



MINISTÈRE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DE
L'ENFANCE



PROGRAMME D'ALPHABÉTISATION
ET D'APPRENTISSAGE DE MÉTIERS
POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE
(PALAM/BID/SEN)



BANQUE ISLAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT

CAPITALISATION DES RESULTATS DU PROGRAMME D'ALPHABÉTISATION ET D'APPRENTISSAGE DE MÉTIERS POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (PALAM/VOLIP/BID)

RAPPORT FINAL

NUMERO DU PROJET : PALAM/BID/SEN 110

IBRAHIMA NDAO
OFFICIER DE L'ORDRE NATIONAL DU LION
CONSULTANT
(00221) 77 636 67 80
ndaoibou@yahoo.fr

Dakar, Octobre 2015

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| SIGLES ET ABREVIATIONS..... | 2 |
| RESUME EXECUTIF..... | 3 |
| INTRODUCTION..... | 4 |
| I. CONTEXTE..... | 6 |
| II. OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION..... | 8 |
| 2.1. OBJECTIF GENERAL..... | 8 |
| 2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES..... | 8 |
| III. METHODOLOGIE..... | 8 |
| 3.1. REVUE DOCUMENTAIRE..... | 9 |
| 3.2. VALIDATION DE LA NOTE METHODOLOGIQUE..... | 9 |
| 3.3. ECHANTILLONNAGE..... | 9 |
| 3.4. LE CADRE DE LA REVUE..... | 10 |
| 3.5. LE PRE-RAPPORT..... | 10 |
| 3.6. LE RAPPORT FINAL..... | 10 |
| IV. PRESENTATION DU PROGRAMME..... | 10 |
| 4.1. OBJECTIF GLOBAL DU PALAM..... | 10 |
| 4.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES..... | 10 |
| 4.3. STRATEGIE GLOBALE..... | 11 |
| 4.4. ZONES D'INTERVENTION..... | 12 |
| 4.5. PRINCIPES DIRECTEURS DE MISE EN ŒUVRE..... | 12 |
| 4.6. CADRE INSTITUTIONNEL..... | 13 |
| 4.7. PRESENTATION DES COMPOSANTES DU PROGRAMME..... | 16 |
| V. ANALYSE DU MONTAGE DU PROGRAMME..... | 26 |
| VI. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE PAR COMPOSANTE..... | 28 |
| 5.1. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 1..... | 28 |
| 5.2. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS..... | 32 |
| 5.3. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 2 :..... | 33 |
| 5.4. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS..... | 36 |
| 5.5. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 3 :..... | 37 |
| 5.6. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS..... | 39 |
| 5.7. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 4 :..... | 41 |
| 5.8. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS..... | 44 |
| 5.9. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 5 :..... | 45 |
| 5.10. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS..... | 49 |
| VI. DISPOSITIF DE PERENNISATION DU PALAM..... | 51 |
| VIII. RECOMMANDATIONS FORTES..... | 57 |
| ANNEXES..... | 59 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 60 |
| Liste des personnes rencontrées..... | 62 |
| Liste des APDC de la région de KAFFRINE..... | 64 |
| Liste des APDC de la région de DIORBEL..... | 66 |
| REPORTAGE PHOTOS :..... | 67 |

SIGLES ET ABREVIATIONS

APC : Approche par les Compétences.
APDC : Acteurs Porteurs de Dynamique Communautaire.
BID : Banque Islamique de Développement.
C.L : Collectivités Locales.
CRA : Comité Régional de mise en œuvre de l'Apprentissage.
D.A : Direction de l'Apprentissage.
DALN : Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales.
DECPC : Direction des Examens et Concours Professionnels et Certification.
DEXCO : Direction des Examens et Concours.
DOEF : Direction des Organisations et de l'Entreprenariat Féminin.
DUDH : Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.
ECB : Ecole Communautaire de Base.
F.I : Finance Islamique.
I.A : Inspection d'Académie.
INPS : Initiative Nationale pour la Protection Sociale
IMF : Institution de Micro-Finance.
M.A : Maîtres d'Apprentissage.
MEF : Ministère de l'Economie et des Finances
MEN : Ministère de l'Education Nationale.
MFFE : Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance.
MFPAA : Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat.
ONG : Organisation Non Gouvernementale.
PALAM : Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la Lutte contre la Pauvreté.
PDEF : Plan Décennal de l'Education et de la Formation.
PAQUET-EF : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence – Education/Formation.
PSE : Plan Sénégal Emergent.
SEAPLN : Secrétariat d'Etat à l'Alphabétisation et à la Promotion des Langues Nationales.
SFD : Système Financier Décentralisé.
SRDC : Service Régional du Développement Communautaire.
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.
UGP : Unité de Coordination du Programme.
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience.
VOLIP : Vocational Literacy Program For Poverty Reduction (PALAM).

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport est présenté conformément aux termes de référence (TDR) de la commande reçue du Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la Lutte contre la Pauvreté (PALAM) relativement à la capitalisation de ses résultats.

Le PALAM a, au travers de l'Accord-cadre global signé à Dakar le 31 Juillet 2008 entre le Gouvernement du Sénégal et la Banque Islamique de Développement (BID), défini une stratégie d'autonomisation des populations démunies par l'alphabétisation et l'apprentissage.

Les deux zones d'intervention que sont Kaffrine et Diourbel représentent les régions les plus touchées par la pauvreté, l'analphabétisme et la déscolarisation.

Aux fins d'une capitalisation de ses résultats comme indiqué ci-dessus, la mission a fondé ce rapport sur des sources très diverses, les dossiers de référence du PALAM, les divers rapports afférents à ses activités, les entretiens menés avec les acteurs du niveau national et local.

La méthodologie utilisée est basée sur les stratégies de recherche en sciences sociales.

Par ce biais, sont principalement mises en évidence les techniques de collecte d'information dont la revue documentaire, l'entretien et l'observation. Compte tenu des difficultés de visiter dans les délais impartis tous les villages ciblés, l'échantillonnage par choix raisonné est réalisé en relation avec l'UGP suivant des critères centrés sur l'effectivité des activités prévues, l'efficacité et l'efficience.

L'analyse des résultats des investigations à l'échelon national et dans les villages visités (Touba FALL, Médina TOURE dans la région de Diourbel et Touba Aly MBENDA dans celle de Kaffrine) a permis à la mission de relever les leçons apprises, les bonnes pratiques à travers les activités de chaque composante et de formuler des recommandations.

Sous ce rapport, il est apparu que le dispositif de mise en œuvre dudit programme est caractérisé par sa pertinence au regard des résultats probants enregistrés à travers les différentes composantes.

Ainsi, l'on relève pour la composante 1, outre la construction d'infrastructures pérennes (Ecoles Communautaires de Base), la double finalité formulée sous l'angle de l'option passerelle et celle de l'insertion socio-économique permettant ainsi l'éradication des déperditions scolaires dans les milieux touchés.

Relativement à la composante 2 fondée sur la formation qualifiante des adolescents et jeunes adultes dans le but de lutter contre l'analphabétisme mais aussi et surtout le chômage, l'on relève que l'approche du « faire-faire » adopté se révèle comme élément essentiel d'appropriation des acquis par les bénéficiaires. Les curricula produits sont de

qualité et il importe de signaler que la méthode de l'alternance est acceptée par les jeunes, les M.A et les parents au vu des résultats qu'elle présente d'un point de vue pédagogique. L'appui pourrait être porté entre autres sur la réalisation d'infrastructures adéquates à moindre coût (ateliers).

En ce qui concerne la composante 3, l'engagement des femmes dans les activités génératrices de revenus présente un intérêt particulier malgré les difficultés rencontrées au travers du montage des dossiers de projets (identification, modalité de financement). La faible productivité notée par la mission dans les activités mises en œuvre devrait conduire à l'établissement d'une approche de financement basée sur une forme de subvention prenant en compte l'importance des charges dans ce genre de projet.

Au sujet de la composante 4, il est noté que le dispositif de micro-finance adopté (Finance Islamique) est un mécanisme de financement innovant dont les résultats sont à consolider. Comme indiqué ci-dessus, un système de subvention pourrait être adopté par le PALAM en ce qui concerne le financement d'activités génératrices de revenus.

Enfin pour la composante 5, le PALAM dont le cadrage institutionnel a permis le décloisonnement et la synergie d'actions entre tous les acteurs, pourrait être renforcé d'une part, par le maintien de son UGP au ministère en charge de la femme, de la famille et de l'enfance et d'autre part, par sa contribution active à la matérialisation des orientations du PSE axée sur son second axe : capital humain, protection sociale, développement durable.

Compte tenu des enjeux auxquels ils font face les opérateurs du dispositif aidés par les APDC ont fait montre d'un engagement réel. Cependant, il est ressorti la nécessité d'une meilleure prise en compte de leurs compétences dans divers domaines au nombre desquels figure en bonne place l'analyse socio-économique des terroirs, l'identification et la formulation de projets pertinents, le suivi et l'auto-évaluation des activités.

Une recommandation d'ordre général est proposée dans la perspective de la formulation d'une seconde phase du PALAM au profit des populations déshéritées du Sénégal. Il s'agit de la prise en compte de la problématique des changements climatiques. Ce volet pourra être conçu et mis en œuvre de façon transversale auprès des communautés y compris les jeunes et les femmes.

INTRODUCTION

Face à une évolution rapide du monde due aux innovations technologiques (Technologies de l'Information et de la Communication/ TIC), aux changements climatiques etc, il s'avère nécessaire pour toute organisation/entreprise/structure (publique comme privée) de capitaliser ses expériences afin d'accroître ses performances. Cette pratique permet aussi de s'adapter aux nouvelles exigences, de lutter contre l'évaporation des expériences, d'assurer la promotion des activités des programmes dans un contexte de rareté des ressources y compris celles des partenaires financiers et de participer à la construction collective des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

C'est dans ce cadre que le Programme d'Alphabétisation de Métiers pour la Lutte contre la Pauvreté (PALAM/BID/SEN)/ Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance s'est fixé comme but de participer activement aux engagements pris par le Sénégal pour atteindre un développement durable par son émergence à l'horizon 2035.

Sous ce rapport, le PALAM est convaincu que l'émergence passe impérativement par la réduction de la pauvreté au sein des populations rurales en général et féminines en priorité, grâce à une alphabétisation fonctionnelle centrée sur les compétences et à l'accès aux services de micro-finance favorisant l'auto-développement.

Cela est d'autant plus important que ladite option requiert une participation effective de tous les acteurs concernés par l'éducation et la formation au premier rang desquels figurent les femmes et les jeunes des régions de Kaffrine et Diourbel.

Dans ce registre, la capitalisation des expériences du PALAM permet non seulement de mettre en relief ses acquis en termes d'accès à l'éducation des enfants déscolarisés et non scolarisés âgés de 9-15 ans, de formation qualifiante des adolescents et jeunes adultes analphabètes (16-24 ans), d'alphabétisation fonctionnelle des femmes travailleuses (24-49 ans), du dispositif de Micro-finance pour l'appui à l'auto-emploi mais également, de faire ressortir les limites ou contraintes des interventions et enfin de s'ouvrir à des perspectives nouvelles, au profit d'une bonne frange des populations vulnérables du Sénégal.

I. CONTEXTE

Le Sénégal compte quelques 12 873 601 habitants dont 6 428 189 Hommes et 6 445 412 Femmes. La population est caractérisée par sa jeunesse : la moitié de la population est âgée de moins de 18 ans (17 ans chez les Hommes contre 19 ans chez les Femmes). En outre, les moins de 20 ans représentent 52,7%. Les enfants âgés de moins de 15 ans constituent 42 % de la population globale. La proportion est plus importante chez les Garçons (43,6%) que chez les Filles (40%).(Source : RGPHAE 2013).

Plus de la moitié de la population réside en milieu rural (50%) et plus de la moitié des citadins (53,7%) vit dans l'agglomération urbaine de Dakar. La structure par âge présente les caractéristiques d'une population très jeune à l'instar des pays traversant la première phase de la transition démographique.

Selon les résultats de l'enquête de suivi de la pauvreté réalisée en 2011, le taux de chômage est de 10,2%. Ce taux est de 7,7% chez les hommes et de 13,3% chez les femmes. Suivant le niveau d'instruction, le chômage est plus fréquent chez les personnes du niveau d'études secondaires.

En milieu rural, l'exode vers les villes des jeunes et des femmes actives est certainement un signe manifeste du déficit d'emplois productifs. La population active, majoritairement agricole, souffre d'un taux élevé d'analphabétisme et de sous-emploi et ses activités sont exposées aux aléas climatiques.

En milieu urbain, l'adéquation entre l'offre de formation et le marché du travail est renforcée. C'est surtout au niveau des jeunes diplômés que le taux de chômage est plus élevé.

Globalement, les niveaux de formation professionnelle sont faibles et limités, entraînant, en partie, l'expansion du secteur informel.

La pauvreté, les inégalités sociales et les disparités territoriales restent encore préoccupantes, mettant en évidence l'urgence d'améliorer de manière durable les conditions de vie des populations. Des efforts importants sont encore à faire en matière de réduction de la pauvreté, de baisse de la mortalité maternelle et infantile, d'accès à l'éducation et d'accès à l'assainissement.

Des difficultés majeures sont rencontrées notamment dans l'éducation et la formation, considérées comme leviers essentiels pour son développement. Cette situation inconfortable touche principalement les femmes et les jeunes, couches qui devraient plutôt porter toute action de développement durable.

L'éducation est érigée en droit fondamental de la personne humaine dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH) en son article 26 et reconnue en droit interne à travers l'article 8 de la constitution sénégalaise. Mieux, elle constitue un enjeu de

développement en ce sens qu'elle permet à l'individu de se départir de son statut de spectateur pour devenir un véritable acteur dans les prises de décisions.

Depuis quelques décennies, une part importante du budget national est consacrée à l'éducation et à la formation. Cependant l'analphabétisme, le chômage des jeunes, la faiblesse des revenus des ménages pour le plus grand nombre des populations préoccupent encore les pouvoirs publics. Ce faisant, et suivant la vision de Monsieur le Président de la République, de nouvelles priorités sont fixées à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE).

Il convient de relever que ce nouveau document de politique économique, sociale et environnementale lancé depuis le 26 Février 2014 à Paris lors de la rencontre avec le groupe consultatif, s'articule autour de trois (03) axes stratégiques :

- **Axe 1 : Transformation structurelle de l'économie et croissance :** Il fixe les éléments des transformations nécessaires à la croissance économique, par la création d'opportunités et de richesses pour la promotion d'emplois productifs et une transformation structurelle de l'économie
- **Axe 2 : Capital humain, Protection Sociale et Développement Durable :** Il prend en compte entre autres volets l'Education et la Formation, l'Habitat et le Cadre de vie. A ce niveau est envisagé l'accélération de l'accès aux services sociaux de base, la protection sociale et le développement durable ;
- **Axe 3 : Gouvernance, Institution, Paix et Sécurité :** Il vise ainsi le renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains

Le PALAM dont la mise en place s'inscrit dans l'Accord-cadre global signé à Dakar le 31 Juillet 2008 entre le Gouvernement du Sénégal et la BID, vise la réduction de la pauvreté à partir d'une stratégie d'autonomisation par l'alphabétisation et l'apprentissage de métiers contribuant ainsi à la matérialisation des objectifs du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence – Education/Formation (PAQUET-EF) et consolidant les acquis du Plan Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF).

A ce titre ; il a apporté la preuve de son efficacité et pourrait contribuer activement à l'atteinte des objectifs fixés à travers le PSE.

Par l'affinement des plusieurs critères, le PALAM a pu sélectionner quinze (15) communautés rurales (devenues communes) dans les régions de Kaffrine et de Diourbel (voir tableau ci-dessous).

**Tableau de répartition des villages et des bénéficiaires
par composante et par région**

| RÉGION DE KAFFRINE | | | | RÉGION DE DIOURBEL | | | |
|--------------------|---------------|---|----------------|--------------------|-------------|---|------------|
| C.R. ciblées | | | | C.R. ciblées | | | |
| 1 | Darou Minam | 5 | Gniby | 1 | Ngoné | 5 | Touba Fall |
| 2 | Gainthe Pathé | 6 | Ndioum Gainthe | 2 | Touba Mboul | 6 | Thiakhar |
| 3 | Lour Escale | 7 | Boulel | 3 | Ndindy | 7 | Ngogom |
| 4 | Dianké Souf | 8 | Mboss | 4 | Ngoue | | |

| REGION | NBRE DE VILLAGES | NBRE D'ENFANTS | NBRE DE JEUNES | NBRE DE FEMMES |
|----------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| DIOURBEL | 162 | 4 080 | 1 230 | 5 600 |
| KAFFRINE | 117 | 3 920 | 1 770 | 4 400 |
| TOTAL | 279 | 8 000 | 3 000 | 10 000 |

II. OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION

2.1. OBJECTIF GENERAL

La mission de capitalisation ambitionne d'examiner les différentes étapes du programme (conception, activités préparatoires, mise en œuvre), par une analyse des résultats enregistrés en termes de leçons apprises (succès, insuffisances), de bonnes pratiques et de formulation de recommandations.

