

3013

SP
V4
A. d'Amor
nouveau

Mission d'évaluation rétrospective indépendante du projet SEN/86/010

Promotion économique des groupements féminins en milieu rural

Projet de termes de référence

1. Antécédents

La promotion des femmes est considérée comme l'une des constantes de la politique de développement du Sénégal. Pour la concrétiser, le gouvernement sénégalais a créé, en 1978, un département technique spécifique qui a défini dans le Plan d'Action de la Femme, les orientations à suivre en vue de susciter une participation plus effective et plus efficiente des femmes au processus du développement national.

L'amélioration de leurs conditions de travail par leur accès à des équipements communautaires, qui allègent leurs tâches, et le renforcement de leur capacité à s'autogérer constituent des préalables à une telle participation.

Dans un effort conjoint et concerté, le PNUD, le FENU et le BIT ont accordé au Sénégal leur appui financier et technique en vue d'atteindre cet objectif d'allègement d'une des tâches journalières assumée exclusivement par les femmes, à savoir la transformation de céréales en farine.

Cet effort a reçu l'appui complémentaire de l'UNICEF dans le domaine de la réalisation d'une vaste étude, au plan national, portant sur les conditions d'exploitation, par les femmes, des différents équipements d'allègement de leur travail habituel.

Le Projet de groupements précoopératifs féminins en milieu rural cofinancé par le PNUD (SEN/82/004) et le FENU (SEN/82/CO2) aura permis d'équiper, de 1982 à 1987, 468 groupements en équipements d'allègement des tâches (principalement des moulins à mil), d'assurer la formation des responsables à la gestion et d'accroître la capacité d'appui du personnel d'encadrement du ministère du Développement social.

Le projet intitulé «Promotion économique des groupements féminins en milieu rural: PEGF» (SEN/86/010 et SEN/87/CO1), qui constituait la seconde phase du projet précité, devait en consolider les acquis, les enrichir et les élargir à d'autres activités sous l'égide du ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (temporairement sous la responsabilité du ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation).

Cette deuxième phase, financée conjointement par le PNUD, le FENU et les Pays-Bas et exécutée par le BIT, a démarré en 1988 et s'est achevée en 1995. Elle visait deux objectifs:

- 1) La mise en place, au plan national, d'un réseau de groupements féminins autonomes et viables.
- 2) La consolidation et le développement d'un système d'appui technique à ces groupements.

C'est ainsi que le projet PEGF a embrassé progressivement un vaste ensemble de groupements féminins (751) dont la distribution couvre les dix régions du Sénégal et compte une population d'adhérentes réunissant 83 000 femmes. Il s'est inscrit depuis 1991 dans une logique de «dépérissement». Il s'agissait bien d'opérer un désengagement progressif de l'encadrement et un arrêt du projet au terme de ces deux phases opérationnelles au cours desquelles il a mis en place un nombre important (960) et varié d'équipements (moulin à mil, concasseurs à noix de palme, égrenoirs à maïs, moulins à pâte d'arachide, décortiqueuses à céréales, batteuses à mil, charrettes à traction animale, moteurs hors-bord). La gestion de ces équipements s'est effectuée par les groupements eux-mêmes. L'exploitation des équipements a généré des ressources importantes.

En dehors des acquis dans le domaine de l'allègement de leurs travaux, le projet a permis, grâce à la formation dispensée dans le cadre de l'exploitation des équipements, de développer chez les femmes des capacités de gestion les rendant aptes à entreprendre individuellement des opérations économiques et d'améliorer leurs conditions de vie aux plans physique et économique.

Le projet (révision «R») a bénéficié de:

	Entre 1988-1990	Entre 1991-1993	Entre 1994-1995
Budgets extérieurs en US\$ (PNUD + Pays-Bas)	1 362 798	1 324 011	263 180
Budgets de contrepartie en FCFA	90 000 000	50 000 000	(à compléter)

2. Portée et buts de l'évaluation

Le projet PEGF a pris fin en 1995.

