



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



«Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)» 2021/2023»

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Sénégal et Gambie, Evaluation de la composante au Sénégal

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur: 19 January 2023

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: 31 January 2023

Type d'évaluation: *Project*

Horaire d'évaluation: *Mi-parcours*

Mode d'évaluation: *Interne*

Bureau administratif: *Dakar*

Bureau technique: *OIT/BP-Dakar*

Gestion d'évaluation: *SME ENTREPRISES / ETDBP-OIT Dakar*

Nom(s) de l'évaluateur: *Amadou DIONE*

Code du projet : *RAF/21/02/ITA*

Donateur(s) & budget: *AICS - 1 630 188 \$US*



Par Amadou DIONE

Consultant en ingénierie de projets, chercheur et coach en
entrepreneuriat, président et co-fondateur de CONCEPT
Tel. +221776360779– E-mail. concept@orange.sn

SOMMAIRE

Acronymes	4
1. Description du projet	111
1.1. Justification	111
1.2. Le Projet	111
1.3. Les parties prenantes du projet	122
2. But, champ et clients de l'évaluation	144
2.1. Les enjeux de l'évaluation	144
2.2. Le champ de l'évaluation	144
2.3. Les objectifs de la mission	
3. La méthodologie et ses contraintes et limites	155
3.1. Les étapes de la mission	155
3.2. Echantillonnage	166
3.3. Outils de collecte de données et matrice d'évaluation	166
4. Résultats identifiés par critère d'évaluation	177
4.1. Pertinence	177
4.2. Validité du projet	177
4.3. Efficacité	188
4.4. Efficience des ressources utilisées	29
4.5. Efficacité du dispositif de gestion	300
4.6. Durabilité	300
4.7. Genre et non-discrimination	311
5. Conclusions	322
5.1. Une forte approbation	322
5.2. Des choix stratégiques	322
5.3. Des points de veille	322
6. Recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques	344
6.1. Recommandations	344
6.2. Leçons apprises	355
6.3. Bonnes pratiques	366
7. Annexes	377
7.1. Les Termes de références	377
7.2. Tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu	488
7.3. Liste des personnes rencontrées	49
7.4. Documentation consultée	511
7.5. Outils de collecte de données	522
7.6. Etapes, chronogramme et livrables	53

Acronymes

Acronyme	Significations
ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
AGR	Activité génératrice de Revenus
ANIDA	Agence nationale d'insertion et de développement agricole
ANPEJ	Agence nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
ASEPEX	Agence sénégalaise de promotion des exportations
AUMN	Association des Unions Maraîchers des Niayes
AVEC	Association Villageoise d'Epargne et de crédit
ACEC	Associations communautaires d'Epargne et Crédit
BDS	Busines Development Services
CDH	Centre de Développement Horticole
CFPH	Centre de Formation Professionnelle Horticole
CMU	Couverture Maladie Universelle
COPIL	Comité de pilotage du Projet
CREE	Créez votre Entreprise
CRES	Consortium pour la Recherche Economique et Social ()
CSS	Caisse de Sécurité Sociale
DER	Délégation générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes
DGSPN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
DHORT	Direction de l'Horticulture
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FFOM	Forces Faiblesses Menaces Opportunités
FRA	Autorisation de Fabrication et de Mise en Vente
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GPF	Groupement de Production Féminin
ICS	Industries Chimiques du Sénégal
IPM	Institution de Prévoyance Maladies
IPRES	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
MEPA	Ministère de l'Elevage et des Productions Animales
ODD	Objectifs pour le développement Durable
OECD	Organisation for Economic Cooperation Development
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	Organisation International du Travail
PACAO	Programme d'Appui à la Compétitivité de l'Afrique de l'Ouest
PAP-2A	Plan d'Actions Prioritaires 2 ajusté et accéléré pour la relance de l'économie
PIESAN	Projet d'intensification Eco-Soutenable de l'Agriculture dans les Niayes
PNOAAA	Plateforme Nationale des Organisations d'agriculture, de l'Agroalimentaire et de l'Artisanat
PPTD	Programme Pays pour la Promotion du travail décent
PROMEFI	Promotion de l'Entrepreneuriat Formel et innovant
PROMOGED	Promotion de la Gestion intégrée et de l'Économie des déchets solides
PSE	Plan Sénégal Emergent
RESOPP	Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal
RSPC	Régime Simplifié pour les Petits Contribuables
SCOOP	Société Coopérative
SFD	Système Financier Décentralisé
SST	Santé et Sécurité au Travail
UE	Union Européenne
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
WIEGO	Women in Informal Employment

RESUME EXECUTIF

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le partenariat entre le BIT et le Gouvernement italien a permis, à travers ce projet, d'apporter un appui aux acteurs de l'informel du Sénégal et de la Gambie, dans le but de formaliser leur activité à travers des entreprises durables. Le projet contribue à promouvoir le travail décent en faveur des jeunes des deux sexes par le développement des entreprises durables et la formalisation. Pour le Sénégal, il propose des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et aide les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et à bénéficier des régimes de protection sociale. Au Sénégal, l'objectif est de proposer des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et d'aider les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales pour accroître leurs revenus et à bénéficier des régimes de protection sociale.

Dans l'ensemble nous considérons que le cadre logique est bien élaboré avec des liens de causalité cohérents entre les différentes parties. Les objectifs immédiats structurés autour de l'objectif général de développement sont déclinés en produits qui à leur tour sont désagrégés en activités réalistes et réalisables. Les dix (10) produits du projet sont susceptibles de donner les effets escomptés du projet et contribuent à la réalisation de l'objectif de développement qui est la promotion du travail décent par le développement et la formalisation d'entreprises durables.

Les sociétés coopératives articulées à l'Acte Unique de l'OHADA suscitent aujourd'hui un réel engouement et beaucoup d'espoir. Cela fait suite aux résultats mitigés de la forte prolifération des organisations à caractère associatif, de leurs unions et fédérations qui posent divers problèmes et défis. Elles n'ont pas de vocation de créer de la richesse. Leur système d'adhésion fait que de nombreux responsables de ces organisations se réclament à la tête de milliers de membres (dont l'existence reste souvent douteuse), interlocuteurs incontournables des bailleurs et des pouvoirs publics et captent des financements dont la gestion pose divers problèmes. Les réalisations (infrastructures ou équipements) manquent de prise en charge adéquate soit elles sont détournées de leurs objectifs, soit elles sont souvent mal utilisées ou n'atteignent pas les bénéficiaires finaux.

L'enjeu de la coopérative est de résoudre ces problèmes et de faire passer le membre du statut de bénéficiaire à celui d'acteur avec comme manifestation de cet engagement, la mobilisation de ses contributions (achats de parts sociales et paiement de droit d'adhésion, mutualisation de services). Par contre, on constate qu'il existe des pratiques qui peuvent limiter ou dénaturer les apports et plus-values des coopératives par certains projets et structures d'appui dont l'absence d'études de faisabilité et de rentabilité, la transformation d'associations en coopératives avec les mêmes dirigeants et systèmes de fonctionnement et de gestion parfois sans capital social ; l'absence de prise en compte de l'Acte de l'OHADA en vigueur depuis 2011 et peu connu par les acteurs et le manque de stratégie de développement (business modèle, plan d'affaires, stratégie de mutualisation).

