

751

REPUBLIQUE DU SENEGAL

**MINISTERE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DU
DEVELOPPEMENT SOCIAL (MFFDS)
CELLULE DE SUIVI ET DE COORDINATION OPERATIONNEL DES
PROJETS ET PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE
(CSO/PLCP)**

RAPPORT GENERAL

**ETUDE COMPARATIVE DE LA COMPOSANTE
RENFORCEMENT DES CAPACITES DES DIFFERENTS
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE DU
MFFDS**

Monsieur Issaka Doulaye MAIGA

Consultant

Dakar, juillet 2005

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	3
1. INTRODUCTION	5
1. INTRODUCTION	5
1.1. OBJET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
1.2. METHODOLOGIE	6
1.3. DIFFICULTES RENCONTREES	7
1.4. PRINCIPALES CONCLUSIONS	7
2.1. PRESENTATION DES PROJETS ET DES RESULTATS	12
2.1.1. PAREP /PNUD	12
2.1.1.1. Objectifs	13
2.1.1.2. Stratégie	13
2.1.1.3. Groupes cibles et autres acteurs	15
2.1.1.4. Composantes et activités	15
2.1.1.5. Résultats	15
2.1.1.6. Points de vue des acteurs sur la stratégie de mise en œuvre et sur les résultats	17
2.1.1.7. Points forts	18
2.1.1.8. Points Faibles	18
2.1.1.9. La capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires	19
2.1.2. PLCP /BAD	19
2.1.2.1. Objectifs	19
2.1.2.2. Stratégie	19
2.1.2.3. Composantes et activités	22
2.1.2.4. Groupes cibles et autres Acteurs	22
2.1.2.5. Résultats	22
2.1.2.6. Les Points de vue des acteurs sur la stratégie de mise en œuvre	23
2.1.2.7. Points forts	23
2.1.2.8. Points faibles	24
2.1.2.9. Capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires	24
2.1.3. L'AFDS /BM	25
2.1.3.1. Objectifs	26
2.1.3.2. Stratégie	26
2.1.3.3. Groupes cibles et autres Acteurs	30
2.1.3.4. Composantes et activités	30
2.1.3.5. Résultats	30
2.1.3.7. Points forts	34
2.1.3.8. Points faibles	37
2.1.3.9. Capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires	37
2.2. TABLEAU COMPARATIF DES PROJETS	38
2.3. COMMENTAIRES	47
3.1. LEÇONS APPRISES ET MEILLEURES PRATIQUES :	51
3.1.1. Pour le PLCP/BAD :	51
3.1.2. Pour le PAREP/PNUD :	51
3.1.3. Pour l'AFDS/B M	52
3.2. RECOMMANDATIONS	53
3.2.1. Recommandations générales :	53
3.2.2. Recommandations spécifiques à l'endroit des principaux acteurs	55
4. CONCLUSION	57
5- ANNEXES	59
ANNEXE 1 : LES TERMES DE REFERENCE	60
ANNEXE 2 : LE PLANNING DE TRAVAIL	66
ANNEXE 3 : LES GUIDES D'ENTRETIENS	68
ANNEXE 4 : LES DOCUMENTS EXPLOITES	72
ANNEXE 5 : LES PERSONNES RENCONTREES	76

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ADES	: Association pour le Développement de l'Education Sociale
ADIS	: Association pour le Développement Intégré du Sénégal
AFLN	: Association des Formateurs en Langues Nationales
AGR	: Activités Génératrices de revenus
AHDIS	: Action Humaine pour le Développement Intégré du Sénégal
ANMFR	: Association Nationale des Maisons Familiales Rurales
ARFDS	: Antenne Régionale du Fonds de Développement Social
ARP	: Association pour la Renaissance du Pular
ASDEC	: Association Sénégalaise pour la Défense de l'Environnement des Consommateurs
BAD	: Banque Africaine de Développement
BGP	: Bureau de Gestion du Projet
BM	: Banque mondiale
CADRE	: Centre Africain pour le Développement de la Recherche en Education
CAF	: Classe d'Alphabétisation Fonctionnelle
CAL	: Centre d'Animation et de Lecture
CAPEC	: Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
CASF	: Comité d'Animation de Sensibilisation et de Formation
CB	: Communauté de Base
CEREM	: Centre d'Etudes et de Recherche en Espace Mandingue
CERP	: Centre d'Expansion Rurale Polyvalent
CG	: Comité de Gestion
CGMP	: Comité de Gestion des Microprojets
CGSP	: Comité de Gestion des Sous Projets
CLEC	: Caisse Locale d'Epargne et Crédit
CMS	: Crédit Mutuelle du Sénégal
CPEF	: Collectif pour l'Education et la Formation
CTMO	: Comité Technique de Mise en Œuvre
DCEF	: Direction de la Coopération Economique et Financière
DDI	: Direction de la Dette et des Investissements
DPS	: Direction de la Prévision et de la Statistique
DSRP	: Document Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EPP	: Evaluation Participative de la Pauvreté
EPB	: Evaluation Participative des Besoins
ESAM	: Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages
FAD	: Fonds Africain de Développement
FGB	: Formation Gestion de Base
FND	: Fonds Nordique de Développement
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
GPF	: Groupement de Promotion Féminine
GRACE	: GIE Recherche et Action pour la Culture et l'Economie
GROCEF	: Groupe de Consultants en Education et Formation
GV	: Groupes Vulnérables
GPF	: Groupement de Promotion Féminine
IDA	: International Development Agency
IEC	: Information/Education /Communication
IEH	: Infrastructures-Equipement-Hydraulique
JID	: Jeunesse Initiatives Développement

MAIVA	: Modèle d'Alphabétisation Intégrée à la Vie Active
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MFFDS	: Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social
MOD	: Maître d'Ouvrage Délégué
OADC	: Opérateur d'Appui au Développement Communautaire
OAMF	: Opérateur d'Appui à la Micro Finance
OCB	: Organisation Communautaire de Base
OMD	: Objectifs de Développement du Millénaire
OFAD	: Organisation pour la Formation et l'Appui au Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAMECAS	: Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit au Sénégal
PLCP	: Projet de Lutte Contre la Pauvreté
PNLCLP	: Programme National de Lutte Contre la Pauvreté
PRE	: Personnes Ressources Endogènes
SADEC	: Stratégie accélérée de Développement des Compétences
SAFEFOD	: Société Africaine d'Education et de Formation pour le Développement
SAFINA	: Système d'Appuis à la Formation et aux Initiatives Nouvelles en Afrique
SFD	: Système Financier Décentralisé
SPM	: Spécialiste Passation de Marches
SODEFITEX	: Société de Développement et des Fibres Textiles
URG	: Unité Régionale de Gestion

1. INTRODUCTION

Tous les trois projets de lutte contre la pauvreté s'intègrent dans les orientations stratégiques définies dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adopté en décembre 2001, et dont les objectifs, aux fins d'une réduction substantielle de la pauvreté (-50% d'ici 2015), se déclinent en trois axes prioritaires: (i) doubler le revenu par tête d'ici 2015 dans le cadre d'une croissance forte, équilibrée et mieux répartie ; (ii) généraliser l'accès aux services sociaux essentiels en accélérant la mise en place des infrastructures de base pour renforcer le capital humain avant 2010 ; (iii) éradiquer toutes les formes d'exclusion au sein de la Nation et instaurer l'égalité des sexes en particulier dans les niveaux d'enseignement primaire et secondaire d'ici 2015.

Le contexte global d'intervention des projets et programmes de lutte contre la pauvreté se situe dans une longue expérience de mise en œuvre d'une politique nationale de décentralisation qui s'appuie sur des collectivités locales (communautés rurales, communes rurales et communes urbaines) dotées de certains pouvoirs transférés par le niveau central.

La Cellule de suivi et de coordination opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté (CSO/PLCP) a été créée en novembre 2001 dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'investissement social. Elle est chargée du suivi opérationnel des programmes, avec pour mission de superviser pour le compte du Ministère les projets mis en œuvre dans le cadre du Programme National de Lutte contre la Pauvreté (PNLCP), s'assurer de la synergie de toutes les interventions, capitaliser les résultats .C'est dans ce cadre qu'une mission de consultation a été commanditée pour aider la Cellule à capitaliser sur la composante renforcement des capacités.

1.1. Objet et objectifs de l'étude

L'objet de la mission est de mener une étude comparative de la composante Renforcement des capacités des trois programmes et projets de lutte contre la pauvreté du Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social (MFFDS).

Il s'agit du Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) cofinancé à par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le gouvernement du Sénégal sur 33 mois pour un montant de \$4 .500. 000.

Le Projet de Lutte Contre La Pauvreté (PLCP) cofinancé par la Banque Africaine de Développement (BAD), le Fonds Nordique de Développement (FND) et une contrepartie de l'Etat sur 5 ans pour un montant de 15 milliards de FCFA environ

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) financé par la Banque Mondiale pour trente millions \$ sur 10 ans.

Pour ce faire les objectifs suivants ont été assignés à l'étude :

- Analyser les points forts et les points faibles des composantes renforcement des capacités des projets en termes d'approche et de mode opératoire, des stratégies, de résultats.
- Relever les bonnes pratiques susceptibles d'être partagées et dupliquées
- Tirer les leçons et enseignements pour une meilleure synergie et complémentarité entre les programmes

Le produit attendu c'est un rapport de mission en deux parties dont la première portera sur les résultats relatifs aux objectifs ci-dessus énoncés et une deuxième partie sur les enseignements à tirer, les meilleures pratiques et les recommandations.

1.2. Méthodologie

Notre méthodologie a consisté essentiellement à exploiter la documentation existante tant au niveau central du Ministère et des directions des projets qu'au niveau régional dans les antennes des projets ; organiser des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des Projets aussi bien au niveau central qu'au niveau des régions et des communautés de base(bénéficiaires, partenaires , opérateurs, responsables des composantes, etc.) ; procéder à des observations directes , notamment sur le terrain. Ces entretiens se sont déroulés sur la base de guides élaborés à cet effet. Nous avons consacré une semaine sur les quatre (la deuxième) à nous rendre dans les régions principalement à Saint-Louis, Diourbel, Bambey, et Kaolack ; la première semaine ayant été consacrée aux entretiens et à l'exploitation documentaire auprès des directions des Projets, des responsables des composantes, de certains opérateurs et partenaires, ainsi que les cadres du Ministère de tutelle chargés à un niveau ou à un autre de la gestion et du suivi des projets. La troisième semaine a été utilisée pour les compléments d'information à Dakar ; et la rédaction du premier draft du rapport a pu se réaliser au cours de la quatrième et dernière semaine.

Les principaux critères que nous avons retenus pour la comparaison de la composante au niveau des trois projets sont les suivants :

- L'existence ou non d'un document de stratégie servant de référence conceptuel et méthodologique comme support pour l'intervention de la composante dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Projet ;

- Le mode opératoire utilisé par la composante pour mener ses activités auprès des différentes cibles avec les différents acteurs en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés
- Les groupes –cibles concernés par la composante, directs et indirects
- Les activités menées par la composante
- Les modules, guides et manuels élaborés et utilisés
- Le suivi/évaluation pratiqué
- La place de la capitalisation/pérennisation dans la stratégie
- Enfin il faudra relever les pratiques innovantes, spécifiques et qui peuvent être qualifiées de meilleures pratiques à capitaliser et à diffuser aux autres projets similaires.

1.3. Difficultés rencontrées

La principale difficulté porte sur la durée courte qui ne nous a pas permis de pouvoir aller en profondeur pour avoir suffisamment d'entretiens avec plus de bénéficiaires dans plus de communautés, ainsi que les opérateurs et les partenaires techniques

La deuxième difficulté est liée à la période de notre mission d'étude qui a pratiquement coïncidé avec la célébration de la quinzaine de la femme ; la forte mobilisation aussi bien des agents des projets que des bénéficiaires ne les a pas rendus toujours disponibles pour notre étude

Enfin l'une des difficultés de ce type d'étude réside dans la nature même du sujet qui porte sur des projets avec des durées différentes, des approches différentes dans des zones différentes avec des moyens souvent disproportionnés ; enfin il faut faire cas de la principale difficulté sur le plan méthodologique que nous avons rencontrée sur le terrain concernant le Parep. Ce projet a repris les activités réalisées dans le PELCP, lui-même clôturé en 2002, et qui n'a pu effectivement démarrer qu'en 2004 avec plus d'un an de retard sur la planification initiale. Nous nous sommes demandé s'il était vraiment pertinent de prendre en compte le Parep dans les projets à comparer ! Mais comme nos termes de référence le stipulaient nous l'avons finalement pris en compte malgré cette situation assez particulière qu'elle présente !

1.4. Principales conclusions

Les trois projets étudiés visent tous le même objectif, à savoir contribuer à la réduction de la pauvreté au Sénégal. Ils ciblent les populations les plus vulnérables des différentes régions classées parmi les plus pauvres du pays. Chacun des projets comporte une composante renforcement des capacités qui occupe une place centrale dans l'atteinte des objectifs et de ce fait chaque projet a développé une stratégie opérationnelle de renforcement des capacités pour

pouvoir réaliser les objectifs spécifiques qui lui sont assignés : le modèle MAIVA pour le PLCP ; le modèle FGB /SADEC pour l'AFDS et le modèle en cours d'élaboration par le PAREP à partir de la capitalisation des acquis de l'ex PELCP pour le PAREP .

Cependant il importe de noter que chaque projet malgré sa spécificité rejoint les autres dans les grandes lignes de sa stratégie, à savoir l'approche par la demande, l'utilisation d'opérateurs Maîtres d'œuvre délégués (M O D) par le Projet dans le cadre du faire faire, et celle de facilitateurs et de relais communautaires en charge de la démultiplication de la formation. Malgré ces points communs chacun a développé sa particularité. En effet le PLCP/BAD a suffisamment mis l'accent sur les aspects pérennisation en prévoyant dès le départ la mise place d'un environnement lettré avec des bibliothèques villageoises pour accompagner cette pérennisation et le renforcement des ressources endogènes pour garantir sa réussite. Mais tout ce schéma n'a pas eu le temps d'être déroulé en totalité à cause des retards pris dans les décaissements des fonds et qui se répercutent sur le fonctionnement du projet. Ce qui fait que le projet est théoriquement à quelques mois de sa clôture et les outils didactiques indispensables à la sauvegarde de ses acquis ne sont toujours pas livrés, ce qui compromet cette pérennisation qui du reste fait sa spécificité et sa force.

