



**Ministère de la Femme, de la Famille,
du Genre et de la Protection des Enfants**

**Cellule de Suivi Opérationnel des
Programmes de Lutte contre la Pauvreté**



*Au service
des peuples
et des nations*



**Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Emergence des Familles
Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)**

RAPPORT FINAL

DECEMBRE 2023
ALY BA, CONSULTANT

TABLE DES MATIERES

FICHE SYNOPTIQUE	3
I. INTRODUCTION	4
1.1. Contexte et objectifs du programme	4
1.1.1. Contexte et justification	4
1.1.2. Objectif du programme	5
1.1.3. Stratégie de mise en œuvre	5
1.1.4. Composantes du programme	5
1.2. Finalité et objectifs de l'évaluation finale	6
1.2.1. Finalité	6
1.2.2. Objectifs de l'évaluation finale	6
1.3. Période et périmètre de l'évaluation	7
1.4. Méthodologie	7
1.5. Limites méthodologiques	8
II. RESULTATS DE L'EVALUATION	9
2.1. Qualité de la mise en œuvre	9
2.1.1. Objectifs de départ et cadre de résultats	9
2.1.2. Dispositif de suivi – évaluation	9
2.1.3. Pilotage et supervision du programme	10
2.1.4. Coordination et gestion du programme	11
2.1.5. Partenariat et engagement des parties contractantes	11
2.1.6. Hypothèses et risques identifiés	12
2.2. Mise en œuvre de la bourse économique et du fonds d'insertion	13
2.2.1. Mise en œuvre de la Bourse économique	14
2.2.2. Mise en œuvre du fonds d'insertion	26
2.2.3. Renforcement du pilotage stratégique et des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages vulnérables	32
2.4. Appréciation des critères d'évaluation	34
2.4.1. Pertinence et cohérence	34
2.4.2. Performance : efficacité et efficacité	36
2.4.3. Durabilité	53
2.4.4. Genre et inclusion sociale	55
III. BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES	57
3.1. Commune de Linguère	57
3.2. Commune de Dodji	58
IV. LEÇONS APPRISES	59
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	61
5.1. CONCLUSIONS	61
5.2. RECOMMANDATIONS	62
ANNEXE	65
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées à Dakar	65
Annexe 2 : Synthèse des focus group et entretiens individuels de terrain	65
Annexe 3 : Matrice d'évaluation	67

SIGLES ET ACRONYMES

ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APDC	Acteurs Porteurs de Dynamiques Communautaires
BIT	Bureau International du Travail
BOS	Bureau Opérationnel de Suivi
CASE	Cadre harmonisé de Suivi et Évaluation des Politiques publiques
CMU	Couverture Maladie Universelle
COLUPAS	Collectif des Organisations de la Société Civile
CONGAD	Conseil des Organisations Non-Gouvernementales d'Appui au Développement
CSO-PLCP	Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté
CTR	Comités Techniques Régionaux
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DGPPE	Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques
DGPSN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
DISEC	Dispositif de Suivi-évaluation et contrôle
DODP	Direction de l'Ordonnancement des Dépenses Publiques
DP	Direction de la planification
ETFPA	Enseignement Technique et Formation Professionnelle et Apprentissage
IMF	Institution de microfinance
INPS	l'Initiative Nationale de Protection Sociale des groupes vulnérables
MFFGPE	Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisations de le Société Civile
PAEFP/IJ	Programme d'appui à l'émergence des familles productives et a l'insertion des jeunes pour une croissance économique durable
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNBSF	Programme National de Bourse de Sécurité Familiale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODES	Programme de renforcement des dynamiques locales de développement économique et social
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTO	Plateformes techniques opérationnelles
RNU	Registre National Unique
SNDS	Stratégie Nationale de Développement Economique et Social
SNPS	Stratégie Nationale de Protection Sociale
TDR	Termes de Références
UAEL	Union des Associations d'Ministère de la Santé et de l'Action Sociale d'Elus Locaux
UCSPE	Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique

FICHE SYNOPTIQUE

I. Informations de base				
Intitulé du Programme	Programme d'Appui à l'Emergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes pour une croissance économique inclusive durable (PAEFP/IJ)			
Identification PNUD	N° Atlas du Programme	00115091		
Objectif du programme				
L'objectif Général du Programme est de « contribuer à la mise en œuvre et au suivi du Plan Sénégal Emergent (PSE) à travers le renforcement des capacités productives des ménages pauvres et à l'insertion des jeunes, pour une croissance économique inclusive et durable ».				
Zone d'intervention				
Zones d'intervention	Pays	Sénégal		
	Familles productives	Matam, Louga, Saint Louis, Fatick et Thiès		
	Insertion	Matam, Saint louis, Louga, Kaolack, Fatick, Kaffrine, Thiès, Diourbel et Dakar (départements de Pikine, Guédiawaye et Rufisque)		
Cibles du programme	Familles productives	Les ménages pauvres bénéficiaires de bourses de sécurité familiale (femmes, hommes, jeunes et handicapés porteurs de Programmes)		
	Insertion	Les jeunes (G/F) issus des centres de formation conventionnelle et non conventionnelle		
Durée du Programme	5 ans			
II. Arrangements pour la mise en œuvre				
Agence de coopération et de coordination gouvernementale	Ministère de l'Economie du Plan et de la Coopération (Signataire des DAP) / Ministère des Finances et du Budget (Responsable de la mise en œuvre).			
Agence d'exécution et d'implémentation gouvernementale	Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants (CSO-PLCP).			
Parties responsables	CSO-PLCP ; DFGV ; DDC ; BOS ; UCSPE ; DGPSN ; ANDS ; DGPPE ; DCEF ; DP ; DPGV/MSAS ; UAEL ; CONGAD ; COLUPAS ; Services techniques Régionaux et PTF concernés			
Dates spécifiques	Date de démarrage	01 Juin 2019		
	Date de réunion du Comité Local d'Examen des Programmes (CLEP)	25 Juin 2019		
	Date d'achèvement	31 Mai 2024		
III. Financement				
Accords de cofinancement	PNUD / TRAC	Autres partenaires	Gouvernement	TOTAL
	1 639 859 167 FCFA	3 566 000 000 FCFA	1 500 000 000 FCFA	6 705 859 167 FCFA
	2 827343 USD	6 148 276 USD	2 586 207 USD	11 561 826 USD

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte et objectifs du programme

1.1.1. Contexte et justification

Le programme est conçu dans un contexte marqué par un nombre important de ménages pauvres et une forte proportion de jeunes sans emploi. Selon l'Enquête de Suivi de la Pauvreté 2011 (ESP II), le nombre de ménages au Sénégal est estimé à 1 499 943 dont près de 35% de ménages pauvres (environ 525 000 ménages) avec une incidence de la pauvreté monétaire estimée à 46,7% (environ 6 000 000 de personnes) avec 57,1% en zone rurale contre 41,2% en zones urbaines et 26,1% à Dakar. Il est également apparu que 27,4 % des ménages sont dirigés par des femmes et que la taille moyenne des ménages est de 9 personnes.

Depuis 2012, les progrès notés dans les différents secteurs d'activités n'ont pas permis d'induire un taux de croissance à deux chiffres nécessaires à l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté. Les familles et plus spécifiquement les ménages les plus vulnérables évoluent donc dans un environnement socio-économique caractérisé par une complexité des problématiques de développement. Les faibles progrès au plan social et économique en cause les capacités de mise en œuvre des politiques par les acteurs et posent toute la problématique de la pertinence des choix stratégiques et des approches en matière de réduction de la pauvreté des ménages.

Le Gouvernement du Sénégal a élaboré la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS, 2005-2015) révisée en 2016, bâtie sur le cycle de vie (2016-2035) pour consolider et renforcer l'Initiative Nationale pour la Protection Sociale des groupes vulnérables (INPS). Cette initiative promeut l'émergence des familles productives communément appelée "Suxxali Jaboot".

Par ailleurs, la structure de la pauvreté et de la protection sociale se reflète également au niveau du chômage et de l'emploi des jeunes. Les contraintes que rencontrent les jeunes pour trouver un emploi sont liées à leur faible employabilité causée par le manque d'expérience, de formation qualifiante, de compétences professionnelles, de financement, et à l'insuffisance d'accès à l'information sur les opportunités d'emploi. Avec une population estimée à 15,2 millions d'habitants en 2017, près de deux tiers ont moins de 25 ans. L'enquête sur l'emploi réalisée au deuxième trimestre 2017 par l'ANSD, fait ressortir un taux de chômage qui se situe en moyenne à 15,63%, légèrement plus élevé en milieu urbain qu'en zone rurale, et touche davantage les femmes (22,5%) que les hommes (9,5%). Le sous-emploi représente 32% de la population active ; rendant plus forte la tentation à l'exode rural et à l'émigration clandestine des jeunes en âge de travailler.

L'émergence des familles productives et l'insertion des jeunes (filles et garçons) constituent ainsi des enjeux stratégiques majeurs dans le cadre de la politique de développement économique et social du Sénégal. Elles traduisent une approche de protection sociale par la croissance économique inclusive et se veut une réponse à la pauvreté et au sous-développement.

C'est dans ce cadre que le Gouvernement du Sénégal, à travers le Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants (MFFGPE), et conformément aux orientations de la nouvelle Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS2), compte agir sur le levier

autonomisation économique en vue de promouvoir l'émergence de familles productives aptes à contribuer à une croissance économique inclusive et durable.

1.1.2. Objectif du programme

L'objectif général du programme est de contribuer à la mise en œuvre et au suivi du Plan Sénégal Emergent (PSE) à travers le renforcement des capacités productives des ménages pauvres et l'insertion des jeunes pour une croissance économique inclusive et durable.

1.1.3. Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre du programme s'opère à travers trois piliers :

1. **Pilier 1** : Accompagner la Délégation Générale à la Protection Sociale et la Solidarité Nationale à travers le Programme National de Bourse de Sécurité Familiale (PNBSF) par : i) le renforcement des capacités productives des ménages pauvres avec un accent particulier sur le ciblage (RNU) ; ii) le renforcement des capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives ; iii) l'accès des ménages pauvres aux actifs économiques et aux opportunités d'emplois et de revenus ; iv) l'amélioration de l'accès desdits ménages aux infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale dans les chaînes de valeurs productives ainsi qu'aux services sociaux de base. L'objectif à terme est de renforcer l'autonomisation socioéconomique de « familles productives » par l'octroi de bourse économique et la mise en œuvre d'un paquet d'activités d'accompagnement.
2. **Pilier 2** : Consolider et renforcer les acquis du dispositif financier du volet insertion du PIC 3 exécuté par le PRODES/PNUD : i) consolider le partenariat déjà existant entre le BIT, l'ONUDI et le PNUD afin d'améliorer, de renforcer et d'élargir le dispositif du fonds d'insertion des jeunes sortants de l'ETFPA dans les zones de concentration du PIC IV ; ii) capitaliser sur les résultats et bonnes pratiques enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre du PRODES/PNUD, qui vise à promouvoir l'employabilité et l'insertion des jeunes (garçons et filles) dans les chaînes de valeurs productives porteuses de croissance. Le programme met en avant une stratégie de mise en place d'un dispositif de financement dénommé fonds d'insertion, accompagné d'un volet renforcement de capacités et un mécanisme de consolidation du fonds à travers un système de gestion, d'information, de communication et de suivi-évaluation.
3. **Pilier 3** : Appuyer le Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants (MFFGPE) et les autres partenaires institutionnels à s'approprier le Plan Sénégal Emergent (PSE) pour une meilleure mise en œuvre des Programmes/programmes : i) renforcement du dispositif institutionnel et communautaire de l'Initiative Nationale de Protection Sociale des groupes vulnérables (INPS) ; ii) renforcement des capacités de pilotage stratégique et de mise en œuvre du PSE au niveau sectoriel (MFFGPE) pour une croissance économique et l'inclusion sociale des ménages pauvres, ainsi qu'aux systèmes nationaux de suivi de la pauvreté et des conditions de vie des ménages pour un développement humain durable.

1.1.4. Composantes du programme

Le PAEFP IJ est mis en œuvre à travers trois composantes qui comportent 11 produits capturés par 53 indicateurs et 89 activités à réaliser.

Composante 1 : Renforcement des capacités productives des ménages

Produit 1.1: Des mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs sont mis en place et rendus fonctionnels

Produit 1.2: Les capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives sont identifiées et renforcées

Produit 1.3: L'accès des ménages pauvres aux actifs économiques et aux opportunités d'emploi et de revenus est amélioré

Produit 1.4: Des infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale sont identifiés et mis en place au profit des ménages pauvres

Produit 1.5: L'accès des ménages pauvres aux services sociaux de base fonctionnels est amélioré

Composante 2 : Employabilité et Insertion des jeunes sortants de l'ETFPA

Produit 2.1: Un dispositif de financement destiné aux jeunes femmes et hommes porteurs de Programmes de création d'entreprise est défini et opérationnel

Produit 2.2: Les capacités des promoteurs/trices et des acteurs de l'insertion sont renforcées

Produit 2.3 : Le système de gestion, d'information, de communication et de suivi évaluation du fonds d'insertion est consolidé

Composante 3 : Renforcement du pilotage stratégique et des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages vulnérables

Produit 3.1: Les capacités de pilotage stratégique et de mise en œuvre du PSE au niveau sectoriel sont renforcées pour une croissance économique et l'inclusion sociale des ménages pauvres au niveau national et local

Produit 3.2: Les systèmes de suivi de la pauvreté et du Développement Humain sont renforcés et rendus Fonctionnels au niveau national et local

Produit 3.3: La coordination, la gestion et le suivi évaluation du programme sont assurés

1.2. Finalité et objectifs de l'évaluation finale

1.2.1. Finalité

Le programme évalué s'inscrit dans le cadre global de la lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale et le chômage des jeunes. Son champ d'action est élargi dans le domaine du renforcement des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages pauvres, notamment le registre national unique (RNU) qui est l'outil institutionnel de ciblage des populations en situation de pauvreté et ou de vulnérabilité, et le Cadre harmonisé de Suivi et Évaluation des Politiques publiques (CASE) mis en place en 2015.

Le Programme d'Appui à l'Emergence de Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ) vient en soutien à la politique du gouvernement du Sénégal en matière d'autonomisation économique des groupes vulnérables avec une prise en compte des questions d'équité genre et non-discrimination, ainsi que l'employabilité des jeunes par la mise en place d'un fonds d'insertion des sortants des centres et instituts de formation professionnelle.

1.2.2. Objectifs de l'évaluation finale

La présente évaluation a pour objectif général de fournir aux partenaires du programme le PNUD, le Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants et les autres partenaires, des informations d'appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et pérennisation des acquis du programme.

Les objectifs spécifiques, au nombre de cinq, sont déclinés ci-dessous :

- évaluer la cohérence et la pertinence des actions et les résultats obtenus du programme ;

- analyser la pertinence des actions par rapport aux priorités dans le domaine de la promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement local ;
- évaluer l'efficacité et l'efficience du programme
- apprécier la durabilité des résultats (renforcement institutionnel et technique, prise en charge des coûts récurrents, appropriation du changement par les bénéficiaires, etc.) ;
- formuler des recommandations en vue d'une mobilisation de partenariat et de ressources pour un passage à l'échelle.

1.3. Période et périmètre de l'évaluation

L'évaluation a été conduite sur une période qui s'étend sur 2 mois (novembre, décembre 2023), par un évaluateur indépendant avec l'appui de l'équipe de supervision de la mission composée le Team Leader du PNUD, l'équipe de l'UGP du PAEFP IJ et le coordonnateur de la Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte Contre la Pauvreté (CSO-PLCP).

L'évaluation a couvert les trois régions (Matam, Louga, Saint-Louis) d'intervention du programme, cinq départements (Matam, Kanel, Ranérou, Linguère, Saint-Louis) et douze communes bénéficiaires (Dabia, Oréfondé, Wouro Sidy, Ranérou, Vélingara Ferlo, Linguère, Dodji, Sagata Djolof, Gandiol, Gandon, Mboula, Lougré Thiolly, Géoul).

1.4. Méthodologie

La méthode mixte a guidé la démarche de l'évaluation qui a procédé à une combinaison de l'analyse quantitative et qualitative.

L'évaluation a appliqué la méthode des critères d'évaluation de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, durabilité) avec une extension de la dimension équité, genre et droits fondamentaux qui ont été intégrés dans la conception de l'évaluation.

L'évaluation a été conçue pour apprécier et apporter des réponses aux critères et aux questions évaluatives, conformément aux termes de référence de la mission en annexe. L'évaluation utilise des coefficients notés sur des échelles différenciées en fonction des critères et des paramètres / facteurs à apprécier.

L'évaluation s'est déroulée en trois phases principales : la phase de démarrage, la phase de mission sur le terrain et la phase d'analyse et de rédaction du rapport.

Phase de démarrage : cette phase est scindée en trois étapes. Une première qui a trait à la tenue d'une réunion de cadrage virtuelle avec l'équipe de supervision de la mission. Cette réunion a permis au consultant de décliner la méthodologie, sa compréhension de la mission et de discuter du timing. Elle a été mise à profit pour lister les documents-clé que le consultant recevrait du commanditaire au sortir de la réunion et marque le début officiel de l'évaluation. La deuxième étape est consacrée à la revue et l'exploitations des documents compilés pour préparer la troisième étape, à savoir l'élaboration du rapport de démarrage. Ce rapport est élaboré comme livrable qui synthétise l'ensemble des étapes précédentes, le détail méthodologique, les outils de collecte, les parties prenantes à rencontrer et le calendrier précis de mise en œuvre.

Phase de consultation et d'entretien : cette phase est faite en deux étapes. En effet, les consultations et entretiens ont été réalisés d'abord avec les acteurs institutionnels au niveau stratégique (CSO-PLCP, UGP, DODB, Ambassade Luxembourgeois, DCEF, PNUD), ensuite, au niveau opérationnel avec les représentants des structures et institutions impliquées directement dans la mise en œuvre (Autorités, PTO, APDC, ORABANK, PNBSF, etc.) et enfin avec les bénéficiaires directs des bourses

économiques et du fonds d'insertion des jeunes à l'aide de guide d'entretien et de focus group. Une distinction a été faite lors des focus group différenciant les bénéficiaires femmes, les jeunes et les personnes en situation de handicap.

Phase d'analyse et de rapport : Les données collectées lors des entrevues avec les différentes parties prenantes ont fait l'objet d'exploitation et de triangulation. Les données qualitatives issues des entrevues sont croisées avec les données quantitatives tirées des sources documentaires pour sortir les tendances et formuler les constatations qui se dégagent des résultats d'analyse. L'évaluateur a régulièrement consulté les parties prenantes sur les données, en tenant dûment compte de la mesure dans laquelle les facteurs internes et externes ont influencé et expliqué les résultats. Lesdits résultats font l'objet du présent rapport d'évaluation finale du PAEFP IJ.

1.5. Limites méthodologiques

L'évaluation est faite sur la base des données documentaires et des entretiens. Les résultats reflètent les réalités de terrain et ont permis avec la triangulation des données de faire une appréciation la plus objective possible des critères d'évaluation. Toutefois, l'évaluateur a rencontré beaucoup de difficultés dans le traitement et la consolidation des données. Les principales limites qui n'ont pas permis à l'évaluateur d'être plus précis sur les résultats de l'appréciation des critères d'évaluation sont les suivantes :

- L'absence de base de données complète sur les bénéficiaires de bourse économique et les bénéficiaires du fonds d'insertion. Les listes obtenues et les fichiers de données recoupées avec les données issues des rapports d'activités sont parfois une source de confusion. Pour pallier cette limite, l'évaluateur a dû recourir à la règle de vraisemblance pour certaines données.
- L'impossibilité d'affecter des taux pour déterminer le niveau d'exécution des activités. L'évaluateur a contourné cette difficulté en statuant le niveau d'exécution des activités en trois catégories (réalisée, partiellement réalisée, non réalisée)
- L'incomplétude dans le renseignement des indicateurs de produits pour avoir le niveau annuel et le niveau cumulé.
- Les indicateurs d'effets ne sont pas renseignés.

Cette situation découle principalement de l'absence d'un dispositif de suivi évaluation fonctionnel et performant. Le consultant a dû prendre plus de temps dans la reconstitution de la base de données des bénéficiaires de la bourse économique et celle se rapportant aux bénéficiaires du fonds d'insertion.

II. RESULTATS DE L'ÉVALUATION

2.1. Qualité de la mise en œuvre

2.1.1. Objectifs de départ et cadre de résultats

Objectifs imprécis : L'objectif global du programme est de « contribuer à la mise en œuvre et au suivi du Plan Sénégal Emergent (PSE) à travers le renforcement des capacités productives des ménages pauvres et à l'insertion des jeunes, pour une croissance économique inclusive et durable ». Cet objectif n'est pas décliné en objectifs spécifiques et manque de précision sur les cibles à toucher.

Cadre de résultats incomplet : Dans la conception du cadre de résultats, le lien à établir entre les indicateurs de produit et les indicateurs d'effet et d'impact n'apparaît pas très clairement ; ceci du fait qu'il n'y a pas d'objectifs spécifiques formulés par composante en lien avec l'objectif global et les activités susceptibles de réaliser les produits escomptés. L'objectif global n'a pas été traduit également en indicateur (s) pour apprécier son niveau d'atteinte. Toutes choses qui résultent essentiellement de l'articulation insuffisante de la logique d'intervention du programme et d'absence d'analyse de la chaîne de résultats.

Cadre logique non élaboré : Prévu dans le DAP au début du démarrage des activités, le Cadre Logique (CL) détaillé n'a pas pu être élaboré. Ce manquement n'as pas permis de corriger les imperfections identifiées dans la formulation des objectifs et la mise en cohérence du cadre de résultats. l'établissement du CL devrait permettre de fournir tous les éléments susceptibles d'établir la cohérence de la logique verticale et la logique horizontale et d'identifier tous les risques et hypothèses sous-jacentes à surveiller pour améliorer le pilotage stratégique et opérationnel du programme (planification, mise en œuvre, suivi-évaluation).

L'évaluateur juge peu satisfaisante la conception des objectifs et du cadre de résultats.

2.1.2. Dispositif de suivi – évaluation

Le DAP a prévu un plan de suivi et un plan d'évaluation pour orienter les actions à initier et à matérialiser par l'expert suivi-évaluation du PAEFP IJ. Au niveau du **plan de suivi**, il a été prévu de mettre en place un dispositif de suivi évaluation contrôle (DISEC). Lequel dispositif devrait permettre à l'équipe de l'UGP avec son expert en suivi-évaluation de :

- suivre les progrès vers les résultats du PSE (CASE) en collaboration avec le BOS selon une périodicité trimestrielle, en faisant l'évaluation du degré de réussite en termes d'atteinte des produits du programme ;
- suivre et de gérer les risques pour anticiper sur l'instabilité institutionnelle, la faible mobilisation des ressources additionnelles à travers la systématisation de l'ancrage du programme au sein d'une administration pérenne (CSO), l'organisation systématique de missions conjointes sur le terrain, la tenue de tables rondes des bailleurs, l'organisation des comités de pilotage ad hoc avec les différents acteurs concernés ;
- capitaliser les résultats pour les besoins d'apprentissage continu et de dissémination des leçons apprises ;
- organiser des comités de pilotage pour évaluer l'état d'avancement et la performance programme et d'apporter les correctifs nécessaires pour maintenir les progrès vers les résultats et objectifs fixés. À cet effet, l'UGP est amené à produire des rapports techniques et financiers trimestriels faisant l'évaluation du niveau d'atteinte des indicateurs de produits.

Ces mesures tant attendues n'ont pas pu se matérialiser à l'exception de la systématisation de l'ancrage institutionnelle du Programme au sein de la CSO. Les quelques rares réunions du comité ad hoc et du comité de pilotage n'ont pas suivi d'effets. En outre, le DISEC, tel que prévu dans le DAP du PAEFP IJ n'a pas été effectif alors qu'il était une partie intégrante dans le volet renforcement du pilotage stratégique et des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages pauvres.

S'agissant du **plan d'évaluation**, deux évaluations externes indépendantes étaient prévues. Une évaluation indépendante à mi-parcours (janvier 2022) et (ii) une évaluation finale indépendante (février 2024) qui prendra en compte la durabilité et les effets du programme (effet2 et effet6). Ces évaluations sont renforcées par l'organisation des débats communautaires de suivi-évaluation participatif à conduire, chaque année, au niveau local avec des mesures correctives effectives d'amélioration des performances.

Seule l'évaluation finale est réalisée. Mais, les indicateurs de l'effet2 (D'ici 2023, les populations, les plus vulnérables, notamment les femmes, bénéficient des opportunités économiques pour l'amélioration de leur sécurité alimentaire et la création de richesse) et l'effet6 (D'ici 2023, les populations sénégalaises les plus vulnérables bénéficient d'une protection sociale améliorée et d'une protection contre les violences, les pratiques néfastes et discriminatoires) n'ont pas été renseignés du fait de l'absence d'un dispositif de suivi opérationnel. **Ce qui rend non mesurable la contribution du programme à ces deux effets.**

L'absence de ressources financières et le non recrutement de l'expert en suivi-évaluation expliquent en bonne partie cette faible performance dans la mise en œuvre du volet suivi évaluation ; l'UGP ayant orienté beaucoup plus son intervention dans le suivi du financement des projets productifs de la bourse économique, le suivi des MPE et le suivi de la situation des fonds d'insertion.

L'évaluateur juge peu satisfaisante la qualité de la mise en œuvre du volet suivi-évaluation.

