

**AIDE MEMOIRE DE LA MISSION D'EVALUATION DU PROJET DE LUTTE
CONTRE LA PAUVRETE ET D' ACTIONS EN FAVEUR DES FEMMES**Introduction

1. Une mission de la Banque africaine de développement dont les termes de référence sont joints en annexe 1, a séjourné au Sénégal du 15 au 29 août 1998. La mission avait pour principale tâche l'évaluation du projet de lutte contre la pauvreté et d'actions en faveur des femmes inscrit au programme de prêts du Groupe de la Banque pour 1998. La mission était composée de M. Boukary Savadogo et Mme Carmen Malena, experts de la Banque et de MM. Pierre Vaillancourt et Papa Demba Seck, experts consultants. Elle a été rejointe le 24 août 1998 par M. B. Traoré, environnementaliste de la Division OCDW.2 de la Banque. Ont également participé à la mission deux consultants nationaux, spécialistes en microfinance et analyse institutionnelle des ONG/OCB, recrutés par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) de la Coopération canadienne.

2. Durant son séjour, la mission a été reçue en audience par Madame le Ministre de la famille, de l'action sociale et de la solidarité nationale et, en plus des rencontres individuelles avec les principaux acteurs et partenaires intervenant dans les domaines de la lutte contre la pauvreté et d'actions en faveur des femmes, a effectué des visites de terrain et tenu plusieurs réunions de travail dans les cinq régions ciblées par le projet, à savoir, les régions de Dakar, Thiès, Tambacounda, Diourbel et Kolda. La liste des personnes rencontrées est jointe en annexe 2. Au terme du séjour, la mission a tenu avec les responsables des services techniques du Gouvernement concernés par le projet une réunion de synthèse, objet du présent aide mémoire, au cours de laquelle les résultats obtenus ont été présentés et discutés.

Présentation du projet

3. Le présent projet qui tient compte des acquis des interventions antérieures de la Banque, notamment ceux du Projet d'appui aux groupements de promotion féminine (PAGPF), n'est pas une deuxième phase du PAGPF. Il s'agit d'un projet de lutte contre la pauvreté qui s'inscrit dans les orientations du FAD VII. Ses objectifs, ses composantes et résultats attendus ont été discutés et confirmés avec le Gouvernement. Le projet cadre bien avec le Plan national de lutte contre la pauvreté (PLP), élaboré par le Gouvernement avec l'aide de ses partenaires et le Plan d'action de la femme.

4. L'objectif global du projet est de contribuer à réduire la pauvreté par l'amélioration des conditions socio-économiques des femmes sénégalaises. Les actions envisagées au titre du projet sont en conformité avec la politique du pays et la politique de la Banque en matière de lutte contre la pauvreté et de promotion des femmes. Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants:

- i) Appuyer la mise en oeuvre du programme national de lutte contre la pauvreté et du plan d'action national de la femme;
- ii) Améliorer le niveau éducatif, les compétences techniques et professionnelles et les capacités d'auto-promotion des femmes;
- iii) Accroître la capacité de génération des revenus des femmes;
- iv) Améliorer les conditions de vie et de travail des femmes;

v) Renforcer les capacités des différents partenaires d'exécution du projet.

5. Afin d'atteindre les objectifs fixés, le projet comprend les cinq composantes suivantes qui ont été validées par les différents partenaires et par le Gouvernement :

- i. Alphabétisation fonctionnelle et IEC;
- ii. Micro-crédit et appui aux activités génératrices de revenu;
- iii. Amélioration des conditions de vie et de travail des femmes;
- iv. Renforcement des capacités;
- v. Gestion du projet.

6. Les objectifs et les principales actions retenues par composante sont les suivants :

Composante I : Alphabétisation fonctionnelle et IEC

Objectifs :

- Accroître la confiance des femmes dans leurs capacités de prise en charge de leur développement dans les domaines du leadership féminin, des techniques de négociations, de communications, de lobbying et de plaidoyer, genre et développement;
- Améliorer les connaissances des femmes dans les domaines de la santé reproductive, maternelle et infantile, mutilations génitales faites aux femmes, eau et assainissement, nutrition, la scolarisation des filles, la gestion des ressources naturelles, protection de l'environnement, code de la famille, code du travail, etc;
- Apprendre aux femmes à lire, écrire et calculer pour développer leurs compétences techniques et sociales.