L' AFDS a su développer des outils performants, notamment la FGB et la stratégie de la SADEC tels que certains des modules comme la passation des marchés par les communautés ont pu être répliqués dans d'autres projets similaires en Afrique de l'ouest (Bénin, Mauritanie) et la prise en compte de la pérennisation assurée par l'Association des relais communautaires d'appui au développement (ARECADE) à travers les centres de ressources communautaires(CRC) initiés et développés dans les communautés de Kaolack .

La principale recommandation à faire à l'issue de cette étude comparative c'est la nécessité de rechercher constamment cette synergie entre les projets (acteurs et approches) pour partager et faire diffuser les meilleures pratiques afin que les uns apprennent avec les autres et vice versa, tellement les contenus, les approches et les outils sont nombreux, riches et varies. A partir des meilleures pratiques relevées dans les trois projets, la Cellule de coordination et de suivi opérationnel dans un souci d'harmonisation, peut proposer un modèle de schéma pour le renforcement des capacités dans les projets de lutte contre la pauvreté. C'est ce que nous avons esquissé en conclusion de cette étude ; mais une étude plus approfondie pourra être commanditée et coordonnée par la cellule qui devra s'y impliquer pour la mener avec quelques consultants. Le modèle peut emprunter à l'AFDS la SADEC, au PLCP le MAIVA et au PAREP le FAIL.

Les autres recommandations plus spécifiques s'adressent à des acteurs précis et portent notamment sur la responsabilisation d'un cadre pour la composante renforcement des capacités

au niveau régional de chaque projet en même temps que le rôle de correspondant du suivi/évaluation qu'il aura à jouer à ce niveau pour faciliter la collecte des informations en vue de leur traitement plus efficace et plus régulier par le responsable en charge de la gestion de la base de données au niveau central

La nécessité d'établir les liens plus forts entre les formations à dispenser et les AGR tant sur le plan technique que sur celui de la gestion et sur les aspects généraux de sensibilisation/information/communication

Désormais dans la formulation de chaque projet pour assurer une bonne pérennisation il y a lieu de prévoir le financement des schémas institutionnels de cette pérennisation

La durée de vie des projets doit être pensée au moins sur le moyen terme pour mieux prendre en compte les dimensions renforcement des capacités dont les effets ne seront réellement visibles auprès des communautés que sur le long terme.

Pour donner plus de chance de réussite il est indiqué de procéder à l'insertion des activités de renforcement des capacités dans les plans locaux de développement et de s'appuyer sur les fonds d'appui aux initiatives locales pour mener certaines formations, sans négliger les partenariats et alliances à nouer à travers les protocoles d'accord et les conventions à signer avec les autres intervenants importants de la zone.

2 / PREMIERE PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE

La notion de renforcement des capacités : son contenu et ses applications par les trois projets étudiés.

Chaque Projet a son propre schéma d'intervention en matière de Renforcement des capacités. Ainsi le PLCP/BAD met l'accent sur l'alphabétisation avec sa méthode MAIVA, Méthode d'Alphabétisation Intégrée à la Vie Active;

Le PAREP en capitalisant sur l'ex PELCP qui était un projet de renforcement des capacités, met l'accent sur la formation professionnelle qualifiante par filière ;

L'AFDS met l'accent sur la Formation en Gestion à la Base (FGB) qui a finalement débouché sur la SADEC, Stratégie Accélérée de Développement des Compétences.

La composante Renforcement des capacités dans chacun des projets présente ses caractéristiques propres, avec ses forces et ses faiblesses.

Chaque projet a soit développé sa note conceptuelle (note d'orientation stratégique) sur le renforcement des capacités (AFDS et PLCP/BAD), soit est entrain de la finaliser (PAREP).

La notion de renforcement des capacités est cependant globalement partagée dans toutes ses dimensions par chacun des projets, même si dans sa mise en œuvre tous les aspects ne sont pas pris en compte, notamment les aspects appui organisationnel, au même titre que la gestion et la formation technique. En effet selon la porte d'entrée choisie, chaque projet a eu à privilégier un ou plusieurs aspects de la notion de renforcement des capacités.

Dans toute sa plénitude et de par sa transversalité la notion de renforcement des capacités doit se concevoir à la fois de manière horizontale (elle se trouve dans toutes les autres composantes du projet-agr, infrastructures et équipement et à la limite dans chaque activité) et de manière verticale puisque tous les acteurs à tous les échelons sont concernés (du simple bénéficiaire direct à la base aux décideurs en passant par les experts des projets chargés de la mise en œuvre et les partenaires techniques d'exécution). Mais la dimension essentielle c'est toute la problématique des enjeux gravitant autour de la notion de renforcement des capacités et qui sont en fait des enjeux de pouvoir. On renforce les capacités des populations pour les rendre plus compétentes et performantes sur le plan technique, économique, financier et institutionnel pour mieux gérer leurs communautés de manière participative dans un cadre de décentralisation et de gouvernance locale. Dès lors les changements forcément introduits par les projets entraîneront des conflits de leadership, la recherche de nouveaux équilibres au niveau de la gouvernance locale et communautaire, donc des enjeux autour du partage et de l'exercice du pouvoir qu'il soit politique, économique, purement financier ou technique, d'où l'importance stratégique du renforcement des capacités au niveau des communautés surtout les plus pauvres !

2.1. Présentation des projets et des résultats

Tous les trois projets s'inscrivent dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. En effet, le gouvernement du Sénégal a adopté en décembre 2001 son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), suite à une série de consultations nationales élargies à laquelle les bailleurs de fonds, la société civile et les communautés ont été vivement associés.

Les trois Programmes de lutte contre la pauvreté épousent tous les orientations du document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) adopté par le gouvernement du Sénégal en décembre 2001 et rentrent de ce fait dans la mise en œuvre de la SRP. En effet tous les projets et programmes de lutte contre la pauvreté rentrent dans le cadre du plan national de lutte contre la pauvreté et se situent dans un contexte de décentralisation suffisamment avancée au plan national.

2.1.1. PAREP /PNUD

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est un programme de lutte contre la pauvreté initié par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Un processus de lutte contre la pauvreté a été initié avec notamment le PNUD à travers le programme SEN/97/003 « Programme élargi de lutte contre la Pauvreté » (PELCP). Les actions menées à partir de 1998 ont conduit à des résultats assez importants (appui au pilotage stratégique ; promotion de moyens d'existence durables au niveau des zones de concentration ; promotion d'un réseau de partenariats).

L'exercice de capitalisation des actions du PELCP¹ a permis de mettre en relief les effets obtenus en termes d'appui direct aux communautés de base. C'est dans ce contexte que le présent programme a été mis en place.

D'une durée de trois ans, le programme sera exécuté selon la modalité « Exécution Nationale ». Le Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social est l'organe gouvernemental de réalisation à travers la cellule de suivi opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté.

¹ Professeur Ousmane DIA: Capitalisation des acquis du Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté ,dec 2002

Le démarrage effectif du programme a eu lieu le 1^{er} Avril 2004 avec une équipe composée d'agents venant de diverses structures et qui disposent tous d'une expérience appréciable dans les domaines couverts par le programme.

2.1.1.1. Objectifs

Objectif Général :

Contribuer à la réduction de la pauvreté au Sénégal

Objectifs Spécifiques

- Améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres des zones ciblées
- Promouvoir les Activités Génératrices de Revenus aux profit des Populations Pauvres
- Améliorer les capacités des groupes cibles
- Assurer un suivi évaluation participatif et opérationnel du projet

2.1.1.2. Stratégie

A l'instar du DSRP, le PAREP cible principalement les catégories marginalisées et les groupes vulnérables : femmes, jeunes, enfants, handicapés, les personnes du troisième âge, les personnes déplacées et réfugiées à travers leurs organisations.²

Le mode d'intervention du Programme repose sur :

- l'approche par la demande ;
- la participation avec la responsabilisation des communautés dans l'identification des besoins, la priorisation, la passation de marchés, le suivi de l'exécution et l'évaluation ;
- le renforcement des capacités techniques et managériales des bénéficiaires à travers leurs Micro Projets
- la contractualisation avec des agents de réalisation ou agents coopérants dans le cadre du « faire – faire » (ONG, Cabinets, Entreprises, consultants)
- le renforcement de la communication et du suivi évaluation du Programme à tous les niveaux.

Les principes reposent sur la prise en compte de manière transversale des aspects suivants :

- Le Genre à travers l'équité et l'égalité des droits et responsabilités ;

² Bilan annuel 2004 du Parep, Saint- Louis.

- L'Environnement à travers la sauvegarde des écosystèmes et du cadre de vie dans les Projets financés ;
- Le SIDA à travers l'intégration du volet IEC dans tous les projets financés et la prise en charge des malades et orphelins du SIDA ;
- La transparence et la célérité dans toutes les actions avec la visibilité des opérations de passation et d'exécution de marchés et la mise en place d'un système de contrôle garantissant la rapidité, la qualité et le respect des procédures ;
- La participation des communautés par leur implication à toutes les décisions les concernant ;
- La complémentarité et la synergie avec les autres acteurs, dans le souci d'optimiser les ressources disponibles ;

ENCADRE 1 :

LA STRATEGIE DU PAREP

Une note d'orientation stratégique sur le renforcement des capacités est en cours d'élaboration par l'expert en charge de la Composante au niveau central sur la base participative et concertée des régions. Mais déjà on sait que pour le PAREP le renforcement des capacités au plan opérationnel renferme les notions de communication, de formation et d'appui organisationnel aux communautés

Le Parep comme nous l'avons souligné plus haut est formulé à partir des acquis de l'ex PELCP et étant à sa première année de mise en œuvre, il convient de se pencher plutôt sur les résultats du PELCP qui relèvent désormais du patrimoine du PAREP.

Le PELCP a été conçu comme un projet ayant pour objectif principal le renforcement des capacités des OCB en partant de la gestion des terroirs pour d'une part renforcer les capacités des élus des collectivités locales et d'autre part faire le lien avec la micro finance en renforçant les capacités de gestion des porteurs de micro projets ; ainsi plusieurs modules de formation ont été dispensés au niveau des collectivités en matière de gestion et de maintenance des infrastructures et équipements ; en matière de préservation de l'environnement et de promotion de bonne gouvernance :

Au niveau de l'appui aux collectivités locales³:

Mise en place des plans régionaux de développement intégré (PRDI), dans les trois régions de Diourbel, Saint-Louis et Tambacounda et d'un système de planification participative débouchant sur des programmes d'investissement prioritaire pour 45 collectivités locales, de plans de développement de quartier (PDQ), de 11 plans locaux de développement (PLD) dans les arrondissements, réalisation d'un plan d'urbanisme de référence (PUR) à Bambey, d'un guide de conseil municipal et de formation des élus locaux sur la décentralisation et la gestion des budgets Formation technique et professionnelle sur les filières porteuses dans le secteur agropastoral et sur la gestion des projets, la gestion financière et comptable des activités, la négociation, etc.

- Dynamique organisationnelle
- Comptabilité et gestion
- Gestion et maintenance des infrastructures
- Passation des marchés
- Planification et suivi /évaluation participatif
- Environnement
- Sida
- Genre

En matière de renforcement des capacités le PAREP a bâti sur ces acquis et a d'ores et déjà enregistré quelques résultats :

Les campagnes de communication menées pour lancer le nouveau projet auprès des acteurs (communautés et collectivités locales bénéficiaires, les élus locaux, les partenaires, opérateurs, etc.)

³ Programme élargi de lutte contre la pauvreté, PELCP/PNUD, janvier 2004

La mise en place des comités de suivi et de pilotage, de gestion

La formation des communautés sur la base de l'évaluation de l'ex Programme PELCP

Les besoins en formation des structures de gestion et de suivi des infrastructures à achever de l'ex Programme PELCP

L'actualisation des modules de formation portant sur ;

- La dynamique organisationnelle ;
- La comptabilité et la gestion ;
- La gestion et la maintenance des infrastructures ;
- La passation de marchés ;
- La planification et le suivi évaluation participatif
- L'environnement, SIDA, et Genre.

En dehors des formations techniques liées aux projets financés, il a été retenu de dispenser ces modules qui reflètent les besoins à la fois explicites et implicites des communautés, à toute structure bénéficiaire d'un financement du PAREP, à savoir :

L'appui organisationnel aux communautés

Le suivi/évaluation participatif

Les questions transversales comme le sida, le genre et l'environnement

Dans une perspective de pérennisation des acquis après la fin du Projet des alliances et des partenariats sont noués sur le terrain aux moyens de conventions et de protocoles d'accord signés avec d'autres programmes opérant dans les mêmes zones. (ANCAR, ARD, SAED, etc.)

2.1.1.6. Points de vue des acteurs sur la stratégie de mise en œuvre et sur les résultats

A ce niveau il convient de souligner que l'ensemble de la stratégie de mise en œuvre est suffisamment partagée par l'ensemble de l'équipe du Projet (du moins au niveau de l'antenne régionale de saint- Louis que nous avons eu à visiter), notamment la vision globale de la notion de renforcement des capacités avec ses trois sous composantes (organisation institutionnelle, information/communication et formation)

La stratégie de renforcement des capacités a été ici renforcée par la prise en compte de certaines questions transversales comme le genre, le sida et l'environnement

Enfin le fait que les activités s'appuient sur les plans locaux de développement des communes et des quartiers (PLD, PLQ), avec un dispositif de suivi/évaluation, de pilotage et de gestion, et

supportées par la micro finance (FAIL) ou d'autres intervenants, laissent préjuger de l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du projet et particulièrement de sa composante renforcement des capacités.

2.1.1.7. Points forts

Le Parep a bâti sur les acquis de l'ancien programme en levant les contraintes portant notamment sur les formations qui n'étaient pas toujours mises en œuvre concrètement bien que liées à des actions spécifiques. Ce qui entraînait des déperditions à cause de la non utilisation des connaissances acquises et aussi du fait de la mobilité des personnes formées. Mais si l'on analyse plus à fond on se rendra compte que cette déperdition n'est qu'apparente étant donné que les personnes formées restent toujours au sein de la communauté qu'elles contribuent à renforcer notamment en terme de gouvernance locale, de leadership, de transparence dans la gestion en tant que personne-ressource endogène compétente dans un domaine spécifique. La déperdition ne devient réelle que si la personne quitte le terroir ou la communauté pour la ville par exemple.