2.1.3. Pilotage et supervision du programme

La mise en place d'un comité de pilotage du PAEFP IJ a été prévu dans le DAP avec un ancrage à la Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté (CSO/PLCP). Dans ce cadre, le MFFGPE a signé un arrêté portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du comité de pilotage du PAEFP/IJ le 15 avril 2020. Les mêmes missions prévues dans le DAP ont été reconduites telles quelles. Composé de plusieurs membres dont les représentants des directions et agences des ministères compétents, le représentant du PNUD, le représentant du bureau de la coopération luxembourgeoise, le représentant de l'association des élus locaux, le représentant du CONGAD, ..., le comité de pilotage ne s'est réuni qu'une seule fois le 14 avril 2022 pour examiner principalement le rapport technique et financier de l'exercice 2021, le PTA 2022 et l'état d'exécution budgétaire et financière. Ce dysfonctionnement n'a pas permis à cette instance décisionnelle de jouer pleinement son rôle de veille et d'orientation. La covid-19 parfois évoquée ne peut justifier l'absence de fonctionnement et l'absence d'une réunion extraordinaire pour examiner les questions cruciales de l'insuffisance des ressources financières et des mesures de mitigation face à la pandémie afin d'éviter de compromettre gravement l'atteinte des objectifs du programme pour lequel il a été créé.

Le pilotage et la supervision du programme est jugé peu satisfaisant.

2.1.4. Coordination et gestion du programme

L'UGP du PRODES a été reconduite pour consolider les acquis dans le cadre du PAEF/IJ. L'UGP est logé au siège de la CSO-PLCP dont le coordonnateur assure le pilotage stratégique et l'ancrage institutionnel du Ministère de tutelle. Comme stipulé dans le DAP du PAEFP IJ, l'UGP est composé d'une équipe de quatre membres basés à Dakar et d'un personnel d'appui composé d'animateur déployé dans les régions d'intervention. L'équipe de l'UGP a travaillé avec un effectif réduit par rapport au schéma initial.

Le PAEFP-IJ a opté par souci d'efficacité, et en raison de la faiblesse et d'absence de prévisibilité de ses ressources budgétaires, pour le non recrutement, à temps plein, d'un expert en suivi-évaluation, et du maintien d'un seul animateur pour couvrir toute la ZCO tout en s'appuyant sur les plateformes techniques et opérationnelles et les APDC dans la conduite de ses activités de terrain. La démission de l'experte en protection sociale et genre en 2021 n'a pas fait l'objet de remplacement pour les mêmes raisons.

Ce personnel de l'UGP est complété par une équipe en charge du dispositif de suivi du volet insertion, mis en place par le programme, en appui institutionnel à ORABANK qui gère le fonds. Composée d'un coordonnateur et de trois agents de suivi, cet effectif fut également réduit à deux après la suspension d'activités de deux agents de suivi en 2021.

L'UGP a travaillé ainsi avec un effectif réduit à 25% depuis le démarrage en 2019, puis à 50% à partir de 2021 jusqu'en 2023. À ces contraintes s'est greffé la dispersion des sites d'intervention, rendant ainsi plus difficile le suivi rapproché et régulier des bénéficiaires.

Cependant, grâce à l'accent mis sur la stratégie du faire-faire et le suivi des remboursements, de nouvelles demandes de financement ont pu être satisfaites autant pour le volet bourse économique que pour le volet insertion des jeunes. L'expérience de l'équipe de l'UGP et son ancrage à la CSO a joué un rôle déterminant dans la capacité d'adaptation du programme à maintenir certaines activités essentielles susceptibles de préserver le système revolving et de poursuivre le financement et le refinancement des cibles prioritaires.

L'évaluateur juge modérément satisfaisante la coordination et la gestion du programme.

2.1.5. Partenariat et engagement des parties contractantes

Le gouvernement du Sénégal et le PNUD ont signé le document de programme après un long processus d'échanges lors de la formulation de la requête de financement jusqu'à son approbation. Toutefois, les autres partenaires financiers n'ont pas été impliqués alors que leur contribution attendue dans le coût du programme est estimée à hauteur de 53% correspondant à la mise en œuvre de 56% des activités prévues dans le plan de travail pluriannuel du PAEFP/IJ.

Ainsi, faute de pouvoir mobiliser les ressources externes, plusieurs activités n'ont pas pu être réalisées. Les deux principaux bailleurs, à savoir le PNUD et l'État du Sénégal, ont eu également des difficultés à respecter leurs engagements financiers. Le contexte du covid-19 a été évoqué comme facteur explicatif compte tenu des arbitrages et réorientations budgétaires effectuées pour faire face à la pandémie.

Cependant, force est de reconnaître que la part plus importante du budget à rechercher a été prépondérante. C'est pourquoi, face à l'insuffisance des ressources financières et les risques d'incapacité à mobiliser les ressources complémentaires/additionnelles, le PNUD a eu à alerter, lors de la première réunion du comité de pilotage en date du 14 avril 2022, de se retirer du programme pour envisager un autre programme attractif susceptible de mobiliser d'autres partenaires et des

ressources externes. Une recommandation a été formulée également par le comité de pilotage pour révision du cadre logique en tenant compte des ressources disponibles.

Le PNUD a acté son retrait du financement du PAEFP/IJ le 22 juin 2022 ; laissant ainsi un gap de 1 210 737 889 F CFA, représentant 18% du coût du programme, sans compter la part non mobilisable (53%) des autres partenaires. Le programme a donc fonctionné avec moins de 71% du budget prévu.

La poursuite du programme n'a été possible que grâce aux ressources de l'État et l'ancrage du programme au niveau de la CSO ; traduisant l'intérêt manifeste de l'État du Sénégal à ce programme du fait de sa nature pro-pauvre et de sa rentabilité économique significativement élevée.

L'évaluateur juge peu satisfaisante la qualité du partenariat entre les parties prenantes engagées dans le financement et la mise en œuvre du PAEFP/IJ. La gouvernance du programme a été fortement affaiblie par l'insuffisance de financement et le déficit d'engagement dans la stratégie de mobilisation des ressources additionnelles et de suivi des recommandations pour ajuster le programme par rapport aux ressources acquises.

2.1.6. Hypothèses et risques identifiés

Risque identifié	Mesure de mitigation	Statut
L'instabilité institutionnelle et l'insuffisance dans la coordination globale, par la partie nationale, des différents programmes / projets de développement	L'ancrage institutionnel du programme au Ministère en charge du développement social à travers la CSO/PLCP constitue un facteur stabilisateur et un bénéfice pour la capitalisation, la modélisation, la répliquabilité et la pérennité des acquis enregistrés	Cette mesure a été effective. Elle a permis au programme de s'adapter à la situation d'imprévisibilité des ressources financières et au contexte de crise sanitaire survenue entre 2019 et 2020.
Le retard dans la mise à disposition des ressources financières	Les visites conjointes permettront de faire un suivi/contrôle de proximité pour réduire les délais d'instruction des demandes.	Une seule visite conjointe a été organisée par le PNUD durant les quatre années de mise en œuvre. Ce risque n'a pas été géré de manière adéquate. Le retard dans la mise à disposition des ressources a été une donnée récurrente. Cette situation s'est aggravée avec le retrait du PNUD en 2022 dans le financement des activités qui lui sont imputable, en particulier la reconstitution du fonds d'insertion, l'allocation des bourses économiques, ...
Une faible mobilisation des financements additionnels peut constituer un risque pour l'atteinte des objectifs visés	Le PNUD va s'appuyer sur les initiatives en cours, table ronde des bailleurs, diversification des partenaires et attractivité des enjeux du Programme, les résultats du groupe consultatif pour mobiliser les ressources additionnelles.	Ce risque n'a pas pu être évité. Les mesures de mitigation préconisées ne se sont pas réalisées. L'avènement du COVID-19 n'a pas aussi facilité l'organisation de tables rondes avec les bailleurs pour la mobilisation des ressources additionnelles. Le financement

Risque identifié	Mesure de mitigation	Statut
		dans le secteur de la santé a été la priorité des bailleurs de fonds. Mais des stratégies n'ont pas manqué pour atténuer l'insuffisance de ressources. Plutôt que de se concentrer uniquement sur l'élimination de certaines activités, la CSO a appuyé l'UGP du PAEFP IJ à nouer un partenariat avec le projet de résilience des ménages et groupes vulnérables (PAREM) financé par la coopération Italienne. Lequel partenariat a permis de mobiliser 10 000 000 F CFA au profit de 100 bénéficiaires de Bourses Economiques de la commune de Guéoul.
La faible réactivité des partenaires de réalisation	Le DISEC qui sera mis en place et partagé avec les différents acteurs concernés permettra un suivi rigoureux des actions planifiées. De plus, la concertation entre acteurs à travers l'organisation des comités ad hoc permettra de lever les contraintes liées à la faible réactivité des partenaires de réalisation.	Résultats mitigés : la mise en place du DISEC n'a pas été effective et les concertations entre acteurs ne se sont pas tenues comme prévues.

En dehors du risque lié au covid-19 qui était imprévisible, les autres risques identifiés n'ont pas été bien prise en charge même si par ailleurs des mesures de mitigation aient été proposées. Cependant, force est de reconnaître que le covid-19 a eu une incidence négative sur la capacité du programme à mobiliser les ressources additionnelles attendus d'autres partenaires financiers.

L'évaluateur juge insatisfaisante la qualité de la gestion des risques.

En conclusion, **la qualité de la mise en œuvre du programme est jugée peu satisfaisante** eu égard à certaines faiblesses identifiées à savoir notamment :

- un défaut de cohérence et de complétude du cadre de résultats accentué par l'absence d'un cadre logique ;
- l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation opérationnel ;
- un déficit dans le pilotage et l'orientation stratégique du programme pour s'adapter au contexte de la pandémie et au manque de ressources financières ;
- des manquements dans le respect des engagements financiers des partenaires contractants ;
- une absence d'un dispositif opérationnel de gestion des risques identifiés.

2.2. Mise en œuvre de la bourse économique et du fonds d'insertion

2.2.1. Mise en œuvre de la Bourse économique

2.2.1.1. Rappel de la stratégie de mise en œuvre

La bourse économique est considérée comme un levier d'autonomisation des familles productives vulnérables. Pour sa mise en œuvre, la stratégie du programme est déclinée en six étapes : i) ciblage du bénéficiaire ; ii) identification des opportunités d'affaires pour les familles potentielles bénéficiaires, iii) études d'opportunité des projets identifiés ; iv) le développement des compétences des familles porteuses des initiatives économiques ; v) transferts monétaires (BE) et technologies aux familles bénéficiaires ; vi) accompagnement, animation et suivi de la mise en œuvre des projets productifs financés. Dans ce processus, l'équipe de l'UGP s'est appuyée sur les services techniques déconcentrés/PTO, les acteurs communautaires (APDC, Relais, leaders) et les réseaux des bénéficiaires. Les collectivités territoriales (Maires) et les autorités administratives (Gouverneur, Préfet, sous-Préfet) sont également parties prenantes.

Etape 1 : Ciblage des bénéficiaires

Le ciblage est effectué sur la base de trois critères essentiels : 1) Être enregistré dans le RNU et disposant de la BSF gérée par la DGPSN ; 2) Être une personne en situation d'handicapé et détentrice de la CEC gérée par la DGAS ; 3) Être femme ou jeune porteur d'une initiative productive et vivant dans la ZCO du PAEFP/IJ. La démarche de ciblage consiste à un ciblage géographique,



Figure 1: Rencontre d'Identification des bénéficiaires à Dabia

communautaire et catégoriel, sur la base de critères définis et validés par les principales parties prenantes, à savoir les services techniques/PTO, les collectivités territoriales (Maires), les autorités administratives (Gouverneur, Préfet, sous-Préfet) et les acteurs communautaires (APDC, Relais, leaders). L'objectif est d'identifier de manière inclusive et participative les ménages vivant dans l'extrême pauvreté et d'effectuer une hiérarchisation permettant de dresser la liste des potentiels bénéficiaires par ordre de priorité.

Cette démarche est bien appréciée du fait de son caractère inclusif, participatif et transparente.

Etape 2 : Identification des opportunités d'affaires

Cette étape est consacrée à la réalisation des études d'identification des opportunités d'affaires dans les filières porteuses pour anticiper sur les débouchés et la mise en réseau des familles ciblées avant de procéder à l'identification des activités économiques à appuyer. Chaque bénéficiaire identifie son activité qui sera financé et accompagné. Dans ce cadre, le PAEF IJ s'est appuyé sur les résultats de l'étude « ciblage et évaluation des besoins des ménages pauvres potentiels bénéficiaires de bourse économique » réalisée en 2015 où il ressort la prédominance des projets orientés vers le commerce et l'élevage y compris l'embouche dans les régions de Matam, Louga et Saint-Louis : « Les projets des chefs de ménages restent dominés par le commerce et l'élevage d'ovins avec respectivement 40% et 32 % en moyenne » (rapport ciblage 2016, p131).

Etape 3 : Etudes d'opportunités

Cette étape permet d'identifier les porteurs de projets sur la base des résultats des études d'opportunités d'affaires et des études filières et de les accompagner dans la formulation des projets. Interviennent, à ce niveau, les services techniques/PTO qui accompagnent les bénéficiaires dans la formulation des fiches techniques des projets identifiés. Cette étape répond aussi à un objectif de

développement de synergie des projets des familles productives dans les différents segments des filières porteuses de valeur ajoutée dans chaque localité ciblée.

Etape 4 : Développement des compétences

À cette étape, l'appui du programme vise à améliorer les capacités managériales et les connaissances techniques des bénéficiaires en inscrivant son intervention sur la SADEC (Stratégie Accélérée de Développement des Compétences) avec la mobilisation de l'expertise locale et externe. Les actions mises en œuvre sont les suivantes: i) conception de fiches techniques et vulgarisation auprès des familles; ii) renforcement des capacités de gestion des promoteurs; iii) renforcement des capacités techniques (en lien avec le secteur d'activité économique); iv) suivi technique post formation.



Figure 2: Cérémonie d'ouverture d'une session de formation à Sagatta Djolof en présence de l'Adjoint du Sous-Préfet et de la PTO de Linguère

Les services techniques déconcentrés/PTO et les acteurs communautaires, à travers les APDC, sont impliqués dans ce processus de valorisation et de développement des compétences à partir de ceux que les communautés savent et peuvent faire. La plateforme technique et opérationnelle assure le renforcement des capacités des bénéficiaires, et les APDC/relais interviennent dans la démultiplication au niveau communautaire.

La SADEC est une stratégie éprouvée et renforcée sur le volet protection sociale par le retour d'expérience capitalisé dans des projets et programmes de développement. Son intégration dans le dispositif d'accompagnement répond à trois objectifs : i) développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre des projets ; ii) accroître la participation et la mise en confiance des acteurs impliqués dans le processus ; iii) assurer la prise en charge du projet par les acteurs dans des délais relativement courts (1 à 2 ans).

La SADEC repose sur six principes de base : 1) la valorisation des compétences existantes et du capital social via les APDC ; 2) partir de ce que les communautés savent et peuvent faire en valorisant les savoirs locaux ; 3) l'appui par la demande et le transfert des responsabilités aux acteurs à la base selon les principes de subsidiarité, d'équité du genre et des droits humains pour garantir un meilleur appui de proximité au niveau des groupes cibles ; 4) avoir un processus itératif et participatif de conception/formation et d'application pour la réalisation des projets ; 5) effet démultiplicateur avec les APDC/relais communautaires des formations ; et 6) appropriation et internalisation rapide des résultats par les communautés.

Etape 5 : Transferts monétaires et mise en place d'infrastructures, matériels et d'équipement de soutien à l'économie locale

La facilitation de l'accès des familles aux actifs économiques à travers le financement de leurs projets productifs doit déboucher sur une mise en relation avec les fournisseurs (locaux et extérieurs) de technologies de production, de transformation et de commercialisation. À cet effet, les actions suivantes sont investies : 1) évaluation des besoins en financement des projets des familles ciblées dans les zones d'intervention ; 2) virement des fonds au niveau de la structure de financement centrale ; 3) acquittement des conditions et conditionnalités d'accès aux transferts monétaires par les promoteurs ; 4) transferts des bourses économiques aux familles ; 5) intermédiation entre fournisseurs de technologies et promoteurs. Le montant de la bourse économique pour les ménages bénéficiaires de BSF est plafonné à 300 000 F CFA. Le bénéficiaire n'est assujéti qu'à une obligation d'épargne

placé dans un sous compte DAT et le remboursement du montant transféré pour la reconstitution du capital sous forme de revolving dans un compte dédié à la SFD. Le montant de l'épargne minimum est fixé d'un accord avec les bénéficiaires et selon la nature de l'activité. Il n'est pas exigé ni apport, ni intérêt. Le montant du transfert d'un projet d'entreprise familiale est compris entre 300 001 et 500 000 F CFA sans apport en espèces pour les ménages pauvres bénéficiant de BSF et présentant un potentiel d'initiatives et de capacités productives. Le montant investi est subventionné tandis que le fonds de roulement sous forme de transfert monétaire est assujéti à un remboursement avec un taux d'intérêt dégressif de 5% l'an et sous forme de revolving. Ces deux conditions sont fixées dans le cadre des transferts productifs aux familles bénéficiaires.



Figure 4: Remise symbolique de financement dans les communes de Linguère (en présence du Préfet) et de Dabia (en présence du Sous-Préfet des Agnams)



Figure 3: Remise symbolique de financement dans les communes de Linguère (en présence du Préfet) et de Dabia (en présence du Sous-Préfet des Agnams)

Etape 6 : Accompagnement, animation et suivi de la mise en œuvre des projets

Figure 5: Réunion d'information à Ndiébel Gandiol



Cette étape dans la stratégie de mise en œuvre des bourses économiques en faveur des groupes vulnérables vise à assurer la réussite de l'initiative « émergence de familles productives ».

Les actions à mettre en œuvre les suivantes :

- i) information et sensibilisation des acteurs du développement communautaire (à l'échelle quartier ou village) sur l'approche familles productives ;
- ii) identification et la planification communautaire des projets familles ;
- iii) la conception et la vulgarisation des fiches techniques des microprojets productifs auprès des familles ;
- iv) la mise en réseaux des familles selon les filières retenues et le développement des liens d'affaires entre producteurs, transformateurs et commerçants ;
- v) le développement d'initiatives de recherche - action opérationnelle sur les innovations technologiques ; vi) le suivi technique et financier des projets productifs ; vii) la capitalisation et l'évaluation du dispositif de promotion des familles productives.

2.2.1.2. Dispositif de mise en œuvre : PTO/APDC

A. PTO/APDC

Dans sa conception, les plateformes techniques opérationnelles sont des partenaires d'exécution du Programme. Créées par arrêté préfectoral et présidées par les autorités administratives, les PTO représentent la cheville ouvrière du PAEFP/IJ. Constituées par les services techniques déconcentrés

de l'administration (développement communautaire, l'action sociale, développement rural, cases des tout-petits, CEDAF), des ONG et des projets/programmes, les PTO conduisent plusieurs activités pour le compte du programme. Au niveau local, les PTO s'appuient sur un dispositif communautaire constitué par les conseils de quartier, les APDC et les personnes ressources. Étant un creuset de compétences multi-acteurs, ce dispositif institutionnel et communautaire joue un rôle déterminant dans le champ d'intervention du programme. Il agit comme interface et relais du programme auprès des bénéficiaires. L'arrêté instituant les PTO a permis aux services techniques concernés de s'impliquer dans tout le processus de ciblage, l'élaboration des fiches de projets, la formation et le suivi post formation des bénéficiaires. En contrepartie, des incitations financières leurs sont versées sous forme d'indemnités compensatrices du travail réalisé. Les charges liées au fonctionnement des plateformes sont supportées par le programme.

B. Réseau des bénéficiaires

Le programme a facilité la structuration des bénéficiaires de la bourse économique en réseaux dans chaque commune. Ces instances constituent un levier important dans le dispositif de mise en œuvre et principalement la gestion des fonds revolving et le suivi des remboursements. Elles jouent un rôle d'interface entre l'IMF partenaire et les bénéficiaires membres du réseau. Leur fonction essentielle est d'assurer la coordination des activités de financement et de refinancement, et d'appuyer dans le suivi du recouvrement. À ce titre, le PAEFP/IJ a facilité et appuyé l'organisation de plus de 60 sessions de formations sur la gestion administrative et financière à l'attention des bureaux et membres de réseaux. Animées par les PTO avec l'assistance des acteurs communautaires (APDC, relais, membres des conseils de quartiers), les formations ont touché 1071 bénéficiaires de BE dont 824 bénéficiaires de BSF et 247 détenteurs de CEC.

Tableau 1 : situation des formations déroulées de 2019 à 2022 en GAF pour les bureaux et membres de réseaux

ANNEE	BSF	CEC	TOTAL	COMMUNES
2019	224	97	321	Linguère, Ranérou
2020	390	110	500	Vélingara Ferlo, Lougré Thiolly, Mboula, Dodji, Sagatta Djolof, Oréfondé, Dabia, Ouro Sidy, Mboula
2021	120	30	150	Wouro Sidy, Dabia, Oréfondé
2022	90	10	100	Gandon, Ndiébel Gandiole
TOTAL	824	247	1071	

Source : Rapports annuels PAEFP/IJ

Les formations ont permis de renforcer les capacités managériales et de gestion des bureaux des réseaux ainsi que des membres de réseaux qui sont mieux outillés pour mettre en œuvre les projets financés et d'assurer une gestion plus saine et transparente des BE et des revenus générés par les activités.



Figure 6: réseau des bénéficiaires de Dodji

En effet, le module de formation sur la gestion administrative et organisationnelle a beaucoup plus porté sur le renforcement de capacité managériale en mettant l'accent sur les principes et fondements d'une organisation, sa structuration et son mode de fonctionnement, ainsi que les rôles et responsabilités des organes et des membres. Les protocoles de partenariat avec les IMF sont partagés avec les bénéficiaires lors des sessions de formation pour leur permettre de comprendre les conditions de portage des BE, les principes de suivi et de remboursement des fonds alloués qui sont des questions cruciales pour la

bonne marche des réseaux et la réussite des projets financés. Sur le module de la gestion, l'accent a été mis sur les outils de gestion tels que le journal de caisse, le journal de banque, le registre des recettes/dépenses et le compte d'exploitation. À cet effet, quelques outils de gestion sont mis à la disposition des réseaux à des fins d'utilisation ; à savoir notamment : fiche d'identification des membres, fiche de suivi des financements, fiche de suivi des remboursements.

Ces formations ont permis, à certains réseaux dynamiques, avec l'engagement des membres et l'appui accompagnement des acteurs institutionnels et communautaires d'enregistrer des résultats probants en termes de recouvrement et de refinancement. C'est le cas dans les communes de Dodji, Oréfondé et Dabia. Les réseaux de bénéficiaires sont devenus un maillon essentiel dans le dispositif de mise en œuvre de la bourse économique. Représentant légitime des bénéficiaires de BE, les réseaux constituent une instance de gouvernance locale qui exercent un contrôle citoyen sur la gestion des fonds et un espace de dialogue et d'entraide entre les membres. Ils sont une source d'émulation positive et un moyen de pression sociale pour inciter les membres à réussir leur projet et à respecter les engagements liés à l'octroi du financement.

Témoignages focus group bénéficiaires Commune de Wouro Sidy :

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans le programme ? C'est le renforcement de la cohésion et l'entente avec les bénéficiaires issus des localités ou villages différents de la commune. Grâce à ce programme des affinités plus solides se sont développées et surtout les gens se connaissent davantage entre eux. In fine le programme a permis aux bénéficiaires de sortir de l'oisiveté et de mener des activités génératrices de revenus.

2.2.1.3. Principaux résultats

Le cumul des cibles bénéficiaires de la bourse économique et des refinancements est de l'ordre de 916 dont 11,3% provenant de la première cohorte des femmes bénéficiaires du programme pilote (PRODES), 59,2% issus directement de la première génération de financement du PAEFP IJ et 29,5% qui représentent les bénéficiaires du système revolving.

Au total 542 bénéficiaires de BE ont été identifiés pour le premier cycle de financement du PAEF IJ dont 451 bénéficiaires de BSF et 91 détenteurs de CEC. Les cibles de la phase pilote du PRODES sont au nombre de 104 dont 101 bénéficiaires de BSF et 3 détenteurs de CEC, soit respectivement 97% et 3%. Dans le cadre du refinancement issu du système revolving, 270 cibles ont été enrôlées.

Tableau 2: bénéficiaires identifiés et enrôlés

RÉGION / RÉFÉRENCE	COHORTE1 PRODES	CYCLE1 PAEFP IJ	REVOLVING	TOTAL
DABIA		47		47
BSF		38		38
CEC		9		9
DODJI		50		50
BSF		39		39
CEC		11		11
GANDIOL		50		50
BSF		45		45
CEC		5		5
GANDON		50		50
BSF		50		50

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Emergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

RÉGION / RÉFÉRENCE	COHORTE1 PRODES	CYCLE1 PAEFP IJ	REVOLVING	TOTAL
LINGUÈRE	56		<u>46¹</u>	102
BSF	56		31	87
CEC			15	15
LOUGRÉ THIOLLY		50		50
BSF		42		42
CEC		8		8
ORÉFONDÉ		50	50	100
BSF		40	42	82
CEC		10	8	18
RANÉROU		95		95
BSF		64		64
CEC		31		31
RANÉROU FERLO	48			48
BSF	45			45
CEC	3			3
SAGATTA DJOLOF			70	70
BSF			49	49
CEC			21	21
VÉLINGARA FERLO		100	51	151
BSF		93	45	138
CEC		7	6	13
WOURO SIDY		50	76	126
BSF		40	56	96
CEC		10	20	30
TOTAL GÉNÉRAL	104	542	293	<u>939²</u>
TOTAL GÉNÉRAL	104	542	270	916
%	11,35%	59,17%	29,48%	100,00%

Source : exploitation des listes de bénéficiaires 1^{ière} cohorte PRODES, 1^{er} cycle du PAEFP IJ et des refinancements

Les projets financés sont à 98% orientés vers l'emboûche, le commerce et l'élevage pour respectivement 51%, 37% et 9%. À l'exception de la région de Saint-Louis où la quasi-totalité des opportunités d'affaires sont orientées dans les projets de petit commerce, les deux autres régions sont en revanche plus diversifiées en termes de filières promues avec une forte concentration dans les filières emboûche, commerce et élevage.