La prise en charge de ces enjeux, dans sa zone d'intervention et en appui à des acteurs d'autres zones, donne une forte validité au projet PROMEFI.

► Bureau d'évaluation

Situation actuelle du projet	• La formation des formateurs sur les outils d'accompagnement de la mise en place et de la gestion des coopératives du BIT et leur mobilisation pour la formation et l'accompagnement des nouvelles coopératives soutenues par le projet mais les autres initiatives de soutien à la création et au développement de sociétés coopératives. • Les avancées significatives des cinq coopératives mises en place même si leurs rythmes de développement diffèrent fortement. • La formation des formateurs sur le module FVE « Formalisez Votre Entreprise » et la contractualisation avec l'ADEPME capable et engagée à s'approprier et à dupliquer à grande échelle et dans la durée l'utilisation du module participe ainsi à l'atteinte de l'objectif de pérennisation des résultats. • La réalisation des deux études sur la protection sociale avec des débuts d'application des résultats à travers la mise en relation avec la mutuelle sociale des artisans et l'articulation avec les projets de protection sociale du BIT et ceux des pouvoirs publics. • L'atelier sur les questions d'égalité a suscité beaucoup d'échanges sur l'équité genre. Ces enjeux sont bien pris en charge par le projet car sur cinq coopératives, trois sont largement composées et dirigées par des femmes qui sont, également, majoritaires dans celle de la décharge de Mbeubeuss. • La formation technique dans la transformation des produits agricoles ciblés par le projet.
But, destinataire et portée de l'évaluation	L'évaluation a pour objectif, de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet de première phase tout en examinant sa performance vers l'atteinte des résultats. Elle analyse certains points et répond à certaines questions, notamment : a) Établir la pertinence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), à l'UNSDCF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; b) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences ; c) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) ; d) Examiner la gestion institutionnelle du projet ; e) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ; f) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ; g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet pour la réalisation des objectifs du projet.
Méthodologie de l'évaluation	La mission d'évaluation s'est déroulée de décembre 2022 à février 2023 suivant les étapes classiques des évaluations (exploitation documentaire, production d'un rapport de démarrage, collecte et analyse des données et production des rapports et de supports de restitution). L'accent a été mis sur l'évaluation du niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative). La méthodologie a permis un dialogue renforcé sur les résultats entre partenaires pour en tirer les leçons

► Bureau d'évaluation

et assurer une information objective sur l'utilisation des ressources. Ce dialogue a favorisé un enrichissement mutuel entre les parties prenantes. Car, suivant sa place dans le dispositif, chaque acteur construit sa vision en fonction de ce qu'il perçoit, est dépositaire d'enjeux sectoriels du projet, celui-ci étant par nature un ensemble plus vaste et plus complexe. L'approche a permis de mieux comprendre les perceptions en présence et de faciliter leurs interactions. L'accent a été mis sur les représentations des parties prenantes, sur leurs rapports de coopération et pas seulement sur les moyens et les résultats. Elle a donné lieu à une réflexion concernant les rôles, ce qui a amené à suggérer des modifications dans les stratégies d'intervention et les orientations futures. Ainsi, la perspective de changement y représente un réel enjeu. L'appréciation des résultats et de l'impact des actions, permet d'en dégager les enseignements et de formuler des recommandations pratiques concernant la poursuite du projet.

Résultats principaux et Conclusions

Le projet a appuyé les acteurs de l'informel afin qu'ils formalisent leur activité à travers des entreprises durables. Il propose des mesures de formalisation aux opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar mais également à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et à bénéficier des régimes de protection sociale.

Pertinence : L'incapacité¹ du marché du travail formel à fournir des emplois a conduit la majorité de la population à s'activer dans le secteur informel, qui représente 97% des entreprises du Sénégal. Sa valeur ajoutée n'est que 44,6% car le principal domaine d'activité de ces unités informelles est le secteur commercial (37,5%). Le secteur informel est caractérisé par des déficits majeurs de travail décent avec de nombreux défis en matière de santé et de sécurité au travail, de productivité et de revenus, d'accès à la protection sociale et d'égalité des sexes. Le projet accompagne l'Etat à faire face à ces défis et s'inscrit ainsi dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) à travers son plan d'actions prioritaires (2019-2023) de transformation structurelle de l'économie et de la croissance, de promotion du capital humain, de la protection sociale et du développement durable. Il s'inscrit dans les deux priorités du Programme Pays pour la Promotion du travail décent (PPTD) qui est la référence du gouvernement et du BIT sur la mise en œuvre du travail décent au Sénégal. Les résultats du projet s'inscrivent dans ces deux priorités que sont : (i) la promotion de la création d'emplois décents pour les hommes et les femmes, et (ii) le renforcement et l'extension de la protection sociale. Par conséquent, le projet s'aligne dans l'agenda du travail décent de l'OIT, sa convention 102 sur la protection sociale et sur la stratégie nationale de protection sociale du gouvernement.

Efficacité : Sur 10 produits (cf. matrice des résultats annexe 8.1), seul, un produit (1.7) n'a pas encore connu de début de mise en place (organisation d'événements B2B et amélioration de marques de fabrique et d'emballages de produits améliorés en vue d'augmenter les revenus). Les activités ont été réalisées comme prévu :

- Le renforcement du portefeuille de services des organisations de soutien aux coopératives à travers la formation de formateurs ;
- L'étude faisabilité, la mise en place des coopératives, la formation de leurs membres sur leur gestion ;

¹ PROMEFI, Rapport étude sur les chaînes de valeur, page 11

► Bureau d'évaluation

- les études sur la chaîne de valeur et le diagnostic des possibilités d'élargir la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle.
- La formation de formateurs sur le module « Formalisez votre entreprise-FVE » des services des structures d'appui aux PME
- La formation technique des opératrices en transformation des produits des chaînes de valeur (Bissap & Piment).

Pour éviter de surcharger les groupes cibles déjà très occupés les composantes égalités et protection sociale bien qu'étant entamées (deux études et un atelier) seront mises en œuvre dans la seconde phase 2023/2024. Ce choix stratégique et le souci d'efficacité ont fait que la mise en place des coopératives a été précédée de deux études, l'une de faisabilité et la seconde de rentabilité qui ont toutes confirmé les hypothèses de viabilité des différentes coopératives.

Durabilité : C'est dans cette perspective que le projet enregistre ses meilleurs résultats. En effet deux activités phare visent des effets durables :

- L'approche adoptée est basée sur la mise en place de coopératives bien constituées, accompagnées et mobilisant des ressources propres de leurs membres. Par rapport aux autres structures organisationnelles, les coopératives présentent ainsi davantage de durabilité du fait des nombreuses plus-values de ce cadre juridique mais également des contenus, supports et approches des formations.
- La formation de formateurs :
 - ✓ Sur les outils du BIT dans le domaine de la promotion des coopératives (ThinkCoop, StartCoop et MyCoop), formation de 20 formateurs (dont 3 femmes) issus des organisations faîtières de soutien aux sociétés coopératives en vue de renforcer leurs portefeuilles de services.
 - ✓ Sur le module adapté de formation pour les besoins de la formalisation d'entreprises FVE (Formalisez votre entreprise) conçu et intégré dans le portefeuille de service des fournisseurs de BDS à travers la formation de 20 formateurs (dont 6 femmes) issus de structures publics et d'organisation professionnelles de soutien aux entreprises.
- En vue de la pérennisation des activités du projet, une convention a été signée entre le BIT et l'ADEPME pour une meilleure appropriation de l'outil par la partie nationale et de son déploiement plus vaste au profit des entreprises cibles.