2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Il s'agit de :

- Revisiter le rapport d'évaluation particulièrement le cadre logique notamment sur le plan des montages institutionnel, technique et financier ;
- Identifier les résultats, les leçons apprises en termes de succès, d'insuffisances, de bonnes pratiques ;
- Rédiger un rapport de capitalisation assorti de recommandations.

III. METHODOLOGIE

Elle comporte les étapes suivantes et qui sont liées les unes aux autres :

3.1. REVUE DOCUMENTAIRE

Il s'est agi de consulter les documents de base du PALAM à la suite d'une rencontre de clarification et de mise à niveau portant sur les Termes de Références de la mission de capitalisation entre le Consultant, l'UGP et les Centres de responsabilités. Lesdits documents sont les suivants :

- Le PSE ;
- VOLIP (Vocational Literacy Program For Poverty Reduction IDB/BID);
- Le document sur l'aide-mémoire de la mission de préparation du PALAM ;
- La Note sur l'Exécution Physique du PALAM ;
- Le document sur le programme d'alphabétisation professionnelle pour la réduction de la pauvreté ;
- La Note de présentation du PALAM/VOLIP ;
- Divers rapports de séminaires, ateliers et missions.

3.2. VALIDATION DE LA NOTE METHODOLOGIQUE

Après la signature du contrat de prestation, une réunion s'est tenue avec l'UGP le 19 Janvier 2015 aux fins d'une validation de la note méthodologique étant entendu que les remarques et suggestions de tous les membres de l'équipe sont prises en compte.

3.3. ECHANTILLONNAGE

La méthode d'échantillonnage de convenance ou choix raisonné adopté a permis en liaison avec l'UGP de recueillir auprès des acteurs clés des deux (02) régions de Diourbel et Kaffrine et du niveau national le maximum d'informations utiles pour la capitalisation. Dans ce cadre, les critères dominants pour le choix des villages à visiter sont déclinés comme suit :

Effectivité :

- Nature et modalités de réalisation ;
- Degré de réalisation des activités ;
- Taux d'exécution financière ;
- Respect des délais d'exécution et du chronogramme...

Efficacité :

- Degré de réalisation des objectifs ;
- Résultats enregistrés ;

Efficience :

- Modalités d'exécution financière ;
- Rapprochement des résultats obtenus avec le niveau d'exécution financière.

3.4. LE CADRE DE LA REVUE

Plusieurs niveaux ont fait l'objet d'échanges, à savoir :

- **NIVEAU NATIONAL**

Ils ont eu lieu auprès des Centres de Responsabilité avec les différents responsables en charge de la mise en œuvre du PALAM : la DALN, la D.A, la DOEF, la Micro-Finance, l'UGP.

- **VISITES ET ENTRETIENS AU NIVEAU LOCAL**

Ils ont été effectués dans les deux (02) régions de Diourbel et Kafrine où ont été rencontrés les acteurs des plateformes régionales, des opérateurs en alphabétisation et technique, des maîtres d'apprentissage, des femmes travailleuses, des APCD, de jeunes apprenants, des chambres de métiers, des responsables de collectivités locales, des chefs de villages.

3.5. LE PRE-RAPPORT

Le Pré-rapport a été soumis à l'équipe du PALAM pour observations conformément aux termes du contrat pour validation restant entendu que les remarques et suggestions ont été prises en compte.

3.6. LE RAPPORT FINAL

Après intégration de l'ensemble des observations formulées par l'équipe du PALAM et ses partenaires, le rapport final a fait l'objet d'une validation le

IV. PRESENTATION DU PROGRAMME

Le Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la Lutte contre la Pauvreté « PALAM » s'inscrit dans l'Accord - Cadre global, signé à Dakar, le 31 juillet 2008 entre le Gouvernement du Sénégal et la Banque Islamique de Développement (BID). Il est en harmonie avec la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social et le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) et contribue à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

4.1. OBJECTIF GLOBAL DU PALAM

Contribuer à la réduction de la pauvreté au sein des populations rurales et féminines en priorité, par l'accès à une alphabétisation fonctionnelle, centrée sur les compétences et par l'accès aux services de micro finance favorisant l'auto développement.

4.2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Composante 1 : Renforcer les capacités d'accès à une éducation de qualité de 8 000 enfants (9 à 15 ans) déscolarisés de manière précoce, non scolarisés et ceux des

daaras, avec un accent particulier sur la correction des disparités filles/garçons ; elle est déléguée à la DALN, comme Centres de responsabilité de la Composante (CR);

□ **Composante 2:** Répondre aux besoins éducatifs de 3 000 jeunes et adultes âgés de 16 à 24 ans, pour leur assurer un accès équitable à des programmes de formation qualifiante et à la micro finance ; elle est déléguée à la DA, comme Centres de responsabilité de la Composante (CR);

□ **Composante 3:** Permettre à 10 000 femmes en activités analphabètes âgées de 24 à 49 ans, d'accéder aux opportunités d'alphabétisation fonctionnelle, de formation qualifiante et de financement de leurs activités; elle est déléguée à la DEF, comme Centres de responsabilité de la Composante (CR);

□ **Composante 4:** Au moins 60% des jeunes-adultes et 50% des femmes en activité formés ont accès à la micro finance basée sur la charia pour la promotion de micro-entreprises.

□ **Composante 5 :** Assurer la Coordination et la Gestion du programme.

4.3. STRATEGIE GLOBALE

Ce programme, articulé autour du tryptique Alphabétisation fonctionnelle - Formation Technique et Professionnelle - Microfinance Islamique à l'effet d'atteindre l'objectif décrit plus haut.

Cette approche novatrice intègre la fonctionnalité économique et sociale de l'alphabétisation à la formation technique permet de toucher :

- les jeunes en difficultés, ce qui contribue significativement au retrait et à la réinsertion des enfants de la rue dans les zones d'intervention et à favoriser leur intégration socioprofessionnelle ;
- et les femmes travailleuses en leur permettant de renforcer leurs compétences.

Enfin, à travers la microfinance islamique, levier important du dispositif, des études ont montré qu'elle répondait mieux aux besoins de financement des groupes vulnérables, notamment dans le monde rural.

Au total, les résultats attendus à terme se déclinent comme suit :

- 8 000 enfants de 9-15 ans déscolarisés précoces, des daaras, ou non scolarisés dont 65% de filles fréquentent une école communautaire de base (ECB) d'ici 2013 ;
- 3 000 jeunes adultes de 16-24 ans ont une qualification professionnelle leur permettant d'exercer un métier;
- 10 000 femmes travailleuses analphabètes âgées de 24 - 49 ans (5.600 à Diourbel et 4.400 à Kaffrine) ont amélioré leurs compétences techniques et leurs revenus ;
- Au moins 60% des jeunes adultes et 50% des femmes en activité formés ont accès à la micro finance.

A travers la mise en œuvre du PALAM, le Sénégal entend engager un changement social à tous les niveaux et favoriser l'émergence d'une masse critique d'acteurs et surtout d'actrices locaux autonomes par le biais de la création de microentreprises rurales viables, éthiques, responsables et solidaires, contribuant significativement au développement économique du pays.

4.4. ZONES D'INTERVENTION

Le choix des régions s'est effectué sur la base du croisement de la carte de pauvreté avec celle de l'analphabétisme et de la scolarisation. Les régions retenues étaient Kaolack (avant l'érection du département de Kaffrine en région signalé comme étant le plus pauvre des autres départements de Kaolack) et Diourbel qui sont caractérisées par :

- l'acuité de la pauvreté,
- un taux brut de scolarisation bas,
- un fort taux d'analphabétisme (55 et 54% respectivement à Diourbel et Kaolack pour un taux d'analphabétisme de 59% national au niveau national),
- la faiblesse de l'intervention des partenaires techniques et financiers comparativement à d'autres régions.

L'affinement de ces critères a permis de sélectionner quinze (15) communautés rurales dans les régions de Kaffrine et de Diourbel (voir tableau ci-dessous)

| NBRE | LOCALITES CIBLEES | |
|------|-------------------|-------------|
| | KAFFRINE | DIOURBEL |
| 1 | DAROU MINAM | NGOHE |
| 2 | GAINTHE PATHE | TOUBA MBOUL |
| 3 | LOUR ESCALE | NDINDY |
| 4 | DIANKE SOUF | NGOYE |
| 5 | GNIBY | TOUBA FALL |
| 6 | NDIOUM GAINTHE | THIAKHAR |
| 7 | BOULEL | NGOGOM |
| 8 | MBOSS | |

Le même processus a conduit, suite à l'étude du Milieu, à élaborer la situation de référence de ces communautés rurales et aboutir à la sélection des 279 villages dont 117 à Kaffrine et 162 à Diourbel

4.5. PRINCIPES DIRECTEURS DE MISE EN ŒUVRE

- Approche par la demande : les services offerts sont à la demande des populations

- Stratégie du « faire faire »** : les opérateurs exécutent les activités qui sont de leurs compétences
- Approche intégrée des apprentissages** (technique, alpha et post alpha) : créer un environnement lettré au niveau des ateliers
- Partenariat et constitution de pôles de coopération** (ex. INPS/MFEEF) : S'appuyer sur la plateforme Initiative Nationale pour la Protection Sociale (INPS) regroupant autour de l'autorité administrative, les différents services techniques déconcentrés, les collectivités locales et partenaires,
- Capitalisation et mutualisation des expériences** : promouvoir des espaces d'échanges de bonnes pratiques

4.6. CADRE INSTITUTIONNEL

Considérant son approche empreinte d'une solidarité intergouvernementale agissante, l'exécution du PALAM impliquera plusieurs directions et services techniques de différents ministères, à l'effet d'assurer complémentarité et une synergie d'actions pour une cohérence optimale au programme.

Les instances suivantes sont mises en place :

- **Le comité de pilotage du programme**

C'est un organe consultatif, d'orientation stratégique, d'impulsion, de supervision et de validation des activités menées dans le cadre du programme. Créé par arrêté ministériel n°10779 du 23 Novembre 2009, il est composé de plusieurs ministères, d'associations de femmes, de jeunes, des collectivités locales et de la société civile. Il est présidé par le Ministre de tutelle qui a en charge les questions sociales relatives à la famille, et se réunit une fois par semestre en vue de délibérer sur les plans de travail annuels, préparés par l'équipe du projet ;

- **L'unité de coordination du programme**

L'exécution du programme est confiée à une Unité de Gestion du Programme (UGP) dirigée par une Directrice et placée sous la supervision et l'orientation du comité de pilotage. L'UGP bénéficie d'une autonomie administrative et financière. L'administration, le suivi et la gestion financière du programme relèvent de cette unité. La mission de l'UGP est d'assurer la coordination et la gestion globale du programme, la mise en œuvre et le suivi des actions des différentes composantes (1-2-3) du PALAM confiées aux différentes directions techniques concernées (DALN, DA et DOFEF), centres de responsabilités.

- **Les centres d'exécution**

Il s'agit des Organisations Non Gouvernementales (ONG), Organisations Communautaires de Base (OCB), Acteurs Porteurs de Dynamique Communautaire (APDC), Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), firmes privées, chambres de métiers,

institutions publiques et para publiques qui sont recrutés selon leur expertise et leur expérience dans les domaines retenus par le programme.

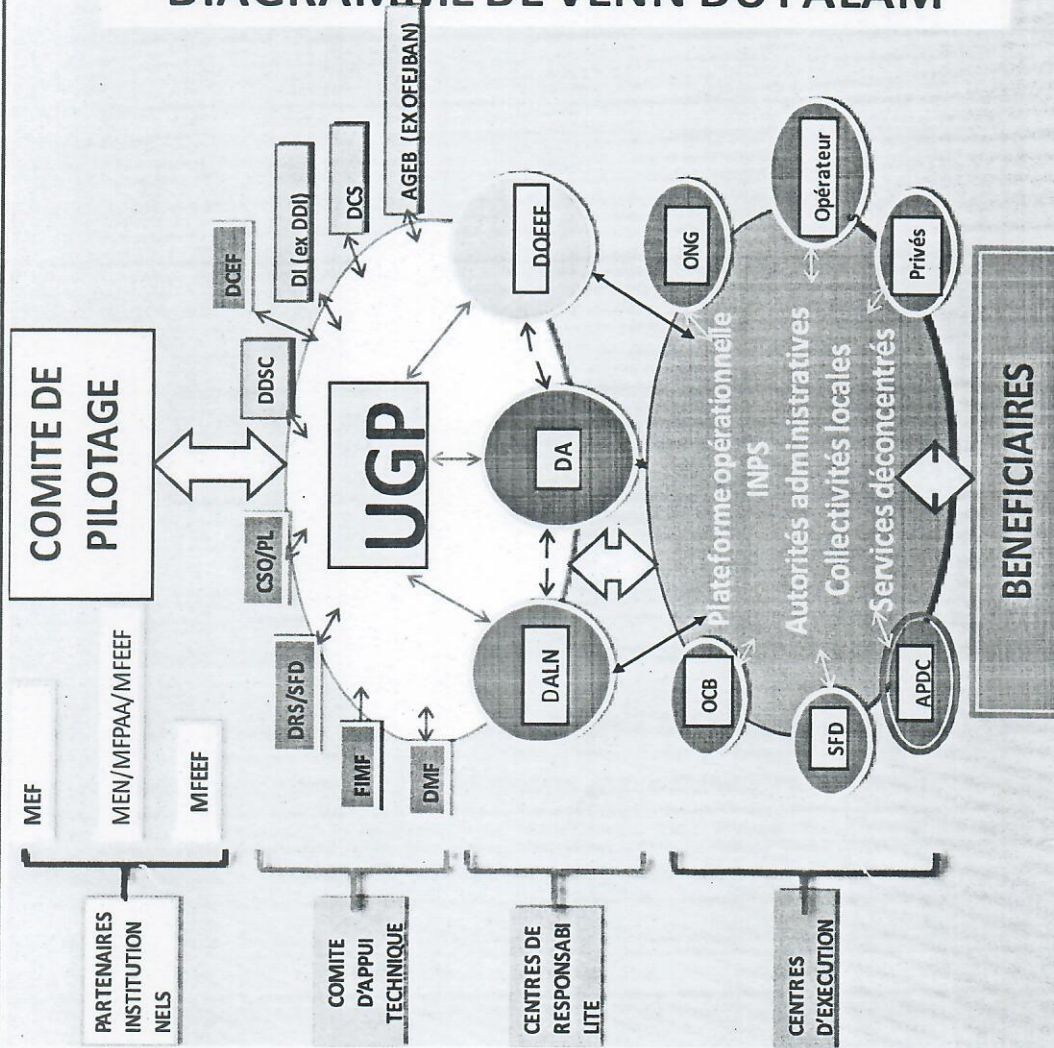
L'UGP est appuyée par :

- **un Comité d'appui technique** : En sus des structures susvisées, d'autres qui ont des missions régaliennes par rapport au domaine visé par le programme sont conviées périodiquement à des réunions d'échanges et de réflexion pour affiner les différentes stratégies du programme.

- **la Plateforme Nationale pour la Protection Sociale (INPS)** : elle réunit l'ensemble des acteurs au niveau de chaque région, les collectivités locales, les services techniques déconcentrés et les autorités administratives. Elle assure le suivi quotidien du programme dans toutes ses composantes, sous la direction du Gouverneur de la région et l'appui des Acteurs Porteurs de Développement Communautaires ou APDC.

- **Les bénéficiaires** : il s'agit des communautés de base qui sont associées à toutes les étapes de mise en œuvre des activités du Programme. Elles sont organisées en comités villageois de développement et bénéficient d'un important programme de renforcement des capacités à l'effet d'e renforcer l'appropriation et la pérennisation des investissements du programme.

DIAGRAMME DE VENN DU PALAM



Le diagramme de Venn ainsi présenté, est structuré pour refléter le montage institutionnel du PALAM, les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre.

Il fait apparaître leurs inter-relations et niveaux d'implication, selon leurs domaines de compétences, à travers des couleurs et formes (flèches, lignes).

4.7. PRESENTATION DES COMPOSANTES DU PROGRAMME

4.7.1 PRESENTATION DE LA COMPOSANTE 1 : ACCES A L'EDUCATION DE 8 000 ENFANTS DESCOLARISES, NON SCOLARISES ET CEUX DES DAARAS AGES DE 9 A 15 ANS DONT 65% DE FILLES.

L'objectif est d'enrôler 8 000 enfants de 9 à 15 ans déscolarisés, non scolarisés et ceux des daara en leur donnant une seconde chance, les enfants qui fréquentent les daara et qui veulent rejoindre l'éducation formelle et ceux qui n'ont jamais fait l'école.

Les activités de cette composante se présentent comme suit :

- L'identification des bénéficiaires ;
- La construction et l'équipement d'Ecoles Communautaires de Base (ECB) pour la prise en charge de 8 000 enfants ;
- La formation des personnels enseignants (volontaires et superviseurs) ;
- Le suivi-évaluation.