Tableau 3 : les types d'activités identifiées et financées par le programme selon la région

ACTIVITÉ	LOUGA	MATAM	SAINT-LOUIS	TOTAL	%
Aviculture	6			6	0,64%
Boulangerie		2		2	0,21%
Coiffure			1	1	0,11%

¹ Représente le cumul de deux refinancements pour 23 bénéficiaires. Donc au lieu de 293 bénéficiaires, il faut décompter 270 bénéficiaires.

² Le total exact du nombre de bénéficiaires de BE est de 916 y compris les 104 du cohorte 1 du PRODES, soit 812 Bénéficiaires hors PRODES

ACTIVITÉ	LOUGA	MATAM	SAINT-LOUIS	TOTAL	%
Commerce	97	152	99	348	37,14%
Cordonnière		1		1	0,11%
Elevage	75	12		87	9,28%
Embouche	39	441		480	51,23%
Maraichage	1	2		3	0,32%
Pêche		1		1	0,11%
Restauration	3			3	0,32%
Transformation		2		2	0,21%
Transport		1		1	0,11%
Vente de jus		1		1	0,11%
Vente de tissus et de chaussures		1		1	0,11%
TOTAL	221	616	100	937	100%

Source : exploitation des listes de bénéficiaires 1^{ière} cohorte PRODES, 1^{er} cycle du PAEFP IJ et des refinancements

La quasi-totalité des Bénéficiaires ont reçu des montants situés dans la tranche inférieure avec des montants compris entre 100 000 F CFA et 105 000 F CFA pour le premier financement. Pour les bénéficiaires de crédit du système revolving, les montants sont compris entre 50 000 F CFA (une bénéficiaire à Linguère pour une activité de petit commerce) et 300 000 F CFA (pour deux bénéficiaires à Linguère qui s'activent dans l'embouche).

Trois bénéficiaires de crédit revolving ont reçu 200 000 F FCFA dont deux qui l'ont investi dans le commerce et un qui l'a financé dans l'aviculture. Aucune famille bénéficiaire de BE n'a pu présenter un projet d'entreprise à fort potentiel productif dont le financement se situe au-delà de la tranche inférieure. Cela reste un défi à relever dans l'accompagnement des ménages vulnérables pour renforcer leur capacité d'entreprendre et de réaliser des projets plus ambitieux.

Tableau 4 : situation des remboursements

Commune	Montant	Remboursement	Taux	Observations
Lougré	5 000 000	3 300 000	66%	1 ^{ère} génération
Thiolly	3 300 000	1 040 000	32%	Refinancement
Vélingara	10 000 000	5 000 000	50%	1 ^{ère} génération
Ferlo	5 000 000	1 650 000	33%	Refinancement
Dabia	5 000 000	5 000 000	100%	1 ^{ère} génération
	5 000 000	4 200 000	84%	Refinancement
Oréfondé	5 000 000	5 000 000	100%	1 ^{ère} génération
	5 000 000	5 000 000	100%	Refinancement
	5 000 000	-	-	Activités du 2 ^{ème} cycle de refinancement en cours
Dodji	5 000 000	5 000 000	100%	1 ^{ère} génération
	5 000 000	5 000 000	100%	Refinancement
	5 000 000	5 000 000	100%	Refinancement
	5 000 000	5 000 000	100%	Refinancement
	5 000 000	-	-	Activités du 4 ^{ème} cycle de refinancement en cours
Mboula	5 000 000	3 165 000	63%	1 ^{ère} génération
	3 165 000	-	-	Zone de transhumance et un Réseau en profonde léthargie
	10 000 000	7 000 000	70%	1 ^{ère} génération

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Emergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

Commune	Montant	Remboursement	Taux	Observations
Sagatta Djolof	7 000 000	3 100 000	44%	Refinancement avec les activités du 2ème cycle de financement en cours
Wouro Sidy	5 000 000	4 000 000	80%	1 ^{ère} génération
	4 000 000	3 775 000	94%	Refinancement
	3 775 000	-	-	Activités du 2ème cycle de refinancement en cours
Ranérou Ferlo	10 000 000	4 000 000	40%	1 ^{ère} génération
	4 000 000	2 200 000	55%	Refinancement
Linguère	10 000 000	7 850 000	79%	Cumul de tous les financements
Total 1 ^{ère} génération	60 000 000	41 465 000	69%	1 ^{ère} génération
Total refinancement	65 240 000	35 965 000	55%	Refinancement
Ensemble	125 240 000	77 430 000	62%	Cumul de tous les financements

Pour un cumul de financement de 125 240 000 F CFA, le taux de remboursement se situe à 62% avec une excellente performance dans les communes de Dodji et Oréfondé qui enregistrent 100% de remboursement. Dabia et Wouro Sidy sont dans la bonne voie tandis qu'à Ranérou et Vélingara Ferlo la situation des remboursements est plus faible avec un taux de 44%. En effet, les principales difficultés constatées dans cette commune sont liées à l'insuffisance du suivi rapproché et d'encadrement des bénéficiaires, la faible implication des services techniques due à l'inactivité de la PTO et la transhumance qui est prédominante dans la zone avec une forte mobilité des populations.

Tableau 5 : Situation de l'épargne mobilisée

COMMUNE	EPARGNE MOBILISEE
RANEROU	150 000
LOUGRE THIOLLY	92 000
VELINGARA FERLO	102 000
DODJI	1 250 000
LINGUERE	868 450
MBOULA	140 000
SAGATTA DJOLOF	850 000
DABIA	125 000
OREFONDE	125 000
WOURO SIDY	165 000
TOTAL	3 867 450

Dodji est la commune la plus régulière dans la mobilisation de l'épargne. Le dynamisme du Réseau des bénéficiaires, ainsi que l'engagement des membres et l'appui des Autorités administratives sont autant de facteurs qui expliquent leur performance. Les efforts entrepris dans la libération de l'épargne restent encore limités dans le département de Ranérou où sont situées les communes de Ranérou, Vélingara Ferlo et Lougré Thiolly.

Les bons résultats obtenus dans certaines communes sont essentiellement corrélés positivement au dynamisme des réseaux, l'engagements des membres et l'implication effective des PTO/APDC via les autorités administratives (sous-préfet). Ainsi, en l'absence de ressources disponibles pour payer les indemnités et prendre en charge les frais de fonctionnement des PTO/APDC, un déficit de suivi accompagnement des réseaux et des bénéficiaires est noté sur le terrain ; expliquant en bonne partie les manquements dans recouvrement et la constitution de l'épargne minimum dans certaines communes et non des moindres.

Le volet **Infrastructures de soutien** à l'économie locale et d'accès aux services sociaux de base a été investi par le programme dans la continuité des réalisations du PRODES. Il s'est surtout agi de les rendre fonctionnels les infrastructures réalisées lors du programme pilote pour des dotations en équipements et matériels notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation, destinés à des localités situées dans des zones enclavées et difficiles d'accès. Un montant total de 84 178 000 F CFA mobilisé a permis de financer :

- des équipements Sanitaires pour un montant de 18 458 000 F CFA destinés à la Case de santé de Adja (Ranérou), la Case de sante Mberle Bélé (Matam), la Maternité de Gassane (Linguère) et le Poste de sante de Darou Rahman (Louga) ;
- des équipements Scolaires d'une valeur de 23 395 000 F CFA pour l'école Primaire de Ndiayene Pendaou et CEM de Niandane à Podor, l'école primaire de Mberle Bélé et le Daara de Navel dans la commune de Matam, l'école primaire de Adja sise dans la commune de Ranérou, l'école primaire Daouda Dia et de Abdou Mbengue Lecor et le CEM de Linguère II (commune Linguère) et le Daara de Guéoul (Kébémér) ;
- des équipements systèmes solaires autonomes et équipements solaires à hauteur de 42 325 000 F CFA pour la case de Sante de Mberle Bélé, la Case de Sante de Adja, le Daara de Guéoul et le Poste de Sante de Darou Rahman.

Ces efforts, très appréciés par les populations, ainsi que par les autorités académique et sanitaire, ont permis de contribuer à améliorer la qualité de l'offre de services sociaux de base par le relèvement du plateau technique des structures sanitaires et des structures éducatives des localités bénéficiaires.

2.2.1.4. Constatations

2.2.1.4.1. La composante 1 est pertinente quant aux objectifs qui lui sont assignés dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Elle apporte en effet, une réponse monétaire et non monétaire à travers la bourse économique, le renforcement de capacité et l'amélioration de l'accès à des services sociaux de base aux ménages pauvres.

Il est incontestable que la **bourse économique** constitue un levier **pertinent** pour faire sortir les ménages vulnérables du cercle vicieux de la pauvreté. La dimension monétaire étant un facteur déterminant pour la couverture des besoins de base, un minimum requis investi dans un projet productif et à fort potentiel de valeur ajoutée est un pas significatif qui apporte une réponse pertinente au besoin des ménages pauvres. Beaucoup parmi les bénéficiaires interviewés ont été quasi unanime à apprécier positivement la bourse économique comme vecteur d'émergence économique des familles productives. L'introduction du **système revolving** dans le programme a également montré toute sa pertinence en étant comme un support d'impulsion à la bourse économique. Car, en l'absence de ressources disponibles, le fonds revolving a permis de toucher 293 bénéficiaires pour un montant de 30 725 000 FCFA. Sur la base du fonds initial alloué par le PAEFP IJ, ce mécanisme tournant alimenté par le remboursement échelonné du capital investissement versé par les précédents bénéficiaires, le nombre de bénéficiaires enrôlés a augmenté de 54% par rapport au nombre atteint pour la première génération de financement. C'est pourquoi les bénéficiaires n'ont pas manqué de saluer l'appui du PAEFP IJ par l'octroi de bourse économique investi dans des projets qui émanent de leur propre initiative. Ils l'ont affirmé avec certitude même si par ailleurs, sur le montant alloué, les appréciations sont mitigées. Quelques cas de témoignages issus des focus group et d'interviews réalisés avec les bénéficiaires de Bourses économiques sont assez révélateurs.

Témoignage : « Le PAEFP IJ est un très bon programme car les bourses économiques nous ont permis de consolider les acquis issus des bourses de sécurité familiale mais surtout d'initier et de

développer des activités génératrices de revenus qui renforcent notre résilience et notre autonomie en termes de prises en charge des besoins primaires des ménages.

Cependant, nous pensons que les montants reçus (100 000 FCFA) sont très faibles et nous permettent pas de mener des activités pouvant générer suffisamment de richesse pour faire des économies et aller vers l'autonomisation. Même si certains parviennent à s'en sortir après l'avènement du covid-19, d'autres ont eu des difficultés et ont encore besoin de l'appui du programme ». Source : **Focus groupe** avec les bénéficiaires de BE dans la commune de Wouro Sidy

Témoignage individuel : « La bourse économique de 100 000F que j'ai obtenue grâce à l'appui du PAEFP / IJ m'a permis de renforcer mon activité avec la transformation de l'huile de sounp que j'ai écoulé sur le marché avec un bénéfice net de 100 000F. Après le remboursement intégral de mon financement au bout de huit mois, j'ai réinjecté le bénéfice dans la poursuite de mes activités ».

Source : Madame COUNA NDIAYE, bénéficiaire de BE dans la Commune de Lougré Thiolly

Témoignage individuel : « Nous avons beaucoup profité des Programmes du Ministère de la femme avec l'appui du PNUD, depuis le PRP en passant par le PRODES surtout dans le financement des activités des personnes vivant avec un handicap avec un montant de 5 000 000F. En 2020, j'ai bénéficié de la Bourse économique du PAEFP / IJ d'un montant de 105 000F qui a permis de renforcer financièrement mon activité dans la bijouterie. Depuis l'obtention de la bourse, je ne suis plus confronté aux difficultés de rupture de la matière (or ou argent), mais surtout je suis devenu stable et la prise en charge des besoins de la famille est assurée.

Pour certains frais liés à la prise en charge sanitaire des membres de la famille, je suis enrôlé à la CMU et grâce à mes activités de bijoutier, je prends en charge les frais de formation de deux de mes enfants inscrits au Centre de formation de Ranérou et ceux qui sont à l'école primaire. L'encadrement et l'accompagnement dont j'ai bénéficié m'a permis de participer chaque année à la Foire Internationale de Dakar ».

Source : Interview animateur avec Dahirou PENE, Président de l'association départementale des personnes vivant avec un handicap

Selon le récit de **Diynaba Demba GUEYE** habitante du village de Dolol dans le Dandé Mayo de la commune de Wouro Sidy : « *Je fais partie de la première génération (2021) des bénéficiaires de la Bourse économique de la commune de Wouro Sidy avec un montant de 100 000F. Avec ce montant j'ai acheté deux moutons et le reste a servi pour le renforcement de mes activités dans la transformation des produits locaux avec l'achat de matériels (seaux, marmites, bassines, machines)* », le programme lui a permis de profiter des opportunités économiques de sa zone en intégrant l'élevage ovine dans ses activités.

Concernant **Racky NDOUR**, veuve qui habite dans la commune d'Oréfondé avec un ménage de 11 personnes, la bourse économique lui a permis de reprendre ses activités de vente de produits de denrées alimentaires. Ainsi, les revenus issus de son activité ont permis la prise en charge de la santé, de l'éducation des membres de sa famille.

2.2.1.4.2. L'intégration des **études d'opportunités** dans la stratégie de mise en place de la bourse économique est une approche pertinente du fait qu'elle permet d'évaluer la rentabilité du projet avant de procéder à son financement. Cependant, la pratique quasi générale d'uniformisation du coût du projet à 100 000 FCFA n'est pas adéquate. Bien que sortie des résultats de l'étude de ciblage, chaque projet doit faire l'objet d'une étude de faisabilité technique et d'une analyse de rentabilité économique et financière intégrant une analyse de viabilité pour déterminer son coût réel. Le bénéficiaire pourrait ainsi être accompagné jusqu'à la maturation de son projet qui doit comprendre un plan de financement étalé sur le nombre d'années qui garantit l'autofinancement et l'autonomisation. C'est sur ce dernier point que le refinancement montre toute sa pertinence et son caractère novateur et d'impulsion comme levier de sortie de la pauvreté et d'autonomisation vers le chemin du progrès et du bien-être des familles bénéficiaires.

2.2.1.4.3. La mise en place de **réseaux de bénéficiaires** de bourse économique, comme interface entre le programme, les partenaires technique et financier et les bénéficiaires, pour gérer les financements et assurer le suivi des remboursements susceptibles de faire fonctionner le système revolving est une option pertinente dans son principe. En mettant en place ces réseaux de bénéficiaires, le programme a introduit une innovation de taille en ce qu'ils permettent de responsabiliser les bénéficiaires tout en créant un espace de solidarité, d'entraide entre les membres et un moyen de contrôle pour éviter les détournements d'objectifs et également une façon de faire pression sur les mauvais payeurs. Là où les réseaux sont dynamiques, les taux de remboursements sont plus élevés ; ce qui offre de meilleure capacité aux réseaux à financer de nouvelles demandes.

Témoignages focus group réalisé avec le réseau des bénéficiaires de la bourse économique de la commune de Dodji : « L'appui du programme nous a permis non seulement de renforcer nos capacités de prise en charge des besoins primaires du ménage mais aussi de développer des activités génératrices de revenus. Il nous a surtout permis de ne plus être passif à cause du manque d'activités économiques. C'est le cas, par exemple de Idrissa Ba. Avec la BE de 100 000 FCFA reçu pour l'embouche bovine, il est parvenu à rembourser la totalité du crédit et à combler son déficit alimentaire. Actuellement, il lui reste 2 moutons. Grâce à l'appui du programme, nous sommes en mesure de poursuivre nos activités et de faire des bénéfices qui nous facilitent la prise en charge des besoins du ménage et d'épargner. Cela est rendu possible également grâce au dynamisme de notre réseau et l'engagement des membres. Parmi les facteurs clés de succès qui nous a permis d'avoir de bons résultats, nous pouvons en citer : i) la bonne circulation de l'information et de la communication ; ii) la transparence dans la gestion des fonds avec l'implication de tous les membres du bureau ; iii) l'expérience de collaboration avec les SFD ; iv) le suivi très rapproché des bénéficiaires ; v) l'application stricte des formations reçues ; vi) l'appui du sous-préfet pour les recouvrements ».

Témoignage : Quelle appréciation faites-vous de l'approche et de la stratégie du programme par rapport à votre vécu ? L'appréciation que nous faisons de cette approche est très positive. Dès le début, il y a eu de l'information, de la communication, de sensibilisation et surtout de la responsabilisation des bénéficiaires pour la gestion des bourses. source : focus group Ranérou

Quelle appréciation faites-vous de l'approche et de la stratégie du programme par rapport à votre vécu ? C'est une très bonne approche, elle participative, inclusive, transparente. C'est une approche qui instaure la confiance mutuelle entre les bénéficiaires et leur responsabiliser par rapport à la gestion des fonds et les choix des bénéficiaires. Source : focus group Linguère

2.2.1.4.4. La **stratégie de ciblage**, par sa démarche inclusive et son mode opératoire, permet d'identifier les cibles potentielles à octroyer des bourses économiques. Les ménages figurant dans le RNU sont considérés comme étant en situation d'extrême pauvreté. Toutefois, l'inscription sur le RNU ne garantit pas de bénéficier immédiatement d'une BSF. Seuls les ménages les plus pauvres de la liste du RNU sont les allocataires prioritaires du PNBSF. Par ailleurs, les détenteurs de CEC ont une spécificité. La liste des détenteurs de CEC provient de la DGAS qui

Tous les aspects liés au genre et d'inclusion sociale ont été tenus en compte et intégrés dans le ciblage et la mise en œuvre du Programme. Les critères de choix les plus déterminants ont concerné les ménages les plus pauvres, mais aussi les bénéficiaires porteurs d'initiatives locales. Le ciblage a été fait de manière participative et inclusive. Dans chaque commune, il a été mis en place un comité chargé de faire le ciblage avec une responsabilisation des relais au niveau des villages. Les Communes du fait de leur configuration sont souvent divisées en quartiers ou zones géographiques. Le ciblage se fait au niveau des villages de ces différentes zones et quartiers avec l'implication des acteurs locaux, les chefs de village et les relais qui connaissent mieux les bénéficiaires les plus dynamiques. Après ce choix, les listes sont validées au niveau de la Mairie. (Source : Entretien avec Djibril Sy, animateur PAEFP IJ)

s'occupe de manière spécifique de toutes les personnes avec un handicap ; de fait, elle gère, avec ses propres critères, tout le processus de ciblage jusqu'à la stabilisation des listes de détenteurs de carte CEC qu'elle transmet au PNBSF pour être enrôlés comme bénéficiaires de BSF. Aussi, le choix porté sur les BSF qu'il soit un ménage issu du RNU ou une personne en situation de handicap détenteur de CEC apparaît-il comme une approche **pertinente**. L'introduction du critère économique dans la base de données de la DGPSN permet de discriminer entre les bénéficiaires potentiels pour ne retenir que ceux qui portent des initiatives économiques susceptibles de les faire passer, avec un appui conseil régulier, « d'une situation d'assistance quasi absolue à une relative autonomisation économique ». Le choix porté sur les catégories (femmes, les jeunes, handicapés) dans le ciblage comme critère discriminatoire découle de la situation de pauvreté et de vulnérabilité de cette couche de la population.

Dans cette démarche de ciblage, le programme associe la DGPSN, l'Action sociale, les services techniques/PTO, les collectivités territoriales (Maires), les autorités administratives (Gouverneur, Préfet, sous-Préfet) et les acteurs communautaires (APDC, Relais, leaders). Toutes choses qui ont contribué à établir une liste de bénéficiaires de BE qui ne souffre d'aucune légitimité.

Dans sa conception et ses principes, la SADEC constitue une approche pertinente. Elle apporte une réponse appropriée aux besoins des bénéficiaires qui, dans un court temps, doivent acquérir les compétences indispensables à appliquer pour la réussite de leur projet dont ils sont initiateurs. Par la valorisation des savoirs locaux à partir de ce que les bénéficiaires savent et peuvent faire, couplée par des actions visant l'appropriation et l'internalisation rapide des résultats, la SADEC permet d'éviter de créer chez les bénéficiaires un goût d'inachevé du fait de son caractère accéléré dans la conduite des activités à mener pour l'atteinte de l'objectif d'autonomisation avant l'achèvement du programme.

Témoignage : Quelle appréciation faites-vous de l'approche du programme par rapport à votre vécu ? « C'est une très bonne approche parce que le PAEFP/IJ nous accompagne à travers ces formations qui, une fois bien appliquées, nous permettent de gérer de manière efficiente nos activités et de générer des recettes et de l'épargne ». Source : focus group Wouro Sidy

« Le plus remarquable dans le programme est le renforcement des capacités des bénéficiaires qui a permis à ces derniers d'initier et de développer des activités productives pour faire des économies, de l'épargne et d'apporter de la valeur ajoutée » dit le chef du service départemental et de développement communautaire de Saint-Louis

2.2.1.4.5. Le choix opéré par le PAEFP/IJ de déléguer aux **PTO/APDC** l'opérationnalisation de la stratégie de mise en place de la bourse économique a permis d'obtenir des résultats à moindre coût et dans des délais plus courts. Dans le processus de ciblage, de l'identification à la formulation des projets, en passant par la structuration des bénéficiaires en réseaux et à l'animation des sessions de formations au profit des bénéficiaires, comme dans le suivi post formation des activités et le suivi du respect des engagements par les bénéficiaires, les PTO/APDC ont été au-devant. En contrepartie le PAEFP/IJ apporte un soutien financier pour la motivation des agents et assure aussi le fonctionnement de la plateforme. Sans ce dispositif opérationnel redynamisé, le programme aurait à engager un budget plus conséquent et perdra plus de temps pour le recrutement de consultants ou d'opérateurs d'appui au développement communautaire qui se substitueront aux PTO et APDC. La stratégie du faire-faire basée sur l'utilisation des PTO/APDC a permis à l'équipe du PAEFP IJ d'être plus performante dans son intervention.

2.2.1.4.6. La mise en place des **réseaux**, comme point d'ancrage de l'appui des bénéficiaires de la bourse économique, a permis de créer un réceptacle d'apprentissage de la responsabilité des bénéficiaires dans l'auto-gestion des fonds alloués. Ce mode d'organisation des bénéficiaires a permis de faciliter le suivi de la gestion des fonds via les bureaux des réseaux avec l'appui des acteurs

communautaires et des autorités. Les résultats intéressants obtenus dans le refinancement, le recouvrement du crédit et l'épargne obligatoire l'ont été grâce au dynamisme des réseaux et l'appui des PTO/APDC. Ce dispositif vient en complément de l'architecture organisationnelle, institutionnelle et communautaire du PAEFP/IJ qui sert de tampon pour une gestion plus efficace et efficiente dans l'utilisation de la bourse économique. Les bénéficiaires, étant responsabilisés collectivement et individuellement, sont incités à s'auto-évaluer et à démontrer leur capacité à mettre en œuvre leur propre projet ; ce qui constitue un gage de performance et un moyen de sécuriser l'utilisation des fonds par le contrôle citoyen qu'exerce les membres de réseaux. La performance (efficacité et efficience) des réseaux est mesurée par l'effet multiplicateur du fonds revolving en termes de refinancements en volume et en nombre. Ces constats sont observés avec les réseaux très dynamiques dans les communes de Linguère et de Dodji qui sont respectivement à leur 12^{ème} et 5^{ème} génération. Les faibles performances notées dans certaines communes sont principalement dues à :

- l'insuffisance du suivi-accompagnement rapproché, associée à la faible implication des PTO qui souffrent de déficit dans leur fonctionnement ;
- l'absence de moyens dissuasifs ou de mesures coercitives pour contraindre les mauvais créanciers à rembourser leurs crédits ;
- la non rentabilité de certaines activités financées par les réseaux ;
- des détournements d'objectifs ;
- l'absence de système de gestion des crédits (outils adaptés) pour la traçabilité des fonds qui se traduit l'absence de données fiables et disponibles au niveau des réseaux (trésoriers, présidentes) et des relais membres des APDC.

La pandémie de COVID-19 est aussi un des facteurs explicatifs évoqués pour justifier le faible taux de remboursement. En sus, l'absence de débats communautaires de suivi-évaluation participative à conduire annuellement au niveau local pour apporter des mesures correctives d'amélioration de la performance des activités productives des bénéficiaires de BE en est aussi un parmi les actions qui ont manqué dans la mise en œuvre de la stratégie du PAEFP/IJ.

2.2.2. Mise en œuvre du fonds d'insertion

2.2.2.1. Mise œuvre de la stratégie d'insertion

Les acquis du fonds d'insertion : Le programme a inscrit sa stratégie d'intervention dans la continuité du PRP et du PRODES dont il hérite le dispositif d'insertion existant. Ce dispositif a été mis en place pour faciliter l'accès aux services financiers adaptés et la création de MPE/Insertion en faveur des jeunes sortants du système de l'ETFP. Le PRP qui l'a mis en œuvre en premier, s'était investi dans le renforcement des capacités pour soutenir les jeunes promoteurs et fournir un appui institutionnel aux structures de financement. Prenant le relais, le PRODES a poursuivi les efforts du PRP pour renforcer et élargir le dispositif du fonds d'insertion des jeunes sortants de l'ETFP et des structures de formation non conventionnelle dans les ZCO du PIC3 comprenant les régions de Saint-Louis, Louga et Matam. Le PRODES a traduit cette volonté d'agir dans la poursuite et la consolidation des acquis à travers sa composante 1 dénommée « renforcement des dynamiques économiques locales et promotion de l'emploi des femmes et des jeunes ». C'est dans cet optique de promotion de l'employabilité des jeunes que le SNU a adopté une approche d'appui global et d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelles et les opérateurs économiques en mettant en place une plateforme composée de ses trois agences que sont le BIT, l'ONUDI et le PNUD. Dans ce sillage, le BIT et l'ONUDI avaient en charge les aspects techniques tandis que le PNUD s'occupait de l'alimentation du fonds d'insertion dédié aux jeunes avec l'appui de la coopération Luxembourgeoise.