Le projet a également opté pour un comité pilotage élargi et un large réseau de partenariat avec d'autres services et institutions de l'Etat, du BIT, du secteur privé et des projets intervenant dans la zone, ce qui doit donner lieu des échanges et enrichissements mutuels et le partage des acquis du projet.

Genre et non-discrimination : Les enjeux de genre et de non-discrimination ont été pris en compte par les différentes études mettant en exergue les écarts et discriminations liés au genre, les facteurs et pratiques qui les renforcent et favorisent. Qu'il s'agisse de l'accès à certains services ou de la spécificité de la nature ou du secteur d'activités, les rapports d'études donnent des informations très détaillées.

Les principales activités réalisées et dédiées à ce produit sont l'atelier organisé par le projet le 21 mars 2022 et qui a été conduit par une Spécialiste en Genre et Egalité du BIT et la campagne de sensibilisation sur le harcèlement et la violence dans le milieu de travail organisée sur les sites de Mbeubeuss (pour les récupérateurs-trices de déchets) et Cambérène (pour les jeunes opérateurs-trices agricoles de la banlieue). L'atelier a donné lieu à

► Bureau d'évaluation

des discussions ayant permis de formuler la dizaine de recommandations ci-après pour améliorer les conditions des femmes membres de la coopérative:

- Renforcer les capacités des femmes à mener leurs AGR et développer un système de financement
- Améliorer les compétences des femmes dans la gestion de leurs activités et en négociation.
- Bénéficier d'équipements de protection individuelle selon les expositions et activités.
- Sécuriser le site afin que les femmes puissent exercer sans violence ni harcèlement.
- Recevoir une formation pour réduire les risques en matière de sécurité-santé au travail.
- Lutter contre le travail des enfants sur le site à travers des sensibilisations et accéder à la protection sociale.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

Pour les pouvoirs publics

Les coopératives suscitent beaucoup d'engouement et bénéficient de soutiens de divers projets et bailleurs sans la coordination et l'harmonisation requises. On trouve déjà des coopératives qui ne respectent pas les normes, avec des personnes, zones et secteurs couverts par les mêmes coopératives. Rien que dans la zone des Niayes, en plus de PROMEFI, interviennent PACAO et PIESAN qui appuient la mise en place de coopératives.

- 1) Accorder de l'attention à la prolifération des coopératives pour faire respecter les procédures et règlements par un cadre efficace d'harmonisation, de contrôle et d'accompagnement (Priorité Haute).
- 2) Soutenir la mutualisation pour améliorer la qualité des emballages des produits locaux et les rendre plus accessibles pour promouvoir les innovations dans l'agro-alimentaire (Priorité Haute, Bas niveau Ressources).

A l'attention du BIT et du bailleur

- 3) Les différentes SCOOP ne sont qu'à leur début avec très peu d'activités à leur actif et les quatre sont en cours de formalisation et en attente de l'effectivité de leurs documents de reconnaissance. Pour ces raisons, nous recommandons une prolongation du projet avec des coûts modulés selon les ressources encore disponibles à la clôture de l'action.

Pour l'équipe technique du PROMEFI

- 4) Envisager une éducation financière au regard des réticences et difficultés de mobilisation de fonds propres par certaines des nouvelles coopératives à travers un programme de formation et d'accompagnement.
- 5) Renforcer les capacités et accompagner les SCOOP à l'acquisition et la gestion de matériels, d'équipements et de ressources d'utilisation collective dont la viabilité et la qualité de la gestion peuvent beaucoup impacter sur le développement des coopératives (Priorité moyenne, Moyen Terme).
- 6) Renforcer la concertation et les échanges entre les acteurs intervenant dans les domaines de la protection sociale, de la formalisation des entreprises et spécialement la création et le développement des sociétés coopératives (Priorité Haute, Bas niveau Ressources).
- 7) Faire encore un effort pour toucher davantage de jeunes conformément à la conception du projet ciblant prioritairement cette tranche d'âge qui est sous-représentée dans certaines sociétés coopératives.

Aux responsables et membres des coopératives

- 8) Faire un plaidoyer pour des soutiens étatiques (par la législation et tous

► Bureau d'évaluation

	autres avantages) qui favorisent les entreprises nationales dans une concurrence féroce de grandes entreprises chinoise et indiennes dans le domaine de la récupération mais également dans les autres filières face aux intermédiaires qui disposent de ressources importantes et mettent en place des stratégies de monopoles. 9) Accorder une attention particulière aux femmes très vulnérables et souvent responsables de ménages très présentes dans les différentes filières, de plus en plus, dans la décharge de Mbeubeuss mais elles seraient devenues majoritaires comme pour trois des cinq sociétés coopératives mises en place avec l'appui du PROMEFI. 10) Renforcer les contenus et les moyens pour les composantes du projet sur les enjeux de genre, égalité, diversité et inclusion prenant en compte les besoins des femmes contraintes d'entrer dans la décharge enceintes ou avec leurs enfants qui ont besoin de crèches. 11) Bien identifier et s'appuyer sur les acquis des groupes bénéficiaires et les opportunités de leur milieu en vue d'éviter de soutenir des initiatives toutes nouvelles qui vont nécessiter plus de temps et moyens d'accompagnement.
Principales leçons apprises et bonnes pratiques	L'enjeu de la prise en compte du rythme des bénéficiaires en vue de s'y adapter a été gage de réussite pour la mobilisation de certains bénéficiaires notamment pour les recycleurs et récupérateurs de la décharge de Mbeubeuss. Cela est certes très contraignant pour un projet dont le plan de travail doit être respecté scrupuleusement. Les deux formations techniques organisées sur la transformation du Bissap et du Piment, deux des trois filières porteuses choisies, ont permis de partager d'importantes innovations. En plus de la production de jus et de sirops de Bissap, la formation a permis aux participants d'apprendre à produire des cocktails de bissap avec différents autres fruits locaux (bouye, goyaves, mangues, gingembre, etc.). Les informations partagées sur la filière ont permis de noter que la demande extérieure croissante de bissap provoque de fortes hausses des prix à certaines périodes de l'année et même des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement. La coopérative des récupérateurs de Mbeubeuss se sent menacée dans son existence même par le projet de Promotion de la Gestion intégrée et de l'Économie des déchets solides (PROMOGED). Pourtant, ce projet vise à améliorer le fonctionnement du système de gestion des déchets dans les collectivités territoriales à travers la mise en place d'équipements de pré-collecte, de collecte et la réalisation d'infrastructures de traitement et valorisation des déchets solides. Il prévoit une prise en charge de tous les impacts fonciers et économiques que le projet va accompagner à préserver ou améliorer leurs conditions et revenus. Mais ses lenteurs et procédures comme son équipe restreinte suscitent des craintes et appréhensions qu'un cadre de partenariat et concertation aideraient à atténuer. Les groupes de bénéficiaires ont des atouts et acquis mais également des opportunités dans leur environnement qu'ils peuvent mettre en valeur. Par exemples les membres des deux coopératives de Taïba Ndiaye ont une riche expérience d'épargne et de crédit, celles de Yeumbeul dans le domaine la production saine et durable et le lac Tamna et la décharge offrent beaucoup d'espaces inexploités que les membres des coopératives pourraient mettre en valeur. Même les risques liés à l'intervention du PROMOGED à Mbeubeuss pourraient être transformés en opportunité à conditions de bien

négocier et faire un plaidoyer en cas de besoin.