Ses objectifs, son envergure, ses groupes cibles en font un exemple riche d'enseignements dont les leçons doivent pouvoir être mises à profit pour un nombre considérable d'opérations en cours au niveau national (en Afrique de l'Ouest: Guinée-Bissau, Gambie, Burkina-Faso, République de Guinée, Mali, Mauritanie; en Afrique centrale: Burundi, Guinée équatoriale; et dans l'Océan indien: Madagascar) visant la participation des femmes au développement et l'amélioration de leur condition.

Au Sénégal, les acquis bénéfiques qu'il a accumulés sont, de l'avis général, nombreux, et il serait utile de les valoriser lors de la mise en œuvre des programmes en faveur de la promotion de la femme que les pouvoirs publics, au premier rang desquels le ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille et d'autres intervenants, ne manqueront certainement pas de saisir. La politique en vigueur en faveur de la femme y gagnerait sans doute encore en efficacité et en efficience.

Dans cette perspective, les buts de l'évaluation sont les suivants:

- 1) Dégager les enseignements découlant de l'action du projet PEGF dans les domaines de:
 - l'amélioration des conditions de travail des femmes — membres des groupements féminins (allègement de leurs occupations journalières, notamment pour la mouture des céréales);
 - l'accroissement de leurs revenus;
 - la création d'emplois à l'intérieur et à l'extérieur des groupements;
 - l'alphabétisation et la formation/perfectionnement des membres des groupements féminins.
- 2) Réunir les éléments pour pouvoir formuler un programme visant à consolider les acquis du projet et vulgariser l'expérience aux plans national et régional dans l'optique de la lutte contre la pauvreté des femmes rurales.

La mission est entièrement libre d'examiner toutes les activités relatives à la formulation et à l'exécution du projet et devra présenter des recommandations précises dans ces domaines tant au plan conceptuel qu'opérationnel, de même qu'en relation aux résultats obtenus par le projet et à la poursuite et au développement des activités des groupements féminins.

3. Aspects à considérer

1) Conception du projet

Sur la base des résultats de l'évaluation précédente et de sa propre réflexion, la mission aura à approfondir de façon rétrospective les aspects ayant trait à l'opportunité des objectifs assignés au projet, notamment à la lumière des priorités de développement retenues par le Sénégal. Elle se prononcera sur la conception initiale du projet en liaison avec son orientation finale et répondra aux questions suivantes:

- La conception du projet était-elle logique et cohérente? Par exemple les liaisons entre apports, activités, produits et objectifs qui sous-tendent la conception du projet étaient-elles appropriées et raisonnables?
- Y-a-t-il un lien précis entre ce que le projet était censé réaliser et ce que la Direction de la Condition féminine doit apporter comme suivi pour permettre aux groupements féminins de poursuivre leurs activités et d'assurer leur développement?
- Les hypothèses de base/facteurs externes avaient-ils été identifiés?

- 6/9
- En ce qui concerne l'utilité de la conception comme base d'évaluation:
- Etait-elle claire et précise dans sa description des objectifs et du groupe cible?
 - La liste des activités du projet et des produits à obtenir était-elle assez détaillée? et
 - Les indicateurs/critères de succès correspondaient-ils aux objectifs, et les données nécessaires étaient-elles disponibles?

2) *Organisation et gestion du projet*

La mission évaluera le mode d'organisation et de gestion du projet, les différents apports fournis et les activités menées pour exécuter le plan de travail prévu, ainsi que les modifications intervenues dans l'environnement du projet et l'attitude des responsables concernés face à ces changements.