Dispositif institutionnel du fonds d'insertion : Comme ancrage technique du dispositif d'insertion, le ministère de l'ETFP a institué par Lettre circulaire du 15 novembre 2007, la mise en place de cellules d'insertion dans toutes les structures de formation. Ces cellules ont ainsi bénéficié d'appui technique de la plateforme onusienne et des partenaires au développement comme la coopération Luxembourgeoise. Leur implémentation dans les centres de formation a permis de faciliter l'intégration des jeunes sortants dans le tissu économique. Jouant un rôle d'interface entre les partenaires techniques et les partenaires financiers, les cellules d'insertion se positionnent dans l'architecture institutionnelle et organisationnelle comme des acteurs clés dans l'orientation et l'organisation de la mise en œuvre des appuis pour l'insertion des jeunes dans le tissu économique.

Cependant, l'appui attendu aux cellules d'insertion, à travers la plateforme du SNU, n'a pas été effectif. Les cellules ont fonctionné au ralenti dans la mesure où toutes les activités auxquelles elles devraient bénéficier d'un appui provenant de la plateforme du SNU n'a pas pu s'opérer. Elles ont par conséquent recentré leur activité dans des tâches d'orientation et d'appui à la soumission des plans d'affaires portés par les jeunes sortant au comité d'orientation; et ceci en collaboration avec l'équipe du dispositif de suivi mise en place par la CSO en appui institutionnel à ORABANK, l'unique partenaire financier du programme.

En effet, l'apport de la **plateforme du SNU** devrait se traduire par un paquet de mesures d'accompagnement à offrir aux jeunes sortants à travers les cellules d'insertion. L'objectif étant de faciliter l'accès à l'emploi ou à l'auto-emploi des jeunes par le triptyque formation-financement-appui accompagnement à travers plusieurs axes d'intervention dont figurent : i) le développement de la culture d'entreprise avec la méthodologie CLE ; ii) l'élaboration et la mise à disposition des établissements (formateurs et cellules d'insertion) du module « Orientation, vers l'emploi » (TRIE) ; iii) l'accompagnement des sortants de formation vers les entreprises en aidant les cellules d'insertion à accompagner les jeunes par des appuis/conseils fondés, notamment, sur le tissu relationnel établi avec le secteur privé ; iv) l'accompagnement des candidats à la création d'entreprise à travers les formateurs des établissements et les consultants formés et suivis en GERME ; v) le renforcement des capacités des formateurs dans les modules comme la connaissance des filières ; vi) l'appui conseil sur le montage technique des projets, l'analyse des lignes de production, la gestion du matériel et des équipements, complété par des stages de qualification ou de mise en situation (immersion en entreprise) ; vii) la facilitation de l'accès au crédit en orientant les demandeurs vers les structures les plus appropriées, en fonction des filières choisies et des montants à alloués et ; vii) l'accompagnement des jeunes entrepreneurs à gérer leurs entreprises tant du point de vue gestion que de la qualité des produits et services fournis.

Cependant, dans le cadre du PAEFP IJ, la plateforme n'a pas été opérationnelle en raison du retrait du BIT et de l'ONUDI. De même, la coopération Luxembourgeoise, pour des raisons de réorientation dans leur stratégie d'intervention en matière de politique d'emploi des jeunes, n'a pas aussi poursuivi son partenariat avec le PNUD dans le cadre du PIC IV. Cela a détourné sur le budget à allouer au fonds d'insertion et par ricochet la capacité de financement des plans d'affaires des jeunes promoteurs accompagnés par les cellules d'insertion. Le PNUD a demeuré le seul acteur de la plateforme à agir dans le cadre de la mise en œuvre du fonds d'insertion en accordant un montant en deça du budget prévu.

Mécanisme de financement du fonds d'insertion : ORABANK est co-acteur du dispositif financier chargée d'assurer le financement des projets des jeunes promoteurs après avis favorable de son comité de crédit. Les projets qui lui sont soumis par le comité d'orientation, seul organe habilité à se prononcer sur l'éligibilité ou non d'un dossier de promoteur qui reçoit les dossiers provenant des

cellules d'insertion, sont transmis au guichet 1 confié aux SFD pour examen par leurs comités de crédits respectifs pour les montants dont le financement n'excède pas 5 000 000 F CFA ou au guichet 2 examiné par le comité de crédit d'ORABANK concernant les plans d'affaires dont le montant est supérieur ou égal à 5 000 000 F CFA. Cette clé de répartition entre les deux guichets est du ressort de ORABANK, partenaire financier principal du programme acté par la signature d'une convention de financement avec la CSO-PAEFP IJ pour un montant de 350 000 000 F CFA. L'accès au fonds pour les projets retenus pour financement est conditionné par un apport personnel de 5% du coût de l'investissement avec un taux d'intérêt de 9% appliqué par ORABANK et 8 % fixé par les SFD. Ce mécanisme de financement est complété par un système revolving alimenté par les remboursements qui sont logés dans le compte de remboursement des Banques ou SFD dédiées à cet effet dans la ZCO. Ces remboursements servent au financement de nouvelles demandes de jeunes promoteurs sous forme de fonds revolving.

La Cellule de suivi opérationnel des PLCP (CSO-PAEFP/IJ) : la CSO qui assure la coordination des activités et veille sur la pérennité du dispositif d'insertion est responsable du respect de la convention de financement signée avec ORABANK. Chargée de contribuer au renforcement des capacités d'intervention de la banque partenaire pour lui permettre d'assurer un suivi correct des activités financées, la CSO a fourni un appui institutionnel à ORABANK pour un meilleur suivi du portefeuille des projets financés et pour la bonne exécution du volet financement du projet d'insertion professionnelle. C'est à ce titre qu'un dispositif opérationnel chargé du suivi global des activités du volet insertion a été déployé par la CSO-PAEFP/IJ comme appui institutionnel à ORABANK. L'équipe en charge du dispositif de suivi de la mise en œuvre du fonds d'insertion a ainsi accompagné les jeunes via les cellules d'insertion avec l'appui des autorités administratives et locales et plus spécifiquement les chambres consulaires.

À cet effet, un paquet d'activités a été réalisé par l'équipe du dispositif de suivi pour accompagner les jeunes promoteurs à divers niveaux, à savoir notamment :

- le montage des plans d'affaires (PA) ;
- le suivi du traitement des dossiers au niveau d'ORABANK et des SFD partenaires pour le respect des procédures et du délai de traitement ;
- le traitement des demandes de refinancement des SFD à soumettre à l'approbation d'ORABANK ;
- l'organisation des modules de formation (CREE, CLE, TRIE, GERME, etc.) par le recrutement de formateurs issus des Cellules d'insertion ;
- l'encadrement du crédit pour éviter les détournements d'objectif ;
- la supervision des commandes auprès des fournisseurs ;
- la mise en place des outils comptable et des fiches techniques de suivi : la fiche de présentation de la MPE, la fiche de suivi des remboursements, la fiche de suivi de l'évolution du chiffre d'affaire, la fiche de suivi du matériel d'investissement acquis dans le cadre du financement et la fiche de suivi SFD ;
- le démarrage du processus de décaissement ;
- le suivi des MPE : les fiches de suivi sont exploitées lors des visites de terrain pour prodiguer des conseils et orientations aux jeunes promoteurs avec comme objectif de faire évoluer les MPE suivies pour leur passage à l'échelle. Celles qui arrivent à ce niveau sont accompagnées pour la constitution de leur dossier, dans la recherche de financement et la mise en relation avec des partenaires comme l'APIX, l'ADEPME, l'incubateur UGB, les conseils communaux et régionaux de la jeunesse, qui disposent eux aussi de partenaires techniques et financiers qui interviennent dans l'entrepreneuriat des jeunes.

Cependant, le dispositif de suivi a fonctionné avec un effectif réduit et une revue en baisse du nombre de visites de terrain. En effet, avec la raréfaction des ressources, le nombre de visites autorisées aux agents du dispositif de suivi a été revu en baisse. Alors que huit (8) sorties étaient autorisées mensuellement pour assurer un suivi régulier et rapproché des MPE et des SFD partenaires, conformément au manuel de procédures et au budget prévu, le nombre est ramené à quatre (4) visites autorisées durant toute l'année 2022 et couplé avec un suivi régulier par appel téléphonique. C'est dans ce contexte marqué également par la réduction de moitié du personnel du dispositif de suivi, depuis 2021, que les difficultés de recouvrements sont apparues et sont devenues plus récurrentes.

2.2.2.2. Principaux résultats

❖ Niveau d'atteinte des résultats

Le fonds d'insertion n'a obtenu qu'un seul virement effectué par le PNUD en procédure d'urgence, au démarrage du PAEFP/IJ en 2019, pour une somme de 60 000 000 FCFA, soit un montant équivalent à 17% du montant prévu. Cette somme provient du reliquat du financement de la coopération luxembourgeoise disponible dans le PIC III qui a été réinjecté par le PNUD dans le compte dédié au fonds d'insertion logé à ORABANK. Cette somme a servi à financer 38 MPE dont 9 à renforcer au profit de 143 jeunes dont 73 Hommes et 70 Femmes. Grâce au crédit revolving généré par les remboursements sur le montant initial, les cellules d'insertion ont soumis 138 projets pour un montant de 555 574 967 FCFA. Mais seulement sur les 70 accordés, 48 ont pu obtenir un financement. Au total, la somme de 96 450 000 FCFA a été décaissée dont 36 450 000 FCFA provenant du fonds revolving. Sur un objectif de 430 MPE/Insertion fixé dans le DAP du PAEFP-IJ, 83 MPE en ont bénéficié, soit un taux de 19% de la cible finale.

Sur 161 PA transmis à ORABANK, 67% ont été accordés. 51% ont obtenu un financement. Par rapport au dossiers soumis au comité d'orientation par les cellules d'insertion, 53% ont été validés par les comités de crédit des SFD. Mais, seulement 40% des PA ont obtenu un financement du fonds d'insertion.

Les chiffres en termes d'emplois créés sont au nombre de 192 dont 152 emplois directs et 40 emplois indirects.

Tableau 6 : situation des dossiers financiers avec le fonds d'insertion via ORABANK et les SFD

Indicateurs suivis	Comité d'orientation 1	Comité d'orientation 2	Total
Dossier soumis	65	138	203
Transmis à la Banque	38	123	161
Plan d'Affaires accordés	38	70	108
Plan d'Affaires décaissés	34	47	82
Emplois directs créés	66	86	152
Emplois indirects	16	24	40
Total emplois	82	110	192
MPE en cessation d'activité	0	0	0

Source : Rapport bilan dispositif de suivi ORABANK, janvier 2023

Tableau 7 : parcours du plan d'affaires (PA) par montant et par comité d'orientation

	1-Réception des dossiers			2- Analyse au comité de crédit			3- Décaissement par MPE			% décaissé
	Dossiers Reçus par la Banque			Dossiers Accordés			Financement Décaissé			
	FSD	Banque	Total	FSD	Banque	Total	FSD	Banque	Total	
Com1 PAEFPIJ	182659560	0	182659560	142658900	0	142658900	60000000	0	60000000	42%
Com2 PAEFPIJ	580851867	0	580851867	153837682	0	153837682	36450000	0	36450000	24%
Total PAEFPIJ	763511427	0	763511427	296496582	0	296496582	96450000	0	96450000	33%

Source : Rapport bilan dispositif de suivi ORABANK, janvier 2023

Le montant décaissé représente le tiers du montant des dossiers accordés, soit 33%. Taux assez faible dû à l'épuisement des ressources du fonds d'insertion pour satisfaire la forte demande des jeunes promoteurs. Comparé au montant des dossiers soumis par le comité d'orientation à la banque partenaire, le taux décaissé est ramené à 12,63%. Ainsi, force est de constater que l'objectif de facilitation de l'accès à des services financiers adaptés pour 1300 jeunes sortant du système de l'ETFP (800) et autres structures de formation (500), à travers la mise en place du fonds d'insertion, est loin d'être atteint. La non disponibilité de nouvelles ressources pour la reconstitution du fonds d'insertion comme stipulé dans le DAP du PAEFP IJ demeure la principale explication du déficit de financement des projets portés par les jeunes. N'eut été l'alimentation du fonds revolving qui a permis de satisfaire de nouvelles demandes, le taux d'accès aux services financiers aurait été beaucoup plus faible.

❖ Statut et types d'activités investies par les MPE financées

Sur le total des MPE financées, 84% sont des entreprises individuelles, contre 16% qui ont un statut collectif. Les résultats montrent une diversification d'activités économiques investies par les jeunes avec la particularité de la prédominance de certaines filières en fonction des départements.

Dans les départements de Saint-Louis et Dagana, le maraîchage, l'artisanat et l'aviculture sont les projets les plus investis par les jeunes avec des proportions respectives de l'ordre de 34%, 28% et 10%. La prédominance du maraîchage s'explique par la fertilité des sols et la nappe phréatique très peu profonde dans cette zone du Walo. Dans les départements de Matam et Podor, les projets financés sont beaucoup plus orientés dans l'installation et la maintenance y compris l'entretien et la réparation de systèmes photovoltaïque. C'est d'ailleurs dans cette filière où le nombre de jeunes bénéficiaires formé est plus important. Le département de Louga se particularise par l'importance de nombre de jeunes bénéficiaires formé dans la filière artisanat (près de 61%) contre 15% pour la filière élevage, et les projets sont orientés plus spécifiquement dans la couture, la coiffure et l'embouche avec des taux de représentativité respectifs de 31%, 23% et 15%.

❖ Quelques témoignages ou parcours de jeunes bénéficiaires du fonds d'insertion

Témoignage de Assane Séye, jeune entrepreneur avicole à Gandon: j'ai bénéficié de 1 200 000 fcfa du financement du fonds de soutien. Ce montant m'a permis d'augmenter mes capacités de production de 300 unités à 600 unités, recruter un chargé de la production, un gestionnaire et un commercial. Avec les bénéfices issus de la commercialisation des sujets (poulets) j'ai pu augmenter les locaux de production (bâtiments) et acheter des d'équipements entre autres. Aujourd'hui, un montant de 6 000 000 FCFA a été injecté dans l'entreprise « AVICOLE FRESH ».

En dehors du fonds de soutien, le programme m'a permis d'avoir plusieurs formations portant sur la GAF, la gestion d'entreprise, l'épargne, les techniques d'embouche et de développement des activités avicoles.

Actuellement, sans l'appui du programme, je peux poursuivre les activités de l'entreprise. Et ceci grâce à la bonne stratégie du programme qui me semble complet parce qu'elle intègre l'accès au

financement, la formation et de l'accompagnement à la création et de la formalisation de l'entreprise. Aujourd'hui, j'ai un carnet d'adresse fourni ; et d'ailleurs je n'arrive pas à satisfaire ma clientèle. Mes capacités de production ne peuvent pas satisfaire la demande pour le moment.

Parcours de Awa Diagne, sis à Quartier Libar-boye, Saint-Louis : Awa Ndiaye s'est investie dans le BTP (Architecture/construction). Après sa sortie du centre de formation technique et professionnel de Saint-Louis dans le BTP, elle a constitué et déposé son dossier qui a été sélectionné par le comité d'orientation. « Avant je n'avais aucune expérience en matière d'emploi car après le Lycée, je suis allé en formation qui une fois terminé, j'ai eu la chance d'être enrôlée. J'ai fait une formation dans la filière BTP, plus précisément en élaboration de plan et la conduite de chantier de construction. Une fois enrôlés par le programme, je suis retournée à l'école pour une mise à niveau. Après cela, les cellules d'appuis produisent les plans d'affaires qui sont transmis au niveau de la représentation. Quand, j'ai obtenu un financement sous forme de prêt de 3 500 000 fcfa, j'ai équipé mon entreprise en matériels informatiques, en mobiliers de bureau et équipements de construction. Cela m'a permis de démarrer mes activités dans le domaine de BTP et de gagner petit à petit des marchés d'élaboration de plans, de suivi et de la conduite de travaux de chantiers. J'ai bénéficié aussi des formations sur la GAF, la gestion d'entreprise, le montage techniques et financier pour participer à des offres de marchés. Grâce au programme, j'ai pu intégrer le cercle du milieu professionnel qui me permet d'avoir des opportunités d'emplois et de marchés. Le programme m'a permis aujourd'hui de s'affirmer en responsable dans le ménage. C'est-à-dire par rapport à la situation antérieure, les rôles et responsabilités sont renversés. C'était les parents qui assuraient les charges familiales mais grâce à la mise en place de cette entreprise j'arrive à prendre le relais petit à petit.

Quelles sont les faiblesses que vous jugez nécessaire à améliorer pour un passage à l'échelle? Les échéances de remboursement sont un peu courtes, et surtout le manque d'accompagnement et d'encadrement en termes de recherche de marchés, de financement de fonds de roulement et de facilitation au paiement des taxes et impôts.

Etes-vous en mesure de poursuivre vos activités en dehors de l'appui du programme ? Oui. Malgré les difficultés avec ou sans le programme, je poursuivrai mes activités car l'entreprise est déjà mise en place. Je commence à me faire connaître à travers les petits marchés que je gagne.

2.2.2.3. Constatations

2.2.2.3.1. La stratégie mise en place pour répondre à la problématique de l'employabilité des jeunes sortants des EFTP est pertinente même si par ailleurs, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des attentes. Les principaux facteurs explicatifs d'insuffisance de résultats découlent du non-respect des engagements financiers pour la reconstitution du fonds de soutien et du déficit de suivi rapproché des promoteurs pour amener les promoteurs à respecter les échéances de remboursement du capital financier devant alimenter le fonds revolving. À cela s'ajoute le non fonctionnement de la plateforme du SNU qui devrait permettre d'assurer les aspects techniques nécessaires aux cellules d'insertion et aux jeunes promoteurs en termes de formation et d'appui-accompagnement.

2.2.2.3.2. L'option prise dans la stratégie du programme de nouer un partenariat avec Orabank, comme co-acteur et gestionnaire des ressources du fonds d'insertion a montré sa pertinence. Du fait de son expérience dans le domaine, le dispositif d'Orabank est parvenu, après la fermeture de l'antenne CSO de Saint-Louis qui examinait les PA à lui transmettre, à réceptionner directement 113 dossiers issus des centres de formation technique et professionnelle et de l'apprentissage rénové à travers les chambres de métiers. Cela démontre également sa capacité à se substituer au comité d'orientation quitte à élargir son comité de crédit à quelques représentants des cellules d'insertion, des chambres consulaires (chambres de métiers et chambres de commerce) et de la CSO.

2.2.2.3.3. La pertinence du système revolving est avérée. Sa mise en place a contribué à améliorer les résultats du volet insertion avec un effet direct sur le nombre de nouveaux Plans d'Affaires financés qui représente 54 % des MPE appuyées dans le cadre du PAEFP/IJ. Cependant, pour qu'il soit plus opérant, le suivi rapproché des promoteurs demeure indispensable ; d'où l'importance et la pertinence de l'appui institutionnel de la CSO-PAEFP/IJ à Orabank par le déploiement d'un dispositif de suivi renforcé rattaché à Orabank.

2.2.2.3.4. La pertinence des cellules d'insertion, comme interface entre les jeunes sortants des EFTP et les partenaires technique et financier, n'est plus à démontrer. Leur apport a été déterminant dans l'accompagnement des jeunes sortants des EFTP. Elles ont été acteur dans l'orientation et l'encadrement des jeunes, ainsi que dans la transmission des plans d'affaires, qui sont les initiatives économiques portées par les jeunes. Porte d'entrée des jeunes sortants préoccupés par l'avenir incertain de trouver un emploi décent et durable qui les intègre dans le tissu économique, les cellules sont parvenues à soumettre 316 plans d'affaires dont 203 au comité d'orientation du PAEFP/IJ et 113 directement à Orabank via les chambres de métiers. Cette performance a été possible grâce au dynamisme des cellules d'insertion et l'appui de l'équipe du dispositif de suivi. Cependant, seul 51% des projets éligibles ont obtenu un financement du fait de l'indisponibilité des ressources financières.

2.2.2.3.5. Le renforcement du personnel du dispositif de suivi et le retour à l'orthodoxie inscrite dans le manuel de procédures pour la régularité des visites de terrain s'avère indispensable pour améliorer le taux de recouvrement ; gage de performance et de pérennisation du fonds revolving qui est resté le seul instrument de financement du fonds d'insertion.

2.2.2.3.6. Les visites de terrain rapprochées constituent une méthode de veille stratégique pour anticiper sur les difficultés et les décisions à prendre. La capacité de résilience des MPE, pendant la période du covid-19, résulte essentiellement de la mise en place d'une stratégie de suivi et d'encadrement rapproché des jeunes promoteurs par une équipe expérimentée et spécialiste du domaine qui prodigue des conseils et des orientations utiles pour la croissance et le développement de leur activité entrepreneuriale.

2.2.3. Renforcement du pilotage stratégique et des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages vulnérables

La mise en œuvre de cette composante vise à renforcer le pilotage stratégique de la pauvreté pour une croissance pro-pauvre axée sur l'inclusion sociale. L'accent devrait être mis d'une part, sur le renforcement des capacités des acteurs et des partenaires institutionnels au niveau national et local, en matière de formulation, de coordination, de suivi-évaluation de projets et programmes E, et d'autre part sur le renforcement des instruments d'appui stratégique à la formulation et au suivi des politiques pro-pauvres et de genre à travers la mise en œuvre de l'Observatoire de suivi de la pauvreté.

À l'évaluation, 25% des activités prévues n'ont été réalisées que partiellement contre 75% d'activités qui n'ont pas l'objet d'exécution. L'absence de ressources financières a contraint l'équipe du programme à se concentrer beaucoup plus sur les deux premières composantes et à assurer le juste nécessaire en moyens humains, en moyens matériels et logistique pour assurer le fonctionnement de l'UGP dans la conduite des activités centrées sur le suivi et la supervision des bénéficiaires de la bourse économique et du fonds de soutien à l'insertion des jeunes. Néanmoins, lors de l'événement du covid-19, le programme a su développer, en accord avec le PNUD, une stratégie de mobilisation de ressources additionnelles en faveur des groupes vulnérables, par l'élaboration de deux projets :

- Programme d'Appui aux Initiatives Productives des Femmes et des Jeunes pour faire face à la crise covid-19 (AGIR/F&J Contre COVID19) en partenariat avec la BID pour un montant de 10 000 000 de dollars,
- Projet d'Appui à la Résilience des Ménages et groupes vulnérables contre le covid-19 (PAREM/COVID-19) pour un montant de 1 500 000 euros, d'une durée d'un an est mis en œuvre avec le financement de la coopération italienne en 2020 ; et ceci dans le cadre de la mise en place d'un Plan de Riposte contre la COVID-19 aligné au Plan national de renforcement de la Résilience Economique et Sociale (PRES) du Gouvernement.

En appui au renforcement du système de suivi de la pauvreté et du développement humain, le PAEFP/IJ a organisé, sous l'égide du MFFGPE, des fora d'échanges et de partage sur les ODD, la lutte contre la pauvreté, la protection sociale, le genre et l'autonomisation des femmes. Ces fora ont eu lieu en 2020 dans les départements de Saint Louis, Dagana, Ranérou, Kanel, Matam, Podor, Linguère et dans le département de Kébémér. Mais, en l'absence de données chiffrées sur le nombre et le profil des participants ciblés et touchés, il est impossible de faire une appréciation qualitative et objective de cette activité.

La composante 3 a été celle qui a subi le plus de restriction budgétaire dans la mise en œuvre du programme. Elle n'a globalement produit aucun résultat tangible. Parmi les activités phares qui auraient dû avoir un impact significatif dans les résultats et objectifs du PAEFP/IJ, figurent principalement :

- l'opérationnalisation du DISEC, qui offre une base de données fiable pour assurer le suivi à temps réel et l'anticipation sur les prises de décisions et l'orientation du PAEFP/IJ ;
- la mise en place du comité scientifique comme instrument de réflexions sur les questions ayant trait au bien être familiale, la protection sociale, l'emploi des femmes et des jeunes et le développement économique ;
- l'appui à la mise en œuvre du plan stratégique de l'observatoire de suivi de la pauvreté, des conditions de vie et du développement humain (OCV) et à travers l'élaboration périodique de l'Indice de Pauvreté Multidimensionnel (IPM) pour la mise à jour des indicateurs de suivi ;
- le renforcement du centre de ressource de la CSO pour la capitalisation, la modélisation et la gestion des savoirs comprenant.

2.4. Appréciation des critères d'évaluation

2.4.1. Pertinence et cohérence

2.4.1.1. Pertinence

1. Les objectifs et activités du programme sont alignés avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, et les défis majeurs au Sénégal en matière de lutte contre la pauvreté. Au niveau national, le programme est en adéquation parfaite avec les orientations du Plan Sénégal Émergent. En effet, la Composante 1 du programme, « Renforcement des capacités productives des ménages », est en harmonie avec l'AXE 1, « Transformation structurelle de l'économie et croissance du PSE », plus précisément à l'Objectif stratégique 1 « promouvoir des secteurs moteurs de croissance, d'exportations et d'inclusion sociale » et à l'Objectif stratégique 3 « développer des infrastructures de qualité » et l'objectif stratégique 5 « renforcer les bases d'une productivité élevée ». La Composante 2, « Employabilité et Insertion des jeunes sortants de l'ETFPA », jouera un rôle essentiel dans l'objectif stratégique 2 « promouvoir une offre éducative de qualité en adéquation avec les besoins socio-économiques, environnementaux et culturels » de l'axe II du PSE « Capital humain, protection sociale et développement durable » dont ces effets attendus sont :

- effet attendu 2.2 : l'accès à l'éducation et à la formation de qualité pour tous est assuré ;
- effet attendu 2.3 : le développement de l'enseignement technique et de la formation Professionnelle est renforcé ;
- et effet attendu 2.5 : la formation est adaptée aux besoins socio-économiques, environnementaux et culturels.