1. Description du projet

1.1. Justification

La Recommandation 204 de l'OIT de 2015 sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, invite les États membres à concevoir des stratégies cohérentes et intégrées pour faciliter la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, et reconnaît la nécessité de mettre en place des approches adaptées pour répondre à la diversité des situations et à la spécificité des circonstances nationales. L'appui à la formalisation des entreprises comme vecteur de création d'emplois décents pour les travailleurs et les unités économiques de l'économie informelle est un pilier essentiel de ladite Recommandation.

Au Sénégal, l'incapacité du marché du travail formel à fournir des emplois conduit la majorité de la population active à rechercher des opportunités dans le secteur informel, qui constitue 97% des entreprises et 44,6% de la valeur ajoutée du pays.

L'économie informelle² est caractérisée par la petite taille des unités économiques (58,4% des entreprises sont des travailleurs à leur compte) et la forte présence des jeunes et des femmes (94,1% des femmes entrepreneurs sont dans le secteur informel). Le principal domaine d'activité de ces unités est le secteur commercial (37,5%) suivi de celui des services (35,1%) et du secteur industriel (27,4%).

Le secteur informel est caractérisé par des déficits majeurs de travail décent, et pose des défis de taille en matière de santé et de sécurité au travail, de productivité, d'accès à la protection sociale, et d'inégalité des sexes. Plusieurs approches sont expérimentées pour promouvoir la formalisation par les pouvoirs et avec l'appui des partenaires au développement :

- la réduction, la simplification et l'allègement des procédures ;
- la défiscalisation temporaire et l'attribution de subventions ;
- la mise en place et le développement de services d'appui à la formalisation ;
- l'introduction de la protection sociale comme support de mutualisation.

Le présent projet intervient sur plusieurs de ces leviers pour promouvoir le travail décent et la formalisation des unités de production.

1.2. Le Projet

Le partenariat entre le BIT et le Gouvernement italien a permis, à travers ce projet, d'apporter un appui aux acteurs de l'informel du Sénégal et de la Gambie, dans le but de formaliser leur activité à travers des entreprises durables. Le projet contribue à promouvoir le travail décent en faveur des jeunes des deux sexes par le développement des entreprises durables et la formalisation.

Pour le Sénégal, il propose des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et aide les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et à bénéficier des régimes de protection sociale.

1.2.1. Les objectifs et les résultats

Au Sénégal, l'objectif est de proposer des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et d'aider les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de

² PROMEFI, Rapport étude sur les chaînes de valeur, page 11

► Bureau d'évaluation

la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales pour accroître leurs revenus et à bénéficier des régimes de protection sociale. Les résultats attendus sont :

- 1) une augmentation d'au moins 50% du revenu des jeunes opérateurs-trices agricoles et des récupérateurs-trices des déchets,
- 2) au moins 100 jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les) auront amélioré leurs compétences techniques et commerciales,
- 3) au moins 50% des jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les), sont couverts par la protection sociale.

1.2.2. Une approche multi-acteurs

En plus de sa couverture géographique dans deux pays, la Gambie et le Sénégal, une des caractéristiques du projet est sa contribution à la mise en place et à l'animation d'une dynamique élargie à caractère pluri-acteur dans :

- ✓ une vision verticale d'approche d'accompagnement mobilisant :
 - Le Département des entreprises de l'OIT (Organisation internationale du Travail) apporte un appui technique au projet avec le concours de l'ETD de Dakar
 - de plusieurs départements et programmes de l'OIT Genève dont l'Unité Petites et Moyennes Entreprises, l'Unité Coopératives (COOP), le Programme des Emplois Verts, la Division Compétences, la Département Protection sociale, la Division Genre, Égalité et Diversité et le Bureau des Activités pour les Employeurs et des Activités pour les Travailleurs
- ✓ et une horizontale (entre acteurs des territoires bénéficiaires) : les relations avec des services financiers et non financiers dont les projets intervenants dans la même zone et sur les mêmes enjeux, les agences d'appui à l'emploi des jeunes et à l'entrepreneuriat

1.3. Les parties prenantes du projet

1.3.1. Une option pour une approche pluri-acteurs

Dans son pilotage comme dans sa gestion, le projet s'inscrit dans une approche de partenariat élargi. Le Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises fortement engagé dans les enjeux de la formalisation et de la mise en place des coopératives conformes aux normes de l'acte uniforme de l'OHADA à travers le PACAO (financé par l'Union Européenne dans neuf régions du Sénégal) était déjà dans les mêmes perspectives que le BIT. Il collabore étroitement avec le PROMEFI, encourage d'autres collaborations et synergies, soutient le ministère de l'Agriculture, veille et facilite la mise en œuvre des activités prévues. La Direction des PME est le principal homologue national pour le projet et son Ministère doit présider également le Comité de pilotage du projet.

Du fait du caractère transversal du projet, il implique différents ministères :

- Travail, du Dialogue social et des Relations sur les enjeux de sécurité sociale et aux conditions de travail.
- L'Agriculture et de l'Équipement rural en charge de la reconnaissance des coopératives et mais les questions de productions agricoles
- L'Environnement et du Développement Durable, sur la gestion des déchets
- L'Emploi, de la Formation professionnelle et de l'Artisanat
- La Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants

Différents partenaires sociaux à la fois bénéficiaires et acteurs du projet dont les syndicats de patronat et de travailleurs sont du Comité national de pilotage du projet. La Fédération Nationale des Professionnels de l'Agro-alimentaire du Sénégal (FP2A), le CGA (Centre de Gestion Agréé), l'Agence de la Couverture Maladie Universelle et d'autres prestataires qualifiés de Services de promotion de l'entreprise (BDS), de services financiers et de Formation professionnelle donneront satisfaction en l'espèce aux bénéficiaires indirects du projet.

L'organisation WEIGO (Women in Informal Employment, en français les femmes dans l'emploi informel), qui a soutenu depuis 2011 l'association Bokk Diom des récupérateurs et deux GIE dans des partages d'expérience



► Bureau d'évaluation

(niveau national et international). WIEGO appuie la formalisation de ces acteurs et actrices de la décharge de Mbeubeuss et collabore étroitement à la mise en œuvre du PROMEFI.

Une collaboration est également envisagée avec le RAFI (Réseau Africain d'Appui à la Formalisation de l'Economie Informelle) qui apporte des appuis aux acteurs de l'économie informelle par le développement et l'application des concepts, méthodologies et outils novateurs de formation et d'accompagnement des acteurs informels.

2. But, champ et clients de l'évaluation

2.1. Les enjeux de l'évaluation

L'évaluation a pour but d'approfondir la connaissance de l'action menée afin d'apprécier ses performances et limites (écart entre les objectifs et les réalisations, de façon à mieux comprendre ce qui a participé à modifier les prévisions), permettre un dialogue renforcé sur les résultats entre partenaires, tirer les leçons de l'intervention et assurer une information objective sur l'utilisation des ressources.

Ce dialogue favorise un enrichissement mutuel entre les parties prenantes. Car, suivant sa place dans le dispositif, chaque acteur construit sa vision des choses en fonction de ce qu'il en perçoit, est dépositaire d'enjeux sectoriels du projet, celui-ci étant par nature un ensemble plus vaste et plus complexe.