Il s'agira en particulier d'examiner si:

- les apports matériels, financiers et humains se sont effectués selon les prévisions et les besoins, en qualité et en quantité suffisantes, pour permettre une bonne exécution des activités;
- les activités prévues ont été correctement exécutées et dans les délais impartis;
- l'équipe de direction a réussi à s'adapter efficacement aux modifications intervenues dans l'environnement du projet;
- les différentes parties impliquées ont exercé un suivi régulier des opérations, apporté leur soutien à celles-ci et proposé les mesures correctives nécessaires;
- les obligations et conditions préalables ont été respectées;
- des réorientations majeures de la stratégie du projet ont eu lieu et leurs raisons;
- les problèmes de gestion ont été rencontrés pendant l'exécution du projet;
- le soutien administratif et appui logistique ont été corrects;
- les événements imprévus ont favorisé ou retardé la fourniture des apports, l'obtention des produits et l'exécution des activités.

La mission accordera une attention spéciale au problème d'intégration du projet au sein des structures d'accueil et de collaboration. La mission se prononcera sur les capacités des structures d'accueil dans la perspective de la pérennité des acquis du projet et de la valorisation de l'assistance technique.

3) *Fonctionnement du projet*

La mission devra répondre aux questions suivantes liées directement avec le fonctionnement du projet:

- *Réalisation de l'objectif immédiat/efficacité*
Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint son objectif immédiat?
- *Réalisation des indicateurs d'objectif immédiat/critères de succès par comparaison avec le plan*
Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint son objectif immédiat?
- *Incidence réelle ou potentielle*
Dans quelle mesure le projet a-t-il eu une incidence sur le groupe cible et sur l'objectif plus large de développement?
- *Pertinence du projet*
Le projet était-il approprié lorsqu'il a été entrepris?
A la lumière des conditions qui existent au moment de l'évaluation, le projet présente-t-il toujours autant d'intérêt qu'au moment où il a été conçu?
- *Efficience*
Les résultats réels du projet et ses effets actuels ou escomptés justifient-ils son coût?

Existe-t-il une relation raisonnable entre le coût et les avantages?

Existe-t-il maintenant d'importants effets, positifs ou négatifs, qui n'étaient pas prévus?

4) *Facteurs culturels et socio-économiques*

Compte tenu de la forte composante sociale du projet, la mission accordera une attention particulière aux aspects culturels et socio-économiques tels que:

- le statut des femmes et des jeunes filles en milieu rural;
- les modifications dans les habitudes de travail (y compris le travail domestique);
- la parenté et la structure familiale;
- les loisirs et la possibilité pour les femmes de bénéficier du temps libre;
- la participation active et responsable des femmes au développement.

4. **Conclusions et recommandations**

La mission apportera la plus grande attention à l'énoncé des résultats et des recommandations découlant de cet exercice.

L'évaluation devra mettre en lumière les principales leçons, tant positives que négatives, qui peuvent être tirées des activités du projet et des résultats obtenus.

Des recommandations précises et concrètes seront aussi formulées sur le travail prospectif à entreprendre. Le succès de la formulation du nouveau document du projet — s'il s'avérait utile de le préparer — dépendra, pour une large part, de la qualité de cette partie du travail d'évaluation.

Les aspects les plus divers, tels que ceux ayant trait à la stratégie du projet, à ses objectifs, à son organisation et à son fonctionnement, à la gestion administrative et à son appui logistique, devront faire l'objet de conclusions et de recommandations spécifiques.

5. **Composition de la mission**

La mission sera composée:

- d'un consultant international du BIT, spécialiste en organisation et gestion coopératives. Il aura une expérience solide dans des projets de développement à la base en milieu rural africain en général, et une expérience confirmée en matière d'analyse de l'évaluation des projets en particulier;
- d'un consultant national, socio-économiste, familier du monde rural et connaissant bien les domaines d'intervention du projet ainsi que les questions de la participation des femmes au développement rural sous forme coopérative.

Dans la mesure du possible, l'un des membres de la mission devrait être une femme.

6. **Calendrier/itinéraire**

La mission d'évaluation pourrait se dérouler au cours du premier semestre de 1997 (sous réserve d'obtention du financement) et s'étendre sur une période d'un mois; le travail du consultant national couvrant toutefois une période de deux mois, dont le premier sera consacré à l'analyse documentaire préparatoire.