Au regard du taux élevé de l'analphabétisme au Sénégal notamment en milieu rural, le PALAM à travers la composante 1 ambitionne de lutter contre les déperditions scolaires et la non-scolarisation des enfants de 9 à 15 ans, le focus étant mis sur les filles devant représenter les 65 % des effectifs. Ainsi, l'on relève pour ladite composante, qu'il s'agit d'enrôler les enfants dans des Ecoles Communautaires de Base (ECB), poursuivant alors une double finalité formulée sous l'option passerelle et celle de l'insertion socio-économique.

Pour offrir des services de qualité aux enfants, les opérateurs recrutés sont chargés entre autres, de la mise en place d'un personnel éducatif répondant au profil défini dans le manuel de procédures de la composante (volontaires ayant le BAC ou BFEM + 4 années d'expérience dans les ECB et superviseur), des intrants pédagogiques nécessaires (manuels, fournitures, outils de gestion de la classe, etc). Cette option permet de dispenser aux enfants des enseignements apprentissages appropriés pour l'atteinte des finalités poursuivies en option passerelle, insertion économique, avec une implication accrue des communautés à travers la mise en place de comités de gestion et un dispositif de suivi – évaluation des activités déroulées.

Le recrutement de ces opérateurs s'est opéré en deux phases en raison de la complexité et des exigences de la procédure pour des structures non familiarisées à cette pratique. C'est ainsi qu'au terme de la procédure, seuls 23 sur les 40 requis ont pu satisfaire aux critères retenus, et démarré les activités. Pour ce qui concerne le gap de 17 opérateurs, conformément aux dispositions de la BID, l'UGP a lancé un second appel d'offre dont le processus d'évaluation n'a abouti qu'au bout de six mois.

Dans ce cadre, le programme a assuré en deux phases, la formation initiale des volontaires et des superviseurs dans les centres de formation des personnels de l'éducation (ex EFI) et organisé des sessions en initial et recyclage notamment sur l'approche par les compétences (APC) et la gestion des ECB.

A l'effet de mettre les apprenants dans les meilleures conditions d'apprentissage, le programme a réalisé des avancées significatives avec la construction et l'équipement des infrastructures sociocommunitaires pérennes (ECB), et le relèvement du profil d'entrée des volontaires des ECB (BAC), ce qui est une innovation majeure dans le sous-secteur de l'éducation de base des jeunes et des adultes analphabètes. Il convient de souligner que cela a contribué à la modernisation et à l'amélioration des conditions d'enseignements / apprentissages des apprenants. Toutefois, en ce qui concerne les critères d'implantation des ECB, l'on a relevé la nécessité de tenir compte de l'existence d'écoles arabes ou formelles considérées comme « sources concurrentes » par bon nombre d'acteurs.

• PRINCIPALES ACTIVITES MENEES PAR LA COMPOSANTE 1 :

Des résultats importants ont été enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre du programme notamment :

- L'actualisation du manuel des procédures de la DALN ;
- L'élaboration stratégie de la composante 1 ;
- L'identification des 8 000 bénéficiaires ;
- La sélection de 40 opérateurs ;

- La construction et l'équipement de 186 Ecoles Communautaires de Base (ECB) et l'utilisation de 08 CREPA (Centres de Ressources Educationnelles pour Adultes) ;
- La formation des 200 volontaires et 40 superviseurs ;
- 4 681 / 7 600 enfants (soit 61,59 % dont 61,33 % de filles) ont été enrôlés dans les 190 ECB ouvertes et bénéficient d'une formation alternée (théorie, pratique) articulée autour des enseignements-apprentissages et les projets productifs. Les 400 enfants confiés à deux opérateurs défaillants n'ont pas été enrôlés ;
- La formation initiale de 440 facilitateurs et 40 superviseurs ;

- L'alphabétisation fonctionnelle de 2 880 jeunes sur 3 000 dans différents métiers soit 96 % ;
- L'alphabétisation fonctionnelle de 9 996 femmes sur 10 000 soit 99,96 % ;
- Les missions de suivi-supervision.

• **ACTIVITES NON PREVUES ET REALISEES :**

- La mise en place d'une caisse de solidarité dans chaque ECB ;
- Les cérémonies d'inauguration des ECB présidées par Madame le Ministre de la Femme ;
- L'organisation de cérémonie de récompenses des meilleur(e)s apprenant(e)s des ECB ;
- L'organisation, en rapport avec la DEXCO, le SEAPLN, la DALN et les deux IA de Diourbel et Kaffrine, d'un test de niveau harmonisé et standardisé à celui du formel ayant accompli le cycle complet jusqu'au CM² pour 1 106 apprenants des ECB de la première génération ;

Plusieurs facteurs expliquent les quelques insuffisances relevées dans la mise en œuvre. Il s'agit de :

- La défection de deux opérateurs devant prendre en charge 400 enfants ;
- La concurrence des écoles arabes au niveau des villages ;
- Le phénomène du nomadisme encore observé par certaines communautés ;
- La pertinence de certaines résistances chez les ménages particulièrement démunies ;
- Le rejet systématique du français par certaines communautés...

4.7.2 PRESENTATION DE LA COMPOSANTE 2 : FORMATION QUALIFIANTE DE 3 000 ADOLESCENTS, JEUNES ADULTES ANALPHABETES ET DESCOLARISES AGES DE 16 A 24 ANS.

La composante 2 vise essentiellement à assurer la formation qualifiante de 3.000 adolescents et jeunes adultes des villages ciblés par le programme, dans les métiers qu'ils ont librement choisis d'exercer, à l'effet de lutter contre la déperdition scolaire, l'analphabétisme et le chômage des jeunes.

En rapport avec la DA, centre de responsabilité de la composante, le programme a opté pour une ingénierie de formation dite Approche Par les Compétences (APC) qui permet l'intégration des savoirs (connaissance, savoir-faire, savoir être) à travers la méthode par alternance avec 80% de pratique dans des ateliers artisanaux sélectionnés et 20%, d'enseignements théoriques dans les centres de ressources. Le suivi de la formation des

jeunes est assuré par le superviseur-évaluateur et au bout du processus, le jeune est certifié par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Cette stratégie est conforme au tryptique du programme. Elle est accompagnée par l'alphabétisation dans le métier et la formation en gestion ; tout ceci pour leur permettre de mettre en place et de bien gérer leurs propres micro-entreprises.

S'agissant des activités, elles sont relatives à :

- L'identification des bénéficiaires et de leurs besoins de formation en liaison avec la Direction de l'Apprentissage (DA) du Ministère en charge de la Formation Professionnelle ;
- Le développement des Curricula ;
- La sélection des opérateurs en collaboration avec la Direction de l'Apprentissage (DA) ;
- Le recrutement de 212 artisans (M.A) ;
- L'appui aux ateliers notamment dans le domaine des équipements ;
- La formation de 3 000 apprenants sur une période de dix-huit (18) mois et basée sur les réalités locales (principalement l'agriculture, la mécanisation de l'agriculture et l'artisanat rural) ;
- La certification ;
- Les missions de suivi des activités.

En vue de l'atteinte des objectifs fixés précédemment, le programme a confié la mise en œuvre à des opérateurs techniques, au nombre de six (06) redéployés au niveau des différentes communes (ex CR). Il s'agit de :

- FRADEV ;
- KORA ;
- ASSOCIATION JEUNESSE ENVIRONNEMENT (AJE) ;
- AIDF/DDL ;
- CONCEPT ;
- PERFORMANCE AFRIQUE.

• **PRINCIPALES ACTIVITES MENEES PAR LA COMPOSANTE2 :**

Au titre des résultats enregistrés, l'on peut noter :

- L'existence d'un manuel de procédures ;
- L'identification des bénéficiaires ;
- Le développement des curricula : neuf (9) curricula ont été élaborés et portent sur les métiers suivants : menuiserie bois, métallique, coiffure, couture, agriculture/élevage, pépiniériste, électricité, maçonnerie, mécanique auto. Chaque

curriculum comporte les documents suivants : le Programme d'apprentissage ou le Référentiel de formation, le Référentiel Métier, le Référentiel de Compétences, le Rapport d'Analyse de Situation de Travail – AST, le Guide ou le Carnet d'Apprentissage de l'apprenti qui atteste la réalisation de son programme d'apprentissage ;

- L'utilisation des six (6) opérateurs techniques ;
- L'enrôlement de 3 000 apprenants et de 212 Maîtres d'Apprentissage (MA) ;
- La formation des 212 MA en APC ;
- L'appui en équipements aux ateliers des artisans sélectionnés : 110/212 MA pour leur permettre d'améliorer les conditions d'apprentissage des jeunes ;
- La formation technique de 2880 jeunes sur les 3000 ciblés par le programme, soit 96%, dans les ateliers artisanaux et centres de ressources : La formation par alternance (théorie pratique) : insuffisance voire absence de centres de ressources en milieu rural, le recours à des unités mobiles de formation (20% de théorie en centre ressources et 80% de pratique dans l'atelier du MA) ;
- L'alphabétisation fonctionnelle de 2880 jeunes sur les 3000, soit 96% ;
- La formation en gestion 1811/1800 jeunes, soit 100,62% ;
- La préparation à la certification d'environ 300 jeunes ciblés sur la base des référentiels existants pour subir les épreuves.

4.7.3 PRESENTATION DE LA COMPOSANTE 3 : ALPHABETISATION FONCTIONNELLE DE 10 000 FEMMES TRAVAILLEUSES AGEES DE 24 A 49 ANS.

L'objectif de cette composante est de procurer des compétences d'alphabétisation aux bénéficiaires (près de 10 000 femmes travailleuses). Pour aider à la modernisation et à l'accroissement des activités de production, près de 60% des femmes travailleuses auront accès au capital et aux micro-financements.

Les activités de cette composante sont :

- Identification et la sélection des bénéficiaires ;
- La détermination des besoins des cibles en termes de développement et d'alphabétisation ;
- L'élaboration du manuel de procédures traitant des aspects relatifs aux critères de sélection des opérateurs en apprentissage, des modalités de sélection, des procédures de contractualisation, de la gestion des contrats ;
- L'identification des besoins en facilités pour favoriser la participation des femmes au programme de formation ;
- Le suivi-évaluation.

L'objectif poursuivi est de promouvoir l'autonomisation de 10.000 femmes travailleuses, c'est-à-dire exerçant réellement une activité productive, âgées de 24 à 49 ans, par le biais du renforcement de leurs compétences techniques et l'alphabétisation

A ce titre, à l'instar des autres composantes, des opérateurs techniques ont été sélectionnés selon les procédures retenues, par l'UGP en rapport avec la Direction des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat féminin, centre de responsabilité, avec comme missions d'accomplir toutes les activités devant permettre l'atteinte des objectifs visés, notamment, le renforcement des capacités des femmes dans leurs activités, articulé à l'alphabétisation fonctionnelle, de formation en gestion, d'élaboration participative des requêtes de financement de leurs micro-entreprises, et le suivi encadrement jusqu'à la mise en place et au fonctionnement des micro-entreprises.

Ont été acteurs dans la mise en œuvre de la composante 3 du PALAM, les opérateurs techniques suivants :

- PASTEEF ;
- FRADEV ;
- AIDF/DDL ;
- CONCEPT ;
- PERFORMANCE AFRIQUE ;
- SAHEL DEVELOPPEMENT.

• PRINCIPALES ACTIVITES MENEES PAR LA COMPOSANTE3

Les résultats enregistrés par la composante sont:

- Elaboration du manuel de procédures ;
- Identification des 10 000 bénéficiaires ;
- Sélection des 6 opérateurs techniques et facilitateurs ;
- Acquisition de facilités (équipements d'allègement et autres) ;
- Formation des 180 facilitateurs (trices) techniques ;
- Formation technique de 9996/10000 femmes travailleuses soit 99,96% dans les filières suivantes : la transformation des produits arachidières, la transformation des produits céréaliers, la couture, la coiffure, le maraichage, l'embouche, la teinture, la saponification ;
- Alphabétisation fonctionnelle basée sur les activités de 9996/10000 femmes travailleuses soit 99,96% ;
- Formation en gestion de 5 539/5000 femmes (GERME 1) (110,78%) ;
- Suivi des activités.

Parmi les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités de la composante, on peut noter :

- Absence d'infrastructures appropriées pour les formations techniques ;
- Charges des travaux domestiques ;
- Risque de concurrence négative au sein d'une même communauté du fait de la faible diversification des filières ;
- Insuffisance de l'encadrement technique des femmes (appropriation et pérennisation) ;
- Absence d'infrastructures pouvant accueillir les micro-entreprises.

4.7.4 PRESENTATION DE LA COMPOSANTE 4 : MECANISME DE SOUTIEN DE LA MICRO FINANCE

L'objectif principal de la composante 4 Micro finance du PALAM est de permettre aux jeunes/ adultes de la composante 2 bénéficiant de la formation qualifiante et aux femmes travailleuses de la composante 3 ayant subi l'alphabétisation fonctionnelle et la formation professionnelle, d'accéder à un dispositif de micro finance adapté basé sur le mode de financement islamique leur permettant de promouvoir leurs microprojets.

Les principaux résultats attendus sont :

- **60%** au moins des 3000 jeunes /adultes formés, soient **1 800 jeunes** devront bénéficier du programme de micro finance suivant l'orientation professionnelle choisie ;
- **50%** au moins des 10 000 femmes travailleuses formées soient **5 000 femmes** qui auraient des projets pertinents éligibles, bénéficieront du mécanisme de financement ;
- Le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs de la composante en finance islamique (IMF, ONG, Partenaires institutionnels et Bénéficiaires).

• LE PROCESSUS D'OPERATIONNALISATION DES FINANCEMENTS DES MICROPROJETS :

Malgré ses performances, la microfinance conventionnelle connaît des limites objectives quant à ses capacités intrinsèques à promouvoir une inclusion financière.

C'est pourquoi la microfinance islamique a été proposée comme modèle alternatif et innovant devant permettre le financement des TPE et PME en milieu rural.

La microfinance islamique est ainsi toute indiquée pour lever les contraintes qui s'opposent à l'avènement d'une finance responsable et inclusive.

Conformément à l'accord de prêt, les opérations de financement de microprojets se feront en conformité avec la « *Charia* » selon les modes suivants :

RAPPORT DE CAPITALISATION DES RESULTATS DU PROGRAMME D'ALPHABETISATION ET D'APPRENTISSAGE DE METIERS POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (PALAM/VOLIP/BID/SENEGAL)

- **Mourabaha ;**
- **Moucharaka ;**
- **Moudaraba ;**
- **Ljara ;**
- **Salam.**

Cependant, le mode de financement « **Mourabaha** » sera le plus pratiqué par le PALAM car il s'avère que ce mode de financement est le plus utilisé en finance islamique et mieux adapté à nos cibles et aux SFD.

La « **Mourabaha** » est une technique de financement aux termes de laquelle le SFD acquiert un bien et le revend ensuite à tempérament à son client à un prix majoré. En contrepartie de la mise à disposition du financement, le SFD perçoit, moyennant un prix payable à terme, un montant comprenant le coût d'acquisition majoré d'une marge convenue entre les parties.

Le contrat contient des indications sur la marchandise, les délais et le lieu de livraison. Trois opérations sont simultanées : une promesse d'achat du client, une promesse de vente du SFD, un contrat de vente à bénéfices après l'entrée en jouissance de la marchandise par l'acheteur. Le SFD paye donc le fournisseur et se fait rembourser par le client.

Le dispositif de financement s'est appuyé sur les SFD comme intermédiaires financiers et sur les opérateurs pour l'encadrement technique, ainsi nous avons :

- **Quatre (4) SFD partenaires** (PAMECAS, ACEP, CMS, UIMCEC) qui ont été sélectionnés avec l'appui de la DRS/SFD pour couvrir avec leurs 18 points de services l'ensemble des zones d'intervention du PALAM ;
- **Huit (8) Opérateurs techniques** qui ont été sélectionnés couvrant ainsi les quinze communes ayant pour mission outre la formation technique, l'encadrement des jeunes et des femmes (constitution des GIE, formulation des microprojets, suivi des dossiers auprès des SFD, supervision générale et technique).

● **PRINCIPALES ACTIVITES MENEES PAR LA COMPOSANTE4 :**

Ainsi le PALAM a pu dérouler sa stratégie de financement à travers la mise en œuvre d'activités suivantes :

- L'identification de partenaires stratégiques : DRS/SFD, DMF, FIMF AP/SFD, CONGAD, DDSC, ainsi que la signature de conventions avec ses partenaires stratégiques ;
- Le recrutement d'un expert international en finance islamique ;
- L'élaboration d'une stratégie et d'un manuel des procédures spécifiques aux financements islamiques ;

- La mise en place d'un vaste programme de renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre avec l'appui d'un expert international ;
- La sélection de SFD Partenaires avec l'appui de la DRS/SFD et la signature des conventions cadre avec eux ;
- L'assistance technique aux SFD et opérateurs techniques sur les modalités du financement islamique ;
- L'étude diagnostique des Systèmes d'Information et de Gestion (SIG) des SFD Partenaires en vue de l'intégration du produit « mourabaha » ;
- Des campagnes d'informations et de sensibilisation de tous les acteurs concernés en Finance Islamique avec comme supports des dépliants traduits en langues nationales ;
- L'organisation de microentreprises de jeunes et de femmes sous forme de GIE ;
- La formulation de microprojets ;
- Le dépôt des demandes de financement auprès des SFD ;
- Le financement des microprojets de jeunes et de femmes ;
- Le suivi –évaluation des financements.