Les principes directeurs de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Réduction de la pauvreté sont pris en compte, à savoir :

Le faire faire qui implique à la fois les collectivités, le privé et la société civile.

La proximité dans la prise de décision par les bénéficiaires

La transparence dans la gestion

La participation des bénéficiaires à toutes les étapes de la mise en œuvre

L'équité entre les parties prenantes

La célérité dans les procédures

La complémentarité et la recherche de synergie dans l'utilisation des ressources

L'approche par la demande

Les alliances et partenariats pour pérenniser les acquis au moyen de conventions et de protocoles dument signés

Le suivi/appui de toutes les activités à entreprendre

La mise en place des relais et leur suivi

La notion de renforcement des capacités qui englobe à la fois la communication, la formation et l'appui institutionnel

Dans la mise en œuvre de la stratégie qui consiste, à partir d'une AGR, à renforcer les capacités des acteurs tant sur le plan technique que sur le plan gestion et en même temps créer des emplois et des revenus

2.1.1.8. Points Faibles

Les retards enregistrés pour le lancement des activités du projet, liés au retard général du démarrage effectif du projet intervenu seulement en 2004

Retard dans la livraison des équipements

Retard dans la mise en place de l'équipe du Fonds de développement local à Saint-Louis et du fonds lui-même financé par la Coopération luxembourgeoise.

Les lenteurs des procédures de décaissement des fonds

2.1.1.9. La capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires

Le projet étant à ses débuts il est difficile d'avoir le recul nécessaire pour apprécier correctement cette capacité ; cependant il faut souligner que ces opérateurs sont sélectionnés selon des critères de capacités avec des méthodes de compétitivité à partir d'appels d'offres. Dans le cadre de l'ancien programme les opérateurs utilisés ont, semble-t-il, donné satisfaction

2.1.2. PLCP /BAD

Le PLCP/BAD intervient dans les mêmes zones que l'ancien Projet PAGPF dont la capitalisation a servi à sa formulation, dans un contexte très marqué par une extrême pauvreté des populations confrontées à des problèmes d'existence. Le PLCP veut contribuer à l'éradication de l'analphabétisme au Sénégal en se fixant comme objectifs d'alphabétiser 36 000 personnes parmi les populations les pauvres dans les cinq régions où il intervient.

2.1.2.1. Objectifs

– L'objectif général

Contribuer à réduire la pauvreté au Sénégal.

– Objectifs spécifiques

- Elever le niveau éducatif,
- Accroître les compétences techniques et professionnelles
- Renforcer les capacités d'autopromotion des groupes cibles,
- Accroître leurs capacités de génération de revenus
- Favoriser l'accès aux services de base

2.1.2.2. Stratégie

La stratégie du PLCP c'est de lutter contre la pauvreté par le renforcement des capacités des populations les plus vulnérables ; ainsi pour le PLCP, le renforcement des capacités est au centre de toute stratégie de lutte contre la pauvreté

Cette composante renforcement des capacités du Projet comporte des aspects importants, à savoir
L'information et sensibilisation des bénéficiaires

L'alphabétisation fonctionnelle des communautés

L'appui institutionnel aux partenaires d'exécution

La formation thématique des partenaires d'exécution et des organes des différents comités de gestion des investissements mis en place pour la pérennisation

La stratégie globale d'intervention se décline de la manière suivante ⁴ :

Le Bureau de gestion du Projet (BGP) définit la stratégie de mise en œuvre du programme et délègue suivant le rapport d'évaluation du projet l'exécution des activités d'alphabétisation et des activités de sensibilisation à OFBD comme MOD, également en communication.

Le MOD conçoit la méthodologie, l'approche et les contenus ; forme les formateurs, les superviseurs, puis les facilitateurs et supervise les activités des ONG.

Les ONG et autres opérateurs forment les bénéficiaires, assurent le suivi, la supervision des classes et des contenus.

En rapport avec les responsables régionaux de l'alphabétisation (RRA) et les responsables départementaux de l'alphabétisation (RDA), l'Unité Régionale de Gestion (URG) coordonne les activités de la composante au niveau de sa région et assure le suivi, la supervision du MOD et des ONG.

Un des principes directeurs étant le faire faire, les opérateurs sélectionnés assurent l'alphabétisation fonctionnelle des 36 000 bénéficiaires choisis parmi les populations les plus défavorisées des communautés de base ciblées en matière d'éducation ; les relais en intermédiation sociale assurent la sensibilisation de proximité des populations des 600 communautés de base à une plus large échelle pour une appropriation et une pérennisation des investissements.

Ensuite il y a les opérateurs, les bureaux d'étude et les ONG en alphabétisation qui jouent un rôle très important dans le projet étant donné la stratégie du faire faire adoptée par le projet .

Ensuite viennent les relais et les facilitateurs chargés de superviser les activités et de sensibiliser les populations.

Enfin il y a les partenaires principalement les services techniques de l'Etat impliqués dans la mise en œuvre et le contrôle de certaines réalisations.

ENCADRE 2 : STRATEGIE D'INTERVENTION ET METHODE MAIVA⁵ :

1 / Approche :

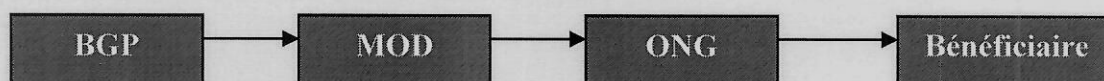
- Faire exécuter par le MOD et les ONG et spécialistes les programmes d'alphabétisation**
- Recourir par le biais du MOD aux ONG et personnes-ressources (facilitateurs) localisées dans la zone d'intervention pour l'exécution des programmes**
- Inciter à une participation massive des femmes et des jeunes filles au programme**
- Intégrer les actions d'Alphabétisation/IEC/de formation en microcredit et d'allégement des travaux domestiques en milieu rural**
- Utiliser le potentiel des femmes expérimentées présentes dans les localités en tant que personnes –ressources**
- Impliquer la DAEB, les RRA, RDA dans toutes les phases d'intervention**

2/ Modalités d'exécution

- Consultation avec le Ministère, le CONGAD et la DAEB pour les orientations dans le choix des partenaires**
- Recrutement du MOD à travers une consultation nationale**
- Elaboration par le MOD d'un manuel de procédures Alphabétisation/IEC**
- Définition des critères de sélection des meilleures ONG en alphabétisation et IEC**
- Recrutement des spécialistes pour les formations spécialisées en rapport avec les composantes concernées**
- Identification des facilitateurs dans les localités d'intervention**

METHODOLOGIE D'APPROCHE DU PROGRAMME D'ALPHABETISATION

Elle s'appuie sur le « faire – faire et bien faire » qui est une option du Projet de lutte contre la pauvreté (PLCP). Ce principe confère aux différents acteurs impliqués une distribution des rôles et responsabilités dont le soubassement est le partenariat (cf Manuel de procédures : montage institutionnel).



⁴ Projet de lutte contre la pauvreté FAD-FND : Stratégie d'intervention de la composante Renforcement des capacités ,oct. 2000

⁵ SAFEFOD : Méthodologie Programme alpha

2.1.2.3. Composantes et activités

Le Projet comprend 4 composantes :

- Renforcement des capacités des bénéficiaires et des partenaires
- Micro finance et appui aux activités génératrices de revenus
- Infrastructures, Equipements et Hydraulique villageoise
- Gestion du Projet.

Le modèle MAIVA, Modèle d'Alphabétisation Intégrée à la Vie Active (MAIVA) qui est la principale porte d'entrée du volet alphabétisation fonctionnelle ; en menant des activités d'identification des besoins de formation, de formation et de recyclage, d'évaluation et de suivi /accompagnement. Ce modèle a la particularité d'actionner simultanément les quatre leviers, à savoir ;

L'alphabétisation/information/communication ;

La formation technique ;

L'organisation des communautés ;

L'environnement lettré pour une pérennisation des acquis,

Il vise une plus grande intégration de l'alphabétisation dans la vie professionnelle et communautaire que l'alphabétisation classique et l'alphabétisation fonctionnelle.

2.1.2.4. Groupes cibles et autres Acteurs

La chaîne des acteurs intervenant dans la mise en œuvre de la composante renforcement des capacités du PLCP avec la modélisation de son programme d'alphabétisation (MAIVA), est longue :

Au niveau central il y a le Bureau de gestion du projet (BGP), avec le Maître d'ouvrage délégué (MOD) qu'est la SAFEFOD chargée de la coordination d'ensemble ; au niveau régional interviennent l'Unité Régionale de Gestion du Projet (URG) avec un coordinateur régional qui travaille en collaboration avec les IDEN et IA dans le cadre de la collaboration entre le projet et la Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (DALN) ; plus les opérateurs (ONG, Associations, Bureaux d'Etudes) chargés de la formation des formateurs ; les formateurs, et enfin interviennent seulement les superviseurs, les facilitateurs et les relais aux échelons les plus bas, cad les plus près de bénéficiaires .

2.1.2.5 Résultats

La composante renforcement des capacités a atteint des résultats très satisfaisants dans l'ensemble malgré la durée d'exécution courte et les taux de déperdition assez faibles pour ce genre de formation (en moyenne 11%); que ce soit dans le cadre de la formation des bénéficiaires , de l'encadrement pédagogique, de la mise en place du matériel et des fournitures ou

l'acquisition de compétences instrumentales par les apprenants (lecture, écriture, calcul), compétences techniques ou en termes d'impacts sur les bénéficiaires ou la communauté . Les seuls aspects qui ont pris du retard c'est la mise en place du dispositif de pérennisation pour renforcer les personnes-ressources endogènes (relais et comités de gestion) en charge de cette dimension avec l'apport des bibliothèques pour dynamiser l'environnement lettré à créer et qui reste indispensable à cette pérennisation.

Ainsi pour la sous composante sensibilisation, alphabétisation et IEC⁶, les manuels des deux niveaux aussi bien pour la cohorte 1 que pour la 2 ont été acquis et utilisés dans les salles à 95% et à 50%, soit 61 400 manuels en Wolof ; 51 000 en pular ; 17 440 en mandinka ; 21 400 en serere et 600 en balante ; plus 36 000 exemplaires de chaque type de fourniture correspondant au nombre de bénéficiaires, plus 1200 tableaux noirs correspondant au nombre de classes.

Dans la même perspective des supports de communication ont été édités en grand nombre (11 650 affiches thématiques ; 2000 plaquettes, 450 agendas ; 610 boîtes à images. Toujours dans le volet communication 82 428 personnes ont été sensibilisées sur les différents thèmes

Enfin le Projet a formé 40 formateurs de formateurs qui à leur tour ont formé 120 superviseurs de classes, puis

240 relais d'alphabétisation ;

1 200 facilitateurs ;

36 000 apprenants

A la fin 35 428 personnes dont 29 644 femmes et 5784 hommes ont été alphabétisés sur les 36 000 prévus

2.1.2.6. Les Points de vue des acteurs sur la stratégie de mise en œuvre

Dans l'ensemble l'enseignement dans les langues locales est nécessaire dans ces zones où sévit à la fois une extrême pauvreté et un taux d'analphabétisme très élevé ; sans la mise en œuvre de ce programme d'alphabétisation le Projet courait irrémédiablement à l'échec.

La formation sur la gestion des moulins à mil à partir des documents élaborés par le projet est aussi une des réussites du Projet, à Bambey notamment.

2.1.2.7. Points forts

Dans chaque classe il y a 2 relais

Les groupements devenus des GIE sont mis en relation avec des institutions financières

La spécificité du modèle MAIVA utilisé par la SAFEFOD pour alphabétiser les communautés tient à trois éléments essentiels à prendre en compte ;

⁶ Projet de lutte contre la pauvreté (FAD- FND) : Rapport d'activités annuel, janvier-decembre 2004

L'organisation des communautés ;

La gestion liée aux infrastructures et

La création d'un environnement lettré.

Ainsi l'alphabétisation est intégrée par ce que :

C'est une alphabétisation fonctionnelle qui permet l'acquisition rapide de connaissances en lecture, écriture et calcul

Elle est fonctionnelle par ce que les connaissances acquises sont liées à une fonction spécifique.

Il est prévu la mise en place d'un environnement lettré aux moyens d'une bibliothèque la dotation de chaque CB d'ouvrages de post alphabétisation sur divers thèmes tels que le maraîchage, l'aviculture, la gestion de l'eau, de l'environnement, l'embouche ovine et bovine, etc.

La méthode est intégrée aussi bien dans ses contenus et démarches que dans la Communauté qui est sensibilisée et organisée pour l'accueillir.

2.1.2.8. Points faibles

Actuellement sur le terrain, (en tout cas dans la région de Diourbel), on a des difficultés pour rencontrer les animateurs du fait de l'arrivée à terme de la phase d'exécution initiale prévue en décembre 2004. Il semble que tous les opérateurs en règle vis-à-vis de SAFEFOD vont être redéployés dans les classes à partir de juillet 2005 dans le cadre de la mise en œuvre de la phase de consolidation des acquis inscrite dans le programme global de prorogation du projet.

Certains manuels de calcul ne sont pas encore mis à la disposition des bénéficiaires pour des questions de procédure lente dans les décaissements et les mises à disposition des fonds.

Dans le cadre de la pérennisation les bibliothèques prévues ne sont pas encore mises en place

Tout ce retard pris par l'ensemble du dispositif nécessite une prolongation d'environ 4 mois au cours de laquelle les animateurs apporteront leur appui aux relais et les bibliothèques post alphabétisation équipées et mises en place.

Le modèle est bien conçu mais sa mise en œuvre nécessite beaucoup de moyens notamment humains (longue liste d'acteurs d'intervenants), matériels didactiques et financiers, ainsi que les bibliothèques indispensables à la création de l'environnement lettré, en plus des moyens financiers importants à mobiliser pour les opérateurs, les facilitateurs et autres formateurs.

2.1.2.9. Capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires

La grande majorité des opérateurs intervenant ont les capacités techniques, matérielles et organisationnelles pour appuyer les bénéficiaires ; c'est au niveau des relais et des facilitateurs que certains besoins de renforcement s'avèrent nécessaires dans la perspective d'une bonne pérennisation.