Principales actions envisagées :

- Campagnes de sensibilisation et de promotion du projet;
- Ateliers de lancement et ateliers techniques tenus aux plans national et régional;
- Mise en place de trois cycles de sessions d'alphabétisation/IEC de 18 mois visant 36 000 femmes;
- Formation de 40 formateurs et de 600 facilitateurs;
- Appui aux activités de post-alphabétisation;

Composante II : Micro-crédit et appui aux activités génératrices de revenus

Objectifs :

- Accroître l'accès des femmes au micro-crédit;
- Inciter les femmes à l'épargne;
- Développer les capacités techniques des femmes et leurs capacités à générer et gérer les activités génératrices de revenus;

- Favoriser l'émergence de petites et moyennes entreprises pour les femmes.

Principales actions envisagées :

- Identification, mise à jour de données sur les créneaux porteurs et diffusion des résultats auprès des bénéficiaires;
- Mise en place d'un fonds de crédit d'environ 1,6 million d'UC et développement de services de proximité en matière de microfinance;
- Formation en gestion des micro-projets et en microfinance;
- Développement des capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires;
- Promotion d'échanges régionaux et interrégionaux.

Composante III : Amélioration des conditions de vie et de travail des femmes

Objectif :

- Améliorer les conditions de vie et de travail des femmes.

Principales actions envisagées :

- Aménagement de points d'eau;
- Installation d'équipements d'allègement des tâches et de production (moulins, décortiqueuses, batteuses, pompes etc.);
- Formation à la gestion et à l'entretien et pérennisation des équipements mis en place;
- Réalisation de garderies d'enfants;
- Formation d'auxiliaires pour les garderies;
- Autre infrastructures socio-économiques prioritaires identifiées par les bénéficiaires.

Composante IV : Renforcement des capacités des partenaires d'exécution du projet

Objectif :

- Renforcer les capacités des partenaires d'exécution du projet.

Principales actions envisagées :

- Construction/réhabilitation de cases-foyers;
- Tenue de 24 séminaires thématiques et techniques dans les régions ciblées;
- Activités de formation spécifiques aux ONG, SFD et aux services déconcentrés;
- Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles des partenaires institutionnels (MFASSN et MEFP) du projet aux niveaux central et décentralisés.

Composante V : Gestion du projet

Objectif :

- Assurer la mise en œuvre efficiente et efficace du projet

Principales actions envisagées :

- Mise en place d'une structure de gestion du projet composée d'un bureau national de gestion et de 5 unités régionales de gestion ;
- Fourniture du matériel et de l'équipement nécessaires au fonctionnement de cette structure.

Approche et stratégies

7. Les principes de base discutés avec le Gouvernement lors de la mission de préparation ont été confirmés. A titre de rappel, ces principes sont les suivants:

Ciblage des femmes

Compte tenu du rôle primordial joué par les femmes au sein de leur communauté, le projet aura des retombées qui bénéficieront à l'ensemble des populations des localités ciblées.

Approche participative

Afin d'assurer la pertinence des activités et la prise en charge des réalisations par les bénéficiaires, le projet utilisera une approche qui permettra la participation significative des bénéficiaires à toutes les étapes du projet (identification des besoins et des priorités opérationnelles, planification, réalisation et suivi-évaluation des activités du projet).

Approche genre

Dans sa démarche de mise en œuvre, le projet considérera non seulement les effets mais aussi les causes fondamentales des contraintes qui affectent la situation des femmes et nuisent à leur développement socio-économique. Le projet prendra en compte les besoins spécifiques des femmes et leurs intérêts stratégiques et visera à renforcer leur pouvoir socio-économique.

Approche intégrée

Compte tenu du caractère multidimensionnel de la pauvreté, le projet adoptera une approche intégrale qui cherche à prendre en compte et fournir des solutions autant que faire se peut à l'ensemble des préoccupations des groupes-cibles.

Approche décentralisée

Pour des raisons d'efficacité et d'efficacités et afin d'assurer le développement des capacités et une plus grande responsabilisation des bénéficiaires et des partenaires, le projet adoptera une approche décentralisée. Cette approche favorisera la prise de décision au niveau local et un suivi plus rapproché des actions sur le terrain.

Approche de gestion

Le projet sera géré selon le principe du faire faire plutôt que d'exécuter les activités. Il aura donc recours à des organisations de la société civile, du secteur privé et aux services déconcentrés pour exécuter les activités. Pour les composantes I et III, ces organisations agiront sous la supervision de maîtres d'ouvrage délégués. Dans le cas de la composante I, le maître d'ouvrage délégué sera sélectionné sur la base d'une liste restreinte d'organisations compétentes pré-qualifiées. Pour la composante III, il s'agira d'une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée avec l'AGETIP.