4.7.5 PRESENTATION DE LA COMPOSANTE 5 : GESTION ET SUPERVISION DU PROGRAMME.

L'Unité de Gestion du Programme (UGP) est chargée d'assurer la gestion globale du PALAM, la coordination des activités des différentes directions techniques au travers des centres de responsabilité, la coordination avec la BID, la production de résultats et le respect des procédures.

L'administration, le suivi et la gestion financière du PALAM relèvent ainsi de cette Unité.

Les postes de travail sont les suivants, en plus du personnel d'appui (assistant/e, chauffeur, gardiens, vagemestre, personnel d'entretien) :

- Directrice, chargée de la coordination globale des activités du programme ;
- Expert en éducation et formation ;
- Expert Chargé(e) des affaires administratives et financières ;
- Expert en micro finance.

• PRINCIPALES ACTIVITES MENEES PAR LA COMPOSANTE 5 :

Elles sont déclinées comme suit :

- Organisation d'ateliers de mise à niveau et d'appropriation :
 - Interne UGP,

- UGP / Centres de responsabilité,
- UGP / Centres de responsabilité / Comité d'appui technique ;
- Organisation d'ateliers d'information - sensibilisation et mise à niveau aux plans national, régional, départemental et local (CRD, CDD, CLD) ;
- Rencontres avec les parlementaires et les bénéficiaires des localités ciblées ;
- Lancement officiel du PALAM présidé par les plus Hautes Autorités de la République en présence de Son Excellence Dr Ahmed Mouhamed Ali Président de la BID, suivi des travaux techniques entre les experts nationaux et ceux de la BID ;
- Partage sur l'élaboration des stratégies sectorielles et de la stratégie globale, en se basant sur les axes suivants ;
 - Elaboration du Manuel des procédures général et sectoriel ;
 - Elaboration du plan quinquennal et PTA ;
- Elaboration du plan de passation ;
- Recrutement des Ressources Humaines : Experts, Opérateurs, Consultants... ;
- Elaboration du plan de communication (supports, ...) ;
- Elaboration du plan de formation ;
- Audits annuels des comptes ;
- Missions de supervision générale (UGP, C.R, Plateformes régionales).

Dans la mise en œuvre globale, les initiatives suivantes ont été prises par l'UGP :

- Institutionnalisation de rencontres périodiques entre l'UGP et les Centres de responsabilité (points focaux tous les 15 jours et Directeurs tous les mois) ;
- Institutionnalisation de rencontres périodiques entre l'UGP et les Centres de responsabilité et les opérateurs ;
- Utilisation de la plateforme régionale et des APDC ;
- Mise en place de cadres locaux de concertation pour promouvoir la synergie entre les différents acteurs (opérateurs et autres acteurs: collectivités locales, comités villageois,...).

L'unité de gestion a mis en place un dispositif de suivi-évaluation au plan national (UGP, Centres de responsabilité, Comité de pilotage) complété au niveau régional par les plateformes régionale, départementale et locale, placées sous la présidence des autorités administratives (Gouverneurs, Préfets, Sous-Préfets).

Le chef de service régional du Développement Communautaire et Social en assure le secrétariat, en qualité de point focal.

L'objectif poursuivi à travers ce mécanisme est d'assurer le suivi de proximité tout en veillant à favoriser la pérennisation des investissements, par une participation communautaire inclusive, à travers les différents comités de gestion mis en place à

l'échelle du village (ECB, projets productifs, caisses scolaires de solidarité, micro entreprises).

V. ANALYSE DU MONTAGE DU PROGRAMME

Sur la conception du programme : le PALAM/SENEGAL est une initiative consacrée à la lutte contre la pauvreté, en milieu rural. Il s'appuie sur le renforcement du capital humain par une contribution à l'accès des enfants, des jeunes et des femmes à une éducation de qualité (non formelle, alphabétisation fonctionnelle).

La thèse principale ainsi véhiculée est que l'élévation du niveau d'éducation des populations en général, et celles rurales, en particulier, entraîne un accroissement de la productivité et par incidence un pouvoir économique amélioré et un mieux-être individuel et collectif.

C'est à ce titre et eu égard **au caractère multidimensionnel de la pauvreté**, que le programme s'est attaché à orienter ses interventions en direction de ces cibles particulièrement touchées par les problématiques que sont l'exclusion du système éducatif des enfants et des filles, l'analphabétisme des populations, le manque de qualification et le sous-emploi des jeunes, et l'absence de mécanismes de soutien aux femmes travailleuses.

En se focalisant ainsi sur les activités d'éducation et d'alphabétisation, **le PALAM se veut également un mécanisme d'éradication à la base de l'analphabétisme, et de rupture de la transmission générationnelle de la pauvreté**, à travers les cibles (enfants de 9 à 15 ans, jeunes de 16 à 24 ans et femmes de 25 à 49 ans, ce qui justifie amplement le choix des zones d'intervention du programme (régions de Diourbel et Kaffrine) effectué sur la base du croisement de la carte de pauvreté avec celle de l'analphabétisme et de la scolarisation.

C'est pourquoi, le PALAM, dans sa conception, est assez **original par le modèle de management inclusif promu**, qui repose pour l'essentiel sur **la nécessaire collaboration entre le Ministère porteur de l'initiative de lutte contre la pauvreté, en l'occurrence celui de la Femme, de la Famille et de l'enfance, et les autres ministères concernés**, notamment, à travers leurs directions techniques, érigées en centres de responsabilité des composantes sectorielles que sont l'éducation de base des enfants, la formation qualifiante des jeunes et l'alphabétisation fonctionnelle des femmes en vue de leur promotion économique.

C'est sur cette base que l'UGP a mis en pratique le principe selon lequel « à chacun son domaine d'expertise, dans une synergie d'actions complémentaires ».

Les avantages à tirer d'une telle approche, sont d'une part, une plus grande efficacité et cohérence dans la lutte contre la pauvreté et d'autre part, la capitalisation des acquis, gage de la pérennisation du programme.

Dans ce cadre, il est particulièrement important de reconnaître que deux éléments déterminants devraient être capitalisés en matière de pilotage et d'opérationnalisation de programme similaire :

- **Le niveau d'influence de l'ancrage institutionnel du programme pour une meilleure synergie des actions entre les différents départements concernés**
- **Et le choix du coordonnateur basé sur son profil, son expérience avérée et son leadership.**

Sur le cadre institutionnel du PALAM : L'analyse du cadre institutionnel a permis de relever que l'Unité de Gestion du programme a apporté des innovations majeures aux documents de base (rapport d'évaluation, Accord de prêt), parmi lesquelles, l'on peut citer :

- L'élargissement des membres du Comité de pilotage et du Comité d'appui technique, à des directions techniques susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs poursuivis ;
- La mise en place **d'un cadre de coordination décentralisé, à travers les plateformes régionales, départementales et locales ;**
- L'implication dans le dispositif, d'acteurs (APDC) en charge de l'information et de la sensibilisation de proximité.

A l'analyse, il ressort que l'UGP a compris que **le pilotage d'un tel programme nécessitait de disposer d'espaces de concertations**, pour consolider les relations entre les acteurs impliqués (UGP/CR, UGP/CR/Opérateurs, UGP/CR/Plateformes régionales), partager entre les opérateurs et les autorités locales, les plans d'actions et des contraintes éventuelles, mutualiser les compétences et ressources, mais aussi et surtout, faciliter l'appropriation et le suivi de proximité de l'exécution des différentes activités du programme.

De même, l'enrôlement dans le dispositif des relais (APDC) émanant du milieu, en charge de l'information et de la sensibilisation de proximité auprès des populations cibles, se justifie à plus d'un titre, en raison des innovations portées par le programme, notamment, **l'introduction de la finance islamique et l'application du tryptique « Alphabétisation fonctionnelle - Formation Technique et Professionnelle - Microfinance Islamique ».**

Au total, au vu de la complexité du programme, de son caractère novateur et de la diversité des acteurs (cibles, opérateurs), force est de reconnaître que les résultats

satisfaisants enregistrés n'auraient jamais pu être atteints, sans ces initiatives hardies apportées par l'UGP.

Mieux encore, ces résultats seraient sans aucun doute bien meilleurs, si les ressources financières adéquates avaient été budgétisées pour rendre plus opérationnel tout ce mécanisme mis en place.

VI. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE PAR COMPOSANTE

5.1. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 1.

- La Pertinence du choix des cibles :

Les 8000 apprenants (dont 65% de filles) qui devraient être enrôlés dans les ECB sont des enfants déscolarisés et non scolarisés dont ceux des Daaras, âgés de 9 à 15 ans. C'est une seconde chance donnée aux enfants qui n'ont pas pu aller à l'école ou qui ont quitté précocement l'école formelle. Ainsi, le choix de ces cibles a contribué à réduire le nombre d'analphabètes et améliorer l'accès des enfants notamment les filles à une éducation de qualité

Cependant, les difficultés suivantes ont été constatées dans plusieurs villages :

- Des considérations socioculturelles qui ont rendu timide l'adhésion de certaines communautés ;
- La réticence de certains parents à l'école française (rejet de la langue française) ;
- La cohabitation ECB- école formelle.

- La double finalité des ECB :

La double finalité poursuivie dans le cadre des ECB est relative à l'option passerelle et l'insertion socio-économique pour un objectif « zéro déperdition ».

Dans cette perspective, les enfants bénéficient d'une formation alternée (théorie-pratique) articulée autour des enseignements-apprentissages et projets productifs. Ces derniers permettent de préparer l'insertion socio-économique des enfants ne pouvant pas emprunter l'option passerelle à travers la mise en place de micro-entreprises rurales.

- La construction des ECB :

Elle répond aux normes d'hygiène et de sécurité au regard de son plan architectural comprenant des salles de classe, une bibliothèque, un hangar et des toilettes constituant ainsi une infrastructure pérenne pour la communauté (mise en place de comités villageois).

Cependant, il est relevé des insuffisances de plusieurs ordres (sous-estimation du coût des matériaux, non prise en compte du coefficient d'éloignement dans l'évaluation du coût de construction, non-respect du cahier de charges par certains entrepreneurs...)

- **Le professionnalisme des opérateurs en alphabétisation et leurs besoins en renforcement des capacités :**

Le PALAM a procédé au recrutement de 40 opérateurs en alphabétisation en deux phases (respectivement 23 et 17 opérateurs) suite aux insuffisances notées dans les dossiers de manifestation d'intérêt déposés par ces derniers.

Au regard de la mise en œuvre de cette composante et des exigences du programme en matière de qualité d'enseignement-apprentissage, il convient de souligner un réel besoin de renforcement de la professionnalisation de certains opérateurs et de leurs capacités techniques et managériales.

En effet, il a été constaté au cours des missions de suivi une inadéquation entre le profil de certains opérateurs et les prestations sur le terrain :

- Insuffisance du personnel requis ;
- Absence de logistique, de bureaux ;
- Problème de fonctionnement du dispositif de suivi-encadrement est noté dans certains cas ;
- Des superviseurs non expérimentés ont été enregistrés dans certains cas ;
- Non maîtrise de l'APC par certains superviseurs ;
- Non maîtrise des techniques d'étude de leçon par certains superviseurs.

- **L'analyse du coût apprenant :**

Le coût de l'apprenant (145 000 Francs CFA) est sous-évalué au regard des exigences de performances attendues. En effet, les plans de décaissement étaient étalés sur trois (03) ans alors que la stratégie de mise en œuvre de la composante avait fait état de trois (03) à quatre (04) ans pour un quantum horaire de mille deux cents (1 200) heures. Au terme des trois (03) premières années, tous les opérateurs de la première génération ont épuisé leur budget obligeant l'UGP à étudier les modalités de prise en charge de la quatrième (4^{ème}) année.

Dans ces conditions, il est nécessaire de revoir à la hausse le coût apprenant.

- **Le niveau de qualification des volontaires et superviseurs : formation initiale et continue, les cas de changement de volontaires suite à la manifestation d'autres opportunités**

Conformément à la stratégie de mise en œuvre de la composante, les volontaires doivent avoir au minimum le BAC ou équivalent ou le BFEM + 4 ans d'expériences en gestion d'une classe ECB pour pouvoir être recrutés par leurs employeurs à savoir les opérateurs en alphabétisation. Au-delà de ces prérequis, le PALAM a procédé à la formation initiale et continue des volontaires afin qu'ils puissent être davantage opérationnels sur le terrain.

Cependant, il est à noter l'instabilité du personnel de terrain pour des raisons liées à la manifestation d'autres opportunités. Cette instabilité du personnel de terrain met en exergue à l'instar des autres projets et programmes la lancinante question du statut des volontaires.

A cet égard, il serait souhaitable pour l'UGP de clarifier au moment du recrutement que les opérateurs sont les employeurs des volontaires. En outre, une liste d'attente pourrait être établie pour faire face à ces manquements.

S'agissant des superviseurs, il convient de souligner que le niveau requis est le BAC ou équivalent et une expérience de quatre (04) ans dans les ECB ou en développement.

- **Sur l'évolution des effectifs**

Dans le rapport d'évaluation du programme, il était prévu d'enrôler 8000 apprenants dans 200 ECB, soit un ratio de 40 apprenants par classe.

C'est ainsi que, sur la base du manuel de procédures de la DALN qui propose une distribution par sous projet de 05 ECB pour chaque opérateur, 40 opérateurs devraient être recrutés.

Conformément au rapport d'évaluation du programme, chaque classe ECB compte 40 apprenants.

A ce titre, chacun des 40 opérateurs devrait assurer l'éducation de qualité de 200 apprenants des cinq (5) classes ECB attribuées pour l'atteinte des objectifs poursuivis.

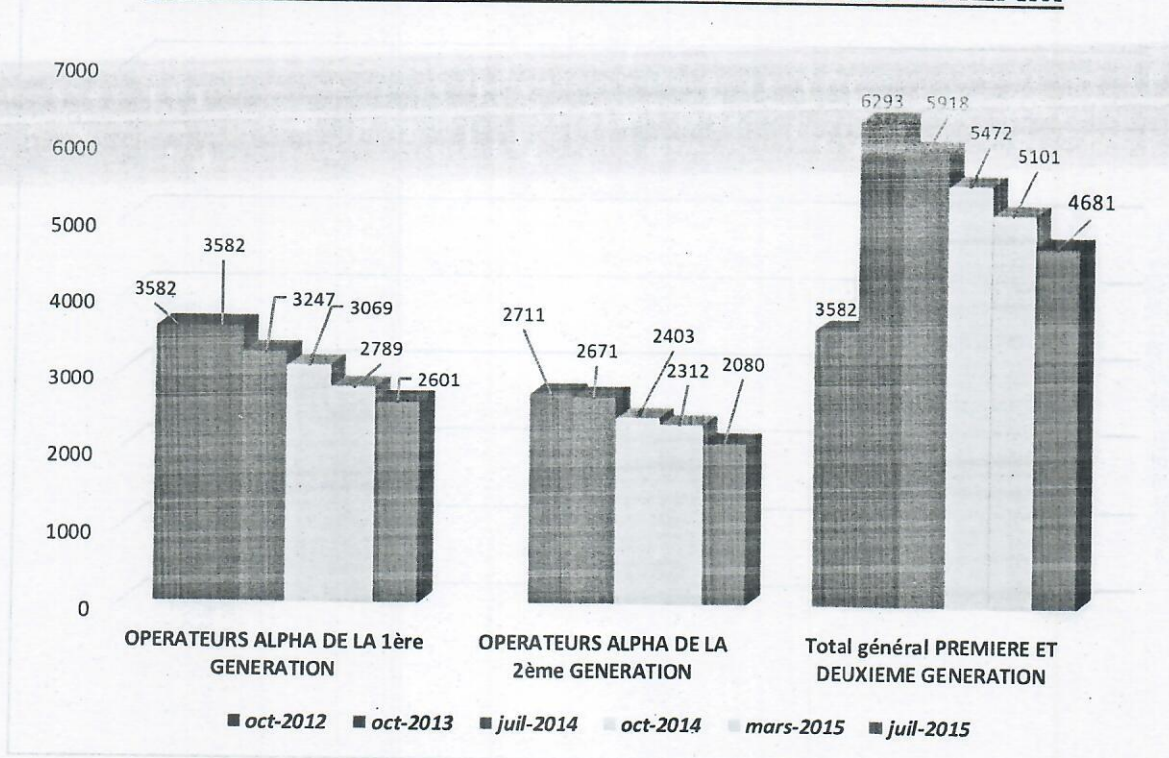
Ces 40 opérateurs en alphabétisation, recrutés en deux temps : première génération de 23 opérateurs en 2012 et une deuxième génération de 17 opérateurs en 2013, n'ont pas tous exécuté leurs sous projets.