Comme le plan Sénégal émergent, qui dans sa conception, met en relief le rôle du pilotage et du suivi évaluation par la mise en place d'un Cadre harmonisé de suivi-évaluation des politiques publiques (CASE) pour la coordination et l'harmonisation de tous les dispositifs de l'État en matière de suivi-évaluation de politiques publiques, en vue d'asseoir un mécanisme articulé et cohérent, la Composante 3 « Renforcement du pilotage stratégique et des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages pauvres » du programme est aussi bien inscrite dans cadre. En plus des Bourse de Sécurité Familiale, ce programme de bourse économique contribue aussi à la mise en œuvre du Plan National de Protection de l'Enfance pour le renforcement de la situation économique du ménage prévu par l'objectif spécifique 1 du plan « Soutenir la protection sociale intégrée pour tous les enfants ».

2. Le PAEFP/IJ est bien aligné avec les ODD et plus spécifiquement l'ODD1(pas de pauvreté), l'ODD4 (Education de qualité), l'ODD5 (Egalité entre les sexes et autonomisation des femmes), l'ODD8 (Travail décent et croissance économique) et l'ODD17 (Partenariat pour la réalisation des objectifs). En outre, la composante1, « Renforcement des capacités productives des ménages », participe à l'atteinte de l'ODD1 et l'ODD8. La Composante 2, « Employabilité et Insertion des jeunes sortants de l'ETFPA », qui doit faciliter l'insertion aux jeunes (filles et garçons) porteurs de projets de création d'entreprise permettra au Sénégal de jouer sa partition sur l'atteinte de l'ODD4, l'ODD5 et l'ODD8 . L'ODD17 est bien prise en compte par la composante 3 « Renforcement du pilotage stratégique et des systèmes nationaux de suivi-évaluation des ménages pauvres » par le renforcement des acteurs du PSE et la collaboration au niveau local avec les acteurs pour la mise en œuvre des activités.

3. Le PAEFP/IJ est en droite ligne avec les trois axes stratégique de l'UNDAF notamment en ce qui concerne l'effet1, l'effet 2, l'effet 4, l'effet 6 et l'effet7 portant respectivement sur :

- Effet 1: la transformation structurelle de l'économie et la réduction des inégalités, au niveau du produit 1.1 (formalisation du fonctionnement des PME et le renforcement des unites de

production informelle) et du produit 1.2 (renforcement de l'employabilité des jeunes et des femmes);

- Effet 2: les opportunités économiques et la création de richesse à travers le Produit 2.1 (renforcement des capacités techniques et entrepreneuriales pour l'autonomisation économique des jeunes et des femmes);
- Effet 4: une offre d'éducation et de formation de qualité notamment en son Produit 4.1 relatif au renforcement des capacités Les institutions d'éducation et de formation pour assurer une éducation de meilleure qualité;
- Effet 6: la protection sociale pour les populations les plus vulnérables, particulièrement au niveau du produit 6.1 qui traite de l'amélioration des mécanismes de ciblage, de gouvernance, de suivi et évaluation de la protection sociale;
- Effet 7: Efficacité de la gouvernance au niveau du produit 7.2 (d'ici 2023, les institutions centrales et locales, les structures nationales de statistique et d'évaluation disposent de compétences améliorées pour assurer une meilleure disponibilité et utilisation des données de qualité désagrégées, la planification, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes publics)

La composante 1 intègre parfaitement le produit 2.1 de l'effet 2 et le produit 6.1 de l'effet 6 du fait qu'elle est axée d'une part sur le levier bourse économique comme instrument d'autonomisation des ménages vulnérables bénéficiaires de BSF et des personnes détentrices de CEC, et d'autre part prend en compte le mécanismes de ciblage des bénéficiaires dans l'optique d'un alignement au principe "ne laisser personne en rade" qui est une des lignes directrices des ODD en matière de lutte contre l'extrême pauvreté.

La composante 2 qui vise l'employabilité et l'insertion des jeunes s'inscrit dans l'effet 1 dans son produit 1.1 et le produit 1.2, et dans l'effet 4 au niveau du produit 4.1.

La composante 3 est bien aligné avec l'effet 7 et plus spécifiquement le produit 7.2.

Appréciation de la pertinence : La pertinence du PAEFP IJ est jugé satisfaisante. Le programme est, en effet, bien intégré dans les priorités nationales en matière de lutte contre l'extrême pauvreté et l'emploi des jeunes qui constituent l'écrasante majorité de la population. Le programme s'intègre dans les ODD à travers ses trois composantes qui sont également en adéquation avec les axes stratégiques de l'UNDAF.

2.4.1.2. Cohérence

1. Pertinence des indicateurs du cadre de résultats: L'évaluation de la pertinence des indicateurs par le biais des critères SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel), montre que la plupart ne sont définis dans le temps et ne spécifient pas la localisation des activités. Néanmoins les critères : mesurable, atteignables et réaliste sont bien alignés globalement en se basant sur l'étude de base et le budget du programme. La temporalité des indicateurs, critère essentiel pour la détermination de la fréquence des collectes et la prise de décision, n'est pas prise en compte pour la plupart.

Spécifique : À exception des deux indicateurs qui sont spécifiquement localisés (#nombre d'acteurs formés des zones centre et nord et #nombre de SFD et réseaux intégrés dans un système inclusif de financement de l'insertion dans les zones centre et nord) et ceux ayant spécifié les cibles (% d'individus ayant reçu des transferts et services par les programmes prioritaires /socle de protection sociale - les enfants de moins de 18 ans couverts par le socle de protection sociale -, % d'hommes et de femmes qui souhaitent l'abandon de la pratique des MGF (National / Régions cibles), et nombre de textes législatifs au niveau national harmonisés conformément aux standards internationaux et conventions internationales signées et ratifiées), tous les autres indicateurs ne sont que partiellement alignés à la qualité spécifique du fait que les bénéficiaires ne sont pas localisés dans aucune zone du programme ni au niveau national. Cela ne facilite pas la détermination des sources de données et ne

permet pas de voir si pour chaque activité les bénéficiaires identifiés lors de la planification ont réellement accès aux interventions.

Mesurable, Atteignable et Réaliste : Mis à part les indicateurs que sont % Population couverte par les programmes d'assurance maladie (**Critère partiellement aligné à la qualité Mesurable, Atteignable et Réaliste**), des moyens matériels et logistiques disponibles (**pas aligné à la qualité SMART**) et le nombre d'accord de partenariat signés (**partiellement aligné à la qualité Mesurable, Atteignable et Réaliste** car n'ayant pas de cible déterminée); les autres sont alignés aux qualités Mesurable, Atteignable et Réaliste car ils ont une cible déterminée à partir de la situation de référence et le budget du programme.

Temporel : seuls les indicateurs, taux annuel de décaissement du fonds d'insertion et taux annuel de reconstitution du fonds, sont alignés au critère temporel d'un indicateur. Pour le reste la temporalité constitue un défaut dans leur formulation.

L'élaboration du cadre logique adossé à une théorie du changement, et complété par un plan de suivi-évaluation, devrait permettre d'affiner les indicateurs dans l'optique de les formuler suivant la grille des critères SMART. Toutes choses qui faciliteraient le renseignement des indicateurs et garantiraient la fiabilité des données à travers le système de suivi-évaluation à mettre en place pour son opérationnalisation.

2. Appréciation de la cohérence : la **cohérence du programme est en demi-teinte** eu égard au fait que le cadre de résultats tel que élaboré ne permet pas de mettre un lien de causalité entre les activités et les produits, et ces derniers avec les objectifs de chaque composante (pas spécifiés) et par extension avec les effets. Cela traduit les limites que le programme n'a pas pu relever au démarrage et qui se sont poursuivies durant toute la phase de mise en oeuvre. Au résultat, il est constamment apparu des difficultés à renseigner les indicateurs.

2.4.2. Performance : efficience et efficacité

2.4.2.1. Le coût global du programme est estimé à 6 705 859 167 F CFA (11,561,826 \$ US) dont 1 639 859 167 F CFA (2,827,343 \$ US) représentant la contribution du PNUD inscrite en fonds TRAC, 1 500 000 000 F CFA (2,586,207 \$ US) provenant du gouvernement et 3 566 000 000 F CFA (6,148,276 \$ US) à rechercher auprès d'autres partenaires.

Le budget du programme a été exécuté à hauteur de 9,75%. Ce taux extrêmement faible découle de l'incapacité à mobiliser les ressources additionnelles auprès des partenaires financiers et du non-respect des engagements ferme de l'État et du PNUD à mobiliser les ressources acquises dont ils ont en charge. Le poids relativement important du budget à rechercher (53%) par rapport au budget acquis (47%) provenant de l'État et du PNUD a été aussi un risque énorme d'incertitude exacerbé par son caractère non maîtrisable.

Tableau 8 : Niveau de dépense des ressources budgétaires prévues

Source	Budget du PAEFP/IJ	% engagement	Dépensé (B)	Taux d'exécution budgétaire (C=B/A)
AUTRES PARTENAIRES	3 566 000 000	53,18%	0	0,00%
PNUD	1 639 859 167	24,45%	419 339 705	25,57%
GOUVERNEMENT	1 500 000 000	22,37%	234 356 530	15,62%
TOTAL (CFA)	6 705 859 167	100 %	653 696 235	9,75%
TOTAL (USD)	11 561 826		1 127 062	9,75%

Source : DAP/ Rapports annuels/PTA/Audits PAEFP IJ

En signant le DAP, le gouvernement du Sénégal et le PNUD semblaient s'assurer de leur capacité à mobiliser leurs ressources propres et avaient prévu d'anticiper sur la mobilisation des ressources

additionnelles par l'organisation de tables rondes annuelles des bailleurs avec une diversification des partenaires afin d'atténuer les risques financiers. Cette option n'a pas prospéré car l'implication des autres partenaires n'a pas été effective.

En outre, la survenance de la pandémie à covid-19 et le retrait du PNUD dans le financement en 2022 ont rendu la situation financière plus critique et beaucoup plus imprévisible.

Tableau 9 : Niveau d'exécution financière et budgétaire

Source	Année	Montant budgétisé	Alloué	Disponible	Dépenses effectuées	Paiements directs	TEF	TEB
		A	B	C	D	E	H=D/C	I=(D+E)/A
ETAT	2019	0	0	0	0	0		
	2020	100 000 000	100 000 000	64 000 000	57 025 730	0	89%	57%
	2021	95 000 000	90 000 000	90 000 000	56 706 688	0	63%	60%
	2022	100 000 000	100 000 000	100 000 000	87 158 704	0	87%	87%
	2023	100 000 000	100 000 000	100 000 000	33 465 408	0	33%	33%
	Total BCI	395 000 000	390 000 000	354 000 000	234 356 530	0	66%	59%
PNUD	2019	261 000 000	109 659 068	109 659 068	109 659 068	115 550 000	100%	86%
	2020	188 899 874	132 617 949	132 617 949	132 616 373	0	100%	70%
	2021	44 602 872	38 029 086	34 215 714	34 215 714	5 800 000	100%	90%
	2022	21 516 840	21 516 840	21 498 550	21 498 550	0	100%	100%
	2023	344 714 300	0	0	0	0		
	Total PNUD	860 733 886	301 822 943	297 991 281	297 989 705	121 350 000	100%	49%
Total Budget	2019	261 000 000	109 659 068	109 659 068	109 659 068	115 550 000	100%	86%
	2020	288 899 874	232 617 949	196 617 949	189 642 103	0	96%	66%
	2021	139 602 872	128 029 086	124 215 714	90 922 402	5 800 000	73%	69%
	2022	121 516 840	121 516 840	121 498 550	108 657 254	0	89%	89%
	2023	444 714 300	100 000 000	100 000 000	33 465 408	0	33%	8%
	Total Général	1 255 733 886	691 822 943	651 991 281	532 346 235	121 350 000	82%	52%

Source : Rapports annuels/PTA/Audits PAEFP IJ

Globalement, le PAEFP IJ a réalisé un taux d'exécution budgétaire, analysée sur la base des PTA approuvés et les budgets alloués, de 52% et un taux d'exécution financière de 82%. Le TEF montre une bonne capacité d'absorption du budget disponible tandis que le TEB traduit la capacité moyenne à mobiliser le budget approuvé des PTA.

2.4.2.2. La faiblesse des ressources financières a créé un effet de contagion sur les activités dont la plupart n'ont pas été réalisées (61%) et d'autres partiellement réalisées (38%). Avec le retrait du PNUD en 2022, toutes les activités ont connu un arrêt, à l'exception de celle associée d'une part au suivi et au ciblage des bénéficiaires des BE par la reconstitution du fonds/revolving, et d'autre part celle concernant le suivi et l'accompagnement des jeunes bénéficiaires du fonds d'insertion.

Tableau 10 : synthèse du bilan de mise en œuvre des activités

Composante	Produit	Nombre activité	Réalisé	Non réalisé	Partiellement réalisé
Composante 1	Produit 1.1	8	1	4	3
	Produit 1.2	7		1	6
	Produit 1.3	3			3
	Produit 1.4	6		6	
	Produit 1.5	7		5	2
Total 1		31	1	16	14
Composante 2	Produit 2.1	13		8	5
	Produit 2.2	5		3	2
	Produit 2.3	12		7	5
Total 2		30	0	18	12
Composante 3	Produit 3.1	9		8	1
	Produit 3.2	11		9	2
	Produit 3.3	8		4	4
Total 3		28	0	21	7
Ensemble		89	2	54	34
Pour cent		100%	2%	61%	38%

Tableau 11 : Bilan de la mise en œuvre des activités du PAEFP IJ

Vert : activité réalisée		Jaune : activité partiellement réalisée		Rouge : activité non réalisée	
Produit	Activités	Statut	Commentaire		
Produit 1.1: Des mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs sont mis en place et rendus fonctionnels ;	A.1.1.1: Développer un mécanisme de ciblage des ménages à travers le registre national unifié		Un document attestant du mécanisme de ciblage des ménages n'est pas élaboré pour servir de référence unique au programme. Cependant, durant la mise en œuvre du programme, l'étude de Référence socio-économique effectuée sur toute la zone de concentration opérationnelle a été couplée à un processus de ciblage géographique, communautaire et catégoriel en se fondant sur le Registre National Unique (RNU).		
	A.1.1.2: Concevoir et mettre en œuvre un plan de communication au profit des ménages ciblées;		Cette activité planifiée pour les années 2020, 2021, 2022 et 2023 avec un budget de 60 345 n'a pas été réalisée		
	A.1.1.3: Procéder au ciblage des zones d'intervention et des ménages bénéficiaires				
	A.1.1.4: Appuyer la mise à niveau/redynamisation des plateformes techniques opérationnelles et communautaires de prise en charge des ménages productifs		Les PTO ont été appuyées en partie car le budget prévu pour leur accompagnement complet n'a pas été mobilisé.		
	A.1.1.5: Identifier et renforcer les capacités des plateformes et des acteurs impliqués dans l'accompagnement et l'appui conseil des ménages pauvres		Budget non disponible		
	A.1.1.6: Appuyer la réactualisation des plans d'actions des plateformes techniques opérationnelles				
	A.1.1.7: Appuyer la réalisation des plans d'actions des plateformes				

Produit	Activités	Statut	Commentaire
	<p>A.1.1.8: Suivi; Supervision; Appui - conseil</p>		<p>le suivi et la supervision des activité a été réalisé en partie car durant l'année 2020, le confinement décrété par l'Etat du Sénégal a empêché le déploiement de l'équipe du programme sur le terrain pour le suivi de la mise en place des financements. A cet effet, le dispositif institutionnel de prise en charge et d'accompagnement des groupes vulnérables (PTO) mis en place par le programme au niveau des départements a assuré le processus de mise en place des financements destinés aux ménages pauvres et aux détenteurs de carté d'égalité de chance, en rapport avec l'IMF porteuse des fonds (Crédit Mutuel du Sénégal). Selon les membres des PTO rencontrés le manque de moyens a limité leur activité de suivi chez les bénéficiaires. De plus, le rapport du premier semestre de 2023 révèle que l'enclavement des localités et la mobilité de certains bénéficiaires du département de Ranérou rendent difficile le suivi régulier des activités liées à la bourse économique.</p>
<p>Produit 1.2 : Les capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives sont identifiées et renforcées ;</p>	<p>A.1.2.1: Réaliser des études sur les opportunités d'affaires (filères productives et créneaux porteurs, modalités de financement), les partager et les capitaliser;</p>		<p>Une Seule étude a été menée: l'étude de Référence socio-économique</p>
	<p>A.1.2.2:Réaliser le diagnostic participatif des besoins des ménages pauvres ciblés (identification des activités économiques dans les chaînes de valeur),les partager et les capitaliser</p>		<p>Sauf 2023</p>
	<p>A.1.2.3:Elaborer des outils de communication et d'information sur les opportunités économiques et organiser des séances d'information et de sensibilisation</p>		<p>Cette activité dont les ressources devraient être fournies par le PNUD pour un montant de 36 207 dollars n'a pas été réalisée</p>
	<p>A.1.2.4:Identifier les porteurs (femmes, jeunes.) d'initiatives des projets issus des ménages pauvres et appuyer la formulation de leurs projets productifs dans les secteurs ciblés</p>		<p>L'identification des porteurs (femmes, jeunes...) d'initiatives des projets et la formulation des projets a été actée durant toute la durée du programme. Cependant l'insuffisance des fonds (PNUD et fonds revolving) n'a pas permis l'atteinte de la cible.</p>

Produit	Activités	Statut	Commentaire
	A.1.2.5: Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des porteurs d'initiatives		Cette activité planifiée durant les quatre dernières années a été réalisée sauf en 2023 du fait que le PNUD, bailleur responsable, n'a pas mis des fonds à la disposition du programme
	A.1.2.6: Mettre en réseaux les ménages bénéficiaires de bourses économiques et organiser des visites d'échange d'expériences pour les promoteurs/trices (foires, portes ouvertes, échanges.) ;		La mise en réseaux des ménages bénéficiaires de bourses économiques a été réalisée. Néanmoins, les visites d'échanges d'expériences n'ont pas abouti
	A.1.2.7: Suivi ; Supervision ; Appui Conseil		
Produit 1.3 : L'accès des ménages pauvres aux actifs économiques et aux opportunités d'emploi et de revenus est amélioré	A.1.3.1: Sélectionner des SFD de proximité et renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la gestion des fonds ;		La sélection des SFD a été faite mais le renforcement de leur capacité n'est pas réalisé
	A.1.3.2: Mettre à la disposition des SFD les fonds destinés au financement des projets des ménages pauvres ciblés (bourses économiques)		Des fonds ont été destinés aux SFDs mais ils étaient insuffisants par rapport aux prévisions
	A.1.3.3: Mettre en place un dispositif de suivi évaluation des bourses économiques : Accompagner les bénéficiaires ; Assurer le suivi des financements ; Appui conseil		Un dispositif local des bénéficiaires est mis en place avec les PTO mais au niveau de l'équipe du programme il n'y a pas de responsable de SE. C'est l'animateur basé à Matam qui effectuait une bonne partie du travail de suivi en s'appuyant sur les réseaux des bénéficiaires et les PTO/APDC éventuellement
Produit 1.4 : Des infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale sont identifiés et mis en place au profit des ménages pauvres	A.1.4.1. Réaliser des études d'identification des infrastructures et équipements de soutien à la production selon les zones ciblées et mettre en place un mécanisme et des procédures d'acquisition des infrastructures et équipements de soutien (technologies adaptées) / Sensibiliser/informer les ménages sur les mécanismes et procédures d'acquisition des infrastructures et équipements de soutien		Le Produit 1.4 se retrouve avec un taux de réalisation nul
	A.1.4.2. Mettre en place des équipements, matériels et technologies appropriées (plateformes multifonctionnelles, kits pour cultures sous serre, goutte à goutte, fermes agricoles, rizerie, décortiqueuses, huilerie, domaine communautaires ...) et signer des protocoles d'accord avec les institutions de recherche pour l'accompagnement technologique des ménages ciblés		
	A.1.4.3. Développer des initiatives de recherche-action opérationnelle sur les innovations technologiques en relation avec les instituts de recherche et Capitaliser les initiatives en		

Produit	Activités	Statut	Commentaire
	matière d'innovation, de gestion communautaire des savoirs sur les questions de développement humain, protection social, croissance économique inclusive		
	A.1.4.4. Elaborer et mettre en œuvre un plan de gestion, d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements de soutien à la production		
	A.1.4.5. Mettre en place un dispositif de gestion, de suivi et d'évaluation des infrastructures et équipements de soutien à la production		
	A.1.4.6. Suivi, Supervision, Appui - conseil		
Produit 1.5 : L'accès des ménages pauvres aux services sociaux de base fonctionnels est amélioré	A.1.5.1. Identifier les infrastructures sociales de base (sanitaires, scolaires, hydrauliques, sociocommunautaires et d'assainissement) à réaliser		L'équipement des infrastructures réalisées (avec des montants inférieurs à la prévision, et en 2022 et 2023 aucun équipement n'a été distribué) et le suivi et la supervision des bénéficiaires sont les seules activités faites en partie qui ont participé à l'atteinte du Produit 1.5
	A.1.5.2. Recruter un maître d'œuvre pour appuyer la réalisation des infrastructures et le suivi des infrastructures		
	A.1.5.3. Sélection des entrepreneurs pour la réalisation des infrastructures (sanitaires, scolaires, hydrauliques, sociocommunautaires et d'assainissement)		
	A.1.5.4. Equiper les infrastructures réalisées		
	A.1.5.5. Appuyer les ménages pauvres en médicaments et fournitures scolaires		
	A.1.5.6. Elaborer et mettre en œuvre un plan de gestion, d'entretien, de maintenance et de suivi évaluation des infrastructures et équipements de base		
	A.1.5.7. Suivi; Supervision; Appui - conseil		
Produit 2.1: Un dispositif de financement destiné aux jeunes femmes et hommes porteurs de projets de création	A.2.1.1. Actualiser le mécanisme et le manuel de financement de l'insertion des jeunes et les partager avec les partenaires ;		
	A.2.1.2. Sensibiliser/informer les acteurs sur les procédures et mécanismes de financement du fonds d'insertion		Sauf 2023, cette activité a été réalisée chez les bénéficiaires
	A.2.1.3. Etablir et signer des Protocoles avec chacun des acteurs impliqués dans le dispositif		
	A.2.1.4. Elaborer la situation de référence dans le cadre de l'insertion dans la ZCO		

Produit	Activités	Statut	Commentaire
d'entreprise est défini et opérationnel	A.2.1.5. Elargir le fonds d'insertion aux chaînes de valeurs des secteurs productifs (agriculture, élevage, pêche ...) et aux autres centres de formation		Initialement prévue pour 2019,2020,2021 et 2022, cette activité n'a été effectuée qu'en 2020 avec les 16 centres traditionnels de la zone nord.
	A.2.1.6. Diversifier le partenariat financier et sélectionner des SFD de proximité pour accompagner le financement des jeunes		Activité non budgétisée et sans source de financement
	A.2.1.7. Réaliser des études pour le développement de nouveaux produits adaptés aux jeunes de l'ETFP et des autres structures de formation y compris les daaras (innovations financières adaptées au financement des jeunes); valider et partager avec les parties prenantes		
	A.2.1.8. Organiser des comités d'orientation sur l'éligibilité des plans d'affaires reçus		Activité menée durant toute la durée du programme sauf en 2023
	A.2.1.9. Négocier les partenariats financiers nécessaires pour la prise en compte des appuis non financiers tels que les formations en gestion (Germe), le coaching, et autres		Activité non budgétisée et sans source de financement
	A.2.1.10. Assurer le suivi de la soumission des plans d'affaires aux institutions financières		Activité réservée à Lux/autres bailleurs
	A.2.1.11. Renforcer le fonds d'insertion au profit des sortants du système de l'ETFP et autres structures de formation conventionnelle et non conventionnelle (lignes de crédit pour le financement au moins 450 nouvelles MPE)		
	A.2.1.12. Appuyer la reconstitution du fonds/revolving		Les prévisions de recouvrement n'ont pas été atteintes
	A.2.1.13. Suivi; Supervision; Appui - conseil		
Produit 2.2: Les capacités des promoteurs/trices et des acteurs de l'insertion sont renforcées	A.2.2.1. Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des promoteurs et acteurs de l'insertion (Ministère, promoteurs, centre de formation, ---Collectivité territoriales, Cellules d'appui à l'insertion, comité de suivi territorial) sur les mécanismes de financement, de l'éducation financière, de gestion et de sécurisation du fonds		
	A.2.2.2. Former les promoteurs/trices financés (sur la fiscalité et l'environnement des affaires ...) et le personnel des Institutions Financières (évaluation de projets, suivi évaluation, fiscalité des MPE etc.)		Les bénéficiaires ont été formés mais pas le personnel des Institutions Financières

Produit	Activités	Statut	Commentaire
	A.2.2.3. Sensibiliser les promoteurs, parents et les familles des porteurs de projets sur les tenants et les aboutissants du recours au crédit	Jaune	Les promoteurs, parents et les familles des porteurs de projets n'ont pas été sensibilisés en 2023
	A.2.2.4. Organiser des visites et partage d'expériences pour les promoteurs/trices (foires, portes ouvertes, échanges...) et appuyer le réseautage des SFD pour la sécurisation des fonds	Rouge	
	A.2.2.5. Renforcer les SFD en équipements et matériels informatiques	Rouge	
Produit 2.3 : Le système de gestion, d'information, de communication et de suivi évaluation du fonds d'insertion est consolidé	A.2.3.1. Concevoir, éditer et diffuser des outils et supports de communication sur le fonds d'insertion (fiches techniques, dépliants, plaquettes, kakemono, affiches, flyers, bulletin d'information, etc.)	Jaune	
	A.2.3.2. Capitaliser et documenter les résultats sur le financement de l'insertion (films documentaires, éditions ...)	Jaune	
	A.2.3.3. Consolider le SIG sur le financement de l'insertion et modélisation des données en relation avec le METFP (connexion avec le SIG du MFPAA)	Rouge	
	A.2.3.4. Elaborer la cartographie du financement de l'insertion dans la ZCO	Rouge	
	A.2.3.5. Organiser et participer aux foires et aux rencontres	Jaune	
	A.2.3.6. Appuyer la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du financement de l'insertion au niveau des centres de formation en relation avec le MFPA	Rouge	
	A.2.3.7. Appuyer la mise en place d'un comité territorial de suivi du fonds d'insertion et concevoir des outils de suivi du fonds d'insertion	Jaune	La mise en place d'un comité territorial de suivi du fonds d'insertion et concevoir des outils de suivi du fonds d'insertion a été réalisée. Cependant le budget prévu n'a pas été mobilisé pour le bon fonctionnement
	A.2.3.8. Organiser des missions conjointes (PNUD/BIT/ONUDI/Ministères) de suivi des SFD/IF et des promoteurs	Rouge	
	A.2.3.9. Organiser des réunions et rencontres de coordination trimestrielles avec les ministères concernés	Rouge	
	A.2.3.10. Organiser des ateliers d'auto évaluation annuel, réunion tripartite annuelle, d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale du fonds d'insertion	Rouge	