ENCADRE 3 :

Points de vue de certaines bénéficiaires de l’alphabétisation, modèle MAIVA, membres du groupement féminin de Dimar Kane dans la communauté rurale de Keur Samba Kane, sur quelques bienfaits de l’alphabétisation :

- L’Alphabétisation permet de garder les secrets au sein de la famille, en particulier entre l’épouse et son mari émigré à qui elle écrit désormais directement sans passer par un intermédiaire comme elle était obligée de le faire auparavant.**
- Maintenant qu’elles savent lire, écrire et calculer elles peuvent téléphoner sans assistance d’autrui et elles en sont fières.**
- Grâce à l’alphabétisation elles savent tenir les comptes et mieux gérer leur budget**
- Grâce à l’alphabétisation et au projet, elles connaissent les bienfaits de la consultation prénatale, de l’hygiène et de la propreté, de la mère et de l’enfant et de ce fait la propreté générale s’est améliorée au niveau de tout le village et les maladies ont reculé depuis que le projet est mis en œuvre.**
- Avec l’alphabétisation elles savent lire les ordonnances, les dosages, et détecter les médicaments périmés.**

Recommandent de ce fait:

La Construction de classes en dur pour remplacer les abris précaires sous lesquels l’alphabétisation est dispensée ;

Souhaitent que l’alphabétisation soit étendue à tout le village en englobant à la fois les hommes et les femmes, les jeunes et les moins jeunes ;

Demandent une formation en entrepreneuriat féminin ;

Attendent avec impatience la mise en place de la bibliothèque pour la post alphabétisation ;

Demandent la construction d’une case des tout petits.

2.1.3. L’AFDS /BM

Comme les deux autres Projets, le projet Fonds de Développement Social rentre dans le cadre du Programme National de Lutte Contre la Pauvreté (PNLP) adopté en 1997 par le gouvernement du

Sénégal et épouse aussi de ce fait les orientations contenues dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adopté en 2001.

Il est financé par la Banque Mondiale pour 30 millions de dollars US sur une période de dix ans découpée en trois phases : une première phase de trois ans (2001-2004) pour la mise en place et l'opérationnalisation des structures du Projet, la sensibilisation des bénéficiaires et la mise en œuvre à faible échelle pour essayer la fonctionnalité des structures et la fiabilité des stratégies.

Une deuxième phase de trois ans aussi (2004-2007) pour mettre en œuvre l'ensemble des composantes sur une plus grande échelle.

Une troisième phase de quatre ans (2007-2011) pour consolider les acquis et tirer les leçons sur les conditions de sa replicabilité.

2.1.3.1. Objectifs

– Objectif global :

Contribuer à réduire sensiblement la pauvreté au Sénégal

– Objectifs spécifiques

- Améliorer les conditions de vie socioéconomique des groupes vulnérables par la promotion et le financement d'activités génératrices de revenus ;
- Faciliter l'accès des couches sociales démunies aux services sociaux de base, aux équipements et aux infrastructures communautaires ;
- Renforcer les capacités des communautés de base dans la planification participative, la priorisation des besoins et l'exécution de leurs activités ;
- Renforcer les capacités de l'Administration dans l'analyse et le suivi des conditions de vie des ménages et la mise en œuvre du programme de lutte contre la pauvreté.

2.1.3.2. Stratégie

Dans sa stratégie d'intervention le projet s'appuie sur des principes directeurs partagés par tous les acteurs, à savoir :

Le faire – faire par la contractualisation avec des opérateurs selon des procédures d'appel à la concurrence.

L'approche par la demande.

La décentralisation des interventions au niveau du village et des quartiers.

La responsabilisation des communautés à la base dans la planification, la priorisation et la mise en œuvre de leurs activités.

Le renforcement de la supervision, du suivi et du contrôle ;

Ce qui donne toutes les chances de garantir la transparence, l'équité et la responsabilisation

La stratégie de la composante renforcement des capacités est basée essentiellement sur la Formation en Gestion à la Base (FGB) réalisée en trois phases.

Une première phase préparatoire qui a permis de mettre au point le schéma général d'intervention ; suivie d'une deuxième phase d'évaluation des besoins, de conception des outils avec le recrutement et la formation des formateurs seniors et juniors.

Enfin la troisième phase a permis la mise en œuvre de la formation par des formations test et la démultiplication de la formation. Cette généralisation de la FGB a pu se faire grâce à des sessions de formation de formateurs juniors pour accompagner et superviser les relais communautaires. Cette dynamique d'appropriation de la formation par les relais communautaires et personnes-ressources locales a abouti à une Stratégie Accélérée de Développement des Compétences (SADEC) des acteurs communautaires au centre de laquelle se trouve être le renforcement des capacités des relais communautaires dans une perspective de capitalisation et de pérennisation. Ainsi trois Centres de Ressources Communautaires (CRC) ont pu émerger dans la région de Kaolack pour prendre en charge de manière plus efficace cette pérennisation. Elles viennent de se constituer en association, l'Association des Relais Communautaires d'Appui au Développement (ARECADE) du département de Kaffrine pour se constituer en prestataires de services dans leurs domaines de compétences auprès des Collectivités Locales et autres partenaires.

ENCADRE 4 : La stratégie accélérée de développement des compétences (SADEC)⁷

Cette stratégie épouse le processus suivant décliné en plusieurs étapes :

- La 1ere étape est celle de l'information/sensibilisation/communication destinée à mettre en confiance les acteurs, notamment les bénéficiaires directs.
- La 2eme étape consistera à utiliser les outils FGB traduits dans les langues locales en vue de la démultiplication de toutes les formations par les relais au niveau des communautés.
- La 3eme étape portera sur les formations techniques à dispenser dans le cadre des microprojets et sous projets financés par le projet.
- La 4eme étape sera celle au cours de laquelle des formations spécifiques d'accompagnement de certains sous projets ou certains acteurs seront dispensés.
- La 5eme étape portera sur les appuis/conseils à la demande.
- La 6eme étape est entrain voir se développer les outils de formation sur le développement local et la décentralisation.

C'est l'ensemble de la démarche et des outils développés (FGB, Fiches techniques, Manuels, guides , etc.) qui constituent la SADEC.

OBJECTIFS DE LA SADEC

- Développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre des projets communautaires
- Accroître la participation et la mise en confiance des acteurs impliqués dans le processus
- Assurer la prise en charge du programme par les acteurs dans des délais relativement court (1 à 2ans)

MISE EN CONFIANCE DES COMMUNAUTES

- Organisation de campagnes d'information de communication et de mobilisation sociale
- Partage de la bonne information entre les différentes catégories sociales et les acteurs clés : élus, communautés de base, services techniques et privés
- Donner la parole à ceux qui n'ont jamais parlé: Femmes, jeunes, les personnes en situation de handicap et les exclus

LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE ET LA FORMATION EN ACTION

- Favoriser la mobilisation des acteurs autour d'un projet porteur d'espoir MP ou SP dès la planification participative
- Avoir un système d'apprentissage par processus et par la pratique (APP) et apprendre par l'erreur

⁷ Rapport bilan 2004

- Développer l'appui /conseil
- Avoir un noyau de compétence capable de démultiplier la formation (spécialistes locaux)

SUIVI- EVALUATION PARTICIPATIF PAR LES COMMUNAUTES

- Renforcer les capacités des communautés et des autres acteurs (élus, SDA) pour un suivi participatif de l'exécution et de la mise œuvre des MP et SP
- Avoir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs , un système de collecte et d'analyse conduit par les principaux acteurs
- Favoriser la diffusion de l'information et la re planification des actions

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA SADEC

- La **valorisation** des compétences existantes et du **capital social**
- Partir de ce que les **communautés savent et peuvent faire**
- Avoir un **processus** itératif et participatif
- Effet **démultiplicateur** avec les relais communautaires
- **Appropriation et internalisation** rapide des résultats par les communautés

LES OUTILS DE LA SADEC

En Formation Fgb

- Organisation et dynamique communautaire
- La passation des marchés par les communautés
- La planification participative et la gestion des MP et des SP
- La gestion financière des MP et SP
- Le Marketing
- Suivi/évaluation participatif
- Formation des formateurs
- Formation des relais communautaires

En Décentralisation et développement local participatif

- Développement local et dynamique organisationnelle des collectivités locales
- Planification du développement local
- Développement local et passation des marchés
- Développement local , mobilisation et gestion des ressources financières

En technique

- Entretien et maintenance des écoles
- Entretien et maintenance des cases de santé
- Entretien et maintenance des ouvrages hydrauliques

- Gestion technique des activités d'embouches
- Gestion technique des activités maraîchères

2.1.3.3. Groupes cibles et autres Acteurs

Plusieurs acteurs interviennent dans la stratégie de la composante :

D'abord l'expert en renforcement des capacités au niveau central, ensuite les formateurs seniors et les juniors chargés d'accompagner les personnes-ressources, relais communautaires (animateurs et facilitateurs communautaires) les comités techniques de mise en œuvre (CTMO), les comités d'animation/sensibilisation/formation (CASF), les cadres de concertation villageois ;

2.1.3.4 Composantes et activités

Il est constitué autour de quatre composantes :

Composante 1 : Amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et services sociaux de base avec 2 sous composantes : accès aux services sociaux de base et infrastructures et équipements de base.

Les activités se résument au financement du micro projets de développement, à la réalisation des infrastructures et équipements de base.

Composante 2 : Accès aux services de micro finance avec 2 sous composantes également : renforcement des capacités des SFD et financement des AGR

Mener des activités de renforcement des capacités des SFD, financer des AGR et créer et renforcer des mutuelles, de groupements et caisses villageoises d'épargne et de crédit sont les activités essentielles.

Composante 3 : Renforcement des capacités des groupes vulnérables et des OCB, qui est une composante transversale pour appuyer les composantes 1 et 2 en aidant à renforcer les capacités des communautés de base pour la gestion des micro projets et l'accès aux services sociaux de base ainsi que la gestion des AGR.

Composante 4 : Suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés

qui comporte aussi 2 sous composantes : le suivi des conditions de vie des ménages et la gestion du projet ; les activités de la sous composante suivi et analyse des conditions de vie des ménages se font à travers un appui apporté par le projet à la cellule de suivi opérationnel des projets de lutte contre la pauvreté du Ministère de la Famille , du Développement Social et de la Solidarité Nationale .pour renforcer les capacités des agents impliqués dans les activités de lutte contre la pauvreté

2.1.3.5. Résultats

En 2003 les activités suivantes illustrant le processus de mise en œuvre de la stratégie ont pu être menées ⁸:

La conception des outils portant sur les 8 modules de formation en FGB pour appuyer les composantes 1 et 2 du projet.

Les activités de formation en FGB test à travers 16 sessions organisées dans les différentes régions d'intervention pour 400 personnes.

La démultiplication des formations par des relais communautaires pour 2700 membres des organes de gestion.

La restitution de la démultiplication des formations au cours de 300 ateliers au niveau des villages organisée par les relais et les formateurs avec l'appui des opérateurs ; ces sessions ont pu toucher 60 000 personnes dans les villages.

La formation des relais communautaires au nombre de 191 en plus des 16 formateurs déjà en place dans les différentes antennes régionales.

Le suivi/appui des communautés à la base pour vérifier l'appropriation des formations reçues par les bénéficiaires

La production des guides illustrés et d'outils didactiques simplifiés : Ainsi 7 guides illustrés ont été élaborés sur l'organisation et la dynamique communautaire; la passation des marchés communautaires ; la planification participative ; le marketing et la gestion financière ; le suivi/évaluation participatif.

La production de fiches techniques portant notamment sur la gestion d'une case de santé, la gestion d'un puits communautaire ; l'entretien et la maintenance d'une salle de classe ; la gestion d'un magasin de stockage ; la gestion d'une activité d'embouche bovine, d'une activité de production maraîchère ; de fabrication de charrette, etc.

Les ateliers de partage avec les opérateurs d'appui à la micro finance (OAMF) et les opérateurs d'appui au développement communautaire (OADC) ont été réalisés au niveau de chaque région pour partager les objectifs du projet , avoir la même vision , asseoir les mécanismes de coordination et de suivi et préciser les rôles de chaque acteur tout en les impliquant et en les renforçant avec la mise en place d'un pool pédagogique au niveau de chaque antenne et au niveau communautaire avec les relais.

Le suivi/évaluation participatif par les communautés avec la production et le test d'un manuel de suivi/évaluation participatif conçu et testé sur plusieurs types de microprojets et sous projets dans les différentes régions.

⁸ AFDS : Bilan annuel 2003

En partant du développement et de la généralisation de l'outil FGB constitué de plusieurs modules de gestion à la base on a finalement débouché en 2004 sur le développement d'une stratégie accélérée de développement des compétences à la base (SADEC) qui repose sur les 5 principes suivants :

La valorisation des compétences existantes ;

Partir toujours de ce que les communautés savent et peuvent faire ;

Adopter un processus itératif de conception/formation/et de réalisation de micro projets et sous projets ;

Avoir un effet démultiplicateur en utilisant les relais communautaires ;

Appropriation et internalisation rapide des résultats par les communautés à travers la réalisation de microprojets et de sous projets.

D'autres modules spécifiques à la décentralisation ont été développés en 2004, notamment le manuel de décentralisation avec les modules suivants :

Développement local et dynamique organisationnelle des collectivités locales.

Développement local et passation des marchés.

Développement local, mobilisation et gestion des ressources communautaires.

Dans la perspective de la pérennisation en plus des modules contenus dans les manuels, des fiches techniques ont été élaborées, ainsi que des guides portant sur l'entretien et la maintenance des infrastructures.

Au total un réseau de 1050 relais et personnes ressources locales ont été formés avec l'appui du projet au cours de 350 ateliers qui ont touché en 2004, 330 000 acteurs communautaires grâce aux relais.

2.1.3.6 Points de vue des acteurs sur la stratégie de mise en œuvre et sur les résultats

Tous les acteurs sont d'accord sur l'efficacité de la FGB et particulièrement sur la pertinence des modules - passation des marchés par les communautés, organisation et dynamique communautaire, suivi/évaluation participatif, la planification participative, le marketing et la gestion financière.