Cependant, deux opérateurs en alphabétisation n'ont pas mis en œuvre les activités d'enseignements / apprentissages prévues; privant ainsi à 400 apprenants d'accéder à une éducation de qualité.

Ainsi, en 2012 et de 2013 jusqu'à la fin, le programme devrait compter successivement : 4600 apprenants pour la première génération, 7600 apprenants pour les 38 opérateurs exécutants.

La lecture du tableau ci – dessous a révélé qu'à partir d'octobre 2013, où les 38 opérateurs étaient opérationnels, à juillet 2015, le programme a connu une régression de son effectif, allant de 6293 à 4681 apprenants.

Evolution des Effectifs des ECB du PALAM



Cette baisse des effectifs s'explique par plusieurs facteurs bloquants parmi lesquels :

- L'éloignement et l'enclavement des villages-cibles ;
- Le niveau de pauvreté des communautés ;
- L'utilisation des enfants de la cible 9-15 ans dans les travaux champêtres et /ou domestiques ;
- Une supervision irrégulière de certains opérateurs ;
- Des retards récurrents dans le paiement des salaires des volontaires ;
- Les conflits internes (conflits d'intérêts) entre les villages,
- La mobilité de certains volontaires (recrutement de l'ASP, admissions aux EFI etc) ;

- La délocalisation des ECB (faute d'effectifs) ;
- Les absences récurrentes de certains volontaires ;
- Les lenteurs notées dans la livraison des ECB construites et équipées.

5.2. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Composante 1 : Accès à l'éducation de 8 000 enfants déscolarisés, non scolarisés et ceux des daaras âgés de 9 à 15 ans dont 65% de filles.

Leçons Apprises

- L'importance capitale à accorder à la prise en compte des besoins essentiels des daaras (facilités), si l'on veut une participation effective des enfants des daaras ;
- L'importance de la demande en manuels en arabe face aux disponibilités n'a pas permis une bonne couverture dans ce cadre ;
- Le faible coût de construction des ECB a entraîné des situations difficiles relativement à leurs réalisations ;
- Le problème de l'état civil (non délivrance des bulletins de naissance) n'a pas permis de présenter tous les enfants aux examens du CFEE et de l'entrée en sixième (collèges) ;
- Le rejet systématique du français par certaines communautés en faveur de l'arabe ou de l'apprentissage coranique relève des manquements notés dans l'étude complémentaire du milieu réalisée par les opérateurs ;
- L'existence de sources concurrentes aux ECB (écoles formelles ou arabe) a impacté négativement sur les effectifs ;
- La pérennisation des ECB a été rendue possible par le renforcement de la participation communautaire à travers la redynamisation des comités de gestion, l'appropriation des projets productifs et des caisses scolaires de solidarité ;
- La qualité de l'Alphabétisation des jeunes et des femmes procède d'un respect rigoureux du phasage des enseignements/apprentissages (initiation, consolidation, perfectionnement / qualification) et d'une synergie d'actions entre les opérateurs techniques et les opérateurs en alphabétisation.

Bonnes Pratiques

- La double finalité des Ecoles Communautaires de Base : option passerelle et insertion socio-économique permettant l'éradication des déperditions ;
- L'utilisation de la langue locale dès la première année contribue significativement au niveau d'assimilation des enseignements-apprentissages ;
- La cérémonie de remise des prix aux apprenant(e)s les plus méritant(e)s des ECB a suscité

l'émulation chez les enfants et leur maintien à l'école communautaire de base. Elle a aussi permis de sensibiliser et de mobiliser les parents à la gestion des affaires de l'école communautaire :

- L'instauration des caisses de solidarité au niveau des ECB a permis de cultiver chez l'enfant l'esprit de solidarité et d'entraide ;
- La construction et l'équipement des ECB : la construction d'infrastructures sociocommunautaires pérennes est une innovation majeure dans le sous-secteur de l'éducation de base des jeunes et des adultes en vue de sa modernisation et de l'amélioration des conditions d'enseignements / apprentissages des apprenants.

Recommandations

- Revoir à la hausse le coût auditeur des ECB si on tient compte de la durée des quatre (4) ans et manuels et parascolaires nécessaires à la réussite de celles – ci ;
- Etudier les modalités de renforcement de la motivation des volontaires et superviseurs des ECB pour mieux les maintenir dans le sous-secteur ;
- Mener une campagne de sensibilisation et de plaidoyer auprès des collectivités locales pour le renforcement des moyens des ECB par une inscription dans leurs budgets ;
- Veiller au démarrage simultané des formations technique et en alphabétisation ;
- Approfondir l'étude du milieu pour pallier aux difficultés d'ordre socioculturel ;
- Procéder à une évaluation plus rigoureuse du coût de construction des ECB ;
- Mettre à niveau les opérateurs (renforcement de capacités techniques et managériales) ;
- Procéder à une visite de conformité entre l'offre technique et la réalité, références, surface financière dans le cadre du recrutement des opérateurs ;
- Systématiser des séances de recyclage et de remédiation pour les volontaires et superviseurs ;
- Prévoir une formation en études de leçons à l'endroit des superviseurs.

5.3. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 2 :

• Pertinence du choix des cibles

Pour contribuer à la lutte contre l'exode rural, le chômage des jeunes, il a été effectué la sélection de 3 000 adolescents et jeunes adultes analphabètes et déscolarisés âgés de 16 à 24 ans vivant dans des villages défavorisés.

Il s'est agi à la suite d'une « approche terroir » d'offrir à des jeunes ruraux (garçons et filles) une formation technique professionnelle susceptible de leur procurer des opportunités d'auto-emplois, à travers la création de micro-entreprises.

- **Le niveau de qualification des Maîtres d'Apprentissage (M.A) et leur renforcement des capacités (APC, équipements)**

En dépit des contraintes et difficultés liées au choix du terroir d'intervention, le programme a sélectionné 212 MA dans les deux régions ciblées, sur la base des critères définis par la DA dont l'expérience, la motivation, l'engagement, l'aptitude...

Il convient de souligner que la plupart de ces ateliers n'ont pas offert un bon environnement pédagogique et/ou de production du fait de la précarité de l'espace, d'un manque d'aménagement, d'une absence de commodités (toilettes, eau, électricité), d'une insuffisance d'équipements. Les MA, qui pour la plupart sont analphabètes, ont exprimé un réel besoin de renforcement pédagogique et technique.

C'est pourquoi dans la stratégie de mise en œuvre, ces MA ont bénéficié d'une formation en APC et 110 sur 212 d'un appui en équipements. Cependant, la motivation apportée aux MA (formation technique, pédagogique, appui en équipement, allocation de ressources financières) pendant toute la durée de la formation technique des apprenants, a été jugée insuffisante.

- **Le choix des métiers**

Dans le cadre du programme, le choix des métiers a été motivé par l'expression des besoins par la demande.

Cette approche dont la finalité était une articulation entre l'expression des besoins en formation qualifiante et les opportunités du milieu n'a pas été réellement pertinente en raison des réalités du milieu. En effet, cette approche par la demande motivée par une légitimité (rationalité économique) ne permet pas toujours d'avoir les résultats escomptés, c'est pourquoi les métiers essentiellement choisis ont porté sur des filières inadaptées au milieu compte tenu de l'étroitesse du marché et du pouvoir d'achat du plus grand nombre (menuiserie métallique, électricité bâtiment etc.).

C'est pourquoi au regard de la pertinence du choix des cibles, le programme devrait davantage s'inscrire dans une approche chaîne de valeurs (filiales porteuses : agriculture, élevage, artisanat...) adossée sur les Plans Locaux de Développement (PLD).

- **La durée de la formation**

Les cibles composées d'apprentis, de déscolarisés et de talibés des daaras constituent un groupe hétérogène avec des niveaux différents. C'est pourquoi, la durée de la

formation qui couvre une période pouvant aller jusqu'à 18 mois s'est adossée sur les prérequis en rapport avec les contenus des programmes.

Il faudra alors organiser systématiquement des tests de niveau pour déterminer le profil des cibles avant le démarrage des apprentissages et ainsi procéder à une formation différenciée.

- **L'articulation alphabétisation-formation technique**

L'articulation entre l'alphabétisation et la formation technique est une approche très pertinente à pérenniser. Cependant, dans la mise en œuvre, des insuffisances ont été notées :

- Le déphasage dans le recrutement des opérateurs en alphabétisation et techniques ;
- Le manque de synergie d'actions.

- **La supervision évaluation :**

Dans la stratégie de mise en œuvre de la composante 2, il est mentionné le rôle du superviseur évaluateur qui donne un avis motivé sur la maturité de l'apprenti à se présenter à une session de certification. Son absence dans le dispositif (centre de ressources et atelier) a influé sur la qualité de l'apprentissage des jeunes pour des raisons liées à sa non-prise en compte dans le budget.

Pour remédier aux insuffisances notées, le programme a opté pour la mutualisation des ressources entre opérateurs au sein d'une même communauté rurale.

- **La certification**

Les compétences acquises par les apprentis doivent être évaluées en cours et/ou en fin de formation et sanctionnées par une certification par la validation des acquis de l'expérience qui est une mesure permettant à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études, son statut, de faire valider les acquis de son expérience professionnelle pour obtenir un diplôme, un titre, un certificat de qualification professionnelle ou un certificat de compétences professionnelles.

Malheureusement, elle n'a pas été prise en compte dans la budgétisation de la composante. Cependant, vu son importance, le programme a procédé à une révision budgétaire en perspective de sa réalisation effective. C'est dans ce cadre qu'environ 300 jeunes disposant d'actes d'état civil sont ciblés sur la base des référentiels existants pour subir les épreuves.

- **Le professionnalisme des opérateurs techniques et leurs besoins en renforcement des capacités :**

Le PALAM a procédé au recrutement de six (6) opérateurs techniques pour la formation qualifiante des jeunes.

Au regard des difficultés notées dans la mise en œuvre de cette composante, il convient de souligner la faiblesse du niveau de compétences des opérateurs techniques surtout en APC (modalités d'évaluation et processus de certification par la VAE).

- **L'analyse du coût apprenant :**

Le coût apprenant estimé à 210 000 Francs CFA (Cf : rapport d'évaluation) a subi l'arbitrage de l'UGP et des centres de responsabilités (DA et DALN) pour finalement allouer 60 000 Francs CFA à l'alphabétisation et 150 000 Francs CFA à la formation technique.

Ces 150 000 Francs CFA n'ont pas permis la prise en charge intégrale des formations des apprentis en atelier, en centres de ressources, les équipements de protection individuels, la supervision, la certification, les manuels, les guides, les livrets de l'apprenti et la constitution des dossiers pour la certification, le transport des apprenants, la matière d'œuvre.

5.4. LEÇONS APPRISES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

| Composante 2 : Formation qualifiante de 3 000 adolescents et jeunes adultes analphabètes et déscolarisés âgés de 16 à 24 ans |
|---|
| Leçons Apprises |
| <ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance voire l'absence de centres de formation dans les zones d'intervention n'a pas permis d'assurer une formation de qualité des bénéficiaires ; • La qualité de l'Alphabétisation des jeunes est assurée avec un respect rigoureux du système de phasage des enseignement/apprentissage (initiation, perfectionnement, consolidation) ; • Le renforcement pédagogique des MA a amélioré la qualité de la formation des jeunes ; • L'implication des artisans dans la formation pratique rehausse leur statut social ; • Absence de collaboration entre les opérateurs (techniques et en alphabétisation) ; • L'absence, dès le début des formations, de superviseurs-évaluateurs dans la stratégie de mise en œuvre a affecté le suivi-supervision des apprenants ; • Les insuffisances notées dans l'analyse portant sur l'articulation entre l'offre de formation, le marché du travail et les opportunités locales ont impacté négativement sur l'atteinte des objectifs poursuivis ; |

- La méthode de la formation par alternance avec 20% de cours théoriques et 80% de pratique présente de nombreux avantages ;
- L'engagement des jeunes au sujet des activités génératrices de revenus est réel malgré les difficultés rencontrées dans les aspects liés à la commercialisation des produits ;
- La méthode de l'alternance est acceptée par les jeunes, les MA et leurs parents au vu des avantages qu'elle présente d'un point de vue pédagogique ;
- La non-prise en compte du calendrier saisonnier des bénéficiaires a perturbé le déroulement correct des enseignements-apprentissages ;
- La motivation financière du MA et la signature de conventions opérateurs-MA constituent des mesures incitatives à l'atteinte des objectifs.

Bonnes Pratiques

- L'utilisation des unités mobiles dans la formation des bénéficiaires permet de pallier à l'absence de centres de formation en centres ressource dans les zones ciblées ;
- Les curricula produits sont de qualité et pourraient être utilisés par d'autres acteurs ;
- La contractualisation opérée par les opérateurs auprès des chefs d'établissements et de la chambre des métiers a permis de faire face à la formation.

Recommandations

- Réaliser une étude de milieu articulée à une étude de marché avant le démarrage des activités ;
- Renforcer le budget destiné aux appuis en équipements des MA ;
- Revoir les critères de sélection des opérateurs techniques et procéder à une visite de conformité avant la signature des contrats avec le PALAM ;
- Mettre à profit les opportunités offertes par les Comités Régionaux de mise en œuvre de l'Apprentissage (CRA) et les équipes mobiles dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la composante ;
- Elaborer des guides illustrés, traduits en langues nationales ;
- Mettre en place un dispositif pertinent d'insertion des jeunes en établissant au besoin un partenariat efficace et dynamique entre Maîtres d'Apprentissage et jeunes formés pour éviter une concurrence malsaine entre les deux acteurs d'une même localité ;
- Relever le coût apprenant pour une prise en charge correcte de la formation ;
- Appuyer le réseautage des jeunes et des MA.

5.5. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 3 :

- **Choix des cibles et des activités retenues**

L'absence de caractérisation du concept de « femmes-travailleuses » en milieu rural a impacté négativement le choix des cibles de la composante et des activités déroulées.

Au sens de l'OIT, « *le travail décent résume l'essentiel des aspirations de tout travailleur : possibilité d'exercer un travail productif et correctement rémunéré assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Il donne ainsi aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société ainsi que la liberté d'exprimer leur préoccupation et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur situation professionnelle. Il suppose une égalité de chances pour les hommes et les femmes* ».

Or le travail en milieu rural est considéré comme une ressource collective permettant de perpétuer l'exploitation familiale et ainsi d'assurer son équilibre.

- **Le profil des opérateurs techniques**

Le PALAM a procédé au recrutement de six (6) opérateurs techniques pour la formation et l'encadrement des femmes.

Relativement à la mise en œuvre de cette composante et aux exigences des résultats attendus du programme, des opérateurs ont rencontré des difficultés d'ordre logistique et de personnel, ce qui a entraîné des insuffisances notées dans le suivi et la supervision des formations.

- **L'analyse du coût apprenant**

Le coût apprenant estimé à 210 000 Francs CFA (Cf : rapport d'évaluation) a subi l'arbitrage de l'UGP et des centres de responsabilités (DOFEF et DALN) pour finalement allouer 40 000 Francs CFA à l'alphabétisation et 170 000 Francs CFA à la formation technique.

Ces 170 000 Francs CFA sont jugés relativement acceptables pour certaines filières (savon, teinture, embouche, maraichage...) au regard des cahiers de charges.

C'est pourquoi il est important de tenir compte de la nature de l'activité dans l'estimation du coût apprenant.

- **La durée de la formation**

Pour certaines activités (couture, coiffure), la durée de la formation a été jugée insuffisante mais pour d'autres (teinture, savon...), un mois de formation est acceptable compte tenu des prérequis.

Il convient de tenir compte de la nature de l'activité pour déterminer la durée de la formation.

- L'articulation alphabétisation-formation technique

L'articulation entre l'alphabétisation et la formation technique est une approche très pertinente à pérenniser. Cependant, dans la mise en œuvre, des insuffisances ont été notées :

- Le déphasage dans le recrutement des opérateurs en alphabétisation et techniques ;
- Le manque de synergie d'actions.

- La supervision technique des bénéficiaires

Les activités de supervision technique des femmes selon les filières constituent un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs poursuivis.

Cependant, il est noté une irrégularité voire une absence de suivi des bénéficiaires permettant d'asseoir les compétences requises.

- La mise en place des facilités en vue de l'allègement des travaux des femmes

Conformément aux dispositions de l'accord de prêt, il a été procédé à la mise en place de facilités (moulins à mil, presses à huile...) par le Ministère et le Programme en vue de permettre aux femmes de gagner du temps à consacrer aux activités. Toutefois, d'autres besoins ont été recueillis auprès des femmes (garderies d'enfants, aménagements de points d'eau...).