La période d'un mois consacrée à l'évaluation proprement dite du projet sera répartie de la manière suivante:

- une semaine de prise de contacts et d'information à Dakar en début de mission;
- deux semaines sur le terrain. L'itinéraire et les détails pratiques des déplacements locaux seront déterminés sur place en fin de première semaine;
- une semaine pour la rédaction des conclusions et recommandations de l'évaluation.

8/9

A la fin de la quatrième semaine, la mission présentera ses conclusions et recommandations contenues dans un aide-mémoire lors d'une réunion de synthèse à laquelle participeront tous les partenaires du projet.

7. Contacts

La mission maintiendra des contacts étroits avec le PNUD au Sénégal, les organes du gouvernement intéressés et les membres du personnel qui étaient affectés au projet. La mission restera en contact permanent avec le bureau de zone de l'OIT de Dakar, et le projet ACOPAM bénéficiera de leur appui et les tiendra au courant des progrès de leur travail. La mission sera libre de prendre des contacts avec toute personne ou organisation susceptible de contribuer à la réalisation de son mandat. Toutefois, elle n'est autorisée à prendre aucun engagement au nom du BIT, du PNUD ou du gouvernement.

8. Rapport

Le rapport complet de la mission d'évaluation, dans sa forme définitive, devra être produit et remis au BIT sous quinzaine à compter de la fin de la mission (tenue de la réunion de synthèse). Le BIT se chargera de communiquer le rapport avec ses commentaires aux autres partenaires à la réunion de synthèse quadripartite (gouvernement-PNUD-FENU-BIT) aux mêmes fins.

Le gouvernement sera, à l'occasion de cette communication, prié de se prononcer sur l'intérêt, l'opportunité et les grandes orientations d'un éventuel nouveau projet qui ferait alors l'objet d'un travail de formulation et présentation du document de projet à l'occasion d'une table ronde des bailleurs de fonds susceptibles de participer à son financement (voir ci-après une indication chiffrée de cette étape *conditionnelle* de formulation et de présentation du nouveau document de projet pour examen et réaction des parties concernées).

Estimation des coûts de la mission

Estimation budgétaire pour l'évaluation ex-post (et la formulation conditionnelle) du projet (PEGF/SEN/86/010)

Rubriques	Estimation du coût (en US\$)	
	de l'évaluation et	de la formulation/présentation (conditionnel) du prodoc
1) Consultant international		
a) Pour l'évaluation:		
— un mois (travail ou honoraires)	14 000	
— frais de voyage et perdiem (30 jours)	8 000	
b) Pour formulation/présentation prodoc (conditionnel):		
— un mois de travail		14 000
— frais de voyage (2) et perdiem (30 jours) (y compris la participation à la réunion des bailleurs de fonds)		11 500
2) Consultant national		
a) Pour évaluation (y compris l'analyse documentaire préparatoire)		
— deux mois de travail (salaires ou honoraires) (2 500 x 2)	5 000	
b) Pour formulation/présentation prodoc (conditionnel)		
— un mois de travail (salaires ou honoraires)		2 500
3) Frais de déplacement à l'intérieur du pays (pour évaluation)		
— provision pour utilisation des véhicules nécessaires	4 000	
4) Frais de secrétariat et de rapports (pour évaluation)		
— provision	3 000	
5) Participation de COOP à deux réunions à Dakar (frais de voyage et perdiem uniquement)		
— participation à la discussion des conclusions et recommandations de l'évaluation (5 jours)	4 500	
— participation à la présentation/discussion du prodoc (conditionnel, 5 jours)		4 500
6) Dépenses diverses en référence à l'évaluation du projet		
— provision	1 000	
	Total du coût de l'évaluation	39 500
	Total du coût (conditionnel) de la formulation/présentation du prodoc	32 500
	Total général	72 000