De même que pour les communautés bénéficiaires, le seul projet qui les aide vraiment c'est l'AFDS ; elles n'ont jamais eu un projet de cette qualité qui répond parfaitement à leurs besoins et demandes et qui les responsabilise du début à la fin en prenant effectivement en compte leurs besoins et leurs propres décisions.



Photo service audiovisuel AFDS

ENCADRE 5 :

Quelques points de vue de bénéficiaires de Arafat dans la région de Kaolack :

- **Un membre féminin du groupement féminin Dego 2 :** L'AFDS a beaucoup fait en matière de renforcement des capacités : elle a ouvert les yeux à tout le monde ; les gens sont plus informés sur comment bien garder son argent et comment le faire fructifier
- **Secrétaire d'un groupement :** Au début les cotisations disparaissaient, aujourd'hui ce n'est plus possible grâce aux formations dispensées par l'AFDS, chacun connaissant et jouant ses rôles et responsabilités
- **Une membre d'un groupement féminin :** Avant elle ne pouvait pas parler en public, aujourd'hui elle nous parle face à face, en nous regardant dans les yeux.
- **Un autre :** Depuis deux ans il n'y a plus d'exode dans le village et cela est dû à une meilleure planification de leurs ressources pour couvrir la période de soudure (Outil FGB de planification)
- **Fils de chef :** avant les gens applaudissaient à tout ce que son père, chef de village disait, maintenant les gens discutent, à commencer par lui-même son propre fils, et

aussi les femmes qui osent prendre la parole pour contester et faire des propositions si elles ne sont pas d'accord.

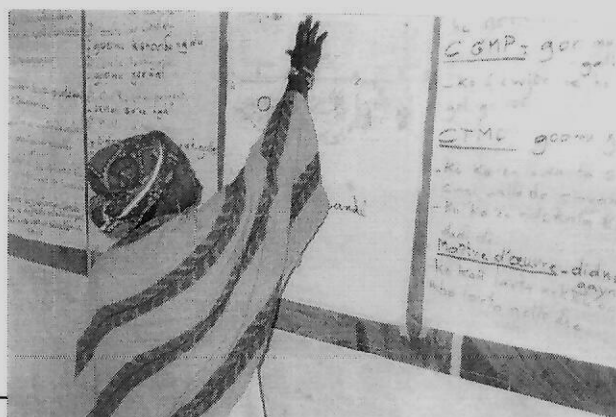


Photo service audiovisuel AFDS

2.1.3.7. Points forts

Un réseau de 1050 relais et personnes –ressources locales ont été formés par le projet, en plus des 11 000 responsables d'OCB formés à la FGB et les différentes sessions de démultiplication conduites par les relais ont touché 330 000 acteurs communautaires ; 812 membres de 406 comités techniques de mise en œuvre des micro projets d'infrastructures (CTMO) sont formés en suivi des chantiers et en passation de marchés communautaires. Il en est de même pour les membres des différents Comites d'Animation/Sensibilisation /Formation (CASF)

Les activités d'IEC portant sur le sida ont été intégrées à chaque microprojet et les sessions de formation /information sont conduites par les responsables de la santé et la démultiplication par les relais communautaires.



Photos service audiovisuel AFDS

ENCADRE 6 : LES CENTRES DE RESSOURCES COMMUNAUTAIRES⁹

Origine :

Femmes, hommes, jeunes relais communautaires réunis en lors d'une séance de partage ; après avoir échangé d'une part sur le besoin d'un cadre de concertation, d'actions, de communication et de renforcement des capacités des acteurs cibles du projet AFDS, et d'autre part sur les rôles et responsabilités des relais dans le cadre de la responsabilisation, l'appropriation et la pérennisation des activités des Organisations Communautaires de Base ; ont conclu à la nécessité de se retrouver en un seul lieu de capitalisation mais aussi d'espace d'échanges, de formation et d'accompagnement du développement local.

C'est ainsi qu'est née, à travers l'édification de **Centre de Ressources Communautaires (C.R.C.)**, la stratégie visant à doter les relais communautaires d'une communauté rurale (regroupés autour de leur association) de **locaux fonctionnels** les permettant d'assurer des fonctions d'appui –conseil et de formation pour toutes les cibles engagées dans le cadre de la lutte contre la pauvreté dont l'essentiel des actions relève des compétences transférées aux Collectivités Locales (CL.).

Aussi une synergie totale et une complémentarité seront de rigueur entre les deux structures surtout que le **Centre de Ressources Communautaires au niveau d'une communauté rurale** se doit d'être le **bras de la** Collectivité Locale pour tout ce qui sera matière en renforcement de capacités pour les différents projets en cours ou à venir au bénéfice de tous les villages en général, plus particulièrement de ceux ayant déjà reçu les appuis organisationnel et financier de l'AFDS.

Les impacts attendus du projet :

Sur le plan économique :

- Les populations n'auront plus à se déplacer vers d'autres structures de formation ou pour un stage (Koungheul, Kaffrine) .
- L'emploi non salarié sera amélioré et le sous- emploi sera combattu
- Des revenus économiques seront tirés de l'activité génératrice de revenus au bénéfice de toute la communauté.

Sur le plan social :

- Les séances d'IEC vont permettre d'améliorer les pratiques en matière d'hygiène et de préventions des populations. Ces séances d'IEC vont amener les populations à se rencontrer constamment et à échanger pour trouver des solutions à leurs problèmes de santé ; ceci est de nature à renforcer l'unité au sein du village, au sein de la communauté rurale en général.

Sur le plan de l'amélioration des connaissances techniques

- L'implantation du centre va entraîner des acquis sur le plan technique. Ainsi, l'implication des ressources locales (groupe des relais communautaires ARECADE avec le soutien de la structure centrale ARECADE en partenariat avec les Services Déconcentrés de l'Etat) dans la formation et le suivi permettra aux personnels communautaires d'acquérir des connaissances solides au niveau du centre et d'être opérationnels dans tous les domaines d'activités (gestion, finance, dynamique, organisation,.....) du développement local.
- Les différents corps de métiers ou socio professionnels de la communauté rurale pourront bénéficier de sessions de formation, de perfectionnement et/ou de recyclage au niveau du centre.

⁹ Note antenne régionale AFDS Kaolack

Le Centre de Ressources Communautaires obéira à un certain nombre de critères :

a) pour son implantation :

- le CRC sera implanté dans le même chef de lieu de la communauté rurale ;
- le CRC sera si possible dressé à proximité du local abritant le siège du Conseil Rural ;
- le CRC recevra avant tout travail de construction la délibération d'affectation de terre du Conseil Rural au profit du Comité de Gestion du CRC démocratiquement élu par les relais communautaires de la communauté rurale concernée ;
- les locaux seront construits sur présentation d'un document sous forme de micro projet à présenter à l'AFDS (ou tout autre bailleur qui souscrirait à cette démarche) pour financement

b) pour son administration :

- le CRC est un bloc de locaux à gestion autonome assurée par un Comité de Gestion librement constitué à partir de choix démocratiques entre les relais (regroupés autour de leur association) dans la communauté rurale concernée ;
- toutes les obligations de saine gestion et de bonne gouvernance seront des éléments inscrits dans l'accord de financement; et
- le CRC fonctionnera sur la base de programmes de travail bien définis (contractualisation, budgets) qui feront l'objet d'évaluation par les partenaires impliqués.

c) pour sa vocation :

- le CRC sera le lieu par excellence où se dérouleront toutes les sessions de renforcement de capacités pour les OCB actives dans la communauté rurale:
 - formations
 - recyclages
 - séminaires
 - causeries, débats
 - etc.
- Le CRC se veut un cadre d'acquisition de Savoir, de Savoir Être et de Savoir Faire pour la pérennisation des activités de développement menées au sein de la communauté rurale / commune.

d) Pour l'affectation des recettes du CRC

- Les prestataires de services devant officier au niveau du CRC (principalement les relais communautaires de la communauté rurale) empocheront individuellement les 70 % du coût des honoraires de la formation dispensée ;
 - Les 30% autres seront reversés dans un sous compte pour constituer des liquidités pour le CRC qui en usera sous cette clé de répartition :
 - ❖ 60% des fonds seront reversés à l'ARECADE Centrale au titre des frais de mission de supervision, de la participation à la tenue de sessions de capitalisation ou de renforcement, de divers autres appuis
 - ❖ 20% des fonds seront reversés à la caisse du CRC pour renforcer la maintenance et l'entretien du Centre
- 20% des fonds restants seront placés en réserve jusqu'à atteindre un niveau suffisant pour investir dans l'amélioration des services du Centre après un avis favorable de l'Assemblée générale

2.1.3.8 Points faibles

La prise en charge de la massification de la formation par les communautés à cause de l'existence de lieux non appropriés dans certaines communautés.

La prise en charge de la pérennisation des acquis par les communautés par le biais des relais communautaires nécessite des moyens importants et un large consensus entre les collectivités locales et les autorités de l'Etat pour la mise en place de mécanismes devant assurer l'utilisation des CRC et des Relais comme prestataires de services pour acquérir les ressources indispensables à leur autonomie financière seul moyen de leur survie et de leur efficacité ; ce qui reste la contrainte majeure à lever actuellement.

2.1.3.9 Capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires

Dans le cadre de ce projet les opérateurs (consultants, formateurs et superviseurs) ont les compétences nécessaires pour appuyer les communautés bénéficiaires. C'est certainement l'un des projets où la prise en compte de la pérennisation a été analysée le plus en profondeur avec la mise en place d'une Association des relais communautaires dans la région de Kaolack et qui va jusqu'à préciser l'identification des ressources nécessaires à son fonctionnement ainsi que les sources de ces ressources, en plus des clés de répartition de l'utilisation des futures recettes avec la constitution de fonds de réserve au niveau des centres de ressources communautaires et de l'ARECADE .

2.2. Tableau comparatif des projets

Eléments d'analyse	PAREP/PNUD SEN/03/001/A/01/99	PLCP /BAD PCLP/GOUV-SEN-FAD-FND	AFDS/BM Crédit IDA No 3446 SE
Groupes cibles	- Populations des zones rurales et péri-urbaines des zones de concentration du Projet (Louga, Matam, Saint-Louis, Tambacounda, Diourbel) ; - Elus locaux et - Décideurs politiques	- Populations marginalisées, les plus pauvres ciblées par le projet, - Populations vulnérables confrontées à l'analphabétisme et à des conditions d'existence durables	- Populations vulnérables et - les couches sociales les plus démunies ciblées par le projet dans les zones d'intervention
Stratégie	----Le mode d'intervention du Programme	----La stratégie du P LCP c'est de	---- le projet AFDS utilise une
Approche et Mode opératoire	repose sur : - l'approche par la demande ; - la participation avec la responsabilisation des communautés dans - l'identification des besoins, - la priorisation, - la passation de marchés, - le suivi de l'exécution et	lutter contre la pauvreté par le renforcement des capacités des populations les plus vulnérables ; ainsi pour le PLCP, le renforcement des capacités est au centre de toute stratégie de lutte contre la pauvreté et se traduit	stratégie basée sur - le faire faire, - l'approche par la demande 'la décentralisation au niveau des villages ; - la responsabilisation des communautés, - le suivi/évaluation

Suivi/évaluation	➤ l'évaluation ; ➤ le renforcement des capacités techniques et managériales des bénéficiaires à travers leurs Micro Projets ➤ la contractualisation avec des agents de réalisation ou agents coopérants dans le cadre du « faire – faire » (ONG, Cabinets, Entreprises, consultants); ➤ le renforcement de la communication et du suivi évaluation du Programme à tous les niveaux.	➤ par la mise en œuvre du MAIVA, méthode d'alphabetisation mise au point par la SAFEOD, (le MOD), pour des populations analphabètes et vulnérables. ➤ Cette composante renforcement des capacités du Projet comporte trois aspects importants, à savoir : ▪ L'information et sensibilisation des bénéficiaires ▪ L'alphabetisation fonctionnelle des communautés ▪ L'appui institutionnel aux partenaires d'exécution Le mode opératoire étant le faire faire, des opérateurs sont	participatif ---Cette stratégie épouse le processus suivant en plusieurs étapes ; ▪ --La 1ere étape est celle de l'information/sensibilisation/c - ommunication destinée à mettre en confiance les acteurs notamment les bénéficiaires directs ▪ --La 2eme étape consistera à utiliser les outils FGB traduits dans les langues locales en vue de la démultiplication de toutes les formations par les relais au niveau des communautés ▪ --La 3eme étape portera sur les formations techniques à dispenser dans le cadre des microprojets et sous projets financés par le projet
Capitalisation/pérennisation			

Activités		sélectionnés pour conduire ces activités de formation, et de renforcement des capacités	▪ --La 4eme étape sera celle au cours de laquelle des formations spécifiques d'accompagnement de certains sous projets ou certains acteurs seront dispensés ▪ --La 5eme étape portera sur les appuis/conseils à la demande ▪ --La 6eme étape est entrain voir se développer les outils de formation sur le développement local et la décentralisation C'est l'ensemble de la démarche et des outils développés (FGB, Fiches techniques, Manuels, guides , etc.) qui constituent la SADEC.
Modules dispensés dans le cadre de la composante	Le PAREP a capitalisé sur les acquis du PELCP qui avait pour objectif principal le	Le PLCP a une composante renforcement des capacités	L'AFDS a développé plusieurs modules, ainsi que des fiches

renforcement des capacités	renforcement des capacités. A ce titre il avait mis l'accent sur les formations techniques qualifiantes relatives à: L'élaboration des plans locaux de développement (plans de quartiers, de secteurs, de communes et de communautés) un manuel de gestion, de suivi/évaluation participatif et de suivi technique et maintenance des infrastructures Elaboration de microprojet : de l'étape d'identification au suivi/évaluation en passant par l'exécution Le PAREP est à l'étape de l'évaluation des besoins en formation et a retenu les modules suivants :	comprenant 2 sous composantes : une en alphabétisation a travers laquelle le MOD (SAFEFOD) a développé le MAIVA et l'autre en IEC sur la santé, l'hygiène, la gestion et la maintenance des infrastructures Ainsi des manuels ont été élaborés pour les apprentissages instrumentaux de base afin de permettre aux apprenants analphabètes d'acquérir les compétences instrumentales en lecture, écriture et calcul en 2 niveaux 1 et 2 à partir de manuels traduits dans les langues nationales wolof, serer, mandinka et pular Pour les compétences techniques des formations techniques et en AGR ont porté sur	techniques et des manuels, Des guides illustrés sur : ❖ Organisation et dynamique communautaire (ODC) ❖ Passation des marchés communautaires ❖ Planification participative ❖ Marketing et gestion financière ❖ Suivi/évaluation participatif ❖ Programmation des activités et plans d'action ❖ Des fiches techniques sur la gestion des infrastructures (case de santé, puits communautaire, entretien et maintenance salle de classe, magasin de stockage), . Activité d'embouche bovine Production maraîchère, etc. Manuel sur la décentralisation avec les modules
❖ Dynamique organisationnelle ❖ Comptabilité et gestion ❖ Gestion et maintenance des infrastructures		❖ Comptabilité simplifiée ❖ La gestion des registres	