5.6. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

| |
|---|
| Composante 3 : Alphabétisation fonctionnelle de 10 000 femmes travailleuses âgées de 24 à 49 ans |
| Leçons apprises |
| <ul style="list-style-type: none">• L'absence de caractérisation du concept de « femmes-travailleuses » en milieu rural a influé sur le choix des cibles de la composante et des activités déroulées ;• L'absence de synergie d'actions entre opérateurs techniques et opérateurs en alphabétisation n'a pas permis une bonne articulation entre l'alphabétisation et la formation technique des femmes ;• L'inexistence d'espaces de formation adaptés, a eu une incidence sur le renforcement des acquis ;• L'estimation du coût apprenant n'a pas tenu compte des conditions de réalisation de l'activité ; |

- La non-prise en compte du calendrier saisonnier des bénéficiaires a perturbé le déroulement correct des formations ;
- Le processus de capacitation et de professionnalisation est resté inachevé car une bonne partie (organisation des micro-entreprises) est confiée à la Composante 4 alors que la politique sectorielle de l'entrepreneuriat féminin incombe à cette direction (DOFEF).

Bonnes pratiques

- La politique d'allègement des travaux en faveur des femmes ciblées comme formule d'accompagnement et de facilitation.

Recommandations

- Renforcer la labellisation des produits des micro-entreprises en partenariat avec des structures expérimentées et reconnues à l'instar de l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) ;
- Procéder à l'immersion des femmes travailleuses organisées en micro-entreprises en milieu professionnel (partenariat avec Réseaux existants) pour le respect des normes et de la qualité ;
- Organiser périodiquement des fora pour contribuer à la promotion des produits réalisés par les micro-entreprises mises en place ;
- Procéder au réseautage des micro-entreprises de mêmes filières.

5.7. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 4 :

L'analyse de la mise en œuvre des financements des microprojets par les SFD partenaires a permis de faire le point sur un certain nombre de facteurs :

- **Sur le renforcement des capacités en Finance Islamique :**

Un vaste programme de renforcement des capacités a été mis en place par l'Expert International en finance islamique recruté par le PALAM. Au regard de la nouveauté de la Finance Islamique au Sénégal à travers ses fondements, ses principes et produits, il aurait fallu prévoir dans le cadre du recrutement de l'Expert National des critères relatifs à ses connaissances dans ledit domaine, ce qui constituerait une plus-value. En tout état de cause, le renforcement de ses capacités en Finance Islamique devrait être pris en charge dès le démarrage du programme (sessions de formation et voyages d'études).

L'appui de l'expert international en finance islamique s'est matérialisé par une série de séminaires au niveau national et régional sur les généralités et par l'élaboration d'un guide en finance islamique sur les différents modes de financement islamique ce qui a facilité l'appropriation des concepts et principes de la finance islamique par tous les acteurs (UGP, Partenaires institutionnels, SFD, Opérateurs techniques, Plateformes régionales, APDC). Cependant, des insuffisances ont été notées dans la formation des bénéficiaires, dans l'assistance technique et le coaching des SFD dans la phase opérationnelle (étude et analyse de projets, procédures d'achat, comptabilisation des opérations...).

- **Sur les missions de l'Expert International :**

Au regard des Termes de Références y relatifs, il ressort entre autres éléments, des points de satisfaction notamment la familiarisation avec les concepts de la finance islamique, la sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des financements.

Toutefois, des insuffisances ont été notées :

- **L'examen des procédures de financement des SFD voire leur adaptation aux modes de financement islamique** aurait permis une meilleure prise en compte des opérations commerciales (Mourabaha).

- **L'identification des besoins en procédures de Financement Islamique des micro-entreprises depuis la sélection des bénéficiaires (de la sélection des bénéficiaires au recouvrement)** n'aurait pas été suffisamment prise en compte dans le processus de l'élaboration du manuel, ce qui a impacté sur l'efficacité de son adaptation.

➤ **L'accompagnement des SFD par une assistance pratique sur le terrain dans le lancement des opérations de financement** aurait permis d'anticiper sur les biais et les lenteurs constatés dans les premiers financements.

- **Sur la nature de la ligne de financement PALAM/ BID :**

Conformément à l'accord de prêt, la ligne PALAM/ BID a été rétrocédée aux SFD, sous forme de ligne de refinancement (tous les risques incombent aux SFD), ce qui constitue une contrainte de taille dans l'exécution des financements. Cette situation procède de l'absence d'un fonds de garantie devant accompagner la ligne de financement.

- **Sur la sélection des SFD et les conventions :**

Sur la base de l'étude diagnostique du Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF 2) dans les zones d'intervention du PALAM, des SFD ont été sélectionnés suite à une présélection avec l'appui de la Direction de la Réglementation et Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS / SFD) et à une autre étude diagnostique commanditée par PALAM.

En outre, des conventions cadres ont été signées de façon participative entre le PALAM et les SFD partenaires sélectionnés (CMS, PAMECAS, ACEP et UIMCEC). Cependant, des difficultés ont été notées dans la mise œuvre des conventions liées notamment à l'imputabilité du risque.

- **Sur le Système d'Information et de Gestion (SIG) des SFD Partenaires :**

Un diagnostic des SIG des SFD Partenaires a été fait et restitué aux différentes institutions. Celui-ci a révélé l'absence d'un logiciel spécifique ou adapté dont l'acquisition n'était pas prise en compte dans le budget du programme. A cet égard, des recommandations ont été formulées par le Consultant pour pallier à ce manquement, notamment des aménagements sur les logiciels existants des SFD à l'effet d'une intégration du produit Mourabaha dans les SIG. Toutefois, la prise en charge de cette activité par le PALAM n'a pas été possible en raison d'une contrainte financière.

- **Sur l'étude de faisabilité des dossiers :**

Des canevas ont été élaborés par le PALAM et mis à disposition aussi bien au niveau des opérateurs qu'au niveau des SFD.

Cependant, dans la formulation des dossiers de financement islamique par les opérateurs techniques, les manquements suivants ont été notés :

➤ **L'étude de marché qui n'a pas fait l'objet d'un approfondissement ;**

RAPPORT DE CAPITALISATION DES RESULTATS DU PROGRAMME D'ALPHABETISATION ET D'APPRENTISSAGE
DE METIERS POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (PALAM/VOLIP/BID/SENEGAL)

- La faiblesse de l'appropriation du projet par les bénéficiaires notamment dans le choix des fournisseurs ;
 - La rentabilité minimum escomptée n'est pas bien déterminée.
- **Sur l'instruction des dossiers par les SFD :**

Le montage des dossiers de financement nécessite une bonne connaissance du milieu par les agents de crédits pour bien déterminer la capacité de remboursement et fixer des échéances réalistes.

Cependant, des difficultés ont été observées dans l'instruction des dossiers qui s'est faite à distance par certaines institutions.

- **Sur le financement des micro-entreprises :**

Le financement des microprojets ne s'est pas souvent effectué conformément aux conventions cadres établies par l'UGP/ PALAM. En effet, certaines clauses comme les frais de gestion n'ont pas été respectées par certains SFD.

Il en est de même pour les procédures inhérentes à la « mourabaha » (validation des biens à acquérir, signature du formulaire « mourabaha », achat des biens par le SFD auprès des fournisseurs en tenant compte des conditions du marché).

Par ailleurs, il a été relevé au cours des missions de suivi et de supervision que les différés accordés aux microentreprises financées ne tenaient pas compte du cycle de production des activités.

En outre, le temps de latence entre la formation dispensée et la mise en place effective des financements a engendré une démobilité auprès de certaines bénéficiaires.

- **Sur l'encadrement des micro-entreprises :**

Conformément à l'accord de prêt, le dispositif d'encadrement était articulé autour de l'organisation des groupes formés et de la formulation des microprojets.

Cependant, dans la mise en œuvre, ce dispositif a été élargi aux aspects relatifs à l'appui-conseil des micro-entreprises, la supervision technique et générale

- **Sur le suivi des financements :**

L'UGP, en relation avec les centres de responsabilités, a organisé des missions de suivi-supervision générales qui ont permis de déceler des insuffisances et d'apporter des corrections nécessaires.

5.8. LEÇONS APPRIS, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

| <u>Composante 4 : Mécanismes de soutien de la Micro-finance fondée sur la Finance Islamique</u> |
|--|
| Leçons Apprises |
| <ul style="list-style-type: none">➤ L'absence d'un cadre légal, réglementaire et prudentiel spécifique à la finance islamique dans la zone UEMOA constitue une contrainte dans son opérationnalisation (procédures de gestion, comptabilisation des opérations, fiscalité) ;➤ L'absence d'un fonds de garantie pour accompagner la ligne de refinancement PALAM pour le partage des risques avec les SFD partenaires a engendré des difficultés dans la mise en œuvre des financements ;➤ L'absence d'un logiciel dédié à la finance islamique a engendré la configuration tardive ou la configuration non conforme du produit « mourabaha » sur les SIG des SFD Partenaires ;➤ La faible productivité des activités alliée à l'absence d'une politique de subvention explique les difficultés rencontrées dans le recouvrement des prêts ;➤ La résistance du personnel de certains SFD au changement par rapport au nouveau mécanisme de financement islamique (ancrage avéré de la culture de la micro-finance classique au plan psychologique et des actes pratiques) a constitué des lenteurs dans la mise en œuvre des financements ;➤ L'instabilité et la mobilité du personnel des caisses de base a affecté les procédures de traitement des dossiers de financement;➤ L'inexistence de services d'achat et la complexité des procédures d'achat et de vente inhérentes au mode de financement « mourabaha » a entraîné des blocages dans le traitement des dossiers ;➤ L'insuffisance de l'information des bénéficiaires sur les conditions de la finance islamique a allongé le délai d'appropriation des requêtes ;➤ Les projets élaborés n'ont pas pris suffisamment en compte les contraintes liées à la finance islamique. |
| Bonnes Pratiques |
| <ul style="list-style-type: none">• Micro finance islamique comme un instrument de lutte contre la pauvreté adapté à la situation de vulnérabilité des cibles par la mise en place d'investissements directs (biens tangibles) permettant ainsi d'éviter les détournements d'objectifs ;• L'implication effective des bénéficiaires comme partenaires d'affaires par opposition à la finance classique où ils sont de simples clients ;• Le dispositif de financement islamique a permis la collaboration effective entre les opérateurs techniques, les SFD et les bénéficiaires, ce qui n'a jamais été le cas dans le système classique ; |

- L'importance du partenariat avec la DRS/SFD qui assure la tutelle des SFD ;
- La subvention en équipements pour certaines micro-entreprises a permis d'alléger le montant du financement à rembourser ;
- Le choix des fournisseurs leaders par zone.

Recommandations

- Faire le plaidoyer auprès des autorités pour l'intégration de la finance islamique dans la réglementation du secteur de la micro-finance ;
- Mettre en place un programme de formation continu et adapté aux besoins spécifiques de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des financements islamiques;
- Apporter une assistance technique et financière aux SFD pour l'intégration des modules de finance islamique dans le SIG ;
- Favoriser des voyages d'études pour visites d'expériences réussies en finance islamique ;
- Développer un logiciel adapté pour les opérations de micro-finance Islamique;
- Mettre le focus sur la qualité des dossiers de crédit par une bonne étude de faisabilité combinée à une bonne étude de marché ;
- Avoir un manuel de procédures adapté et un répertoire de fournisseurs par zone ;
- Prévoir un fonds de garantie pour accompagner la ligne de refinancement.

5.9. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE 5 :

L'analyse de la composante 5 en charge de la gestion et de la coordination des différentes activités du programme porte sur les points suivants :

- **Sur le fonctionnement de l'UGP :**

Dans la mise en œuvre des activités de la composante, il a été noté des insuffisances sur le plan des ressources humaines, financières et de la logistique.

En effet, au regard de la complexité des thématiques abordés et de la diversité des acteurs impliqués, l'UGP a surtout été confronté à l'insuffisance du personnel requis, notamment pour les postes suivants :

- Un expert en passation de marchés ;
- Un expert en suivi-évaluation ;
- Un expert en Développement Communautaire.

De même, le parc automobile de l'Unité de Gestion s'est avéré très faible pour répondre aux nombreuses missions de terrain du programme, au point qu'il a été souvent fait appel aux autorités déconcentrées, pour des appuis en véhicules.

Il est également relevé l'insuffisance de ressources financières pour le déroulement du Plan de Formation, du Plan de communication et le suivi de proximité.

- **Sur le dispositif institutionnel :**

Le diagramme de Venn du PALAM présenté plus haut est structuré pour refléter le montage institutionnel dudit Programme, les rôles et responsabilités des différents acteurs dans la mise en œuvre. Il met en exergue le niveau national (stratégique) et régional (opérationnel). Faut-il le souligner, des instances qui n'étaient pas prises en compte dans le dispositif institutionnel dès le début, ont été mises en place pour assurer la bonne exécution des activités (plateforme, DCS ...).

- **Sur la mise en place des plateformes régionales de Diourbel et de Kafrine :**

Comme indiqué précédemment, afin d'assurer une bonne exécution du plan de suivi des activités de terrain, le PALAM a mis en place des Plateformes régionales placées sous l'autorité du Gouverneur de Région. La composition de chaque plateforme opérationnelle est fixée par arrêté (Cf annexes). Les missions ainsi que le calendrier d'exécution sont stabilisés par la signature d'un protocole d'accord avec chaque plateforme chargée alors de :

- Assurer le suivi de proximité des activités de terrain des composantes du programme ;
- Organiser une mission mensuelle de suivi des ECB, CAF, Apprentis et Femmes travailleuses par département par les services déconcentrés et autres structures habilités : (IEF, SDDC, Chambres de Métiers) ;
- Organiser une mission bimestrielle de suivi des ECB, CAF, Apprentis et Femmes travailleuses par l'IA, le SRDC, la Chambre de Métiers et le Conseil régional ;
- Produire un rapport à la fin de chaque mission ;
- Transmettre à l'UGP un rapport trimestriel de suivi accompagné des pièces justificatives des dépenses.

En retour, le PALAM fournit un appui financier, en carburant et un lot de fournitures (papier, blocs notes, stylos, cartouche encre, scotch, etc.) chaque trimestre à la plateforme pour un bon déroulement des missions de terrain sanctionnées par des rapports transmis à l'UGP.

Toutefois, en raison des difficultés à mobiliser les ressources financières nécessaires, ce mécanisme jugé très pertinent n'a pas pu fonctionner comme souhaité.

- Sur la mise en place de cadres de concertation dans chaque commune (ex communauté rurale) d'intervention :

Au vu de la multiplicité des acteurs, l'UGP a recommandé depuis le démarrage du programme, la mise en place au niveau de chaque commune, d'un cadre local de concertation, de partage et d'harmonisation des interventions, placé sous la présidence du maire (ex PCR), comprenant tous les opérateurs d'exécution technique et en alphabétisation intervenant dans la même zone.

Au niveau de chaque commune, un opérateur technique est désigné pour coordonner les rencontres.

Chaque cadre est composé du Maire (Ex PCR) ou de son représentant, des Opérateurs techniques (jeunes et femmes), des opérateurs en alphabétisation, du Point focal régional PALAM (Chef de service du Développement Communautaire) et des APDC (Acteurs Porteurs de Dynamique Communautaire/ relais communautaires) concernés.

Les cadres de concertation mises en place n'ont pas correctement fonctionné, (irrégularité, absentéisme) en raison des charges de fonctionnement onéreuses pour l'organisation des rencontres.

- Sur l'implication des Acteurs Porteurs de Dynamique Communautaire (APDC) :

Les APDC sont des relais à la base qui ont un rôle d'intermédiation sociale, à savoir :

- Assurer un suivi de proximité et rapproché des activités planifiées ;
- Promouvoir des initiatives d'appropriation et de pérennisation des investissements communautaires du programme ;
- Capitaliser et vulgariser les bonnes pratiques entre les communautés de base, etc.

A ce titre, les APDC doivent :

- Elaborer leur plan d'actions annuel, trimestriel et une feuille de route mensuelle ;
- Exécuter au niveau des Villages retenus, les activités d'IEC et de formation définies par le PALAM (UGP et C.R), en rapport avec la plateforme INPS ;
- Effectuer deux (02) séances d'animation au moins par village et par mois ;
- Participer à l'identification et à la sélection des différentes cibles ;
- Faciliter la résolution des conflits au sein de la communauté ;

- Informer, sensibiliser et communiquer avec les populations sur les activités du PALAM ;
- Accompagner la mise en place de comités villageois et de comités de gestion des activités des différentes composantes du PALAM ;
- Remplir et signer le cahier de visite de la communauté de base ;
- Déposer un rapport mensuel d'activités au niveau du comité local INPS.

En retour, le PALAM assure à chaque APDC, sur la base d'un protocole signé par les deux parties :

- Le renforcement des compétences des APDC en techniques de formation et d'animation de groupes en vue de leur permettre de mener les missions qui leur sont confiées auprès des communautés de base sélectionnées par le PALAM ;
- Un appui institutionnel aux APDC pour leur faciliter l'exécution de leurs tâches; (Fournitures de bureau, supports pédagogiques, transport, repas,....) ;
- L'intégration des APDC comme apprenants dans les programmes des composantes 2 et 3, en vue de leur faire bénéficier des formations qualifiantes ;
- L'organisation des APDC formés en micro entreprise en vue de leur financement pour un emploi décent et durable.