Coût du projet par composantes (en millions d'UC)

COMPOSANTES	Million FCFA	Millions UC	%
Alphabétisation/IEC			
Micro Crédit et AGR			
Amélioration des conditions de vie des femmes			
Développement des capacités des partenaires			
Appui à la Cellule d'exécution du projet			
Total coût de base	11991,51	14,72	
Aléas et imprévus			
Hausse des prix			
Coût total du projet	13530,35	16,61	

Hypothèses et risques du projet

11. Les hypothèses suivantes sont déterminantes dans la conception du présent projet : (i) le Programme national de lutte contre la pauvreté demeure une priorité dans la stratégie de développement du pays ; (ii) le Plan d'action de la femme 1997-2001, demeure une priorité du gouvernement dans la stratégie de développement du pays; (iii) l'information et la sensibilisation de la population sur les objectifs du projet et ses activités sont faites de manière efficace et atteignent les groupes-cibles; (iv) les différents programmes d'alphabétisation fonctionnelle, de post-alphabétisation et d'IEC sont cohérents avec les besoins des femmes qui sont disponibles pour y participer et renforcent leur potentiel pour qu'elles s'engagent dans des activités économiquement rentables; (v) la mise à jour des études sur le créneaux porteurs permet d'identifier les secteurs où des activités rentables sont possibles; (vi) les services de microfinance sont adaptés aux besoins des groupes-cibles et de nombreuses femmes y recourent; (vii) les SFD sélectionnés sont en mesure de fournir des services en microfinance et de renforcer les aptitudes des femmes à une utilisation rationnelle du crédit; (viii) les organisations de la société civile et du secteur privé sont suffisamment opérationnelles et compétentes pour offrir les services d'intermédiation technique sollicités par les groupes-cibles; (ix) les formations reçues permettent aux communautés bénéficiaires de gérer de manière durable les infrastructures installées; (x) les activités de développement des capacités répondent aux besoins des partenaires d'exécution du projet et leur permettent d'accroître la qualité des services rendus aux groupes-cibles; (xi) la structure de gestion responsable de la coordination des activités et de l'établissement d'un climat de dialogue fructueux entre les différentes catégories de partenaires remplit son mandat de manière efficace.

12. Le fait de recourir à de nombreux intermédiaires spécialisés pour réaliser le programme d'activités du projet impliquera des collaborations entre différentes structures qui n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler en partenariat ce qui représente un risque en termes de

gestion des interfaces. Le projet a prévu de réduire ce risque en réalisant de nombreuses activités de concertation comme les séminaires, ateliers favorisant le dialogue et la compréhension mutuelle et en définissant clairement les rôles et responsabilités de chacun.

13. La mise en œuvre d'un programme d'activités impliquant la présence de nombreux intervenants sur le terrain exercera une forte sollicitation sur la disponibilité des femmes et risque de créer une certaine confusion sur les rôles et responsabilités de chacun. Des mesures de mitigation ont été prévues pour atténuer ce risque par l'utilisation des facilitateurs basés au sein des communautés qui serviront de point focal entre elles et les intervenants et la clarification des mandats de chaque catégorie d'intervenants.

14. De manière générale, les difficultés de remboursement de crédit constituent un risque pour la durabilité de ce genre d'opération. Pour diminuer ce risque, le projet a misé sur des services d'intermédiation financière professionnels et très compétents en la matière qui obtiennent déjà des taux de recouvrement satisfaisants dans leurs pratique. De plus, le projet a prévu des activités de développement de leurs capacités afin de renforcer leur expertise dans l'approche genre et mieux répondre aux besoins spécifiques des femmes dans le domaine de la microfinance.

15. La participation assidue aux sessions d'alphabétisation fonctionnelle et d'IEC est un facteur clé pour le développement des connaissances des groupes cibles et exigera de ceux-ci une disponibilité régulière qui risque d'entrer en conflit avec leurs responsabilités domestiques. Pour contrer ce risque, les horaires de session seront fixés avec la participation des femmes afin de s'assurer de leur disponibilité. En outre, des dispositions seront prévues pour les soulager de certaines tâches comme la garde des enfants en bas âge pour qu'elles puissent participer pleinement.

Organisation et gestion du projet

16. Les principes de base devant guider la mise en œuvre du projet ont été confirmés avec le Gouvernement. Ces principes sont :

- Faire faire plutôt que d'exécuter les programmes d'activités;
- Recourir aux organisations de la société civile et du secteur privé;
- Accorder une large autonomie administrative et financière au bureau de gestion du projet;
- Promouvoir le partenariat entre les différents acteurs au niveau local (population, élus, société civile, secteur privé et services décentralisés).