	❖ Passation des marchés ❖ Planification et suivi/évaluation participatif ❖ Intégration de l'Environnement, du sida et du genre dans tous les sous projets ❖ Appui organisationnel aux communautés	❖ Les techniques de rédaction des pv ❖ La fabrication du savon local ❖ La teinture ❖ L'art ménager ❖ L'art culinaire ❖ La gestion d'une caisse d'épargne ❖ La fabrication d'essence de toilette ❖ Les techniques de jardinage ❖ Les techniques d'élevage et d'embouche ❖ La transformation des produits agricoles ❖ La transformation des produits de traitement des cheveux ❖ La gestion des OCB	❖ Développement local et dynamique organisationnelle des collectivités locales ❖ Développement local et passation des marchés ❖ Développement local, mobilisation et gestion des ressources communautaires
--	--	--	--

Résultats Points forts Et meilleures pratiques	Le Parep a bâti sur les acquis de l'ancien programme en levant les contraintes portant notamment sur les formations qui n'étaient pas toujours liées à des actions spécifiques. Les principes directeurs de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Réduction de la pauvreté sont pris en compte, à savoir Le faire faire qui implique à la fois les collectivités, le privé et la société civile La proximité dans la prise de décision par les bénéficiaires La transparence La participation des bénéficiaires à toutes les étapes de la mise en œuvre L'équité La célérité dans les procédures La complémentarité et la recherche de synergie dans l'utilisation des ressources	Dans chaque classe il y a 2 relais Les groupements devenus des GIE sont mis en relation avec des institutions financières La spécificité du modèle MAIVA utilisé par la SAFEOD pour alphabétiser les communautés tient à trois éléments essentiels à prendre en compte ; L'organisation des communautés La gestion liée aux infrastructures et la création d'un environnement lettré ; ainsi l'alphabétisation est intégrée par ce que C'est une alphabétisation qui permet l'acquisition rapide de connaissances en lecture, écriture et calcul Elle est fonctionnelle par ce que les connaissances acquises sont liées à	Un réseau de 1050 relais et personnes –ressources locales ont été formés par le projet, en plus des 11 000 responsables d'OCB formés à la FGB et les différentes sessions de démultiplication conduites par les relais ont touché 330 000 acteurs communautaires ; 812 membres de 406 comités techniques de mise en œuvre des micro projets d'infrastructures (CTMO) sont formés en suivi des chantiers et en passation de marchés communautaires. Il en est de même pour les membres des différents Comités d'Animation/Sensibilisation /Formation (CASF) Les activités d'IEC portant sur le sida ont été intégrées à chaque
--	--	---	--

¹⁰ Programme élargi de lutte contre la pauvreté, PELCP/PNUD, janvier 2004

	L'approche par la demande Le mode opératoire du faire faire Les alliances et partenariats pour pérenniser les acquis au moyen de conventions et de protocoles Le suivi/appui La mise en place des relais et leur suivi La notion de renforcement des capacités qui englobe à la fois la communication, la formation et l'appui institutionnel Dans la stratégie à partir d'une AGR on renforce les capacités des acteurs tant sur le plan technique que sur le plan gestion et en même temps on crée des emplois et des revenus Au niveau de l'appui aux collectivités locales ¹⁰ : Mise en place des plans régionaux de développement intégré (PRDI), dans les trois régions de Diourbel, Saint-Louis et Tambacounda et d'un système de	une fonction Il est prévu la mise en place d'un environnement lettré aux moyens de bibliothèques pour entretenir les connaissances en post alphabétisation La méthode est intégrée aussi bien dans ses contenus et démarches que dans la Communauté. Pour la composante les manuels des 2 niveaux aussi bien pour la cohorte 1 que pour la 2 ont été acquis et utilisés dans les salles à 95% et à 50%, soit 61 400 manuels en Wolof ; 51 000 en pular ; 17 440 en mandinka ; 21 400 en serere et 600 en balante ; plus 36 000 exemplaires de chaque type de fourniture correspondant au nombre de bénéficiaires, plus 1200 tableaux noirs correspondant au nombre de	microprojet et les sessions de formation /information sont conduites par les responsables de la santé et la démultiplication par les relais communautaires
--	---	--	--

	planification participative débouchant sur des programmes d'investissement prioritaire pour 45 collectivités locales, de plans de développement de quartier (PDQ), de 11 plans locaux de développement(PLD)dans les arrondissements , réalisation d'un plan d'urbanisme de référence(PUR) à Bambey, d'un guide de conseil municipal et de formation des élus locaux sur la décentralisation et la gestion des budgets Formation technique et professionnelle sur les filières porteuses dans le secteur agropastoral et sur la gestion des projets, la gestion financière et comptable des activités, la négociation, etc.	classes. Dans la même perspective des supports de communication ont été édités en grand nombre (11 650 affiches thématiques ; 2000 plaquettes, 450 agendas ; 610 boîtes à images.) Toujours dans le volet à communication 82 428 personnes ont été sensibilisées sur les différents thèmes Enfin le Projet a formé 40 formateurs de formateurs qui à leur tour ont formé 120 superviseurs de classes, puis 240 relais d'alphabétisation ; 1 200 facilitateurs ; 36 000 apprenants A la fin 35 428 personnes dont 29 644 femmes et 5784 hommes ont été alphabétisés sur les 36 000 prévus	
--	---	---	--

2.3. Commentaires

Les objectifs sont presque les mêmes pour tous les trois projets :

Identiques pour les objectifs globaux et généraux qui visent tous à une réduction de la pauvreté au Sénégal

Avec quelques particularités au niveau des objectifs spécifiques :

Au delà de faciliter l'accès aux services sociaux de base , équipements et infrastructures , communs à tous , ainsi que la génération de revenus à partir de la micro finance pour soutenir les microprojets , certains tels que

Le PAREP met l'accent sur << assurer le suivi participatif et opérationnel du Projet >>;

Le PLCP met plutôt l'accent sur élever le niveau éducatif et accroître les compétences techniques et professionnelles, alors que

L'AFDS met davantage l'accent sur le renforcement des capacités dans la planification participative, la priorisation des besoins et l'exécution de leurs activités par les communautés et vise à renforcer l'Administration dans l'analyse et le suivi des conditions de vie des ménages ainsi que dans le suivi de la mise en œuvre des projets de lutte contre la pauvreté.

Au niveau des zones d'intervention chaque projet, après avoir mis en œuvre une méthodologie de ciblage à partir de critères issus du profil de la pauvreté tels que élaborés par les services techniques nationaux compétents, a pu identifier des zones d'intervention correspondantes à ses objectifs et à sa stratégie d'intervention :

Pour le PAREP, il s'agit des (4) régions de Saint-Louis, de Matam, Tambacounda et Diourbel,

Pour le PLCP, (5) : Dakar, Thiès, Tambacounda, Diourbel et Kolda

Pour l'AFDS, plus de (7) régions : Dakar, Louga, Fatick, Kaolack, Kolda, Diourbel, Linguere, Foundiougne, Velingara, Yembeul Nord, Yembeul Sud, et tout récemment Ziguinchor.

Cependant il faut souligner que les interventions sont arrêtées, et les groupes cibles ainsi que les sites retenus suite à la mise en œuvre d'une méthodologie de ciblage mise au point avec les services techniques compétents(Statistiques nationales), et utilisant des critères préalablement définis .

La région de Dakar est celle où interviennent pratiquement tous les projets mais dans des communes et villages différents.

Il en de même pour la région de Diourbel où se retrouvent tous les trois projets.

A Tambacounda deux projets interviennent : Parep et Plcp ;

A Kolda aussi AFDS et Plcp sont présents, dans les autres régions, un seul projet intervient. Cependant, à notre connaissance même là où deux projets se retrouvent, les communautés ciblées ne bénéficient pas de l'appui des deux projets à la fois. L'inconvénient majeur dans ce cas de figure se trouve au niveau des stratégies d'intervention qui sont différentes et connues des populations qui peuvent avoir leurs préférences et de ce fait être démotivées par les interventions d'un projet qu'elles trouvent moins intéressantes que celles de l'autre !

Du point de vue de la stratégie d'intervention

Tous les trois projets ont adopté l'approche par la demande avec responsabilisation des populations par leur participation à l'ensemble du processus qui va de l'identification des besoins, à la priorisation de ces besoins, à la planification en passant par la passation des marchés (Méthode du faire faire par l'utilisation des opérateurs, des consultants et autres formateurs et bureaux d'études), le suivi/évaluation participatif avec la mise en place d'un dispositif de suivi. Tous les projets ont mis au centre de leurs activités les composantes renforcement des capacités en privilégiant le renforcement par la formation.

Le PLCP a mis au point une méthodologie d'intervention en modélisant le MAIVA, le modèle d'alphabétisation intégrée à la vie active. Cette méthode bien qu'efficace présente un certain nombre de contraintes : elle nécessite la mobilisation de beaucoup de ressources tant au plan humain (Opérateurs divers, facilitateurs, superviseurs, formateurs, relais communautaires, etc.), qu'au plan financier et matériel : moyens et outils didactiques indispensables à la formation et les bibliothèques post alphabétisation si l'on veut assurer un environnement lettré convenable aux alphabétisés en vue d'une bonne pérennisation.

Le Parep lui est entrain de revoir sa stratégie d'ensemble de renforcement des capacités en élaborant sur une base participative et consensuelle les orientations, et en tirant les leçons sur la capitalisation de l'ancien PELCP. Mais dans cette approche participative il convient de garder une place spéciale aux bénéficiaires et aux opérateurs si non on risque de mener une réflexion entre << cadres, intellectuels et initiés >> et oublier les principaux intéressés qui sont les communautés de base, bénéficiaires directes du projet

Enfin pour l'AFDS l'expérience de la FGB et son passage à la SADEC avec la création et le fonctionnement des Centres de Ressources Communautaires regroupés en Association des Relais Communautaires d'Appui au Développement (ARECADE) sont une voie prometteuse pour assurer une pérennisation des acquis du Projet ; et une fois le modèle testé au même titre

que la procédure simplifiée de passation des marchés par les communautés , il pourra être utilisé par tous les projets intervenant en milieu analphabète .

Chaque projet a mis ensemble le renforcement des capacités et la mobilisation sociale à travers une cellule de communication / information / sensibilisation.

Les forces et les faiblesses de chaque projet :

Chacun des projets pris isolément présente à la fois des forces et des faiblesses.

En ce qui concerne le PAREP :

La principale force réside selon nous dans le renforcement des capacités à partir des AGR tant sur le plan gestion que sur le plan technique, socioprofessionnel ; et en information / communication ; la faiblesse pourrait être liée à une formation qui n'étant pas bien ciblée, pourrait ne pas être utilisée par la suite par l'apprenant et se révéler inefficace.

A propos du PLCP, sa force se trouve dans le MAIVA une fois que sa mise en œuvre est devenue totale, c'est-à-dire que l'ensemble du processus a été mené à terme avec la mise en place de tout le dispositif de suivi / pérennisation post alphabétisation.

Sa faiblesse pourrait être liée surtout aux exigences de forte mobilisation de ressources et de respect des engagements de toutes les parties prenantes pour que le système soit efficace.

Pour l'AFDS, sa force essentielle est liée à la formation en FGB avec le produit phare qui est le module simplifié et traduit dans les principales langues nationales sur passation des marchés par les communautés ; le passage de la FGB à la SADEC et la mise en place d'un système performant de pérennisation à partir des relais eux-mêmes

La faiblesse pourrait résider dans la prise en charge effective de l'ARECADE par les communautés en acceptant de lui confier certaines prestations de services par les collectivités locales.

L'un des aspects que nous n'avons pas pu suffisamment éluder et qui nous semble important c'est le renforcement des capacités des partenaires techniques et des services en charge de la mise en œuvre des projets (CERP, Unités régionales de gestion et antennes régionales, cellule de coordination et de suivi opérationnel des projets, service de suivi / évaluation, etc.) Il nous semble que tout renforcement des capacités qui ne met pas en œuvre cette dimension risque d'échouer puisque la réussite du projet passe d'abord par des ressources humaines compétentes et motivées

Une fois que les cadres chargés de la mise en œuvre des projets sont suffisamment motivés, les chances de réussite du projet s'agrandissent ; il en est de même pour les communautés de base.

**3 / DEUXIEME PARTIE : LECONS APPRISES, MEILLEURES
PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS.**

3.1. Leçons apprises et Meilleures pratiques :

Suite à l'analyse des composantes renforcement des capacités des trois projets et programmes de lutte contre la pauvreté, nous avons pu tirer des leçons quant aux meilleures pratiques existantes dans chacun des projets sur les quelles la cellule de coordination du MFFDS peut capitaliser en les diffusant à travers notamment des ateliers de partage, des publications, etc.

3.1.1. Pour le PLCP/BAD :

Une approche intégrée de la formation par l'alphabétisation, de l'organisation de la communauté, de la production et des moyens de la pérennisation dès le démarrage par la création d'un environnement lettré.

L'importance de la phase de pérennisation avec les personnes – ressources endogènes et les comités de gestion s'appuyant sur l'installation de bibliothèques post alphabétisation.

Le renforcement des capacités par la formation s'appuie également sur des supports physiques ; il en est ainsi des cases foyers, comme à Thiaroye ce sont des receptables incontournables au même titre que les centres de ressources communautaires dans la région de Kaolack.

La mise au point d'un logiciel de suivi / évaluation par la SAFEFOD, pour gérer la base de données portant sur l'ensemble des informations relatives au programme.

3.1.2. Pour le PAREP/PNUD :

La prise en compte des notions de communication et d'organisation en même temps que la formation dans le renforcement des capacités.