Une évaluation permet de mieux comprendre les différentes perceptions en présence, facilite leurs interactions. L'accent peut alors être mis sur la façon dont les parties prenantes se représentent le projet, sur leurs rapports de coopération et pas seulement sur les moyens et les résultats. Elle donne lieu à une réflexion concernant les rôles, ce qui peut amener à apporter des modifications dans les stratégies d'intervention et les orientations futures. Ainsi, la perspective de changement y représente un réel enjeu. L'appréciation des résultats et de l'impact des actions, permet d'en dégager les enseignements et de formuler des recommandations pratiques concernant la poursuite du projet.

2.2. Le champ de l'évaluation

L'évaluation s'est limitée à la composante Sénégal, en raison de la consistance des activités concentrées dans ce pays. L'activité phare en Gambie (Concours de business plan) est prévue au courant du mois de mars 2023. Il est donc plus pertinent de réserver l'évaluation de la composante Gambie au moment de l'évaluation finale.

2.3. Les objectifs de la mission

L'évaluation a pour objectif, de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa performance vers l'atteinte des résultats. Elle analyse certains points et répond à certaines questions, notamment :

- a) Établir la pertinence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), à l'UNSDCF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences ;
- c) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) ;
- d) Examiner la gestion institutionnelle du projet ;
- e) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ;
- f) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet pour la réalisation des objectifs du projet.

Le consultant a proposé une approche de collecte des données permettant de répondre aux objectifs de l'étude. Les outils de collecte ont permis de réaliser des entretiens de groupe avec les responsables du projet et d'autres projets, les partenaires, des enquêtes individuelles avec les bénéficiaires.

3. La méthodologie et ses contraintes et limites

3.1. Les étapes de la mission

3.1.1. Préparation de la mission et investigations préliminaires

Les premiers contacts avec le commanditaire ont eu pour objectif de valider le cadre de la mission, de caler la méthode et de préciser la collaboration entre les deux parties notamment d'approfondir la connaissance mutuelle et d'affiner l'appropriation par le consultant des attentes du commanditaire. La revue documentaire a donné lieu à des synthèses partielles relativement à chacun des axes du projet. Au cours de cette étape, il s'est agi de s'approprier les premiers éléments de la mission et concrètement de réaliser une revue et analyse documentaire : prendre connaissance de la documentation existante (projet, conventions, études, rapports d'activités). Cette action a débouché sur la production du premier livrable de la mission, le rapport d'orientation méthodologique (ROM). Ce livrable a permis de réactualiser la méthodologie, d'identifier les institutions et personnes à enquêter, d'élaborer les outils et plans de collecte de données sur le terrain et d'analyser les résultats tenant compte des données préliminaires (documentations transmis) et des critères d'évaluation. Il comprend le plan de travail plus détaillé et mis à jour.

3.1.2. Collecte des données de terrain

Cette étape a permis de collecter des données grâce aux supports élaborés et a concerné plus spécifiquement les données qualitatives qui découlent en grande partie de la perception des parties prenantes, bénéficiaires et partenaires. A cet effet, plusieurs méthodes ont été utilisées, à savoir, des entretiens individuels semi-directifs, des focus group et les entretiens collectifs permettant l'interaction entre les participants qui enrichit l'analyse de la diversité des points de vue et analyses. Les données sont collectées auprès des responsables du projet, des institutions et organisations partenaires et des bénéficiaires du projet. Au terme de la collecte de données, l'évaluateur a mis en perspective les données de terrain et celles obtenues à partir de la revue documentaire.

3.1.3. Analyse croisée des données

Au terme des entretiens, réunions, visites et interviews, le consultant dispose d'une masse critique d'informations complétant la revue documentaire et a procédé au croisement, à la mise en perspective et en cohérence de toutes les données, aux recoupements et vérifications d'usage avant de passer à l'analyse faite avec trois supports :

- Les 5 critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, genre et non-discrimination). Une pondération de ces critères proposée dans le but de réaliser une collecte de données plus ciblée et de produire un rapport aussi utile que possible indique que la mesure l'efficacité ressortait comme le critère principal. Le consultant a utilisé une méthode qui permet l'identification des différents types d'écarts: écart global ou sectoriel, écarts institutionnels (écarts dus aux postures des institutions).

L'analyse des écarts institutionnels visant notamment à situer la responsabilité de gestion spécifique dans chaque écart constaté au regard de la diversité des parties prenantes du projet n'a pas été réalisée car le portage et la mise en œuvre du projet sont sous la responsabilité du BIT. Le comité de pilotage n'étant pas opérationnels, certains de ses membres ont néanmoins apporté des contributions au projet ou en ont reçu des appuis significatifs (ADEPME, PACAO). Ces critères intègrent :

- ✓ L'observation des résultats et impacts du projet dont l'amélioration de la situation et des capacités des bénéficiaires par des focus particuliers avec les responsables et membres des coopératives : modèle d'organisation et développement des connaissances et des capacités.
 - ✓ L'adéquation des modèles de services aux besoins des bénéficiaires et des nouvelles pratiques introduites : acceptation des changements apportés
 - ✓ La durabilité des dynamiques soutenues, mobilisation de contributions et avantages acquis, l'appropriation et la continuité des dynamiques
 - ✓ La prise en compte du genre à travers le degré d'implication des femmes et des jeunes, leur participation dans les instances de prise de décisions et la prise en compte des facteurs de discrimination liés au genre.
- Des analyses par axe :
Notre méthodologie s'est appuyée sur différents axes d'analyse:

► Bureau d'évaluation

- ✓ L'axe d'analyse du fonctionnement global : Cette analyse globale se fera par un regard d'ensemble des acteurs, des axes et processus pour apprécier les relations et les résultats qu'ils ont donnés.
- ✓ Axe d'analyse chronologique : L'analyse du déroulement dans le temps (les étapes et rapports entre elles) pour voir comment les acquis ont servi à améliorer les stratégies de mise en œuvre et comment les résultats produisent des effets d'entraînement.
- ✓ Analyse institutionnelle : Il s'agit sur cet axe de caractériser les différentes pratiques en tenant compte de la typologie des institutions à partir de leur vision, caractéristiques et de mettre en discussion les relations de collaboration et en perspectives, leurs relations.
- ✓ L'axe des rapports entre le projet et ses environnements : Il s'agira d'analyser l'adéquation du projet à l'environnement qui est déterminant de ce qui est possible, ce qui peut évoluer, ce qui peut se développer mais que des actions peuvent faire évoluer cet environnement.
- ✓ L'axe d'analyse comparative : pour une approche de comparaison entre les résultats obtenus et des références.
- ✓ L'axe d'analyse des rapports aux bénéficiaires : cet axe renvoie à la pertinence du projet au regard des besoins des bénéficiaires, à l'efficacité des réponses proposées en termes d'atteinte des objectifs visés.

3.2. Echantillonnage

3.2.1. Compréhension et principes

Tous les acteurs et bénéficiaires du projet ne pouvant pas être rencontrés, il a été nécessaire de choisir un échantillon suffisamment représentatif pour les interviews et les focus groups qui constituent les deux modalités proposées pour la collecte de données auprès des parties prenantes. Pour les bénéficiaires, l'échantillonnage a pris en compte le nombre total de personnes concernées, du genre, de la localisation pour une adéquate couverture, de l'activité, de l'organisation, des statuts dans les organisations et les activités et de la disponibilité/accessibilité.