En dépit des efforts fournis par le PALAM dans le sens de respecter ses engagements (renforcement des capacités, fourniture d'outils de sensibilisation, versements des motivations, implication dans toutes les actions initiées,...), certains APDC n'ont pas répondu aux attentes du programme. En effet, beaucoup d'insuffisances ont été relevées dans le domaine de l'information, de la sensibilisation et de la communication au niveau des bénéficiaires, compromettant ainsi le dispositif de pérennisation mis en place par le programme.

- **Sur l'étude du milieu (étude de base)**

La nécessité d'un diagnostic précis, en vue d'une adaptation fonctionnelle de l'action de formation aux exigences d'un milieu en transformation, implique une étude de ce milieu dont l'objectif majeur est la définition d'un cadre de référence et d'une stratégie d'intervention pédagogique. C'est dans ce cadre, que le PALAM a procédé à l'étude du milieu avant même le recrutement des opérateurs technique et en alphabétisation. Cette étude du milieu a permis ainsi auxdits opérateurs sur la base de leurs rapports de remobilisation (étude complémentaire) dans leurs zones d'interventions respectives, de confirmer ou d'infirmer la pertinence du choix du milieu sur le plan géographique, humain, socio-économique et de sélectionner les bénéficiaires.

Du fait des lenteurs constatées dans le recrutement des opérateurs, l'UGP a procédé à des missions de pré-identification, d'identification et de sélection des bénéficiaires. C'est

cette base de données qui devait servir de soubassement à leur mission de remobilisation en vue d'une sélection définitive des sites et des cibles.

Cependant, des insuffisances ont été notées dans le déroulement correct des activités, ce qui a engendré des biais dans le choix des sites, des cibles et même des métiers/activités.

- **Sur la double procédure BID-Etat du Sénégal :**

Il convient de souligner que dans les procédures d'acquisition des biens et services du PALAM, des contraintes marquées par la juxtaposition des exigences de la BID et de l'Etat du Sénégal ont allongé les délais de traitement et d'approbation des dossiers.

- **L'insuffisance des ressources pour certaines rubriques**

Les ressources allouées pour certaines rubriques ont été insuffisantes voire inexistantes et concernent les domaines suivants :

- Facilités pour les daaras ;
- Facilités pour les jeunes et les femmes ;
- L'exécution des activités de suivi de proximité (plateformes régionales) ;
- Plan de communication.

En effet, elles n'ont pas permis une prise en charge efficiente des activités prévues.

- **Sur l'exécution des contrats par certains prestataires (entrepreneurs, autres prestataires de services,...)**

Des insuffisances ont été constatées dans l'exécution de certains contrats par quelques prestataires (entrepreneurs, fournisseurs, opérateurs) notamment en termes de respect des délais d'exécution, en dépit de la qualité des offres présentées pour l'attribution des marchés.

5.10. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

| COMPOSANTE 5 : Gestion et Supervision du Programme |
|--|
| Leçons Apprises |
| <ul style="list-style-type: none">• Le cadrage institutionnel du PALAM en liaison avec la BID révèle le caractère multisectoriel et fédérateur du PALAM :<ul style="list-style-type: none">○ Mise en place et fonctionnement du comité de pilotage,○ Ancrage de l'UGP au Ministère en charge de la Femme, de la Famille et de l'Enfance,○ Création de centres de responsabilités au niveau de chaque ministère concerné. |

- L'implication de certains partenaires institutionnels et des plateformes régionales dans le suivi des activités est notée ;
- Du point de vue de l'accès, le PALAM a largement contribué à l'amélioration de la disponibilité d'infrastructures à travers les salles de classes ECB ;
- La qualité des travaux de construction de certaines ECB a été insatisfaisante par endroit.

Bonnes Pratiques

- Le tryptique Alphabétisation fonctionnelle - Formation Technique et Professionnelle Microfinance Islamique ;
- Le management participatif et inclusif ;
- L'approche communautaire alliée au « Faire-Faire » ;
- La mise en place de plateformes régionales ;
- L'implication des APDC ;
- La construction des ECB.

Recommandations

- Consolider les acquis tirés de l'approche centrée sur l'économie solidaire ;
- Recruter des spécialistes en :
 - Génie civil pour le suivi-supervision des chantiers,
 - Passation de marché,
 - Développement communautaire,
 - Suivi-évaluation ;
- Renforcer le partenariat et la synergie avec les autres programmes (PUDC, ARD, PNDL, Collectivités Locales...) ;
- Renforcer les critères de sélection des opérateurs ;
- Augmenter substantiellement les ressources allouées au plan de communication ;
- Renforcer les ressources de l'Etat destinées aux facilités ;
- Recourir à un maître d'ouvrage délégué (cas AGETIP) ;
- Mettre en place une base de données des prestataires (entrepreneurs, fournisseurs) ;
- Renforcer les acquis de l'approche famille.

VI. DISPOSITIF DE PERENNISATION DU PALAM

Globalement, l'intervention du PALAM s'est toujours inscrite dans le cadre des politiques sectorielles qui visent à mettre en place au profit des populations, un système d'éducation, de formation et de financement inclusif, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base.

A ce titre, le PALAM dans son rôle d'impulsion inhérent à sa mission, a été amené à réfléchir sur des mesures et un dispositif afin d'assurer la pérennisation des actions et des acquis dans le temps et dans les pratiques à tous les niveaux.

Certains facteurs favorisent le développement sur le long terme des actions mises en œuvre par le PALAM.

- Partager la phase préparatoire (appropriation et conception) avec l'ensemble des acteurs pour une forte adhésion dès le départ et mener à bien la mise en œuvre du PALAM.
- Réaliser une bonne implication de l'équipe de l'UGP, des directions techniques, des centres de responsabilités des composantes, des autorités administratives et locales des zones d'intervention avec la mise en œuvre de dispositifs jugés importants.
- Assurer le suivi de proximité des activités avec les plateformes régionales, départementales et locales avec l'implication des Acteurs Porteurs de Dynamique Communautaire (APCD).
- Impliquer les populations et les bénéficiaires dans la phase préparatoire et de mise en œuvre pour le renforcement et la pérennisation des acquis du programme.
- Mettre en place un programme d'information, de sensibilisation, de formation et de suivi des activités mais également de communication sur les réponses apportées par le PALAM à la problématique de départ en matière d'éducation de base des enfants notamment des filles, de formation qualifiante de jeunes et le développement de l'expertise locale, d'autonomisation des femmes et d'accès aux ressources financières basé sur la micro-finance islamique.

- Afin de favoriser une meilleure articulation du dispositif, différents niveaux sont constitués :

Niveau national

- Responsabilisation et participation active des directions nationales des ministères concernés. Il s'agit des directions techniques chargées de mettre en œuvre les programmes des composantes du PALAM qui les concernent.
- Tenue d'ateliers de mise à niveau et d'appropriation du rapport d'évaluation du programme : (Interne UGP, UGP/ Centres de responsabilité, UGP/ Centres de responsabilité/ Comité d'appui technique)

Niveau régional

Afin d'assurer une bonne exécution du plan de suivi des activités de terrain et la pérennisation des acquis, le PALAM a mis en place des Plateformes régionales plus proche des populations.

La Plateforme régionale est placée sous l'autorité du Gouverneur de Région et a pour mission de :

- Assurer le suivi de proximité des activités de terrain des composantes du programme ;
- Organiser une mission mensuelle de suivi des ECB, CAF, Apprentis et Femmes travailleuses par les services déconcentrés dans chaque département et autres structures habilitées : (IEF, SDDC, Chambres de métiers) ;
- Organiser une mission bimestrielle de suivi des ECB, CAF, Apprentis et Femmes travailleuses par l'IA, le SRDC, la Chambre de Métiers...
- Produire un rapport à la fin de chaque mission ;
- Transmettre à l'UGP un rapport trimestriel de suivi accompagné des pièces justificatives des dépenses.

En retour, le PALAM fournit un appui financier, en carburant et un lot de fournitures (papier, blocs notes, stylo, cartouche, encre, scotch, etc.), chaque trimestre à la plateforme pour un bon déroulement des missions de terrain sanctionnées par des rapports transmis à l'UGP.

Niveau départemental

- Mise en place d'une plateforme départementale sous l'autorité du Préfet ;
- Plateforme qui s'inscrit dans la même dynamique que le niveau régional.

Niveau local

- Pérennisation-Accompagnement par leur implication dans le processus de mise en œuvre
- Cadre de concertation ;
- Affectation des infrastructures aux collectivités locales à la fin du programme .

Niveau village

- Mise en place de comités de gestion villageois et de comités de gestion des différentes activités ;
- Programme d'information, de sensibilisation et de formation ;
- Initiatives pertinentes pour renforcer les acquis.

Les APDC sont des relais à la base qui ont un rôle d'intermédiation sociale, à savoir :

- Assurer l'information et la sensibilisation des populations locales pour une meilleure prise en main de leurs activités ;
- Assurer un suivi de proximité et rapproché des activités planifiées ;
- Promouvoir des initiatives d'appropriation et de pérennisation des investissements communautaires du programme ;
- Capitaliser et vulgariser les bonnes pratiques entre les communautés de base, etc.

NIVEAU NATIONAL

Mise en place de mesures et d'un dispositif permettant d'assurer la pérennisation des actions des acquis dans le temps et dans les pratiques à tous les niveaux

UNITE DE GESTION DU PROGRAMME
Instance de coordination et de gestion du programme

DIRECTION TECHNIQUE DES SERVICES DE RESPONSABILITE DES COMPOSANTES
chargées de mettre en œuvre les programmes des composantes concernées du PALAM

NIVEAU REGIONAL
Plateforme régionale sous l'autorité du Gouverneur
Coordination et Suivi de proximité des activités

- IA
- Chambre de Métiers
- SRDC

- Suivi de proximité des activités de terrain
- Suivi des chantiers

NIVEAU DEPARTEMENTAL
Plateforme départementale sous l'autorité du Préfet
Coordination et Suivi de proximité des activités

- IEF
- Chambre de Métiers
- SDDC

- Suivi de proximité des activités de terrain
- Suivi des chantiers

NIVEAU LOCAL
Plateforme locale sous l'autorité du Maire
Coordination et Suivi de proximité des activités

- Maire
- Cadre de concertation
- APDC

- Pérennisation:
 - Accompagnement
 - Affectation des infrastructures aux collectivités locales à la fin du programme

NIVEAU VILLAGE
Comité de villageois / Comité de gestion APDC / Bénéficiaires

- Chef de village
- Comité villageois
- Comité de gestion
- APDC
- Bénéficiaires

- Information, Sensibilisation
- Formation, Communication
- Initiatives pertinentes pour renforcer les acquis
- Suivi des activités



DISPOSITIF DE PERENNISATION DU PALAM

VII. DEFIS ET ENJEUX

Ils peuvent être fondés sur entre autres valeurs la **cohésion sociale** et l'estime de soi.

➤ La cohésion sociale

Axées principalement sur l'approche communautaire, le « faire-faire » les interventions du PALAM n'ignorent pas l'impérieuse nécessité de réserver une place de choix à la consolidation et à l'élargissement des conditions nécessaires pour la **cohésion sociale**.

Faut-il le rappeler, la question de la **cohésion sociale** préconise la représentation des groupes sociaux vulnérables à travers différentes catégories. Aussi est-il prioritaire de traiter la prise en considération des besoins des jeunes, des femmes, des enfants, des personnes à besoins spéciaux (handicapés), des personnes âgées, des personnes ayant des revenus faibles.

Cette démarche procède du fait que la vulnérabilité constitue un aspect assez particulier, dont souffrent bon nombre d'acteurs de notre société. Elle est un manque de sécurité ou de défense face à un danger, un choc ou un facteur de stress.

Dans les villages (ou quartiers), c'est le manque de revenus des couches les plus défavorisées qui engendre leur vulnérabilité face aux situations difficiles.

De ce qui précède, il apparaît clairement que la **cohésion sociale** est à consolider tous les jours. Les jeunes sans emplois et les femmes sont appelés aujourd'hui plus que par le passé, à jouer de nombreux rôles dans la société. On observe qu'une large frange de la population féminine joue le rôle de chef de ménage ou de famille (veuves, divorcées) sans que leur nouveau statut ne s'accompagne de mesures appropriées leur permettant d'assurer leurs nouvelles fonctions.

A cet égard, le PALAM s'emploie à intégrer cet état de fait dans le déroulement de ses activités.

➤ L'estime de soi

Elle est fondée sur des résultats issus de l'analyse des réalités socio-culturelles qui déterminent les rôles que jouent chaque homme et chaque femme au sein de la société.

Par ailleurs, les conséquences liées à ces résultats confirment l'idée selon laquelle **la construction socio-culturelle visée ci-dessus a une influence sur les fondamentaux du développement durable.**

L'**estime de soi** prise au plan individuel et collectif permet de réaliser pleinement les conditions essentielles pour que les bénéficiaires directs de l'action jouent leurs rôles d'acteurs ou d'actrices. Ainsi, dans sa mise en œuvre, le PALAM tente toujours de répondre aux questions suivantes :

- Comment appuyer le leadership des femmes, des jeunes ?
- Quelles relations établir avec la société, les valeurs sociales, les religieux (argumentaire) ?
- Comment prendre en compte **l'estime de soi** dans la stratégie de communication ?
- Espaces de concertation groupes d'Hommes, de Femmes, Mixtes ?
- **Estime de soi** dans ses deux dimensions : individuelle et collective ?

Relativement aux principes directeurs, le PALAM pourrait renforcer son action au travers des aspects suivants :

- La Décentralisation : respect des textes législatifs et réglementaires en la matière ;
- L'approche communautaire et le « faire-faire » ;
- Le renforcement des capacités : Information, Education, Communication et Formation ;
- Le décloisonnement et la synergie d'actions entre acteurs ;
- La viabilité à long terme ;
- La bonne gouvernance ;
- L'adaptation aux changements climatiques :

L'impérieuse nécessité de contextualiser les interventions du PALAM autorise la prise en compte du concept **développement durable** dans sa deuxième phase. Ladite notion vise à satisfaire les besoins des générations présentes sans menacer celles du futur. Son but consiste à **concilier économie, protection de l'environnement et justice sociale**. Le développement durable est une réponse aux menaces qui pèsent sur l'environnement, l'exploitation effrénée des ressources naturelles etc.

Sous ce rapport, il convient également de **formaliser une série d'outils pratiques relatifs à une politique d'adaptation aux changements climatiques, d'élaborer des curricula afférents à l'éducation environnementale.**

VIII. RECOMMANDATIONS FORTES

Fondées sur les leçons apprises et les bonnes pratiques à consolider, les recommandations fortes s'articulent comme suit :

COMPOSANTE 1 : Accès à l'éducation de 8 000 enfants déscolarisés, non scolarisés et ceux des daaras âgés de 9 à 15 ans dont 65% de filles.

- Réaliser une étude complémentaire dans les zones d'interventions pour confirmer ou infirmer la pertinence du choix du milieu sur le plan géographique, humain, socio-économique et sélectionner les bénéficiaires ;
- Revoir à la baisse, pour les programmes à venir, les objectifs quantitatifs fixés trop ambitieux du programme pilote (8 000 enfants âgés de 9 – 15 ans déscolarisés ou non scolarisés dont ceux des daara).

COMPOSANTE 2 : Formation qualifiante de 3 000 adolescents et jeunes adultes analphabètes et déscolarisés âgés de 16 à 24 ans

- Renforcer la formation des superviseurs évaluateurs en APC et en suivi-évaluation ;
- Prévoir la réhabilitation des ateliers avant le démarrage des apprentissages.

COMPOSANTE 3 : Alphabétisation fonctionnelle de 10 000 femmes travailleuses âgées de 24 à 49 ans

- Clarifier le concept de « femmes-travailleuses » ;
- Elargir les prérogatives de la DOFEF dans l'organisation et la professionnalisation des micro-entreprises.

COMPOSANTE 4 : Mécanismes de soutien de la Micro-finance fondée sur la Finance Islamique

- Accompagner la ligne de refinancement PALAM/BID par un fonds de garantie ;
- Favoriser les visites d'échanges et d'études avec des expériences similaires ;

COMPOSANTE 5 : Gestion Et Supervision u Programme

- Revoir à la baisse les objectifs quantitatifs fixés et estimés trop ambitieux du Programme pilote ;
- Maintenir le triptyque et améliorer l'option stratégique du faire-faire.

CONCLUSION

Au terme de la mission, il est relevé avec force auprès des acteurs rencontrés tant au niveau national que local, la nécessité de procéder sous forme d'une seconde phase à la consolidation et à l'extension des activités du PALAM en maintenant l'UGP.

La loi N° 2013-10 du 28 Décembre 2013 portant Code Général des Collectivités Locales (Acte 3 de la Décentralisation) en donne les opportunités au travers de la territorialisation des politiques publiques, complétée en cela par le Plan Sénégal Emergent (PSE) conçu par son Excellence, Monsieur Macky SALL, Président de la République le 26 Février 2014.