Les alliances et les partenariats avec les intervenants à travers la signature de protocoles d'accord et de conventions.

Le fonds d'appui aux initiatives locales prévu pour soutenir les activités au niveau des communautés.

L'existence de plans locaux de développement jusqu'au niveau de certains quartiers et dans lesquels s'insèrent certaines activités de renforcement des capacités

3.1.3. Pour l'AFDS/B M

La formation à la FGB et la SADEC ont permis une rapide appropriation des microprojets par les populations ;

La maîtrise du processus de la passation des marchés et son application par les élus ont eu un impact positif sur la gouvernance locale en terme de transparence; de suivi et du réflexe << rendre compte >> indispensable en matière de bonne gouvernance.

La traduction dans les langues nationales des outils de formation dans un souci de meilleure démultiplication par les relais communautaires qui maîtrisent mieux ces langues.

Enfin le module sur la passation des marchés au niveau communautaire doit être vulgarisé dans tous les autres projets de lutte contre la pauvreté (et peut-être dans tous les projets communautaires) parce qu'il est au centre de la gouvernance locale et devient de ce fait un outil incontournable pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation soucieuse de transparence et de bonne gouvernance.

ENCADRE 7 :

VISITE D'ECHANGE DANS LE CADRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES¹¹

Dans le cadre de la pérennisation des activités menées au niveau des nouvelles cases de santé réalisées par l'AFDS dans la Communauté Rurale de Maka Yop, les comités de santé en relation avec l'Opérateur d'Appui et le staff de l'Antenne Régionale de l'AFDS de Kaolack, ont initié et mis en œuvre un programme d'échanges et de communication à l'intention des responsables villageois impliqués dans la gestion des infrastructures de Mbaye Mbaye, Méo Ndiobène, Port Ndrané et Médina Lahine.

Après six (06) mois d'expériences de gestion et d'animation, il apparaissait donc opportun d'organiser les séries de rencontres (qui étaient prévues au niveau des dossiers de micro projet

¹¹ Note antenne regionale AFDS Kaolack

des Organisations Communautaires de Base) pour vivre d'autres expériences afin de comprendre et mieux agir dans le cadre de la responsabilisation et de la fonctionnalité des infrastructures réalisées.

Après les mots d'accueil, les présentations et la justification de cette visite organisée pour des collègues d'une autre région sur ce site de Sorom réputé pour leurs best pratics, les points de discussions ont été consensuellement identifiés par les deux parties, à savoir :

- 1) Organisation et fonctionnement d'une case de santé financée par l'AFDS
- 2) Rôles et responsabilités des membres d'un comité de santé
- 3) Outils et supports de gestion du comité de santé
- 4) Stratégies de maintenance et d'entretien de l'infrastructure par la communauté
- 5) Stratégies développées pour la prévention des maladies les plus fréquentes.
- 6) Stratégie de pérennisation de la case et relations entre Comité de santé et Conseil Rural
- 7) Stratégie de mobilisation de ressources financières pour les frais de fonctionnement et la prise en charge du personnel

Les discussions et échanges ont été cordiales, intenses et fructueuses : des éclaircissements et des mises au point ont ponctué les trois heures qu'ont duré la réunion. Chacune des deux parties s'est appesantie sur leurs vécus en les confrontant pour un enrichissement mutuel.

Après les discussions, les échanges de vue se sont poursuivis avec la visite de la salle de consultation et des salles d'accouchement et de pansement. Ces salles ont été bien équipées et la case de santé était propre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur

Enfin, les visiteurs ont montré leur satisfaction sur les différentes mesures prises au niveau de la case. Le président du comité de Sorom, au nom de toute la communauté villageoise, a clôturé la rencontre en félicitant les visiteurs tout en saluant la compréhension des populations vu l'importance de la case de santé et de son impact sur leur mode de vie. Il a également félicité l'AFDS pour avoir permis cette occasion de renforcement de capacités dans la convivialité entre leaders villageois de régions voisines pour améliorer les performances de populations touchées par le programme de lutte contre la pauvreté.

3. 2. Recommandations

Dans nos termes de référence il nous a été demandé de faire des recommandations dans cette deuxième partie de notre rapport. Ces recommandations sont structurées en Recommandations générales et recommandations spécifiques aux différents acteurs, en plus de la recherche de synergie entre les acteurs et les projets

3.2.1. Recommandations générales :

1. Il est indispensable de disposer d'un document d'orientation devant servir de référence en matière de Renforcement des Capacités pour chacun des projets. Il portera à la fois sur la notion conceptuelle, la stratégie d'intervention avec les principes directeurs, ainsi que la méthodologie d'intervention comprenant les niveaux, les domaines et les acteurs.
2. Au niveau des Directions Générales des Projets, une composante renforcement des Capacités existe sous la responsabilité d'un expert alors que ce n'est pas toujours le cas au niveau régional malgré l'importance affichée de celle-ci ; il est souhaitable , pour donner plus d'efficacité à sa mise en œuvre qu'un responsable la prenne en charge au niveau des représentations régionales des projets (ce sera le cas par exemple pour Saint-Louis, Diourbel et Kaolack)

3. Renforcement des Capacités et Pérennisation des Projets

La mise en place des centres de ressources communautaires dans la région de Kaolack avec l'appui de l'AFDS, pour prendre en charge les activités du

Projet à la base et après le départ de celui-ci est une des meilleures façons mises en œuvre actuellement pour s'assurer de la capitalisation des acquis des projets et de leur pérennisation par les communautés ; c'est donc une piste à explorer en profondeur .

4. Renforcement des capacités et durée de vie des projets

Le renforcement des capacités se faisant sur une longue durée et à travers des processus il est recommandé que les différents projets soient élaborés et mis en œuvre sur une période d'au moins dix ans comme pour l'AFDS avec un découpage en plusieurs phases.

5. Renforcement des capacités et respect des engagements dans le cadre du partenariat

Pour que le renforcement des capacités ne souffre pas de retard il est recommandé que toutes les parties tiennent à leurs engagements en respectant les délais et la mise à disposition de leurs contreparties.

3.2.2. Recommandations spécifiques à l'endroit des principaux acteurs

Ministère de Tutelle / Cellule de Coordination et de Suivi Opérationnel des projets de lutte contre la pauvreté

Elle doit veiller à la diffusion des bonnes pratiques des différents projets à travers des études suivies d'ateliers de partage, des colloques, des émissions radio en français et dans les langues nationales en direction des populations concernées par ces projets et dans la presse écrite, ce qui servirait d'émulation entre les différents projets.

Cette étude doit être un départ pour la cellule en vue de continuer son approfondissement jusqu'à aboutir à une proposition de modèle de schéma d'intervention de la composante renforcement des capacités pour la formulation des Futurs projets de lutte contre la pauvreté. Cette étude pourrait être menée sous la coordination de la cellule de suivi avec l'appui de consultants.

Directions des Projets

Un effort doit être fourni pour que tous les opérateurs d'une même composante soient supervisés par un seul coordonnateur afin de partager la même vision du Projet et de la composante en vue d'une plus grande efficacité dans leurs interventions auprès des communautés bénéficiaires

Il est souhaitable que dans chaque projet au niveau régional il y ait un responsable en charge de la composante renforcement des capacités sous l'autorité du responsable de l'unité régionale de gestion ou antenne régionale et qui par ailleurs jouerait le rôle de correspondant du service de suivi/évaluation de la cellule de coordination et de suivi opérationnel.

Partenaires techniques / Partenaires financiers/ Opérateurs

Pour une plus grande efficacité des interventions et un meilleur impact sur les bénéficiaires chaque partenaire à quelque niveau qu'il se trouve doit jouer pleinement son rôle en respectant scrupuleusement ses engagements vis - à - vis des autres et du Projet

Communautés bénéficiaires

Il est recommandé, comme pour les autres partenaires, le respect des engagements prescrits ainsi que la prise en charge de la pérennisation avec le dispositif approprié (Personnes ressources endogènes et moyens conséquents) et le lien toujours à établir entre les collectivités locales et la prise en charge de la pérennisation ainsi que l'intégration si possible des actions dans les plans locaux de développement.

3.2.3. Recherche de synergie entre projets, acteurs et partenaires

Pour mieux capitaliser il ne sert à rien de chercher à réinventer la roue. Lorsque des expériences concluantes existent il faudra aller les chercher pour les adapter à des contextes spécifiques ; c'est le cas des outils de formation, de gestion et de sensibilisation / communication et des méthodes de formation, (MAIVA., FGB, SADEC, etc.). Ceci est possible lorsqu'il existe une diffusion et un partage des meilleures pratiques entre les projets. Ce travail de recherche de synergie doit être le souci permanent de la cellule qui doit le faire partager aux projets à travers des études et des rencontres de partage plus fréquents ; ce qui signifie qu'il faut y consacrer un budget conséquent.

4. CONCLUSION.

Notre conclusion c'est que la nécessité d'aboutir à un schéma modélisé de renforcement des capacités dans les projets de lutte contre la pauvreté se fait sentir tout le long de cette étude. Les éléments existent puisque, nous l'avons vu, chaque projet a des meilleures pratiques à communiquer aux autres. Il s'agira dans ces conditions pour la cellule de coordination et de suivi opérationnel de commanditer une étude dans ce sens. Ce sera le prochain palier à franchir avant de réaliser cette harmonisation des approches tant souhaitée par elle au niveau des différents projets qu'elle doit suivre et coordonner.

Voici les grandes lignes d'une première esquisse de ce schéma :

Du point de vue des contenus et de leur articulation il y aura sept sous composantes dans l'ordre logique suivant :

Une première sous composante va porter d'abord sur les généralités

Avec des modules relatifs à :

La sensibilisation / information / communication sur le Projet,

Et à l'identification des besoins en renforcement des capacités

Une deuxième sous composante portera sur la dynamique de l'organisation

Avec des modules sur les missions et objectifs, sur le fonctionnement, les rôles et responsabilités des acteurs, etc.

Une troisième sous - composante va traiter des aspects de planification des activités

Avec les modules sur l'élaboration des plans d'action et la programmation des activités

Une quatrième sous - composante abordera les formations techniques par filières

Avec les modules déjà développés sur la transformation des produits, l'entretien des infrastructures et équipements, etc.

La cinquième sous composante renforcera les compétences en matière de gestion, économique et financière des microprojets

Avec les modules sur la micro finance, la comptabilité, la rentabilité, etc.

La sixième sous composante se penchera sur tout ce qui touche au suivi/évaluation participatif

Avec des modules portant sur le système de suivi/évaluation

Une septième sous composante sur développement local, décentralisation et les plans développement locaux

Avec les modules relatifs à l'aménagement du territoire et l'élaboration des plans locaux de développement :

Plans communaux, plans de quartiers, etc.

Du point de vue des acteurs il y aura les bénéficiaires directs sur lesquels le renforcement va porter et les opérateurs chargés d'exécuter les formations et appuis nécessaires, en plus des partenaires techniques, financiers et privés qui auront chacun a un rôle spécifique à jouer dans la mise en œuvre à un moment précis qu'il faudra déterminer. Pour un meilleur partage de la même vision et des objectifs les partenaires des services déconcentrés de l'Etat et les élus doivent être au centre des préoccupations en matière de renforcement des capacités.

Sur le plan de la stratégie et du mode opératoire de mise en œuvre

La stratégie de réponse à la demande et du faire faire sera toujours de mise avec une place importante à accorder aux opérateurs déclinés en Maîtres d'ouvrage délégués (MOD) avec des formateurs, des formateurs de formateurs, des superviseurs, des facilitateurs, des relais communautaires et des personnes – ressources endogènes.

Le dispositif du suivi/évaluation en vue de la pérennisation va s'inspirer de l'expérience des centres de ressources communautaires (CRC) et de l'Association des relais communautaires d'appui au développement (ARECADE) de la région de Kaolack, et la combiner avec la mise en place de l'environnement lettré préconisé par SAFEFOD et PLCP avec les bibliothèques villageoises post-alphabétisation et les personnes – ressources endogènes (Relais communautaires / facilitateurs / comités de gestion). D'autre part la stratégie utilisera l'expérience du PAREP à Saint- Louis avec la mise en place de Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL) pour appuyer les

AGR et l'élaboration de Plans Locaux de développement pour intégrer les activités de renforcement des capacités au niveau collectivités locales.

Enfin les principaux outils de formation et d'appui devront être traduits dans les langues nationales pour les rendre accessibles aux principaux bénéficiaires qui sont en général analphabètes.

Le schéma empruntera à l'A F D S à travers la SADEC, au PLCP à travers le MAIVA et au PAREP à travers le FAIL.

5- ANNEXES

5-1 Les termes de référence

5-2 Le planning de travail

5-3 Les guides d'entretiens

5-4 La documentation exploitée

5-5 Les personnes rencontrées

ANNEXE 1 : LES TERMES DE REFERENCE

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une foi

**MINISTERE DE LA FAMILLE, DU DEVELOPPEMENT SOCIAL ET DE LA
SOLIDARITE NATIONALE**

**CELLULE DE SUIVI ET DE COORDINATION OPERATIONNEL DES PROJETS ET
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE**

TERME DE REFERENCE
SUR L'ETUDE COMPARATIVE DE LA COMPOSANTE
RENFORCEMENT DES CAPACITES DES DIFFERENTS
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE DU
MFDSSN

MARS 2005

CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION

Dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de la politique d'investissement social, il a été créé par décret n° 2001-948 du 21 Novembre 2001 la cellule de suivi et de coordination opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté (CSO/PCLP) rattachée au cabinet du Ministre et dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par l'arrêté n°000202 DU 14/01/2002.

Présentement, la CSO/MFDSSN assure le suivi opérationnel des programmes de lutte contre la pauvreté suivants : PLCP/BAD, AFDS, PAREP.

Le PCLP/BAD est cofinancé par la Banque Africaine de Développement (BAD), le Fonds Nordique de développement (FND) avec une contrepartie de l'état du Sénégal. Il est exécuté sur une période de cinq (5) ans.

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) est financé par la Banque Mondiale pour environ 30 Milliards sur 10 ans

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est financé par la PNUD pour une durée de 33 mois.

Globalement, les activités des différents programmes sont menées sous quatre (4) composantes :

Composante 1 : Amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et services de base.

Composante 2 : Accès aux services de micro finance.