3.2.2. Composition de l'échantillon

- 1) Les interlocuteurs au niveau de la tutelle ; du BIT et du gouvernement du Sénégal
- 2) Les membres du dispositif de gestion
- 3) Les responsables des institutions partenaire et des autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires dont d'autres agences des Nations Unies (FAO).
- 4) Des responsables de projets et programmes dans les zones
- 5) Rencontres avec des formateurs formés sur les outils du BIT d'appui aux coopératives et le module FVE « Formalisez votre entreprise » des structures de soutien aux entreprises (ADEPME, CCIAD, UNACOIS, CGA, ANPEJ, CDES).
- 6) Focus group avec les responsables et membres de la société coopérative des récupérateurs/trices des déchets de la décharge de Mbeubeuss
- 7) Focus group avec les responsables et membres des quatre coopératives agricoles

3.3. Outils de collecte de données et matrice d'évaluation

3.3.1. Outils d'analyse documentaire et de collecte de données

La collecte des données et le recueil des opinions se feront à partir des supports la fiche de revue documentaire, les guide d'entretien avec l'équipe du projet, avec les responsables d'institutions du comité de pilotage, les partenaires techniques et financiers, les professionnels des filières et des responsables d'autres projets. Cf. en annexe 8.6.1: les supports utilisés selon les tâches : analyse des dispositifs de gestion et de pilotage, la formation des formateurs, la réalisation des différentes études, la formation et l'accompagnement des bénéficiaires et de leurs organisations, l'organisation de l'atelier de partage sur les droits socio-économiques des femmes.

3.3.2. La matrice d'évaluation

Elle comprend le résultat attendu du projet au Sénégal avec ses 3 indicateurs, l'ensemble des 10 produits, leurs indicateurs, leurs niveaux de réalisation, les sources d'information et leurs dates de réalisation (Cf. en annexe 8.1).

4. Résultats identifiés par critère d'évaluation

4.1. Pertinence

L'alignement sur le plan de développement national, Plan Sénégal Émergent (PSE), résulte de l'appui à la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, du capital humain et de la protection sociale. Il s'inscrit dans le prolongement direct de la priorité visant à « Remédier à la crise de l'emploi des jeunes pour endiguer les flux migratoires irréguliers et redonner espoir à la jeunesse du pays ».

Le projet contribue directement à la réalisation de l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ».

Le PROMEFI correspond aux politiques du BIT qui a développé des approches et des outils performants dans la création et le développement de coopérative et dans l'accompagnement de la formalisation des unités de production.

Il répond aux besoins des bénéficiaires rencontrés qui apprécient fortement les formations reçues sur la création et la gestion d'une coopérative notamment l'étendue et la diversité des contenus et la qualité des formateurs. Ils indiquent avoir bien compris les enjeux de la formalisation, les outils et méthodes pour son opérationnalisation et les avantages des coopératives.

Même si certains peinent à faire la différence entre les apports liés à la formation (qui a traité de nombreuses thématiques) et ceux liés au cadre juridique des coopératives, il est ressorti que les formés sont plus déterminés, ont revu en hausse leurs ambitions et leurs références, s'appuient sur des principes organisationnels et des outils de gestion mieux maîtrisés et appliqués dans leurs activités et organisations.

4.2. Validité du projet

Le cadre logique est cohérent notamment concernant les résultats et les produits, toutefois, pour l'objectif immédiat 1, les deux indicateurs nous semblent trop ambitieux pour un projet d'une durée si limitée :

- Augmentation d'au moins 50% du revenu des jeunes opérateurs agricoles et des récupérateurs des déchets, femmes et hommes.
- Au moins 50% des jeunes opérateurs agricoles et des récupérateurs des déchets informels, hommes et femmes, sont couverts par la protection sociale.

L'intervention de l'Etat dans la gestion de la décharge de Mbeubeuss était déjà en gestation et la proposition du PROMEFI d'appuyer la mise en place d'une société coopérative capable de défendre les intérêts de ses membres facilite cette intervention. En effet, cette formalisation va permettre aux récupérateurs et recycleurs, aux producteurs hommes et femmes de devenir des interlocuteurs crédibles et incontournables.

Le projet vient en complément aux actions de l'Etat et des partenaires au développement dans la banlieue de Dakar et dans la zone des Niayes sur de nombreux enjeux notamment les domaines de l'emploi des jeunes, la gestion des déchets et de l'environnement, les enjeux sécurité alimentaire.

Concernant la gestion des déchets, au cours des deux dernières décennies, le Sénégal a connu un rythme d'urbanisation rapide avec près de la moitié de la population totale vivant en zone urbaine situant le pays largement au-dessus de la moyenne de 38% en Afrique subsaharienne. Ainsi, environ 62% de la population sénégalaise vivra dans les zones urbaines en 2025. Ces taux d'urbanisation posent tous les enjeux des services d'assainissement de base dont la collecte et la gestion des déchets solides. La capitale Dakar manque de solutions durables pour la gestion des déchets actuellement déversés dans la décharge de Mbeubeuss, dans sa banlieue densément peuplée.

Le projet apporte sa contribution en appuyant les 1700 récupérateurs de déchets informels (parmi lesquels le nombre des femmes est en croissance continue) qui travaillent et vivent avec leur famille dans cette décharge à ciel ouvert, qui s'étend sur 175 ha. Ils travaillent dans des conditions extrêmement précaires, avec une faible

► Bureau d'évaluation

productivité, des revenus faibles et aléatoires, une forte insécurité, de multiples risques sanitaires au travail et sans accès à la protection sociale.

Par manque d'organisation, les récupérateurs et récupératrices de déchets informels de Mbeubeuss subissent l'exploitation des intermédiaires. En effet, opérant individuellement, ils ont une faible capacité de négociation et sont contraints de vendre les déchets solides triés aux prix fixés par les intermédiaires commerciaux.

Un autre enjeu du projet en complémentarité avec les projets et politiques publics est l'ampleur de l'informel au Sénégal avec 97% des entreprises qui interviennent dans ce secteur, 91% du travail qui est informel et 71% des employés qui sont actifs dans des unités économiques informelles.

Les unités économiques informelles sont souvent affectées par des difficultés d'accès au financement et aux actifs, de renforcement de leurs capacités à se développer, à se formaliser et à créer des emplois. Cette situation crée un cercle vicieux de recherche de stratégies de subsistance par le travail à son compte et des emplois de mauvaise qualité (activités de survie).

PROMEFI met en œuvre des activités visant à lever les obstacles à la formalisation avec un champ d'application axé sur des chaînes de valeur spécifiques du secteur agricole, en raison de son potentiel de création d'emplois et de formalisation des entreprises.

Les bénéficiaires ultimes du projet sont des femmes et hommes, qui sont directement accompagnés par le biais de formations, de l'encadrement et des facilités d'accès à des services de qualité adaptés à leurs besoins. Ils voient déjà leurs revenus s'améliorer grâce au développement de leurs compétences et à la formalisation de leurs organisations.

4.3. Efficacité

Même si cette évaluation est à mi-parcours, certains résultats sont déjà atteints, d'autres vont l'être avec certitude mais l'atteinte d'un des résultats pourrait être critique. Aussi d'importants et divers résultats inattendus sont produits par le projet.

