2. Conclusion et Recommandations	71
2.1- Conclusion	71
2.2- Recommandations.....	73
Bibliographie.....	76
Annexes.....	78
Table des matières	81