Composante 3 : Renforcement des capacités des groupes vulnérables et des OCB.

Composante 4 : Suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés.

Dans son rôle de coordination et du suivi opérationnel des programmes sous tutelle du MFDSSN, les missions ci-après ont été dévolues à la CSO :

- Superviser pour le compte du Ministère chargé du Développement Social, les projets mis en œuvre dans le cadre du programme national de lutte contre la pauvreté ;
- S'assurer de la synergie de toutes les actions des intervenants et proposer le cas échéant, des mesures correctrices ;
- Capitaliser les réussites afin de les faire investir dans d'autres interventions ;
- Conduire la réalisation d'études et évaluation des impacts des projets contre la pauvreté.

Pour cette présente mission, il s'agit pour le consultant d'aider la CSO/MFDSSN à capitaliser la composante renforcement des capacités des bénéficiaires et des

partenaires des différents programmes de lutte contre la pauvreté.

Les trois (3) programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN mènent des activités de renforcement de capacités selon des approches différentes. En vue de mener des actions plus efficaces auprès des communautés à la base, il est nécessaire :

- De mener une étude comparative sur le renforcement de capacités ;
- De mesurer les acquis et réussites susceptibles d'être partagés ou dupliqués ;
- De susciter des échanges d'expérience entre les différents projets ;
- De tirer les leçons pour une meilleure synergie ou complémentarité entre programme.

OBJECTIF DE LA MISSION

Objectif global

L'objectif global de la mission est d'appuyer la CSO/PLCP à tirer les enseignements sur les approches, le mode opératoire, les stratégies, les effets et impacts des activités de renforcement des capacités.

Objectifs spécifiques de la mission

Les objectifs spécifiques de la mission sont :

- En rapport avec les parties prenantes, apprécier la pertinence de l'approche stratégique et de la démarche de mise en œuvre des activités de renforcement des capacités ;
- Recueillir les avis des bénéficiaires et acteurs sur la mise en œuvre et les résultats de la formation par rapport à leurs attentes ;
- Analyser les points forts et les points faibles de la démarche de renforcement des capacités ;
- Apprécier la maîtrise de la capacité opérationnelle des ONG, opérateurs, structures de formations...à appuyer les bénéficiaires ;
- Identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être répliquées dans les autres programmes ou projets ;
- Elaborer un rapport de synthèse ;
- Préparer et animer l'atelier de partage des résultats de l'étude.

METHODE DE TRAVAIL

Sous la supervision directe du coordonnateur de la cellule de suivi des projets de lutte contre la pauvreté du MFDSSN, le consultant sera le responsable de l'exécution de l'ensemble des activités liées à la mission.

Il devra travailler en étroite collaboration avec tous les responsables de programmes de lutte contre la pauvreté sous tutelle du MFDSSN en vue de la recherche d'une meilleure harmonisation des interventions et fera aussi état d'expériences significatives en matière de renforcement des capacités susceptibles d'être dupliquées.

Avant le démarrage de la mission, le consultant fera une proposition de méthodologie pour la réalisation de la mission.

Il devra justifier le bien fondé ainsi que la pertinence des outils et produits proposés, en termes d'efficacité, d'efficience et de garantie à livrer les informations et données attendues.

La proposition méthodologique devra mettre un accent particulier sur les points ci-dessous :

- La stratégie, le plan et le contexte de la réalisation de la mission
- La méthodologie et les outils de collecte des informations
- Un planning détaillé du déroulement des activités

RESULTATS ATTENDUS

Au terme de la mission, le consultant devra produire un rapport consolidé provisoire comprenant 2 parties :

- une partie contenant au moins les résultats ou produits permettant l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques de la mission,
- une autre partie contenant les enseignements à tirer et les recommandations à formuler
- un rapport final 10 jours après observations de la CSO/PLCP MFDSSN
- une synthèse du rapport final destinée à la préparation de l'atelier de restitution

Les rapports seront produits en 3 exemplaires avec une version électronique sous format WORD.

PROFIL DU CONSULTANT

La mission sera confiée à un consultant disposant de compétence et d'une solide expérience dans la problématique de la lutte contre la pauvreté plus spécifiquement dans l'évaluation de programme de renforcement des capacités.

Il devra être un professionnel de haut niveau, ayant un diplôme supérieur dans les sciences sociales.

SELECTION DU CONSULTANT

Le chargé de la mission sera recruté conformément aux directives pour la sélection et l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale selon la méthode de Sélection des consultants Individuels.

DUREE DE LA MISSION

La durée de la mission est estimée à 20 jours ouvrables, y compris les temps de préparation, la conduite des missions de terrain et la rédaction du rapport.

Un chronogramme détaillé sera établi par le chargé de l'étude et joint la note méthodologique.

ZONE D'INTERVENTION

La mission se déroulera pour l'essentiel à Dakar, mais pour des raisons d'exécution, le consultant pourrait être amené à se déplacer sur le terrain notamment à Saint-louis, Diourbel, Louga.

ANNEXE 2 : LE PLANNING DE TRAVAIL

Du 25 au 30 avril 2005

Dakar

Prise de contact avec la cellule de suivi et documentation

Elaboration méthodologie

Premiers entretiens avec les responsables de la cellule, du Parep, du PLCP

Du 02 au 06 Mai 2005

dans les régions

A Saint- Louis, Diourbel, Bambey, Keur Samba Kane, Kaolack, Arafat

Entretiens avec les responsables des antennes, les opérateurs, les bénéficiaires, les partenaires

Du 9 au 14 mai

Dakar

Poursuite des entretiens avec les responsables de la composante renforcement des capacités

AFDS et PAREP, plus SAFEFOD

Esquisse du rapport

Du 16 au 20 Mai

Dakar

Poursuite rédaction du rapport

Documentation complémentaire

Discussions avec le responsable du suivi/évaluation

Du 23 au 30 Mai

Dakar

Discussions avec les responsables des composantes renforcement des capacités

Dépôt du rapport provisoire

ANNEXE 3 : LES GUIDES D'ENTRETIENS

1 / GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RESPONSABLES DES PROJETS ET DES COMPOSANTES RENFORCEMENT DES CAPACITES

Présentation du Projet

Présentation de la Composante

Stratégie de mise en œuvre

Mode opératoire

Objectifs

Contenus

Acteurs

Place et rôle des opérateurs

Place et rôle des relais

Capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires

Spécificités de la stratégie et meilleures pratiques

Difficultés actuelles dans la mise en œuvre

Leçons à tirer

Perspectives

Zones à visiter

Contacts sur le terrain

Documentation

2 / GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RESPONSABLES DES ANTENNES REGIONALES DES PROJETS ET DES COMPOSANTES RENFORCEMENT DES CAPACITES.

Présentation de l'Antenne régionale

Présentation de la Composante au niveau régional

Stratégie de mise en œuvre

Mode opératoire

Objectifs

Contenus

Acteurs : bénéficiaires, opérateurs, ONG, bureaux d'études, consultants, partenaires, etc.

Place et rôle des opérateurs

Place et rôle des relais

Capacité des opérateurs à appuyer les bénéficiaires

Spécificités de la stratégie et meilleures pratiques

Résultats obtenus

Difficultés actuelles dans la mise en œuvre

Leçons à tirer

Documentation

3 / GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES OPERATEURS PRIVES, LES CONSULTANTS, LES BUREAUX D'ETUDES, ETC.

Mission de l'opérateur

Stratégie de mise en œuvre

Mode opératoire

Objectifs

Contenus

Méthodes et Outils

Acteurs concernés

Résultats obtenus

Difficultés actuelles dans la mise en œuvre

Leçons à tirer

Perspectives et recommandations

Documentation

4/ GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES BENEFICIAIRES ET LES PARTENAIRES

Activités menées dans le cadre du renforcement des capacités

Types d'appui

Formations

Points de vue sur les différents appuis

Points de vue sur les formations : contenus, méthodes, outils

Résultats par rapport aux attentes

Suggestions, recommandations

Documentation

ANNEXE 4 : LES DOCUMENTS EXPLOITES

Fonds Africain de Développement

République du Sénégal :

Rapport d'achèvement du Projet d'appui aux groupements de promotion féminine, avril 2000.

Banque africaine de développement

Fonds Africain de développement

République du Sénégal

Projet d'appui aux groupements de promotion féminine

Rapport d'évaluation des performances du projet,

Mars 2002

Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale

Projet de Lutte contre la Pauvreté (FAD-FND), PLCP/GOUV/SEN-FAD-FND

FAD/N0F/SEN/LUT.PAU/99/22

Rapport au Comité National de Pilotage (CNP),

Deuxième rapport, 2004

Ahmadou Lamine CISSE, Cabinet GTI- TECHNOCOM

Mission d'évaluation d'étape des activités du PLCP

Rapport d'étape 1 : Synthèse des réalisations et résumé de nos constats – recommandations

Rapport d'étape 2 : Rapports par régions cibles

Janvier 2005-05-17

PNUD : projet du Gouvernement

Document d'appui au Programme

Programme d'appui pour la réduction de la Pauvreté (PAREP)

SEN/03/001/A/01/99, 7mai 2003

République du Sénégal

Agence du Fonds de Développement Social (AFDS)

Banque Mondiale-Credit IDA—Crédit n0 3446SE

Bilan annuel décembre 2003

Bilan annuel 2004

AFDS,

Annexe 3 :

Boubacar NDIAYE, consultant :

Renforcement des capacités et f

FGB : Note d'orientation méthodologique

AFDS, Antenne de Kaolack

Note sur le Micro projet de construction et Equipement d'un Centre de Ressources

Communautaires, Village de Gainth Pathe,

Communauté rurale de Gainth Pathe

AFDS,

Composante 3-1 : gestion des Infrastructures Communautaires et accès aux services sociaux ;

Module de Formation en passation de marche

Manuel du Formateur

République du Sénégal

Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale

Projet de Lutte contre la Pauvreté (FAD- FND)

Unité Régionale de Gestion (URG) de Diourbel :

Rapport d'Activités Trimestriel no14, Période octobre a décembre 2004

PAREP, Antenne Saint-Louis :

Bilan annuel 2004

PAREP, Antenne Saint- Louis :

Document Technique de présentation PAREP, Octobre 2004

Parep, Antenne Saint- Louis

Document technique de ciblage des sites bénéficiaires des interventions du Parep
Août 2004

Professeur Ousmane DIA :

Capitalisation des acquis du Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté,

Dec 2002

Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale,

Cellule de Suivi des Projets et Programmes de Lutte Contre La Pauvreté

Projet SEN/02/T13 /A/PK/99 :

Document Final : Rapport de Capitalisation de la Promotion des moyens d'existence durable
dans le département de Bambey. Exemples de meilleures pratiques en matière de lutte contre la
pauvreté – Préservation de l'environnement et promotion d'une bonne gouvernance locale.

Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale,

Projet de lutte contre la pauvreté (FAD-FND)

Rapport d'activités annuel

Janvier-decembre 2004

PLCP / SAFEFOD

Composante Renforcement des Capacités

Sous- Composante Alphabétisation

Rapport national d'évaluation interne des sous- programmes de 2^e cohorte,

Février 2005

SAFEFOD : Méthodologie du Programme alphabétisation,

Février 2005

ANNEXE 5 : LES PERSONNES RENCONTREES

*Etude Comparative de la Composante Renforcement des Capacités des Projets de Lutte
Contre la Pauvreté du MFDSSN*

Mr Atoumane FAYE,

Cellule coordination et suivi opérationnel des projets, spécialiste du suivi/évaluation, MFFDS,
Dakar,

Mr Theo MULIGO, charge du suivi/évaluation, MFFDS, Dakar

Mr Ousmane Dia, expert renforcement des capacités du PAREP, MFFDS, Dakar

Mr Ousmane KA, coordonnateur national de la Cellule de suivi opérationnel des projets et
programmes de lutte contre la pauvreté, MFFDS, Dakar

Mme Awa Dianor SECK, cellule communication et renforcement des capacités

Mr Ibrahima BA, Expert National Principal du PAREP, MFFDS Dakar

Mr Lamine MBAYE, administrateur gestionnaire au PLCP/BAD, Dakar

Mme Aminata NDIAYE, responsable composante renforcement des capacités PLCP/BAD,
Dakar

Mr Boubacar NDIAYE, Expert en renforcement des capacités AFDS, Dakar

Mr Tidiane BA, responsable documentation AFDS, Dakar

Mr Yero SYLLA, Secrétaire exécutif SAFEFOD, Dakar

Mr Lamine MANDIANG, superviseur, adjoint technique du Programme alphabétisation
SAFEFOD, Dakar

Mr THIAW, informaticien, responsable de la base de données SAFEFOD, Dakar

Mr Libasse HANNE, Charge de publication et documentation SAFEFOD, Dakar

Mme Awa SOW WADE, responsable antenne régionale PAREP Saint- Louis

Mme Sokhna FALL, animatrice Fonds de développement local, Saint- Louis

Mr Omar NDIAYE, VNU, responsable des questions transversales PAREP, Saint-Louis

MR DIALLO, expert en fonds de développement local, Charge du FAIL et de la micro finance, PAREP, Saint-Louis

Mr Gallo KEBE, Responsable URG/ PLCP/BAD, Diourbel

Mr DIAW, assistant au responsable de l'URG/PLCL/BAD, Diourbel

Mr Laty GUEYE, coordonnateur regional SAFEFOD, Diourbel

Mr Diokel FAYE, opérateur en alphabétisation, coordonnateur UGROPAD, Diourbel

Mme Fatoumata SY, opératrice alphabétisation, coordinatrice ARP, Diourbel

Avec un groupe de 15 membres du groupement féminin de Keur Dimar' dans la région de Bambey

Mr Abdoulaye SOW, responsable PAREP Bambey

Mr Badji Harouna, chef service departmental CERP Bambey

Mr Modou DIOP, Responsable antenne regionale AFDS Kaolack

Mr Mamadou DIAW, consultant, formateur Kaolack

Mr Amady DIALLO, superviseur AFDS, Koungeul

Un groupe de 16 membres des communautés de Koungeul, Arafat, Kaolack, Ndakhar, Ndiayene, Darou Thiamene et Méo Ndiobene, secrétaires de groupements, relais communautaires, conseiller rural et superviseurs regroupés à Arafat pour notre rencontre