4.3.1. Les résultats atteints

Parmi les résultats atteints, on peut notamment citer :

- La formation des formateurs sur les outils d'accompagnement de la mise en place et de la gestion des coopératives du BIT et leur mobilisation pour la formation et l'accompagnement des nouvelles coopératives soutenues par le projet mais les autres initiatives de soutien à la création et au développement de sociétés coopératives. Un aspect important de cette composante du projet est la prise en compte des modifications introduites par l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).
- Les avancées dans la mise en place des cinq coopératives sont significatives même si les rythmes de développement diffèrent fortement entre elles : la sensibilisation et la mobilisation, la formation sur les outils et enjeux, la tenue des assemblées générales constitutives, les dépôts et le suivi des demandes de reconnaissance auprès des autorités compétentes sont effectifs pour toutes les SCOOP. Des organes fonctionnels (conseils d'administration et comités de surveillance) dont les membres ont conscience et connaissance de leurs rôles et responsabilités sont mis en place. Malgré le montant élevé des droits d'adhésions pour certaines (3.500, 5.000 F et 10.000 F), on note un nombre déjà important d'adhérents :

N°	Organisations	Nombre de membres	Nombre de femmes
1	SCOOP Diender	91 Membres	27 femmes
2	SCOOP Yeumbeul	37 Membres	30 femmes
3	SCOOP Taïba Ndiaye 1	132 Membres	105 femmes
4	SCOOP Taïba Ndiaye 2	160 Membres	132 femmes
5	SCOOP Récupérateurs	714 Membres	407 femmes
	Total	1 134 membres	701 femmes
	Pourcentage		61,38%

► Bureau d'évaluation

- La formation des formateurs sur le module FVE « Formalisez Votre Entreprise » et la contractualisation avec l'ADEPME capable et engagée à s'approprier et à dupliquer à grande échelle et dans la durée l'utilisation du module participe ainsi à l'atteinte de l'objectif de pérennisation des résultats du projet.
- La réalisation des deux études sur la protection sociale avec des débuts d'application des résultats à travers la mise en relation avec la mutuelle sociale des artisans et l'articulation avec les projets de protection sociale du BIT et ceux des pouvoirs publics.
- L'atelier sur les questions d'égalité a suscité beaucoup d'échanges sur l'équité genre. Ces enjeux sont bien pris en charge par le projet car sur cinq coopératives, trois sont largement composées et dirigées par des femmes qui sont, également, majoritaires dans celle de la décharge de Mbeubeuss.
- La formation technique dans la transformation des produits agricoles ciblés par le projet.

Liste des formations réalisées

Thèmes de formation	Nombre de participants	Répartition par sexe
1) Formation de formateurs sur les modules du BIT Think.Coop et Start.coop	20 formateurs	3 femmes
2) Formation de formateurs sur le module « Formalisez votre entreprise – FVE »	20 formateurs	6 femmes
3) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative Lac Tamna	23 participants	11 femmes
4) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative Taïba Ndiaye 1	20 participants	1 homme
5) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative Taïba Ndiaye 2	20 participants	20 femmes
6) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative SCOOP Yeumbeul	20 participants	1 homme
7) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative Récupérateurs de Mbeubeuss	20 participants	6 femmes
8) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative SCOOP Foire	20 participants	20 hommes
9) Formation aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative SCOOP Pikine	20 participants	20 femmes
10) Formation d'opératrices agricoles (dont 2 hommes) sur les techniques de transformation du bissap et du piment	20 participants	2 hommes

4.3.2. Résultats accessibles

Parmi les résultats dont l'atteinte ne devrait poser de problème :

- La poursuite des mesures d'accompagnement dans le processus de développement de structures formelles dans la gestion et la gouvernance.
- Les formations techniques et l'accompagnement des récupérateurs et entrepreneurs dans les filières porteuses.
- La mise en place de stratégie d'accès à protection sociale et d'activités de plaidoyer pour des réformes et des appuis pour l'accès des cibles à la protection sociale.
- L'organisation de campagnes d'information et de sensibilisation qui vont porter sur les droits socioéconomiques des femmes ainsi que sur la lutte contre la violence basée sur le genre.
- La sensibilisation des cibles du projet sur les bonnes pratiques en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST).

4.3.3. Résultats critiques

Comme résultat dont l'atteinte nous semble critique, il s'agit de « l'Augmentation d'au moins 50% du revenu des jeunes opérateurs agricoles et des récupérateurs des déchets, femmes et hommes ». La volatilité des revenus et les réalités du marché rendent ce résultat ambitieux et beaucoup plus difficile à atteindre. L'augmentation de la production n'entraînant pas automatiquement une augmentation de revenus conséquente. Toutefois, les perspectives de mutualisation des achats et des ventes à travers les sociétés coopératives autorisent à nuancer cette crainte.

► Bureau d'évaluation

Le timing du PROMOGED, projet d'Etat, dont les procédures peuvent être lourdes et lentes, malgré les efforts de concertation et d'implication des récupérateurs/trices et leurs organisations, pourrait freiner les avancées du PROMEFI dans la décharge de Mbeubeuss.

Comme résultat inattendu on va noter le rayonnement du projet au-delà de la zone d'intervention avec la formation des formateurs issus de régions et départements non couvertes par les activités. En effet, certaines organisations bénéficiaires de la formation de formateurs ont un rayonnement :

- national (ANPEJ, UNACOIS et ADEPME, CDES),
- sur plusieurs régions (RESOPP, CGAS, CCIAD)
- ou régional (CGAD, CCIAD).

4.3.4. Les réponses apportées aux besoins d'appui

L'étude sur les filières porteuses a mis en lumière les nombreux et importants résultats et constats ci-dessous, expressions des besoins d'appui auxquels, pour certains, le PROMEFI propose des réponses directes ou indirectes.

Au niveau des chaînes de valeur piment et bissap, les principaux facteurs utilisés dans la production sont constitués de semences, de la terre, des équipements et matériels (de production et de transformation) des engrais chimiques et biologiques et la main-d'œuvre. Cependant, les résultats révèlent une utilisation, assez conséquente, des engrais biologiques par les unités économiques mais de nombreuses contraintes d'accès aux intrants.

L'accès aux marchés et la commercialisation des produits des unités économiques se font prioritairement à travers des intermédiaires et grossistes. La commercialisation se fait de bouche à oreille, par des expositions-ventes, dans les marchés et les réseaux sociaux qui enregistrent une bonne percée dans les moyens de commercialisation des produits. Les capacités de négociation des producteurs/trices et transformateurs/trices sont limitées par les faiblesses de leurs organisations.

Le niveau d'accès au financement est relativement moyen, avec 38,1% de répondants chez les producteurs et 33,1% chez les transformateurs, ayant accès au financement. Les principales contraintes évoquées, limitant leur accès au financement, sont constituées des garanties requises, des taux d'intérêt élevés, des lenteurs dans le traitement des dossiers, des modalités de remboursement non appropriées avec le cycle des activités, etc., les hommes affichent un niveau (71,2%) d'accès aux services financiers plus élevé que celui des femmes (67,6%). Ce rapport change dans le maillon transformation où les femmes sont plus présentes. Le niveau d'accès des femmes au financement est au-dessus de celui des hommes du fait de leur affiliation aux GIE, qui trouvent plus facilement du financement, à travers la caution solidaire.