Produit	Activités	Statut	Commentaire
	A.2.3.11. Organiser des ateliers de capitalisation et de partage sur les stratégies en matière d'insertion et d'emploi des jeunes		
	A.2.3.12. Assurer l'appui conseil du dispositif de financement de l'insertion		Budget insuffisant pour couvrir les cibles
Produit 3.1: Les capacités de pilotage stratégique et de mise en œuvre du PSE au niveau sectoriel sont renforcées pour une croissance économique et l'inclusion sociale des ménages pauvres au niveau national et local	A.3.3.1. Actualiser et adapter le Plan d'actions du Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants par rapport aux objectifs du PSE		
	A.3.3.2. Elaborer un plan d'information et de sensibilisation du PSE en partenariat avec le BOS en vue d'une appropriation citoyenne et organiser des ateliers nationaux et régionaux		
	A.3.3.3. Réaliser des études sur des thématiques articulées aux moteurs de croissance et d'inclusion sociale du PSE		
	A.3.3.4. Elaborer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités du MFFGPE au niveau national et local		
	A.3.3.5. Appuyer l'élaboration de programmes au profit du MFFGPE pour la mise en œuvre du PSE		Programme d'Appui aux Initiatives Productives des Femmes et des Jeunes pour faire face à la crise covid-19 (AGIR/F&J Contre COVID19) Projet d'Appui à la Résilience des Ménages et groupes vulnérables contre le covid-19 (PAREM/COVID-19)
	A.3.3.6. Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources (internes et externes) pour le financement des programmes PSE du MFFGPE		
	A.3.3.7. Appuyer les revues sectorielles et revue annuelle du PSE		Budget non disponible
	A.3.3.8. Organiser des visites et voyages d'études dans des pays émergents		
	A.3.3.9. Assurer le suivi évaluation des programmes, Appui-Conseil		
Produit 3.2: Les systèmes de	A.3.2.1. Rendre opérationnel le dispositif de suivi-évaluation-contrôle (DISEC) arrimé au système de la CSO et à l'OPCV		

Produit	Activités	Statut	Commentaire
suivi de la pauvreté et du Développement Humain sont renforcés et rendus fonctionnels au niveau national et local	A.3.2.2. Mettre en place un comité scientifique pour accompagner le programme et établir un plan d'action		
	A.3.2.3. Nouer des protocoles de partenariat stratégique et ou opérationnel avec des institutions et centres de recherche action au niveau national et international sur des thématiques/enjeux stratégiques majeurs (profils et évolution des structures familiales/politique famille et développement social)		
	A.3.2.4. Réaliser des études stratégiques sur des thématiques émergentes prenant en compte les ODD, PSE, SNPS et vulgariser les résultats des études et recherches		
	A.3.2.5. Renforcer le centre de ressource de la CSO pour la capitalisation, la modélisation et la gestion des savoirs (Centre de ressources)		
	A.3.2.6. Participation aux différentes rencontres nationales et internationales et organiser et/ou participer à des fora et ateliers d'échange et de partage au niveau national et international		
	A.3.2.7. Appuyer la mise en œuvre du plan stratégique de l'OCV et l'élaboration périodique de l'Indice de Pauvreté Multidimensionnel (IPM)		
	A.3.2.8. Mener des actions de plaidoyer en fournissant des informations de base sur la situation de la pauvreté, de la vulnérabilité et les ODD		
	A.3.2.9. Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des acteurs, partenaires institutionnels et de la société civile au niveau national et local		
	A.3.2.10. Animer des fora et des ateliers d'échange au niveau central et régional, entre autres sur les stratégies, les politiques et les programmes affectant les conditions de vie et le développement humain		Organisés uniquement entre le 25 janvier et février 2020
	A.3.2.11. Suivi; Supervision; Appui – conseil		
	Produit 3.3: La coordination, la gestion et le	A.3.3.1. Mobiliser l'équipe de gestion du programme	

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Émergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

Produit	Activités	Statut	Commentaire
suivi évaluation du programme sont assurés	A.3.3.2. Mettre en place la logistique et le matériel du programme (Équipement de bureau, carburant, assurances, mobilier, équipements, maintenances, frais divers)		A la première année une dotation en équipement du programme a été faite
	A.3.3.3. Organiser des sessions de renforcement des capacités de l'équipe et des autres acteurs impliqués dans le programme		
	A.3.3.4. Tenir des ateliers de planifications stratégiques et opérationnelles		
	A.3.3.5. Alimenter le système de S/E		
	A.3.3.6. Assurer le S/E du programme (rapports d'activités et bilans financiers, auto- évaluations, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale)		Insuffisance dans le monitoring pour statuer sur l'avancement des activités (taux d'exécution) et le niveau d'atteinte des indicateurs (taux de réalisation annuel et taux de réalisation cumulé) du fait d'absence d'un dispositif de suivi performant et opérationnel pour assurer la collecte et la remonté régulière des données Pas d'auto-évaluation et pas d'évaluation à mi-parcours excepté l'évaluation formative de la stratégie bourse économique réalisée en 2022
	A.3.3.7. Réaliser les audits annuels du programme		
	A.3.3.8. Suivi; Supervision; Appui - conseil		En 2020 avec le COVID l'équipe n'a pas pu faire les missions de suivi

2.4.2.3. Au niveau des produits, les résultats tendanciels sont quasi similaires. Plus de la moitié des indicateurs de produits (53%) sont nul, contre 42% qui ont atteint partiellement leur cible et seulement 6% qui sont à 100% ou plus.

Tableau 12 : bilan du niveau de réalisation des indicateurs de produit

Produit	Nombre indicateurs	Atteint à 100%	Atteint Partiellement	Pas réalisé
Produit 1.1 Des mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs sont mis en place et rendus fonctionnels	6	1	2	3
Produit 1.2 Les capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives (585) sont identifiées et renforcées	7	3	3	1
Produit 1.3 L'accès des ménages pauvres aux actifs économiques et aux opportunités d'emploi et de revenus est amélioré	4	0	4	0
Produit 1.4 Des infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale sont identifiés et mis en place au profit des ménages pauvres	8	0	0	8
Produit 1.5 L'accès des ménages pauvres aux services sociaux de base fonctionnels est amélioré	5	0	2	3
Produit 2.1 Un dispositif de financement destiné aux jeunes femmes et hommes porteurs de projets de création d'entreprise est défini et opérationnel	5	0	5	0
Produit 2.2 : Les capacités des promoteurs /trices et des acteurs de l'insertion sont renforcées	3	0	1	2
Produit 2.3 Le système de gestion, d'information, de communication et de suivi évaluation du fonds d'insertion est consolidé	2	0	0	2
Produit 3.1 Les capacités de pilotage stratégique et de mise en œuvre du PSE au niveau sectoriel sont renforcées pour une croissance économique et l'inclusion sociale des ménages pauvres au niveau national et local	5	0	1	4
Produit 3.2 Les systèmes de suivi de la pauvreté et du Développement Humain sont renforcés et rendus fonctionnels au niveau national et local	5	0	1	4
Produit 3.3 : La coordination, la gestion et le suivi évaluation du programme sont assurés	3	0	2	1
Total	53	4	21	28
%	100%	7%	40%	53%

Source : Rapports annuels et DAP PAEFP/IJ

A. Indicateurs réalisés à 100% au moins

Seuls 4 indicateurs ont atteint ou dépassé leur cible finale et représentent 7% des 53 indicateurs du cadre de résultats. Celui qui a atteint sa cible finale avec un taux de 100% porte sur la mise en place des plateformes techniques et opérationnelles. Le PAEFP/IJ a redynamisé 3 déjà et créé 2 PTO par arrêté préfectoral sur les 5 prévus à Linguère, Ranérou, Kanel, Matam et Kébémér. Cet indicateur se rapporte au produit 1.1 relatif à la mise en place de mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs dont les PTO ont joué un rôle de premier plan. La stratégie du faire-faire du

PAEFP/IJ et la performance prouvée de l'implication des PTO dans le processus de ciblage est apparu comme un acte préalable dans les procédures de ciblage des potentiels bénéficiaires de la bourse économique. Les trois autres indicateurs restants sont rattachés au produit 1.2.

Il s'agit notamment :

- 1.2.3. nombre de projets productifs formulés (types de projets) pour les ménages : 1095 projets productifs ont été formulés sur une cible de 585 projets prévus, soit un taux de 187%.
- 1.2.4. nombre de ménages bénéficiaires de projets productifs renforcés
- 1.2.6. nombre de sessions de formation organisées : 64 sessions de formation ont été organisées sur une cible de 58 sessions, soit un taux de 110%. En revanche, les sessions de formation ont touché moins de participants que prévus. En effet, 800 personnes ont bénéficié des formations dans les 12 communes sur une cible de 1170 bénéficiaires prévus. Cette situation résulte de la réduction des effectifs par session dans un contexte du covid-19 pour respecter les règles de distanciation recommandées par les autorités sanitaires.

B. Indicateurs partiellement atteints

40% des indicateurs du cadre de résultats ont atteint partiellement leur cible. Parmi ces indicateurs, au nombre de 21, certains ont atteint un niveau appréciable avec des valeurs comprises entre 58 % et 78% tandis que d'autres affichent des chiffres assez moyens à faible (50% à 6%).

Les indicateurs qui ont atteint un niveau relativement appréciable de leur cible sont les suivants :

Produit 1.1. Des mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs sont mis en place et rendus fonctionnels (1/6)

1.1.1. Nombre de zones ciblées : le PAEFP/IJ avait prévu de couvrir 5 régions (Matam, Louga, Saint-Louis, Thiès et Fatick) mais 3 régions (Matam, Louga et Saint-Louis) ont été couvertes, soit 60%.

Produit 1.2. Les capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives (585) sont identifiées et renforcées (1/7)

1.2.5. Nombre de personnes (Femmes) formées : 915 personnes formées pour une cible de 1170, soit un taux de 78%.

Produit 1.3: L'accès des ménages pauvres aux actifs économiques et aux opportunités d'emploi et de revenus est amélioré (1/4)

1.3.2. volume du financement destiné aux ménages : pour le montant de 250 000 000 FCFA prévu, 50% a été mobilisé dont 48% du montant qui correspond à la première génération de financement et 52% de refinancement réalisé grâce au système revolving.

Produit 2.1: Un dispositif de financement destiné aux jeunes femmes et hommes porteurs de projets de création d'entreprise est défini et opérationnel (1/5)

2.1.3. Nombre de SFD et réseaux intégrés dans un système inclusif de financement de l'insertion dans les zones centre et nord : 10 SFD sur une cible de 15 sont intégrées, soit un taux de 67% compte non tenu des SFD dont les protocoles signés ont été suspendus pour des motifs liés à des difficultés de trésoreries.

Produit 3.3: La coordination, la gestion et le suivi évaluation du programme sont assurés (1/3)

3.3.1. Une équipe du programme mobilisée : l'équipe du programme a été mobilisée à l'exception de l'expert S&E et de deux autres animateurs qui devrait les régions de Louga et de Saint-Louis. Pour une équipe de huit membres, l'équipe de l'UGP a fonctionné avec un effectif de 5 agents (coordonnateur, experte protection sociale et genre, RAF, assistant RAF et un animateur), soit un taux de 62,5% de l'équipe mobilisée. À noter que cet indicateur ne prend pas en compte le personnel mobilisé en appui institutionnel à Orabank pour assurer le suivi des activités du volet insertion.

Les indicateurs qui ont atteint un niveau moyen à faible par rapport à la valeur cible concernent :

Produit 1.1. Des mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs sont mis en place et rendus fonctionnels (1/6)

1.1.2. Nombre de ménages pauvres ciblés (B/E) : un taux de 36,64% des ménages ciblés a été atteint. Sur un objectif de 2500 ménages à octroyer la Bourse Economique, 916 en ont bénéficié par financement direct ou par refinancement. L'insuffisance et l'irrégularité des ressources n'ont pas permis d'atteindre l'indicateur fixé.

Produit 1.2. Les capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives (585) sont identifiées et renforcées (2/7)

1.2.1. nombre de jeunes porteurs d'initiative d'unités familiales ciblées (40%) : 39 jeunes ont été touchés sur une cible de 234, soit un taux de 16,67% réalisé en 2021.

1.2.2. nombre de femmes porteurs d'initiatives d'unités familiales dans les zones ciblées (60%) : 111 femmes ont été touchées dans la ZCO sur une cible de 351, soit une proportion de 31,62% réalisée seulement en 2021.

Produit 1.3. L'accès des ménages pauvres aux actifs économiques et aux opportunités d'emploi et de revenus est amélioré (2/4)

1.3.3. nombre B/E portées par des femmes (80%) : l'indicateur n'étant pas désagrégé selon le sexe a rendu impossible la possibilité de chiffrer le nombre de femmes parmi les 916 bénéficiaires de la bourse économique.

1.3.4. nombre de jeunes femmes porteurs de B/E (20%) : l'indicateur n'étant pas désagrégé selon l'âge, a rendu impossible de chiffrer le nombre de jeunes parmi les 916 bénéficiaires de la bourse économique.

Produit 1.5. L'accès des ménages pauvres aux services sociaux de base fonctionnels est amélioré (2/5)

1.5.4. nombre de femmes formées en gestion et maintenance des infrastructures : un effectif de 500 femmes a été formé en gestion et maintenance des infrastructures pour une cible de 1500, soit un taux de 33,33%.

1.5.5. nombre de jeunes formés en gestion et maintenance des infrastructures : une cible finale de 1000 jeunes a été prévu en formation sur la gestion et la maintenance des infrastructures, seulement 250 jeunes ont pu en bénéficier, soit un taux de 25%.

Produit 2.1. Un dispositif de financement destiné aux jeunes femmes et hommes porteurs de projets de création d'entreprise est défini et opérationnel (3/5)

2.1.2. Nombre de MPE/insertion : 82 MPE ont été financées sur 430 prévues, soit 19% ; taux assez faible par rapport dû principalement au non décaissement du reliquat du financement attendu pour ce volet.

2.1.4. Taux annuel de décaissement du fonds d'insertion : 17% du montant à décaisser a été alloué en 2019 par le PNUD. Aucun autre décaissement destiné au fonds d'insertion n'a pu s'effectuer pour les autres années jusqu'au retrait du PNUD en 2022 qui avait en charge d'assurer l'alimentation du compte dédié logé à Orabank pour un montant de 350 000 000 FCFA.

2.1.5. Taux annuel de reconstitution du fonds : la reconstitution du fonds d'insertion porte sur le système revolving alimenté par les remboursements des promoteurs financés. Ce fonds a été reconstitué à hauteur de 61% sur la base du montant accordé au financement de 38 MPE à hauteur de 60 000 000 FCFA.

Produit 2.2. Les capacités des promoteurs /trices et des acteurs de l'insertion sont renforcées (1/3)

2.2.1. Nombre de jeunes formés : le PAEFP/IJ a prévu de former 1300 jeunes dans le cadre de la mise en œuvre du volet fonds d'insertion pour l'employabilité. Sur cet effectif 780 sont des cibles jeunes filles et 520 des cibles jeunes garçons. Les informations se rapportant a cet indicateur n'étant pas disponible, l'évaluateur a rapporté la cible par rapport au nombre de MPE financé (82 MPE/insertion) ; ce qui équivaut à un taux de 6,3% sans distinction de sexe et d'âge.

Produit 3.2. Les systèmes de suivi de la pauvreté et du Développement Humain sont renforcés et rendus fonctionnels au niveau national et local (1/5)

3.2.4. Nombre de revues organisées : une (1) seule revue est organisée en 2022 sur les 4 prévues.

Produit 3.3. La coordination, la gestion et le suivi évaluation du programme sont assurés (1/3)

3.3.2. Des moyens matériels et logistiques disponibles : des mobiliers et matériels informatiques ont été acquis pour l'équipe du programme en 2019 pour un montant de 37 010 043 FCFA sur un budget estimé à 132 568 280, soit un taux de 28%. Le reliquat à mobiliser pour renforcer les moyens matériels et logistiques n'a pu se faire pour des raisons liées au réajustement des activités en fonction des moyens disponibles. Mais, grâce à l'ancrage du programme à la CSO, l'UGP a pu surmonter, dans une certaine mesure, les contraintes de moyens matériels et logistiques pour mener à bien ses activités.

C. Indicateurs non réalisés

Les indicateurs qui affichent un taux de zéro pour cent (%) occupent le plus grand nombre. Ils sont 28 indicateurs sur les 53 indicateurs que compte le cadre de résultats du PAEFP/IJ, soit 53%. La liste des indicateurs concernés avec leur valeur cible et le produit auquel ils sont rattachés est déclinée ci-dessous :

Produit 1.1. Des mécanismes et procédures de ciblage des ménages productifs sont mis en place et rendus fonctionnels (3/6)

1.1.3. Nombre de ménages pauvres ciblés (B/E) enrôlés par le PNACMU (2500)

1.1.5. Nombre d'acteurs institutionnels formés au niveau national et local (490 au moins 50% de femmes)

1.1.6. Nombre d'acteurs locaux formés (APDC : F/H) (300)

Produit 1.2. Les capacités techniques, technologiques et managériales des porteurs d'initiatives (585) sont identifiées et renforcées (1/7)

1.2.7. nombre de visites d'échange organisées (4)

Produit 1.4 : Des infrastructures et équipements de soutien à l'économie locale sont identifiés et mis en place au profit des ménages pauvres (8/8)

1.4.1. nombre d'infrastructures et équipements de soutien mis en place (15)

1.4.2. nombre de ménages utilisant les infrastructures de soutien à l'économie locale (300)

1.4.3. nombre de femmes bénéficiant d'infrastructures de soutien (900)

1.4.4. nombre de jeunes bénéficiant d'infrastructures de soutien (300)

1.4.5. nombre de sessions développés sur la gestion, l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipement de soutien (60)

1.4.6. nombre de femmes formées sur la gestion, l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements de soutien (900)

1.4.7. nombre de jeunes formés sur la gestion, l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements de soutien (300)

1.4.8. nombre de ménages touchés par les formations (300)

Produit 1.5: L'accès des ménages pauvres aux services sociaux de base fonctionnels est amélioré (3/5)

1.5.1. nombre de zones ciblées (15)

1.5.2. nombre (types) d'infrastructures réalisées (15)

1.5.3. nombre de ménages pauvres fréquentant les infrastructures (2500)

Produit 2.2: Les capacités des promoteurs /trices et des acteurs de l'insertion sont renforcées (2/3)

2.2.2. Nombres d'acteurs formés (CAI, Ministère, COM) des zones centre et nord (225)

2.2.3. Nombre de SFD du dispositif de financement de l'insertion de la zone centre, renforcés (15)

Produit 2.3 : Le système de gestion, d'information, de communication et de suivi évaluation du fonds d'insertion est consolidé (2/2)

2.3.1. Un Système de gestion, d'information et de suivi évaluation du fonds d'insertion est disponible et connecté au SIG du METFP (1)

2.3.2. Un plan de communication sur l'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est élaboré et mis en œuvre (1)

Produit 3.1: Les capacités de pilotage stratégique et de mise en œuvre du PSE au niveau sectoriel sont renforcées pour une croissance économique et l'inclusion sociale des ménages pauvres au niveau national et local (5/5)

3.1.1. Nombres d'acteurs touchés dans la vulgarisation du PSE (350)

3.1.2. Plan d'actions PSE du ministère adopté (à actualiser) (1)

3.1.3. Nombre de programmes mis en œuvre (4)

3.1.4. Nombre de sessions de formation organisées (8)

3.1.5. Nombre d'acteurs formés (H/F) (160)

Produit 3.2: Les systèmes de suivi de la pauvreté et du Développement Humain sont renforcés et rendus fonctionnels au niveau national et local (4/5)

3.2.1. Un DISEC fonctionnel (à actualiser) (1)

3.2.2. L'OBCVP fonctionnel (1)

3.2.3. Nombre d'études réalisées (3)

3.2.5. Nombre d'accord de partenariat signés (ND)

Produit 3.3: La coordination, la gestion et le suivi évaluation du programme sont assurés (1/3)

3.3.3. un dispositif de suivi -évaluation du programme opérationnel (à actualiser) (1)

2.4.2.4. L'efficacité du PAEFP/IJ, évaluée sur la base du niveau d'exécution des activités (près de 20%) et du niveau d'atteinte des indicateurs de produit (près de 30%), se situe à 25%. Ce qui correspond à une très faible efficacité due principalement à l'insuffisance des ressources financières mobilisées à hauteur de 9,75% du coût du programme. Un réajustement du programme par le Comité de Pilotage, en l'absence de l'évaluation à mi-parcours, devrait permettre d'apporter les rectificatifs nécessaires au bon moment en révisant les objectifs et résultats attendus, ainsi que les activités et le dispositif de mise en œuvre sur la base d'un budget disponible et sécurisé.

2.4.2.5. La performance analysée sous l'angle des prévisions du DAP est très faible du fait de l'indisponibilité des ressources additionnelles à rechercher et du niveau de mobilisation insuffisant des ressources acquise. Les bons résultats sont obtenus grâce au système revolving qui a permis d'atteindre plus de cibles bénéficiaires de la bourse économique et du fonds d'insertion. La démarche du faire-faire à travers les PTO/APDC, le réseau des bénéficiaires de B/E et l'engagement des agents du dispositif de suivi du volet insertion via les cellules d'insertion ont fortement contribué à améliorer le coût-efficacité du PAEFP/IJ et l'atteinte des résultats.

En effet, pour un budget prévu de 250 000 000 F CFA de BE à attribuer à 2500 ménages vulnérables à raison de 100 000 F CFA par bénéficiaire, le programme a pu mobiliser 125 240 000 F CFA dont 48% de financement direct et 52% de refinancement pour 916 Bénéficiaires. Analysé sur la base d'un

montant de 100 000 FCFA à octroyer par bénéficiaire, le programme aurait atteint 1252 familles productives, soit 50% de sa cible finale fixée dans le DAP. Ce qui constitue une bonne performance en termes de coût-efficacité au regard de l'insuffisance des ressources financières et des difficultés récurrentes et imprévisibles dans les procédures de mise à disposition des fonds acquis et budgétisés pour la mise en œuvre des activités planifiées. Cela démontre la pertinence du système revolving, l'efficacité et l'efficience du dispositif et de la stratégie déployée dans la conduite des activités destinées à la mise en œuvre de l'initiative « émergence des familles productives ».

En outre, **pour le volet insertion**, le rapprochement des résultats par rapport aux ressources mobilisées à hauteur de 96 450 000 F CFA, comparé à l'objectif et au budget initial prévu dans le DAP du PAEFP IJ, donne un ratio de 0,70. Ce qui équivaut à une baisse de performance de 30% en terme d'efficacité ; résultant principalement, d'une part, de l'indisponibilité des ressources financières pour la reconstitution du fonds d'insertion et, d'autre part, de l'insuffisance du personnel en charge de la mise en œuvre du dispositif de suivi. Un encours de crédit SFD de 88 865 793 FCFA est actuellement constaté. Malgré les efforts de rééchelonnement opérés par les SFD partenaires, les MPE ont peiné à respecter leur engagement. Cela a eu des incidences directes sur la capacité de reconstitution du fonds revolving et par effet indirect sur le financement des plans d'affaires éligibles en attente. À cela s'ajoute les difficultés de trésorerie des SFD qui a entraîné une suspension des protocoles avec les SFD concernées ; contribuant ainsi, dans une certaine mesure, à limiter la célérité des financements.

Cependant, la stratégie de mise en œuvre du fonds d'insertion est jugée modérément satisfaisante eu égard aux résultats notés dans la survie globale des MPE et la qualité du dispositif d'encadrement des jeunes promoteurs qui y a contribué. Toutes les MPE financées dans le cadre du PAEFP/IJ ont survécu à l'avènement de la pandémie à COVID-19 en raison de l'efficacité du dispositif de suivi et des stratégies d'adaptation mise en place par l'équipe du programme. La stratégie de ré échelonnage des crédits, recommandée par le comité d'orientation, mis en place par ORABANK, a aussi favorisé la survie des MPE ; permettant aux jeunes promoteurs et cibles du programme de poursuivre leurs activités.

2.4.2.6. L'évaluateur affecte une note de performance du PAEFP/IJ à 45% estimée sur la base du rapport coût-efficacité centré sur les cibles principales (Bénéficiaires B/E et bénéficiaires du fonds d'insertion) du programme par rapport au budget alloué d'une part, et l'analyse de l'efficacité et de l'efficience par rapport aux résultats attendus dans le DAP d'autre part.

2.4.3. Durabilité

2.4.3.1. Volet bourse économique : Dans le DAP du PAEFP/IJ, le volet durabilité est bien pris en compte avec un accent particulier mis sur le renforcement des capacités et l'appui des services techniques déconcentrés directement impliqués dans la mise en œuvre. La mise en place de réseaux fonctionnels et la redynamisation des PTO/APDC ont été les axes d'intervention prioritaires du PAEFP/IJ pour amorcer et créer les bases de la poursuite des activités au-delà du programme.

L'implication des acteurs communautaires et la responsabilisation des bénéficiaires associé à des sessions de formation pour le renforcement de leur capacité d'organisation et de gestion des fonds alloués constituent des jalons précieux dans le processus d'appropriation et de pérennisation des actions. L'internalisation du système revolving via les réseaux a également accru l'appropriation du programme par les acteurs communautaires et l'implication des bénéficiaires directs.