Comme indiqué précédemment dans le présent rapport, les axes 1 et 2 dudit plan autorisent le PALAM à renforcer son action autour d'une innovation de taille : **la prise en compte des enjeux relatifs aux changements climatiques.**

Tenant compte de l'importance que requièrent l'éducation citoyenne, l'éducation au développement et notamment à l'environnement, qui fondent les éléments essentiels de transformation socio-économiques attendues du PALAM, il est nécessaire d'envisager la conception et la réalisation de programme d'éducation environnementale de tous les acteurs.

A cet effet, la mise en œuvre d'un programme d'éducation environnementale intégrant les données du Curriculum de l'Education de Base et les acquis de l'Approche par les Compétences pourra être élaboré.

Ainsi, les questions de **développement durable** pourront faire l'objet d'une attention plus soutenue au niveau du PALAM.

En effet, considérer le territoire, « c'est prendre en compte aujourd'hui mais aussi demain ». A cet égard, la question ne saurait se limiter seulement à la situation de l'enfant ou du jeune d'aujourd'hui mais elle englobe celle du futur adulte, qui devra s'insérer dans un espace social et économique de façon durable.

C'est alors tout un **système de valeurs** qui sera mis à l'épreuve lorsqu'il sera envisagé le traitement de cette problématique. C'est en cela qu'elle est intimement liée à l'éducation. Cette démarche va au-delà du seul souci de préserver ou de restaurer l'environnement. Elle a des incidences réelles dans les domaines de l'éducation, de la pédagogie, de la méthodologie et de l'éthique.

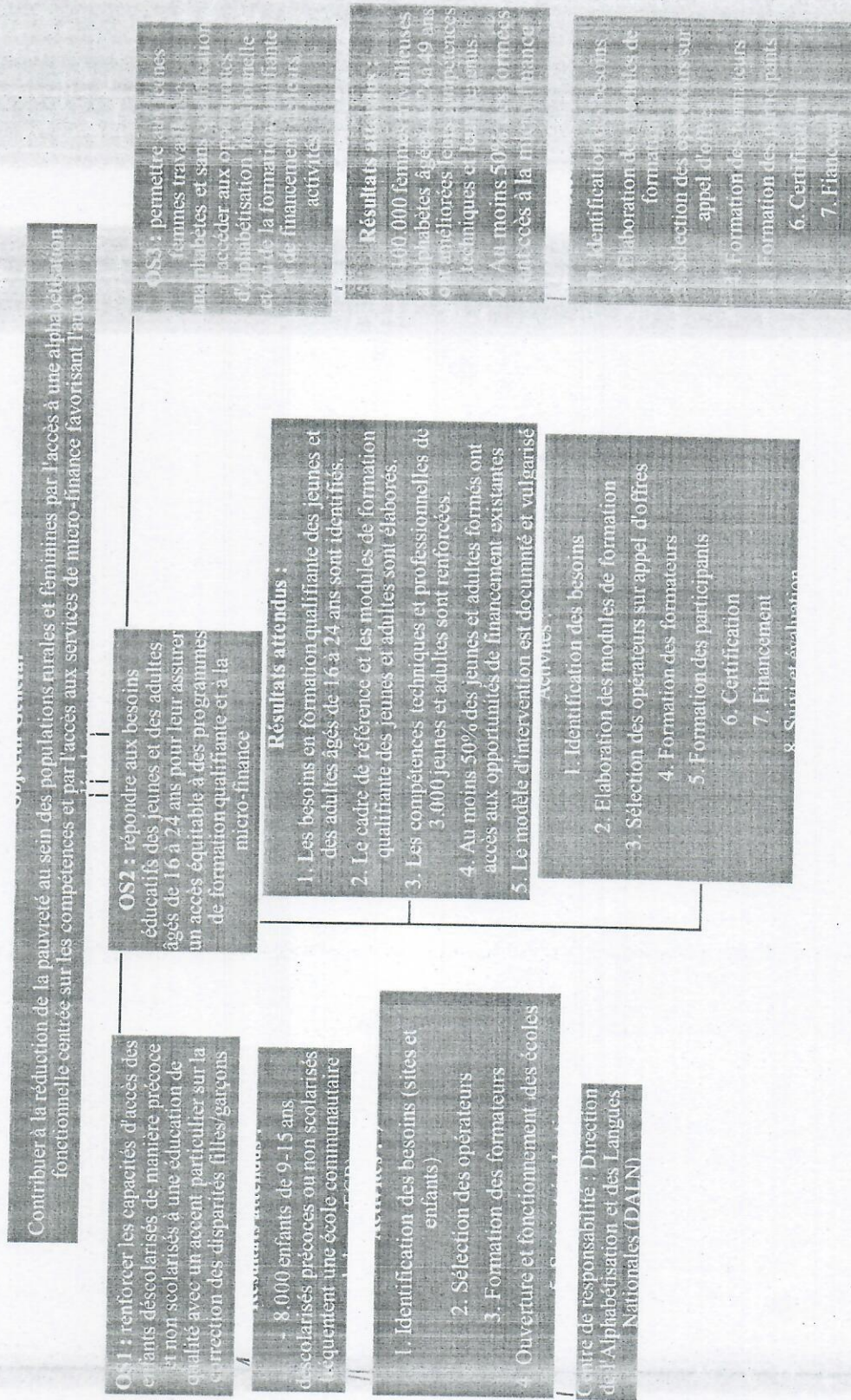
Faut-il le répéter, il s'agit de **l'Education relative à l'Environnement** au regard de la dégradation des sols, de la baisse de la pluviométrie, du déboisement, en d'autres termes de **la prise en compte des changements climatiques** dans la seconde phase du PALAM.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

- VOLIP (Vocational Literacy Program For Poverty Reduction IDB/BID)
- Le document sur l'aide-mémoire de la mission de préparation du PALAM
- La Note sur l'Exécution Physique du PALAM
- Le document sur le programme d'alphabétisation professionnelle pour la réduction de la pauvreté
- La Note de présentation du PALAM/VOLIP
- Divers rapports de séminaires, ateliers et missions
- Le PSE
- Loi N°2013-10 du 28 Décembre 2013 portant **Code Général des Collectivités Locales (Acte 3 de la Décentralisation)**

CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME



LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

| Prénoms et Noms | Fonctions | Contacts/Tel |
|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Mme MBACKE Khady Fall NDIAYE | Directrice du PALAM | 77 537 09 20 |
| Mouhamad FAYE | Chargé de Dev. Com PALAM | 77 658 70 02 |
| Abdou Karim THIOYE | Expert Education Formation PALAM | 77 656 78 92 |
| Mme Mame Diarra SOW | Expert Micro Finance | 77 608 75 98 |
| Omar BA | Chargé de suivi des APDC | 77 443 06 52 |
| NGOR SENE | Personne Ressource | 77 447 17 09 |
| Mme Oumou Ndaw GASSAMA | Point Focal (DOEF) | 77 123 88 69 |
| Mamadou Idrissa SY | Point Focal (DALN) | 77 544 59 80 |
| Mme Dieynaba Touré BATHILY | (Coordonnatrice/DALN) | 77 523 35 04 |
| Vieux MASSALY | Agent DALN | 77 519 15 52 |
| Samba FALL | Directeur/DA | 77 647 27 66 |
| Siry Sow GASSAMA | Point Focal/DA | 77 531 40 57 |
| M.Moussa DIOP | Chargé des Projets/DOEF | 77 640 39 56 |
| M.NFally BANDIA | Agent/DOEF | 77 657 24 44 |
| M. Mamadou Moustapha | Gouverneur Région Diourbel | |
| Moussa SALL | Chef SRDC/DBL | 77 737 69 24 |
| Moussa MBAYE | IEF/DBL | |
| Ousseynou FALL | RRA/IA-DBL | 77 630 65 08 |
| Habib KANE | Président GIE Yaye Fatou | 77 650 37 00 |
| Lamine FALL | Superviseur AHDIS | 77 585 38 83 |

| | | |
|---------------------|---|--------------|
| Ousmane Sylla NIANG | Adjoint Maire NDindy | |
| Serigne Bara TOURE | Marabout/Medina TOURE | |
| Aladji TOURE | Chef de village | |
| Youssoupha DIOP | Superviseur P.A | 77 935 92 32 |
| Mame Anta KONTE | Bénéficiaire de micro crédit Touba FALL | 76 344 02 82 |
| Awa SAGNE | // | |
| Thioro TINE | // | 77 137 96 62 |
| Amy NIANG | // | 76 127 63 32 |
| M.Moustapha DIENG | Gouverneur Région/Kaffrine | |
| Babacar NDAO | Chef SRDDC/Kf | 77 578 13 09 |
| Ibrahima SARR | SG/IA/KF | 77 535 49 25 |
| Lamine DIAKHATE | Chargé EBJA/Kf | 77 736 64 33 |
| Sidy NDIAYE | Coord.Reg.Concept Kf | 77 911 38 84 |
| Mor LO | Chef de village/Touba Aly MBenda | 77 487 73 82 |
| Seyni KEITA | Volontaire ECB/Touba Aly MBenda/ Opérateur Dem NGalam | 77 729 31 59 |
| M.DIOUF | MA/Tailleur-Touba Aly MBenda | 77 549 60 42 |
| Fatou NDAO | MA/Coiffure/Touba Aly MBenda | 78 143 35 44 |
| Djebel NDAO | M.A/Menuiserie bois Touba Aly MBenda | 77 348 03 48 |

LISTE DES APDC DE LA REGION DE KAFFRINE

| PRENOMS ET NOMS | FONCTIONS | COMMUNES |
|--------------------|-----------|-------------------|
| Cheikh SARR | APDC | Darou Minam |
| Aliou SENE | APDC | Darou Minam |
| EI Hadji KOUTA | APDC | Darou Minam |
| Momath GUEYE | APDC | Gainth Pathé |
| Babacar SAMB | APDC | Gainth Pathé |
| Saourou SEYE | APDC | Gainth Pathé |
| Moussa KA | APDC | Lour Escale |
| Abdoulaye BA | APDC | Lour Escale |
| Mamadou CAMARA | APDC | Dianké Souf |
| Mbaye NDAO | APDC | Dianké Souf |
| Fatou NDIAYE | APDC | Dianké Souf |
| Coumbel FAYE | APDC | Dianké Souf |
| Ndeye Coumba DIOUF | APDC | Gniby |
| Abdou Lahat SENE | APDC | Gniby |
| | | |
| Fallou THIAM | APDC | Ndioum Ngainth |
| Ibrahima NDAO | APDC | Ndioum Ngainth |
| Assane LOUCAR | APDC | Ndioum Ngainth |

| | | |
|-----------------------|------|-------------------|
| Ndeye Sokhna TOURE | APDC | Ndioum Ngainth |
| Aissatou DIOP | APDC | Boulel |
| Mané KANDJI | APDC | Boulel |
| Ousmane DIOP | APDC | Boulel |
| Abdoulaye NDIAYE | APDC | Mboss |
| Abdoulaye DIOUF | APDC | Mboss |
| Dame LO | APDC | Darou Minam |

LISTE DES APDC DE LA REGION DE DIOURBEL

| Communes | Prénom et Nom | Contact/Tel |
|-------------|---|--|
| Ngohé | Mamadou DIOUF ASCOM | 77 537 80 16 76 756 13 50 |
| | Diène NDIAYE EX PCR | 77 427 89 69 |
| | Modou MBAYE | 77 221 96 22 |
| | Rosalie Ndior (remplace Ndèye awa Diongue) | 77 487 07 71 |
| Touba Mboul | Amadou Mactar GUEYE ASCOM | 76 692 11 49 |
| | Bassirou DIAKHATE EX PCR | 76 398 94 15 70 102 04 98 |
| | Ousmane Sène | 76 597 06 29 |
| | Fatou Sy Samb | 77 356 83 15 |
| Ndindy | Babacar NDAW ASCOM | 76 580 51 65 |
| | Ousmane Sylla NIANG EX PCR | 77 605 10 10 |
| | Babacar NDAW | 76 580 51 65 77 919 98 48 |
| | Fatou NGOM | 76 132 58 23 |
| Ngoye | Fatoumata KA ASCOM | 77 514 31 38 |
| | Pierre SENE EX PCR | 77 523 47 73 |
| | Dieynaba DIOUF | 76 340 03 78 |
| | Fatou DIOUF | 76 567 81 00 |
| | Lalla CAMARA | 77 258 06 27 |
| Touba FALL | Fatoumata NIASSE ASCOM | 77 508 22 94 |
| | Serigne Mame NDIAYE EX PCR | 76 696 69 83 |
| | Modou FALL | 76 663 17 68 |
| | Ramataoulaye CISSE | 77 226 89 03 |
| Thiakhar | Boubou GASSAMA ASCOM | 77 379 11 82 |
| | Diogaye Ndiaye FALL EX PCR | 76 698 40 20 |
| | Birame FALL | 77 590 97 42 |
| | Absa DIALLO | 77 400 03 45 |
| | Mame Mor FALL | 77 400 03 45 |
| Ngogom | Aminata MAR ASCOM | 76 594 83 49 |
| | Baboucar NDIAYE EX PCR Abdoulaye FAYE Vice Pdt | 77 214 11 90 |
| | Matar FALL | 77 491 08 34 |
| | Khady Hanne | 77 895 26 37 |

REPORTAGE PHOTOS :

Village de Touba FALL/Région de Diourbel



Photo 1 : Entrée du Village de Touba FALL



Photo 2 : Entrée du Village de Touba FALL



Photo 3 : Visite chez le Marabout Serigne Bara TOURE de Médina TOURE :



Photos 4, 5 et 6 : Entretiens avec les Groupements de Femmes de Touba FALL



Photo 5



Photo 6



Photo 7 : Une vue de l'étable (embouche bovine) de Tawa FALL



Photo 8 : Une vue des réserves de paille pour la réfection des cases à Médina TOURE

Reportage Photos : Village Touba Aly Mbenda/ Région de Kaffrine



Photo 1 : Entrée du Village de Touba Aly Mbenda



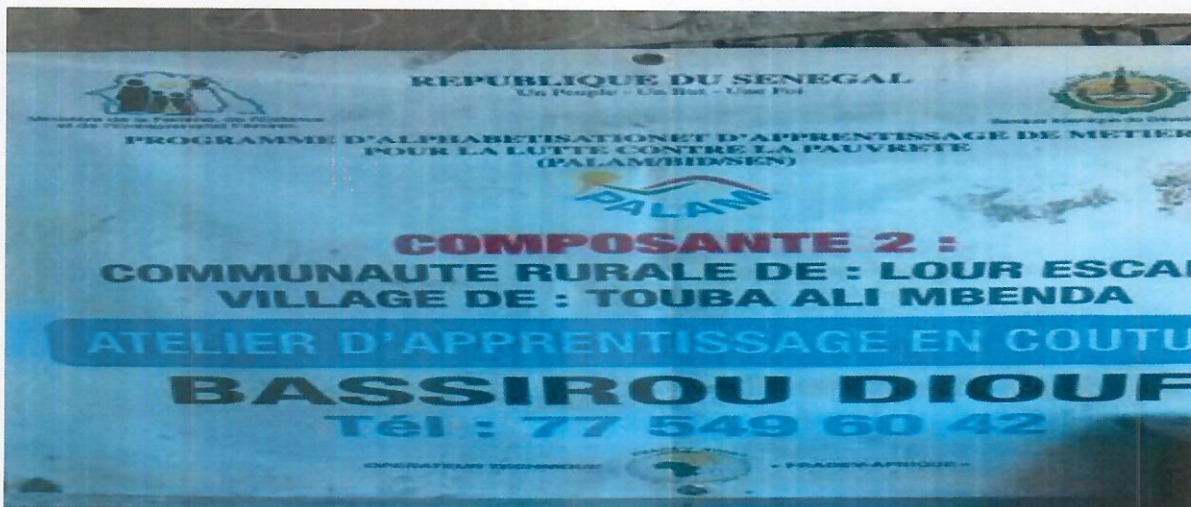
Photo 2



Photos 2 et 3 : Une séance dans une ECB à Touba Aly Mbenda



Photo 4 : Un moment de récréation dans une ECB à Touba Aly Mbenda



Photos 5 et 6 : Visite d'un Atelier de couture d'un M.A M. Bassirou DIOUF : Touba Aly Mbenda



Photo 6



Photos 7, 8 et 9 : Visite de l'atelier de couture du M.A Touba Aly Mbenda en compagnie du Chef de Village Serigne Mor LO



Photo 8



Photo 9



Photos 10, 11 et 12 : Visite du salon de coiffure de Madame Fatou NDAO / M.A Touba Aly Mbenda



Photo 11



Photo 12, 13, 14, 15 et 16: Visite d'un atelier de menuiserie bois. M.A Monsieur Djibel NDAO Touba Aly Mbenda



Photo 13



Photo 14



Photo 15



Photo 16

Photo 17 : Une vue d'un troupeau de chèvres appartenant aux femmes de Touba Aly Mbenda / Gestion traditionnelle des petits ruminants : Une opportunité à exploiter dans le financement des Activités Génératrices de Revenus.