17. L'exécution générale du projet sera confiée à une structure de gestion de projet (SGP) composée d'un bureau national basé à Dakar et de cinq unités régionales de gestion basées à Dakar, Diourbel, Kolda, Tambacounda et Thiès dans des locaux fournis par le Gouvernement. Le projet sera placé sous la tutelle administrative du Ministère de la famille, de l'action sociale et de la solidarité nationale. L'unité régionale de gestion (URG) de la région de Dakar sera abritée par le bureau national du projet (BNP).

18. Le BNP sera dirigé par un directeur, spécialiste en gestion de projet et de l'approche genre et développement et recruté par voie de concours public. Il comprendra, en sus du directeur, 5 spécialistes dans les domaines de la microfinance (2), de l'IEC, du génie civil et du

développement des capacités, et un administrateur comptable également recrutés par voie de concours public. Le recrutement du directeur et de l'administrateur/comptable sera effectué en premier lieu afin qu'ils puissent participer au recrutement des spécialistes thématiques et des coordonnateurs régionaux. Enfin, le BNP comprendra 3 secrétaires, 3 chauffeurs et 2 gardiens affectés par le gouvernement. Chaque unité régionale de gestion comprendra 1 chef de l'unité, 1 adjoint, 1 secrétaire, 1 chauffeur et 1 gardien. Les 5 chefs des unités régionales seront recrutés par voie de concours public. Les adjoints aux chefs des dans les unités régionales et le personnel de soutien seront affectés par le Gouvernement. Les qualifications et expériences du personnel professionnel du projet devront être préalablement jugées acceptables par la Banque.

19. Le bureau national de projet agira sous la supervision d'un comité national d'orientation et de coordination (CNOC) composé du directeur du projet, du coordonnateur du programme national de lutte contre la pauvreté (MPEF), du coordonnateur du BCSP (MFASSN), de deux représentants de la communauté des ONG désignés par le CONGAD, d'un représentant des SFD, de deux représentantes des bénéficiaires et d'un représentant des bailleurs de fonds. Le CNOC sera chargé de veiller à la coordination générale du projet, de la cohérence de son programme d'activités avec les objectifs du projet et du suivi-évaluation. Il favorisera également le dialogue entre les différentes catégories d'intervenants. Il se réunira au moins deux fois l'an et au besoin si nécessaire. Au moins 50% des membres du CNOC devront être des femmes.

20. Les cinq unités régionales de gestion (URG) agiront sous la supervision d'un comité régional d'orientation et de coordination (CROC) composé du chef de l'Unité régional, de deux représentants des services déconcentrés concernés, deux représentants des collectivités locales, d'un représentant de la société civile désigné par l'unité de coordination régionale des ONG, d'un représentant des SFD et de deux représentants des bénéficiaires. Les CROC seront chargés de la coordination du programme d'activités dans la région, de la concertation entre les différents intervenants et du suivi-évaluation. Ils participeront au choix des sites et approuveront les propositions d'activité soumises par les communautés de base et les partenaires d'exécution. Ils siégeront au moins 6 fois par année et plus souvent si nécessaire. Au moins 50% des membres du CROC devront être des femmes

Manuel des opérations

21. Un manuel d'opérations précisant le fonctionnement du projet et les procédures d'attribution et de recouvrement du crédit sera élaboré dans les six mois suivant le démarrage du projet.

Coordination des interventions des partenaires

22. La mission a poursuivi les contacts initiés lors de la mission de préparation avec les partenaires intervenant dans les domaines du projet au titre de la coopération bilatérale ou multilatérale. Trois réunions d'information, de concertation et de travail ont été organisées respectivement avec les organisations de la société civile (notamment les associations et groupements de promotion des femmes, les ONG, les organisations de développement à la base), les systèmes de financement décentralisé (SFD) et les bailleurs de fonds. Ces rencontres ont permis de discuter des modalités de participation des différents partenaires dans l'exécution du projet ainsi que des mécanismes de coordination des différentes interventions des partenaires.

- (i) poursuivre la préparation du projet conformément au programme établi;
- (ii) appuyer les démarches du Gouvernement pour obtenir des financements complémentaires.

Fait à Dakar, le 29 août 1998

Ont signé:

Pour le Gouvernement

Pour la Banque Africaine
de Développement

M. Cheikh Tidiane DIOP
Directeur de Cabinet
Ministère de la famille, de l'action sociale
et de la solidarité nationale

M. Boukary SAVADOGO
Expert de la BAD

M. Sagar DRAME
Adjoint au Directeur de la coopération
économique et financière
Ministère de l'économie, des finances et du plan

Mme Carmen MALENA
Expert de la BAD