L'évaluateur constate l'efficacité et l'efficience de la stratégie du faire-faire via les PTO/APDC et la mise en place des réseaux comme organisation qui cristallise l'opérationnalisation de la bourse économique. Cependant, pérenniser cette performance suppose le fonctionnement régulier et correct du dispositif opérationnel constitué des PTO, APDC et réseaux de bénéficiaires. Car, ils sont l'épine dorsale et la cheville ouvrière du dispositif institutionnel et communautaire susceptible de garantir la durabilité des résultats.

L'absence de moyens financiers a été l'un des plus grands facteurs handicapants du fonctionnement des PTO/APDC qui, du reste n'ont pas été en mesure d'assurer le suivi rapproché et l'appui conseil nécessaire aux réseaux et aux bénéficiaires aux fins de les amener à performer dans la conduite de leurs activités. Il s'est ajouté l'absence de moyens coercitif pour contraindre les bénéficiaires mauvais payeur à rembourser le crédit qui leurs sont octroyés. Toutes choses qui justifient la nécessité de mettre en place un fonds pérenne destiné à assurer le fonctionnement des PTO/APDC en vue de mener les missions pour lesquelles elles sont créées/redynamisées.

Par ailleurs, les conditions de viabilité des réseaux de bénéficiaires de la bourse économique ne sont pas encore établies. Malgré les formations reçues et quelques outils de gestion mis à leur disposition, il ressort des entretiens réalisés sur le terrain et des résultats de l'évaluation formative un certain nombre de défis et de contraintes à prendre en compte pour apporter des réponses appropriées devant contribuer à une réelle appropriation et transfert de compétences aux réseaux qui doivent être capables de pérenniser le fonds revolving et de s'autogérer avec les moyens qui leurs sont propres ; il s'agit notamment de :

- déficit d'appropriation pour diverses raisons : i) insuffisance de sensibilisation des membres des réseaux et de communication entre les membres ; ii) absence ou manque de démultiplication des formations à tous les membres de réseaux, sans exception, pour leur permettre de cerner les enjeux et d'être à niveau sur les principes d'organisation et de fonctionnement des réseaux, de comprendre les rôles et responsabilités des membres du bureau et ceux des bénéficiaires ; iii) la tenue irrégulière de réunions pour la plupart des bureaux des réseaux à fortiori les membres, aggravée par le fait que certains réseaux sont composés de ménages qui habitent dans des villages éloignés au siège du bureau du réseau communal ;
- déficit de ressources humaines qualifiées dans certains réseaux qui ont du mal à assurer le bon fonctionnement de leur organisation ;
- réseaux pas suffisamment outillés ou ne disposant pas d'outils adaptés pour assurer la gestion autonome et transparente des fonds.;
- absence de pistes de solutions en cas de vol ou de sinistre qui plombe les activités et aggrave la situation de vulnérabilité pour les bénéficiaires affectés. Ces risques réels ne sont pas intégrés dans le paquet de services qui portent sur l'assurance dans l'accompagnement des bénéficiaires de la bourse économique ;
- absence de statut et de règlement intérieur qui régit le fonctionnement des réseaux qui, du reste n'ont pas aussi de reconnaissance juridique. Ce qui constitue un obstacle à la formalisation, une étape déterminante pour les réseaux qui veulent évoluer dans l'auto-gestion et le professionnalisme.

2.4.3.2. Volet fonds d'insertion : Dans le DAP du PAEFP/IJ, la stratégie de pérennisation de l'insertion des jeunes du Système de l'ETFPA conventionnel et non conventionnel a été axée notamment sur : i) l'identification des filières porteuses de valeur ajoutée (agriculture, élevage, pêche, transformation de produits) ; ii) le renforcement du dispositif technique à travers un suivi rapproché des cellules d'insertion et l'accompagnement technique des jeunes ayant bénéficié de financements ; iii) la mise en place d'un dispositif financier qui intègre un système de crédit

révolving avec une perspective de transfert de responsabilité aux jeunes; iv) la signature de conventions de partenariat pour la mise en œuvre des différents volets pour l'atteinte des ODD à travers des alliances stratégiques « Programme/Collectivités territoriales /Services déconcentrés/société civile ». Il faut noter que cette stratégie n'est pas encore à maturité même si par ailleurs certaines prémices portent à croire à des possibilités de pérennisation du dispositif technique et financier. Les cellules d'insertion apparaissent comme le principal levier autour duquel l'intervention du programme peut s'appuyer pour amorcer une stratégie de pérennisation du fonds d'insertion. Leur positionnement hybride dans le dispositif institutionnel et organisationnel et leur rôle d'interface entre les différentes parties prenantes constituent un facteur déterminant dans l'orientation des jeunes et leur accompagnement à intégrer plus facilement le tissu économique.

2.4.3.3. Volet renforcement du pilotage stratégique de la pauvreté

La stratégie de pérennisation qui a été prévue devrait mettre l'accent sur les instruments d'appui stratégique à la formulation et au suivi des politiques pro-pauvres et de genre à travers la mise en œuvre de l'Observatoire de suivi de la pauvreté. Cependant, les ajustements opérés sur les activités, du fait de l'insuffisance des ressources disponibles, ont mis en veille ou suspendu quasiment toutes celles qui figuraient dans la composante 3 du programme. Ainsi, aucune initiative concrète visant à mettre en place l'observatoire de suivi de la pauvreté n'a pu se faire.

2.4.3.4. Appréciation de la durabilité : la durabilité des résultats est appréciée par rapport à la capacité des bénéficiaires de la bourse économique et du fonds d'insertion à poursuivre et à pérenniser les activités productives financées sans l'appui du programme. Les entretiens effectués avec certains bénéficiaires tendent à confirmer leur capacité à continuer les activités productives. Cependant, ils sont d'avis qu'un accompagnement est encore nécessaire dans la mesure où ils n'ont pas encore atteint un certain niveau de maturité et de développement pour s'autogérer et passer à l'échelle.

La durabilité des résultats est modérément satisfaisante avec une note de 50%.

2.4.4. Genre et inclusion sociale

La dimension genre et inclusion sociale est le socle qui fonde la conception du PAEFP/IJ. Par son alignement à la stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS2, 2016-2055) qui consolide et renforce l'Initiative Nationale pour la Protection Sociale des groupes vulnérables (INPS), le PAEFP/IJ promeut l'émergence des familles productives et l'employabilité des jeunes (filles et garçons) à travers deux composantes.

2.4.4.1. Au niveau de la composante 1, le PAEFP/IJ s'est inscrit en droite ligne avec la politique de réduction de la pauvreté et des inégalités sociales en ciblant les femmes et les jeunes femmes issus des familles pauvres, et les personnes en situation de handicap. En soutien aux ménages qui vivent dans l'extrême pauvreté, le PAEFP/IJ a introduit la bourse économique comme levier d'autonomisation économique en faveur des familles productives aptes à contribuer à une croissance économique inclusive et durable. En plus de la bourse économique, des actions allant dans le sens de l'amélioration de l'accès des ménages pauvres à des services sociaux de base de qualité ont été inscrites dans le PAEFP/IJ pour contribuer à la réduction des inégalités d'accès.

Dans la mise en œuvre, la stratégie de ciblage a été basée sur les femmes et les personnes en situation de handicap qui sont inscrites dans le RNU et bénéficiaires de BSF et/ou de CEC. Cette option a permis, avec l'implication des acteurs locaux, de procéder à un ciblage plus objectif pour la sélection des catégories de personnes les plus vulnérables même si par ailleurs, l'introduction de familles productives comme critère discriminatoire, exclu d'autres potentiels bénéficiaires.

La prise en compte de l'équité genre et l'inclusion sociale s'est traduite dans la conception et la concrétisation des actions ; notamment dans le ciblage, les activités de formation et la mise en réseaux des bénéficiaires de la bourse économique. Dans toutes ces étapes, les femmes bénéficiaires de BSF et les personnes détentrices de CEC ont été fortement représentées. Toutes choses qui ont contribué à améliorer les conditions d'existence et de vie de cette catégorie sociale souvent exclus du tissu économique et marginalisés au niveau social. Une bonne cohésion sociale est notée grâce aux actions du programme en faveur des groupes vulnérables. En contribuant à l'autonomisation économique et à l'estime de soi des groupes vulnérables et marginalisés, le PAEFP /IJ introduit un nouveau jalon à perpétuer et à élargir dans l'optique de sortir une masse critique de familles vulnérables du cercle vicieux de la pauvreté.

2.4.4.2. Au niveau de la composante 2, l'accent a été mis sur l'employabilité des jeunes (filles et garçons) sortant du système de l'ETFP pour 800 jeunes et autres structures de formation non conventionnelle pour 500 jeunes en leur facilitant l'accès à des services financiers adaptés, à travers la mise en place d'un fonds d'insertion. Le poids des jeunes dans la pyramide démographique et la lancinante problématique de l'emploi qui touche l'écrasante majorité de cette catégorie sont des menaces sérieuses qui agissent à contre-courant de l'émergence économique et la cohésion sociale s'ils ne sont pas valorisés dans le sens souhaitable. L'intervention du programme s'inscrit dans une dynamique de recherche de solution pragmatique en créant une passerelle entre les structures de formation conventionnelle et non conventionnelle et la vie profession (emploi ou l'auto-emploi) par la mise en place d'un dispositif de fonds de soutien à l'insertion. Les jeunes garçons et les jeunes filles cibles du programme sont accompagnés dans la formulation de leur projet d'entreprise, la soumission de leur dossier aux structures de financement via un comité d'orientation et l'accès au financement, le renforcement de capacités, ainsi que dans le suivi du financement et de l'exécution du plan d'affaires. Dans ce parcours d'appui-accompagnement et facilitation à l'insertion dans le tissu économique, le PAEFP/IJ traduit la politique de l'emploi des jeunes à travers la composante 2. Ainsi, en mettant l'employabilité des jeunes dans ses actions prioritaires, le PAEFP/IJ contribue à réduire le chômage des jeunes, et par ricochet amenuise les risques d'implosion sociale. Cependant, force est de reconnaître que les résultats du PAEFP/IJ en matière d'emploi des jeunes est loin de peser sur la balance pour inverser la tendance lourde du problème d'insertion des jeunes sans emplois et sortant des centres de formation technique et professionnelle formelle et non formelle.

2.4.4.3. Appréciation du critère genre et inclusion sociale : Ce critère est apprécié sur la base de deux facteurs : 1) le degré d'intégration de la dimension genre et inclusion sociale lors de la phase de conception, durant l'étape de mise en œuvre et dans le dispositif de suivi-évaluation, et 2) le degré de contribution du programme à la promotion de l'équité genre et inclusion sociale dans les activités du PAEFP.

Dans la conception, comme dans la mise en œuvre le critère genre et inclusion social est traduit par les cibles du programme et leur enrôlement lors de la mise en œuvre aussi bien pour la composante 1 que la composante 2 et 3. Plusieurs indicateurs d'effets et de produits ont été formulés et suivis pour prendre en compte ce critère. Il s'agit notamment :

- au niveau de l'effet 2 qui vise l'accès aux opportunités économiques et la création de richesse pour les populations les plus vulnérables, deux indicateurs sont principalement concernés : **Indicateur 2.2** : Taux d'emplois ; **Indicateur 2.3** : Taux d'accès des Très Petites Moyennes Entreprises au financement
- au niveau de l'effet 6 qui s'inscrit dans l'objectif d'amélioration de la protection sociale en faveur des populations les plus vulnérables, les deux indicateurs suivants sont concernés : **Indicateur 6.1** : % d'individus ayant reçu des transferts et services par les programmes

prioritaires /socle de protection sociale et **Indicateur 6.2** : % Population couverte par les programmes d'assurance maladie

- au niveau des produits, un total de 15 indicateurs porte directement sur les cibles femmes ou les cibles jeunes. 12 figurent dans la composante 1 dont 1 indicateur pour le produit 1.1 qui capte le % de femmes parmi le nombre d'acteurs institutionnels formés au niveau national et local ; 3 indicateurs pour le produit 1.2 ayant trait au nombre de jeunes et nombre de femmes porteurs d'initiative d'unités familiales, et au nombre de femmes formées pour le renforcement de leurs capacités techniques, technologiques et managériales ; 2 indicateurs pour le produit 1.3. qui concernent le nombre de bénéficiaires de la bourse économique porté par les femmes et le nombre de jeunes femmes porteurs de la bourse économique ; 4 indicateurs pour le produit 1.4 qui permettent de mesurer le nombre de femmes et de jeunes qui ont bénéficié d'infrastructures de soutien, de formation sur la gestion, l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements de soutien ; 2 indicateurs pour le produit 1.5 qui spécifient le nombre de femmes et de jeunes formés en gestion et maintenance des infrastructures dans le cadre de la facilitation de l'accès des ménages pauvres aux services sociaux de base. 2 indicateurs dans la composante dont 1 indicateur du produit 2.1. et 1 indicateur du produit 2.2 renseignent respectivement sur le niveau d'accès des jeunes (60% de filles et 40% de garçons) sortant du système de l'ETFP et autres structures de formation à des services financiers adaptés. 1 seul indicateurs genré est suivi au niveau de la composante 3 et porte sur le nombre d'acteurs formés désagrégés selon le genre (H/F).

Au total, 28% des indicateurs du cadre de résultats sont orientés sur les questions relatives aux critère genre et inclusion sociale. Ce qui traduit l'importance qui a été accordée à ces questions. Toutefois, l'absence de suivi régulier et rigoureux pour le renseignement des indicateurs concernés constitue une vraie limite pour apprécier le degré de prise en compte de ce critère du fait d'un dispositif de suivi-évaluation inexistant lors de la mise en œuvre.

L'évaluateur accorde une note de 75% mesurant le niveau satisfaisant du degré d'intégration de la dimension genre et inclusion sociale dans les différentes phases d'exécution du programme.

III. BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

3.1. Commune de Linguère

Sur les critères d'octroi de crédits aux bénéficiaires de bourses économiques

Dans la commune de Linguère, il a été retenu par le bureau du réseau que l'octroi des crédits aux bénéficiaires se fait selon les critères ci-dessous :

- le bénéficiaire fait une demande ;
- associer les services techniques et autorités locales ;
la viabilité du type ou secteur d'activités et de ses capacités sont évaluées ;
- les montants du crédit octroyés varient selon les types d'activités économiques menées par les bénéficiaires (Exemple : 2500 une vendeuse de cacahuètes) ;
- échelonner les intervalles de versements par mensualités, bimestre ou trimestre pour faciliter et éviter un seul versement de 100 000 F ;
- associer le bénéficiaire (handicapé) à un des membres de sa famille ou proches pour mener des activités économiques et pouvoir rembourser le crédit ;
- tenir des réunions d'information sur le taux remboursement et les demandes en attente de façon régulièrement avec les membres du bureau.

Règles appliquées pour fructifier le capital et les fonds octroyés :

Pour fructifier les fonds octroyés aux bénéficiaires sous forme de crédits revolving, des règles locales consensuelles ont été adoptées :

- Une cotisation de 250 F/Bénéficiaire /mois (10500F/mois x 10) pour un montant de 100 000 F ;
- La mise en place d'un comité d'octroi et de suivi de remboursement de crédit ;
- La libération d'une épargne obligatoire par bénéficiaire et dans chaque commune. Elle varie entre 2000 F et 5000 F

Des résultats significatifs ont été enregistré grâce aux critères d'octroi de crédits et du système de remboursement mis en place. Aujourd'hui, la commune de Linguère est à la 13^{ème} génération (depuis la phase pilote) avec 171 bénéficiaires dont les montants octroyés qui varient entre 25 000, 50 000, 150 000, 200 000, 250 000 et 300 000 F CFA. Il faut noter également l'absence de cas de non-remboursement de crédits.

Cependant, il y'a eu deux situations particulières rencontrées, imprévues dans la mise en œuvre des bourses économiques. Il s'agit de deux (2) bénéficiaires qui se trouvent dans une situation d'incapacité à rembourser les crédits octroyés :

Bénéficiaire 1 : c'est un bénéficiaire de BE du nom de Adama Han qui a investi sa BE dans l'élevage de petits ruminants (moutons, chèvres) mais qui a été victime de vol pour tous ses sujets. Cela a entraîné l'arrêt busque de ses activités qui lui permettaient de rembourser son crédit. Malgré les recherches et l'alerte des autorités, il n'a pas pu retrouver ses sujets. Sa situation est ainsi compromise car il n'a plus d'actif et son passif a augmenté. Á cause du vol de son bétail il est donc devenu plus vulnérable qu'avant.

Bénéficiaire 2 : Une autre bénéficiaire du nom de Oulèye Ba qui avec le crédit avait acheté un âne pour aller chercher du bois mort (bois de chauffe) et vendre au marché ou dans les quartiers. Malheureusement l'âne est mort de manière mystérieuse et mettant ainsi cette bénéficiaire dans la même situation que le bénéficiaire 1.

3.2. Commune de Dodji

Les statistiques ou chiffres issus de la mise en œuvre des bourses économiques sont très satisfaisants. Il y'a 100% de remboursements de crédits de la première à la 5^{ème} génération comme l'atteste le tableau ci-dessous :

N° Génération	Bénéficiaires	Montant total reçu	Montant total remboursé	Montant total épargné
1 ^{ère}	50	5000 000	5000 000	250 000
2 ^{ème}	50	5000 000	5000 000	250 000
3 ^{ème}	50	5000 000	5000 000	250 000
4 ^{ème}	50	5000 000	5000 000	250 000
5 ^{ème}	50	5000 000	5000 000	250 000
Total	250	25 000 000	25 000 000	1 250 000

La spécificité dans cette commune est due par l'existence d'un bureau ou comité de suivi fonctionnel avec des membres compétents, respectés et expérimentés qui font le suivi rapproché avec l'implication de l'autorité administrative (Sous-Préfet).

Qu'est ce qui peut être capitalisé et diffusé à large échelle dans la démarche et les résultats du programme ? i) la plateforme de suivi même s'il faut l'améliorer ; ii) les acquis de la première phase en s'inspirant des résultats enregistrés dans les communes qui ont réussi dans le suivi et la gestion des fonds issus du système revolving ; iii) le réseau des bénéficiaires à renforcer en mettant des garde-fous pour sécuriser les fonds revolving.

IV. LEÇONS APPRISSES

Leçon apprise 1 : la non maîtrise des ressources financières acquise et la faible capacité à mobiliser les ressources additionnelles ont été les facteurs les plus handicapant dans la conduite du programme. La faible performance du PAEFP/IJ est imputable en grande partie de l'insuffisance des ressources mises à la disposition du PAEFP/IJ pour financer les activités inscrites dans le plan de travail pluriannuel. L'avènement de la pandémie à covid-19 a rendu plus difficile la mobilisation de ressources auprès des autres partenaires du fait des orientations budgétaires destinées en priorités à lutter contre la crise sanitaire mondiale. En revanche, le faible niveau de mobilisation des ressources acquises qui devrait provenir du PNUD et du Gouvernement, pour des montants respectifs de 1 639 859 167 FCFA et 1 500 000 000 FCFA dont 20,24% et 15,62% dépensées respectivement, est révélateur du manque de maîtrise du budget engagé par les parties contractantes. L'imprévisibilité récurrente des ressources financières insuffisantes et non disponibles a entraîné une planification des activités et une programmation budgétaire non maîtrisée qui résulte du non-respect des engagements par les parties contractantes et des difficultés à mobiliser les ressources externes. L'effet immédiat a été l'impossibilité de l'équipe du PAEFP/IJ à poursuivre les transferts directs de bourse économique et la reconstitution du fonds d'insertion. L'effet indirect s'est traduit par une irrégularité notoire ou quasi inexistante dans le suivi des remboursements pour la reconstitution des fonds revolving et l'appui accompagnement des bénéficiaires par les PTO/APDC et l'équipe du dispositif de suivi du fonds d'insertion. L'une des conséquences a été le non-respect des échéances de remboursement de crédit par certains des bénéficiaires. Toutes choses qui limitent la capacité de refinancement des bénéficiaires potentiels via le système revolving.

La maîtrise des ressources financières et la sécurisation du financement du coût du programme sont une condition sine qua non à sa validation et sa signature par les parties concernées. L'envergure d'un tel programme et sa dimension sociale et économique doivent dicter la prudence et la maîtrise des risques avant son démarrage pour éviter de créer un goût d'inachevé et un effet d'illusion auprès des bénéficiaires et des autres acteurs impliqués.

Leçon apprise 2 : Dispositif de suivi évaluation et pilotage du programme

Le PAEFP/IJ a poursuivi la mise en œuvre des activités avec les moyens disponibles sans qu'aucune décision formelle ne soit prise pour réajuster et adapter les objectifs et résultats initiaux. Malgré les signaux clairs qui se désignaient par rapport à l'insuffisance des ressources mobilisables comparée aux résultats attendus, et les recommandations formulées lors de la première réunion du comité de pilotage tenue en 2022 pour l'adaptation du PAEFP/IJ eu égard aux contraintes de ressources, l'équipe du programme n'a pas opéré les changements nécessaires. En l'absence d'une évaluation à mi-parcours qui pouvait permettre de guider la réorientation stratégique du PAEFP/IJ, le Comité de pilotage avait toutes les prérogatives pour le faire et les recommandations qui étaient formulées dans ce sens n'ont pas suivi d'effet.

En outre, un fort intérêt a été accordé à l'apprentissage avec l'organisation d'ateliers de capitalisation semestriel pour diffuser les leçons apprises. La mise en place et l'opérationnalisation du DISEC avec le recrutement d'un expert en suivi-évaluation avait l'ambition d'alimenter le journal des enseignements à travers l'élaboration de livrets de capitalisation sur les leçons apprises et les bonnes pratiques dans une optique de mise à l'échelle des acquis du PAEFP/IJ. L'absence d'un DISEC fonctionnel géré par un expert en suivi-évaluation a été un maillon faible dans la mise en œuvre du programme, sans compter le comité de pilotage qui n'a pas joué le rôle auquel il a été créé en termes d'orientation et de pilotage stratégique du PAEFP/IJ.

Un dispositif de suivi-évaluation et un comité de pilotage performant participent à une gestion efficace et efficiente du programme. Le contraire produit l'effet inverse. D'où l'importance d'accorder une place importante au suivi-évaluation et au fonctionnement régulier de l'organe de gouvernance.

Leçon apprise 3 : stratégie de financement (B/E et fonds d'insertion)

L'option d'accorder un montant quasi harmonisé avec des échéances de remboursement non modulées par rapport au type de projets à financer a cristallisé la préoccupation de beaucoup de bénéficiaires de la bourse économique. Malgré la bonne appréciation du montant accordé, les bénéficiaires sont nombreux à suggérer l'augmentation de la bourse économique et la révision des échéances de paiement. La nécessité de moduler le montant de la bourse économique et les modalités de paiement en fonction du type de projet productif à financer est ressortie comme une demande forte qui se justifie objectivement. Ce constat est ressorti dans les résultats de l'étude relative à « l'évaluation formative de la phase pilote des bourses économiques » avec une recommandation allant dans le sens de l'adoption d'une approche par la demande en octroyant un montant qui répond au besoin de financement de chaque ménage.

Leçon apprise 4 : stratégie du faire – faire et la mise en place des réseaux de bénéficiaires de B/E

La mise en œuvre du programme a mis en évidence le rôle prépondérant des services techniques déconcentrés et des acteurs communautaires dans la stratégie d'accompagnement, ainsi que l'importance des réseaux de bénéficiaires dans la pérennisation des acquis et la poursuite du système revolving. La stratégie du faire-faire, basée sur la mise en place de PTO et APDC pour la conduite des opérations du PAEFP/IJ auprès des bénéficiaires, a permis au programme de déboursier moins de ressources pour plus d'efficacité et d'efficience dans le déroulement des activités et l'atteinte des résultats. Même si les difficultés financières du programme n'ont pas permis d'assurer un suivi accompagnement rapproché des bénéficiaires comme prévu, il n'en demeure pas moins, que cette stratégie a aidé à atténuer les risques de détournement d'objectif et de non remboursement des crédits accordés aux ménages bénéficiaires. L'engagement des PTO/APDC à mener autant que possible des activités de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires a été aussi facilité par le dynamisme des réseaux qui ont rôle déterminant dans le suivi des échéances de remboursement et la gestion du système revolving.

Le bon fonctionnement des PTO/APDC et le dynamisme des réseaux de bénéficiaires constituent un gage de succès de pérennisation des acquis.

Leçon apprise 5 : Dispositif de suivi du fonds d'insertion et Plateforme du SNU

En l'absence de la plateforme du SNU, l'équipe du dispositif de suivi du fonds d'insertion a assuré le relais en se substituant en bras technique d'accompagnement des cellules d'insertion et des jeunes sortants de l'ETFP. Avec la collaboration des cellules d'insertion et l'appui des chambres consulaires, l'équipe du dispositif de suivi du fonds d'insertion a accompagné ; et ceci avec l'appui des chambres consulaires et les autorités administratives et locales.

Le dispositif du fonds d'insertion a su s'adapter et montrer sa capacité de résilience pour poursuivre aussi bien les activités de suivi que les activités d'appui technique.

Leçon apprise 6 : Ancrage institutionnel du PAEFP/IJ à la CSO/PLCP

La mise en œuvre du programme a mis en exergue la pertinence de l'ancrage institutionnel du PAEFP/IJ à la CSO/PLCP. En effet, le PAEFP/IJ, qui a vu son effectif réduit, a pu bénéficier de l'assistance de l'expertise du personnel de la CSO dans l'exécution de certaines tâches. Au-delà du programme, la CSO pourrait se donner les de poursuivre l'accompagnement des bénéficiaires de bourse économique à travers les réseaux en s'appuyant sur les PTO. Ce même procédé pourrait être reconduit dans le cadre du volet insertion. En s'appuyant sur l'équipe du dispositif de suivi, les cellules d'insertion et le partenaire financier ORABANK, la CSO pourrait poursuivre les activités de

suivi et de poursuite du système revolving pour consolider les MPE financés et financer des plans d'affaires portés par les jeunes sortants de l'ETFP.

L'ancrage institutionnel à la CSO/PLCP est donc un facteur déterminant pour la pérennisation des acquis avec l'appui du dispositif institutionnel opérationnel existant autant pour le volet bourse économique que celui relatif au fonds d'insertion.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1. CONCLUSIONS

Conclusion 1 : Le programme est pertinent par rapport aux priorités stratégiques nationales, aux priorités de l'UNDAF et aux ODD. L'engagement de l'Etat du Sénégal et le PNUD à financer le PAEFP/IJ traduit l'intérêt qu'ils portent aux objectifs et résultats attendus, notamment en matière lutte contre les inégalités de genre, l'inclusion sociale, l'emploi des jeunes et la réduction de la pauvreté. Le PAEFP/IJ répond aux besoins des bénéficiaires. L'octroi de bourse économique comme levier monétaire de lutte contre la pauvreté et plus particulièrement au bénéfice des femmes qui constituent les groupes les plus vulnérables et l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base contribuent à appréhender la pauvreté dans sa forme multidimensionnelle. L'intégration du volet employabilité des jeunes permet d'apporter une réponse pertinente aux questions lancinantes des jeunes qui arrivent au terme de leur formation sans avoir un dispositif d'orientation et d'accompagnement qui leur facilite leur entrée dans la vie professionnelle par l'emploi ou l'auto-emploi.

Conclusion 2 : la cohérence du cadre de résultats est modérément satisfaisante car les relations de causalité ne sont pas bien établies de façon nette entre les effets attendus, l'objectif du programme, les produits et activités à réaliser. Le cadre de résultats gagnerait à être plus pertinent s'il était adossé à une théorie de changement ou un cadre logique détaillé comme prévu dans le DAP.

Conclusion 3 : l'efficacité dans la mise en œuvre du programme s'avère insatisfaisante en raison du faible taux de réalisation des activités et du niveau d'atteinte des résultats et objectifs escomptés. Le manque de ressources financières a entraîné la réduction des activités et le nombre de cibles bénéficiaires de BE et du fonds d'insertion. Cependant, l'équipe de l'UGP a su s'adapter au changement de contexte lié à l'avènement du covid-19, l'impossible mobilisation des ressources complémentaires et au retrait du PNUD pour axer ses interventions sur le suivi de la mise en œuvre de la bourse économique et le suivi du fonds d'insertion. Ainsi, grâce à cette stratégie d'ajustement opérée sur les activités prioritaires en fonction des ressources disponibles, le PAEFP/IJ a su préserver et augmenter le nombre de familles bénéficiaires de la bourse économique et le nombre de jeunes bénéficiaires du fonds d'insertion.

Conclusion 4 : l'efficacité du programme est jugée modérément satisfaisante. Avec un effectif et des ressources financières limitées, l'efficacité du programme a été atténué. Cependant, la stratégie de fonds revolving a permis d'étendre le nombre de bénéficiaires malgré l'arrêt d'octroi de BE par le programme et la non reconstitution du fonds d'insertion des jeunes.

Conclusion 5 : Le coût-efficacité du PAEFP/IJ est apprécié positivement malgré les limites budgétaires qui n'ont pas permis de financer les fonds de soutien aux ménages pauvres et aux jeunes sortants du système de l'ETFP. L'expérience de l'équipe de l'UGP et son ancrage à la CSO ont permis au programme de continuer les activités de suivi et d'encadrement des bénéficiaires afin de préserver et de renforcer les acquis.

Conclusion 6 : Les risques pour la durabilité des résultats du programme sont jugés modérés. Une multitude de facteurs militent en faveur de la durabilité des acquis. Le taux de survie élevé des MPE, le système de crédit revolving instauré avec de bons taux de remboursement en général, ainsi que

l'accompagnement et le paquet de formation reçu par les bénéficiaires sont autant d'éléments qui présage de la durabilité des acquis auprès d'une bonne partie des cibles.

Conclusion 7 : Le projet a pris en compte les questions de genre et inclusion sociale dans sa conception et sa mise en œuvre. L'appui du programme aux femmes vulnérables, aux personnes vivants avec un handicap et aux jeunes filles et garçons a été prépondérante malgré certaines faiblesses notées dans le renseignement des indicateurs pour mesurer le niveau de prise en compte du critère genre et inclusion sociale durant la phase de mise en œuvre du programme.

Conclusion 8 : le Modèle financier n'est pas adéquat et explique au moins 70% du niveau de performance insuffisant du programme. S'engager sur 47% de ressources acquise contre 53% à rechercher sans avoir au moins 60% déjà négocié avec un accord de principes ferme des partenaires financiers bien identifiés constitue un gros risque non maîtrisable. Le retrait du PNUD au moment où le PAEFP/IJ est dans une situation financière critique a eu une incidence aggravante. L'engagement du gouvernement et l'ancrage institutionnel du PAEFP/IJ à la CSO ont été des facteurs déterminants qui ont permis d'assurer le fonctionnement de l'UGP avec un effectif réduit et la poursuite de certaines activités centrées sur le suivi et la supervision du financement des bénéficiaires.

5.2. RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont formulées pour améliorer les bénéfices et la performance de projets similaires :

Recommandation 1 : Sécuriser le modèle financier sur la base de la répartition suivante du plan de financement du coût du programme : 80% du budget acquis ; 10% du budget négocier avec des partenaires bien identifiés qui ont donné leur accord ferme à mobiliser les ressources ; 10% à rechercher avec des partenaires déjà identifiés qui ont exprimés leur intention favorable à participer au financement.

Recommandation 2 : Commanditer une étude de capitalisation de la démarche et des résultats du dispositif du fonds d'insertion.

Recommandation 3 : Commanditer une étude de capitalisation du système revolving.

Recommandation 4 : Procéder à l'évaluation exhaustive de la rentabilité économique et financière des projets financés et procéder à une analyse comparative des projets durant la phase pilote à ceux financés dans le cadre du PAEFP/IJ : cette évaluation permettra de tirer tous les enseignements devant offrir des pistes de solutions sur la stratégie de financement et d'accompagnement des bénéficiaires avec un objectif d'autonomisation (ou passage à l'échelle) et de sortie du RNU (pour les bénéficiaires de la B/E)

Recommandation 5 : Lors de prochaines interventions, recruter une personne dédiée au suivi-évaluation basé au niveau régional comme assistant de l'expert en S/E du programme basé au niveau central et mettre en place un système de suivi-évaluation fonctionnel et informatisé avec un système de collecte et de remonté des données sécurisé et régulier.

Recommandation 6 : Mettre en place un mécanisme d'auto-évaluation assistée périodique et un comité technique d'évaluation des projets (CTEP) pour la bourse économique et le fonds d'insertion.

Recommandation 7 : Renforcer la SADEC par un dispositif opérationnel performant et un mécanisme de financement étalé en trois étapes sur une durée de trois ans. La première étape concerne l'allocation de la bourse économique dont le montant et l'échéance de remboursement seront

déterminés en fonction des trois paramètres (coût du projet, taux de rentabilité économique et financière du projet, type/nature du projet). Cette première étape doit durer 1 an, période durant laquelle le programme octroi le financement initial (B/E) à toutes les cibles du programme dont les projets sont validés par un comité technique indépendant d'évaluation des projets suivant une grille d'évaluation préétablie. L'étape 2 consiste à un refinancement des mêmes bénéficiaires à partir des ressources du fonds revolving après évaluation et auto-évaluation assistée réussie du projet et confirmé par le comité technique d'évaluation des projets (CTEP). Cette deuxième étape doit durer 1 an et concerne les bénéficiaires de B/E qui ont passé l'épreuve de l'auto-évaluation assistée complétée par l'évaluation indépendante du CTEP. La troisième et dernière étape consacre le passage à l'échelle des projets qui ont atteint un certain niveau de maturité et de viabilité prouvée par le mécanisme d'auto-évaluation assistée et d'évaluation indépendante. Un appui-accompagnement d'une durée ne dépassant pas 1 année avec un deuxième refinancement sur le fonds revolving complété par des ressources provenant d'un fonds de soutien additionnel mis en place par le programme pour primer les meilleurs projets qui ont atteint l'étape de passage à l'échelle. Durant cette étape le programme déploie une stratégie de sortie pour permettre aux bénéficiaires des projets concernés d'assurer leur autonomisation et de sortir du RNU. Donc entre le premier financement avec la B/E jusqu'à l'étape de passage à l'échelle, une durée de trois ans est prévue pour permettre aux bénéficiaires d'être capable de se prendre en charge et de poursuivre durablement leur projet avec plus de certitude.

Recommandation 8 : Envisager les possibilités d'introduire l'assurance risque pour préserver les projets à haut risque comme l'embouche, l'aviculture, etc.

Recommandation 9 : Formaliser les réseaux des bénéficiaires en leur dotant de statut, de règlement intérieur et la reconnaissance juridique. Cette formalisation doit s'inscrire dans la perspective de professionnalisation des réseaux et de Fédérer les réseaux en union départementale et régionale et nationale. Les membres des réseaux doivent ainsi pouvoir s'étendre aux bénéficiaires de la BSF et aux détenteurs de CEC qui n'ont pas encore été enrôlés parmi les bénéficiaires de la B/E. Cela leur permettra de participer comme membre du dispositif de ciblage et par extension nouer une alliance stratégique avec la DGPSN et la Direction de l'Action Sociale dans le cadre de l'accompagnement et le suivi des membres bénéficiaires de BSF, la CEC et la B/E. Les réseaux pourraient compléter l'architecture institutionnelle en étant l'instance légitime et légale de proximité pour porter les attentes et intérêts de ses membres aux plus hautes autorités et avoir des représentants dans les instances de décisions en matière de politique, programme et projets de lutte contre la pauvreté en générale et l'extrême pauvreté en particulier. À ce titre, il faudra envisager une réflexion sur les nouvelles missions que pourraient avoir cette organisation communautaire et le type d'accompagnement dont ils auront besoin pour servir de levier et de passerelle de sortie du cercle vicieux de la pauvreté et d'exclusion sociale.

Recommandation 10 : Envisager la mise en place d'un fonds pérenne destiné à assurer le fonctionnement des PTO/APDC en vue de mener les missions pour lesquelles elles sont créées/redynamisées.

Recommandation 11 : Systématiser les rencontres d'évaluation des résultats de suivi sur le terrain et surtout dégager les moyens pour la que la PTO puisse faire régulièrement la supervision et le suivi des bénéficiaires sur le terrain.

Recommandation 12 : Systématiser les rencontres de coordination entre les services techniques, l'administration, les collectivités locales, les bénéficiaires et les staffs du programme.

Recommandation 13 : Définir les rôles et responsabilités des différents acteurs institutionnel et communautaire (PTO, APDC, Réseaux) impliqués au niveau opérationnel contribuerait à établir les liens fonctionnels sur lesquels ils interagissent. À cet effet, l'élaboration d'un manuel de procédures

administratives, financières, de suivi-évaluation et de contrôle qui formalise les principales fonctions qui régissent l'intervention des parties prenantes impliquées dans la chaîne d'accompagnement des bénéficiaires de BE, contribuerait à renforcer la transparence dans la gestion des fonds alloués, la bonne gouvernance des réseaux, et à créer les bases administratives pour la pérennisation du dispositif d'accompagnement.

Recommandation 14 : Étendre la mission des cellules d'insertion en intégrant le comité d'orientation et d'évaluation des plans d'affaires en son sein pour plus de célérité et d'efficacité.

Recommandation 15 : Prévoir des mécanismes permettant aux cellules d'insertion d'assurer la passerelle entre la formation et l'emploi des jeunes sortants des ETFP. Dans ce cadre, il faudra outiller les cellules d'insertion pour qu'elles soient en mesure d'accompagner les jeunes jusqu'à l'obtention de leur premier emploi ou auto-emploi. Un transfert de compétence en matière d'identification d'opportunités d'emplois, d'appui à l'auto-emploi et de stage d'entreprise est un chantier à envisager pour permettre aux jeunes des ETFP d'avoir une visibilité, une fois entré dans l'établissement, sur les perspectives d'avenir qui s'offrent à eux.

Recommandation 16 : Renforcer le dispositif d'insertion en personnel ayant des compétences diversifiées et complémentaires pour accompagner les cellules d'insertion dans leur mission et assurer le suivi et l'appui conseils des jeunes promoteurs bénéficiaires du fonds revolving.

ANNEXE**Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées à Dakar**

PRENOM ET NOM	FONCTION / STRUCTURE	DATE
WALDIODIO NDIAYE	Coordonnateur UGP/PAEFP	23/11/2023
PAPA MOMAR SINE	RAF PAEFP/IJ	23/11/2023
ARONA DIA	DODP	23/11/2023
OUSMANE KA	Coordonnateur national CS0-PLCP/PAEFP/IJ	27/11/2023
TEAN MARTHINS	Coopération Luxembourgeoise / Grand – duché de Luxembourg	14/12/2023
ABDOULAYE DIDI DIOUF	DCEF	12/01/2024
MODY ATTMANE DIOP	PNUD	17/01/2024

Annexe 2 : Synthèse des focus group et entretiens individuels de terrain

<i>Date</i>	<i>Région</i>	<i>Département</i>	<i>Commune</i>	<i>Type d'entretien réalisé</i>	<i>Statut personnes rencontrées</i>	<i>Effectif/nombre</i>
I. ENTRETIENS INDIVIDUELS						
14/12/2023	Matam	Matam	Matam	Individuel	Animateur du programme	1
14/12/2023	Matam	Matam	Matam	Individuel	Préfet de Matam	1
Commune de Matam						2
14/12/2023	Matam	Matam	Oréfondé	Individuel	Secrétaire municipal	1
Commune de Oréfondé						1
14/12/2023	Matam	Matam	Dabia	Individuel	Secrétaire municipal	1
14/12/2023	Matam	Matam	Dabia	Individuel	Représentant du maire de Dabia	1
Commune de Dabia						2
14/12/2023	Matam	Matam	Agnams	Individuel	Sous-préfet des agnams	1
Commune des agnams						1
15/12/2023	Matam	Kanel	Kanel	Individuel	Préfet du département de Kanel	1
15/12/2023	Matam	Kanel	Kanel	Individuel	Secrétaire Général départemental de Kanel	1
15/12/2023	Matam	Kanel	Kanel	Individuel	Chef de Service Départemental de l'action social de Kanel	1
15/12/2023	Matam	Kanel	Kanel	Individuel	Agent du Service Départemental de l'action social de Kanel	1
Commune de Kanel						4
15/12/2023	Matam	Kanel	Wouro Sidy	Individuel	Adjoint au Sous-préfet de Wouro Sidy	1
15/12/2023	Matam	Kanel	Wouro Sidy	Individuel	1er Adjoint au Maire de la commune Wouro Sidy	1
Commune de Wouro Sidy						2

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Emergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

16/12/2023	Matam	Ranérou	Ranérou	Individuel	Adjoint au Sous-préfet de Wouro Sidy	1
16/12/2023	Matam	Ranérou	Ranérou	Individuel	1er Adjoint au Maire de la commune Wouro Sidy	1
Commune de Ranérou						2
17/12/2023	Louga	Linguère	Dodji	Individuel	Représenta Maire (superviseur)/Développement local	1
Commune de Dodji						1
18/12/2023	Saint-Louis	Saint-Louis	Saint-Louis	Individuel	Superviseur de bourses économiques (Insertion des jeunes) /ORABANK	1
18/12/2023	Saint-Louis	Saint-Louis	Saint-Louis	Individuel	Chef de Service départemental du développement communautaire	1
18/12/2023	Saint-Louis	Saint-Louis	Saint-Louis	Individuel	Bénéficiaire de bourse insertion	1
Commune de Saint-Louis						3
18/12/2023	Saint-Louis	Saint-Louis	Gandon	Individuel	Bénéficiaire de bourse insertion	1
18/12/2023	Saint-Louis	Saint-Louis	Gandon	Individuel	Bénéficiaire de bourse insertion	1
18/12/2023	Saint-Louis	Saint-Louis	Gandon	Individuel	Bénéficiaire de bourse économique	1
Commune de Gandon						3
Totaux des entretiens individuels ont été réalisés au niveau des régions de Matam (6 Communes), de Louga (1 Commune) et Saint-Louis (2 Communes)						21
II. FOCUS-GROUP						
14/12/2023	Matam	Matam	Oréfondé	Focus-group	Bénéficiaires bourses économiques	43
14/12/2023	Matam	Matam	Dabia	Focus-group	Bénéficiaires bourses économiques	6
15/12/2023	Matam	Kanel	Wouro Sidy	Focus-group	Bénéficiaires bourses économiques	6
16/12/2023	Matam	Ranérou	Ranérou	Focus-group	Bénéficiaires bourses économiques	6
17/12/2023	Louga	Linguère	Linguère	Focus-group	Bénéficiaires bourses économiques	9
17/12/2023	Louga	Linguère	Dodji	Focus-group	Bénéficiaires bourses économiques	26
Totaux focus-group réalisés au niveau des régions de Matam, des communes de (Oréfondé, Dabia, Ranérou) et Louga, des communes de (Linguère, Dodji)						96

Annexe 3 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologique
Critères d'évaluation : Pertinence et cohérence			
Les objectifs et la stratégie du programme sont-ils en adéquation avec les priorités nationales et le mandat du PNUD en matière de lutte contre la pauvreté ? les objectifs du programme sont-ils en cohérence avec la stratégie nationale de protection sociale, les objectifs du PSE et des ODD ?	Alignement des objectifs aux priorités nationales et internationales	Documents de politiques et de stratégie Documents du programme CSO-PLCP, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
À quel point le Programme s'inscrit-il dans la politique de promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement local ? Existe-t-il un cadre d'harmonisation et de coordination des interventions à l'échelle locale et nationale en matière de lutte contre la pauvreté et le sous-emploi des jeunes ?	Preuves d'existence d'un cadre opérationnel de coopération, de coordination et de pilotage du développement local	Documents de politiques et de stratégie Documents du programme CSO-PLCP, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure les objectifs du programme correspondent aux besoins réels des bénéficiaires ? En quoi les investissements du programme ont-ils contribué à une réelle autonomisation socioéconomique des ménages pauvres et à garantir l'employabilité et l'insertion des jeunes sortants de l'ETFFPA ? À quel point les bourses économiques ont servi de levier d'autonomisation socioéconomique des ménages pauvres bénéficiaires du programme ?	Niveau d'autonomisation des bénéficiaires de bourse économique (comparaison entre la situation avant et la situation après) Nombre de jeunes en insertion Taux d'employabilité des jeunes	Documents de politiques et de stratégie Documents du programme CSO-PLCP, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF Bénéficiaires	Études documentaires, interviews/focus group
Dans quelle mesure les parties prenantes ont été impliquées dans le programme ? Les parties prenantes se sentent-elles suffisamment associées/impliquées ? quel est leur degré d'engagement ? Comment elles ont contribué à la réalisation des activités et à l'atteinte des résultats ?	Niveau d'engagement et d'implication des parties prenantes Niveau de satisfaction des parties prenantes	Documents du programme CSO-PLCP, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
À quel point le choix des zones d'intervention et des groupes cibles est-il pertinent ? quels sont les critères qui ont prévalu dans le choix des sites et des bénéficiaires ?	Critères de choix Poids de la zone dans le RNU Nombre de bénéficiaires de carte d'égalité de chance Taux d'insertion des jeunes	Document de ciblage CSO-PLCP, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF Bénéficiaires	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure les mécanismes et modalités d'intervention et de suivi et d'évaluation ont facilité la coordination et le pilotage du programme ? Les groupes cibles participent-ils suffisamment aux débats communautaires de S&E	Preuve de l'existence d'un système d'information et de suivi-évaluation performant	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC,	Études documentaires, interviews

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Émergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologique
participatif ? L'information de suivi-évaluation était-elle correctement analysée et utilisée par la coordination du Programme à des fins de planification et de prise de décisions ?	Niveau de célérité dans les prises de décisions et dans leur application Respect des délais pour les différents livrables Qualité de la collaboration entre les acteurs	Services techniques régionaux, PTF Bénéficiaires	
Critères d'évaluation : Efficacité			
Dans quelle mesure les produits du programme ont-ils résulté d'une utilisation économique des ressources ?	Ratio Taux de réalisation / Taux d'exécution financière Ratio dépenses de gestion/dépenses contribuant aux résultats	Documents du programme : Rapports d'activités, rapports d'audits, rapports de contrôle et de performance Personnel de l'UGP, CSO, CS, PNUD	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées pour lutter contre les inégalités et les questions de genre ?	Allocation des ressources selon les différentes catégories de cibles	Documents du programme : Rapports d'activités, rapports d'audits, rapports de contrôle et de performance Personnel de l'UGP, CSO, CS, PNUD Bénéficiaires	Études documentaires, interviews / focus group
Dans quelle mesure le PAEFP IJ a-t-il établi une capacité institutionnelle de coordination des interventions, de suivi, d'orientation et de prise de décision ?	Efficacité du Comité de pilotage/comité technique Pourcentage des PTO fonctionnels Niveau d'application des recommandations	CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques déconcentrés, PTF (Coopération luxembourgeoise)	Études documentaires, interviews
Quelle a été l'efficacité des partenariats instaurés pour la mise en œuvre du PAEFP/IJ ?	Pourcentage des partenariats efficaces	CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques déconcentrés, PTF (Coopération luxembourgeoise)	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure les modalités de partenariat ont-elles été propices à l'obtention des résultats du programme ?	Valeur ajoutée des partenariats développés Pourcentage des partenariats efficaces Niveau de respect des engagements signés	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF y compris la coopération luxembourgeoise	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure la structure de gestion du programme, telle qu'elle est décrite dans le document de programme, a-t-elle été efficace pour produire les résultats escomptés ?	Qualité du pilotage : planification, mise en œuvre, régularité des réunions de coordination, performance du dispositif de S&E,	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Émergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologique
	régularité dans le contrôle et les missions de Disponibilité et engagement du personnel de l'UGP Célérité dans les prises de décision		
Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et l'exécution du programme du PNUD ont-elles été efficaces et rentables ? Dans quelle mesure les résultats du programme et ont-ils été fournis dans les délais ?	Délai d'atteinte des résultats par rapport aux prévisions Rentabilité des Programmes financés	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
La mise en œuvre du programme a-t-elle été retardée ? Si oui, cela a-t-il affecté le rapport coût-efficacité ?	Étapes / événements majeurs du programme dans le temps Les résultats prévus sont affectés par des retards Mesures de gestion adaptative du programme requises en cas de retard	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
Critères d'évaluation : Efficience			
Les ressources (financières, humaines, ...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?	Indice de performance dans l'utilisation des ressources	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews / focus group
Les moyens mis à la disposition du programme sont-ils utilisés de façon efficiente ? Les ressources (financières et humaines) sont-elles adéquates pour l'atteinte des résultats du programme ?	Ratio résultats/moyens mobilisés	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, ORABANK, CMS, ETFFPA, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure des progrès ont-ils été accomplis dans la réalisation des effets ?	Niveau de progression des indicateurs de produits et d'effets par rapport au niveau attendu au stade actuel de la mise en œuvre.	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews
Quelle a été la contribution du PNUD au changement observé ?	Pourcentage de bénéficiaires qui déclarent un changement significatif lié à l'intervention du programme et ressources affectées à ces bénéficiaires	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews Focus group
Quels ont été les principaux résultats et changements obtenus pour les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ?	Comparaison de la situation sans et la situation avec le programme	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services	Interviews Focus group

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Émergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologique
		techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	
Critères d'évaluation : Durabilité			
Existe-t-il des risques financiers susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du programme affectant les femmes, les hommes et les groupes vulnérables ?	Preuve/existence de risques financiers élevé	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les personnes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du programme à long terme ?	Existence d'un dispositif / structure pérenne d'accompagnement à l'autonomisation	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews
Dans quelle mesure les ressources financières et économiques ont-elles été disponibles pour maintenir les résultats ?	Disponibilité de ressources financières et économique	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
Le programme a-t-il mis en place une stratégie de sortie et de durabilité de ses actions ? Quelles en sont les principales mesures et le niveau de leur mise en œuvre ?	Stratégie de sortie mis en place et mis en œuvre	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
Comment s'est matérialisé l'engagement des parties prenantes dans la planification et la mise en œuvre et le suivi-évaluation du PAEFP/IJ ?	Niveau d'engagement des parties prenantes	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF	Études documentaires, interviews
Critères d'évaluation : Équité et égalité de genre			
Les bénéficiaires du programme ont-ils profité équitablement aux femmes, aux jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?	Niveau d'avancement des indicateurs d'équité entre les sexes dans le partage des bénéfices du programme Niveau d'évolution du statut en termes d'équité genre	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews
Quelle est la portée des mesures complémentaires de protection sociale mises en place pour les groupes vulnérables marginalisés (femmes, jeunes, producteurs) ?	Existence/preuve de mesures complémentaires de protection sociale Nombre et profil/statut des bénéficiaires	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews
De quelle manière les activités du programme ont-ils fait progresser ou contribué aux résultats du programme en matière d'équité et égalité de genre ?	Existence de liens logiques entre les activités en matière de genre et les produits et effets du programme	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques	Études documentaires, interviews

Évaluation finale du Programme d'Appui à l'Emergence des Familles Productives et à l'Insertion des Jeunes (PAEFP/IJ)

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologique
Quel est le niveau d'intégration des questions d'équité genre et non-discrimination dans les indicateurs du programme ? Á quel point des critères de genre ont-ils été considérés dans la conception puis dans la mise en œuvre du programme ?	Nombre d'indicateurs de produit se rapportant aux questions d'équité et égalité genre	régionaux, PTF, bénéficiaires	
Comment le programme a-t-il contribué à réduire les inégalités de genre ?	Niveau de progrès / avancement des indicateurs d'équité et égalité genre dans le cadre de résultats	Documents du programme CSO-PLCP, Comité Scientifique, UGP, PNUD, INPS, PNBSF, PTO, APDC, Services techniques régionaux, PTF, bénéficiaires	Études documentaires, interviews