Les principales contraintes, d'accès aux services d'appui, soulevées par les acteurs (production & transformation) sont le manque d'informations, le manque de moyens et l'éloignement. Les principaux appuis sollicités par les acteurs portent sur la formation technique, l'accès aux marchés et la commercialisation des produits, le conditionnement et la conservation des produits, la démarche qualité et la formation et gestion pour les producteurs et les transformateurs).

La gestion des unités économiques est essentiellement informelle, avec un faible niveau de prise de comptabilité, sous forme de notes et/ou de carnets de reçus et de versement et une quasi-absence de contrats de travail pour les employés.

Quant à la protection sociale des acteurs, il ressort que le niveau d'affiliation des acteurs aux organismes sociaux (IPRES, CSS, mutuelle) reste très faible (0,7% pour les producteurs et 5,5% pour les transformateurs), ce qui met les travailleurs de ces chaînes de valeur dans des situations précaires et les rend plus vulnérables aux risques sociaux et à la perte de revenu.

Face à ces contraintes et défis, le PROMEFI propose des réponses centrées sur le développement de chaînes de valeur et orientée vers l'amélioration des capacités institutionnelles et organisationnelles des acteurs, le

► Bureau d'évaluation

renforcement de l'offre de services d'appui à la formalisation des unités économiques. La réalisation des activités devrait permettre de renforcer la qualité des équipements de production et de transformation, d'améliorer des conditions d'accès aux facteurs de production et de transformation, la qualité des produits mis sur le marché et l'accès aux marchés et la commercialisation des produits.

4.3.5. Choix des filières

Suivant les informations disponibles et des évaluations de l'étude, le choix devrait porter sur les chaînes de valeur pomme de terre, volaille (poulets de chair et œufs) et oignon. Cependant, compte tenu des orientations du projet d'étude en rapport avec un certain nombre de critères et le caractère opérationnel de cette dernière, les chaînes de valeur Volaille (poulets de chair et pondeuses), piment et bissap ont été finalement retenues.

La présence de certaines partenaires sur les spéculations oignon et pomme de terre, la lourdeur des investissements au niveau de ces chaînes, la faiblesse des moyens du projet et la possibilité de développement des synergies avec les projets en cours, justifient le report du choix sur les chaînes de valeur piment et bissap, pour compléter la liste des trois chaînes de valeur à analyser.

4.3.5.1. Le choix de l'agro-écologie

Le projet a adopté l'agro-écologie pour système de production à promouvoir avec les différentes sociétés coopératives soutenues. Même les récupérateurs et recycleurs ont décidé de s'investir dans le compostage en vue de produire de l'engrais naturel pour les maraichers de la zone des Niayes et d'ailleurs. La coopérative de Yeumbeul avait déjà adoptée ce système et en maîtrise bien les techniques, les enjeux et les contraintes.

Les trois autres coopératives du Lac Tamna et de Taïba Ndiaye, comptent des producteurs agricoles surtout maraichers intéressés par l'agro-écologie tandis que leurs coopératives projettent de mettre en place des centres de compostage.

Les membres de la coopérative de Yeumbeul qui en a déjà l'expérience attire toute l'attention sur les contraintes de la production agro-écologique :

- Les coûts de production peuvent augmenter
- Les clients ne font pas nécessairement la différence entre les produits
- La concurrence des produits conventionnels peuvent être forte
- Besoin d'appui pour la commercialisation

Il importe de noter que l'agro-écologie va au-delà des engrais produits et utilisés, mais concerne également les autres intrants (semences, produits phytosanitaires), les travaux du sol, la gestion de l'eau, la récolte, la valorisation des déchets agricoles, le conditionnement, etc.

On note des acquis importants notamment la prise de conscience des enjeux économiques, environnementaux, alimentaires et sanitaires mais aussi la maîtrise technique par certains des techniques de compostage, de traitement du sol et des plantes et des défis commerciaux de la production agro-écologique.

La collaboration envisagée avec la FAO qui intervient dans la zone des Niayes devrait faciliter la concrétisation de choix de développement durable et de promotion de pratiques de productions saines.

4.3.5.2. Le Bissap

L'arbuste dénommé hibiscus (bissap) pousse jusqu'à une longueur de 3 mètres sur une largeur de 2 mètres. Cette plante produit plusieurs fleurs qui fanent dont les pétales tombent, présentent des calices d'une rougeur vive mais il existe des calices aussi blancs.

Il est bien possible de prendre toutes les fleurs pour préparer du jus mais les gens utilisent en général le calice rouge. Les calices blancs s'utilisent plus pour la préparation des condiments ou des sauces. Mais le rouge s'utilise beaucoup plus pour faire du jus Bissap. Les infusions sont utilisées depuis l'antiquité. C'est un remède qui était utilisé pour faire baisser la température du corps en cas de fièvre. L'hibiscus est également très

► Bureau d'évaluation

efficace contre les insomnies mais aussi les agitations. Les feuilles de l'hibiscus sont encore utilisées aujourd'hui dans la médecine traditionnelle.

Le Bissap est connu pour ses vertus hypotensives car il permet de lutter contre la maladie de l'hypertension artérielle. Il a des propriétés qui sont protectrices pour le cœur. Il est efficace pour la réduction du taux de cholestérol mais également les triglycérides chez ceux qui souffrent de syndrome métabolique. Enfin, il aide à stabiliser le taux de glycémie chez les diabétiques. On utilise aussi le bissap pour en faire des confiseries à manger comme des bonbons.

Les grandes zones de production du Bissap dans le Sénégal sont : la région de Kaolack, de Diourbel, de Thiès et de Kaffrine. La production annuelle moyenne est de 10.000 tonnes. Une partie de cette production est exportée vers la France et l'Allemagne. La récolte du Bissap se fait dans la période comprise entre le mois d'octobre et celui de février. Certains producteurs commencent à s'intéresser au Bissap bio. Le Bissap se trouve dans tous les grands marchés de Dakar.

En plus de la production de jus et de sirops, la formation organisée dans le cadre du PROMEFI a permis aux participants d'apprendre à produire des cocktails de bissap avec différents autres fruits locaux (bouye, goyaves, mangues, gingembre, etc.).

4.3.5.3. Le piment

Le piment est produit à petite échelle au Sénégal en saison hivernale, souvent combiné à d'autres spéculations, pour les besoins d'autoconsommation par les ménages ruraux, et en contre saison à des fins de commercialisation. Il est utilisé dans la restauration (ménages et restaurants) à l'état brut, séché et/ou transformé. Le piment est généralement transformé sous forme de poudre et de purée. Il offre des possibilités de création d'emplois et de revenus à travers la production, la transformation et l'exportation.

Il contient beaucoup de vitamines et des oligoéléments (cuivre, fer, manganèse, magnésium et potassium) avec les actions bénéfiques pour la peau, les voies respiratoires, les systèmes immunitaire et sanguin, la fatigue, le sommeil, l'appétit, les os, les voies urinaires, les infections ainsi que pour les contractions musculaires et cardiaques.

Selon l'étude filière, pendant la période des récoltes, le prix du KG peut descendre aux environs de 1 000 FCFA dans les zones de production et il varie entre 2 500 FCFA à 4 500 FCFA suivant les périodes de l'année. Ces écarts montrent les marges importantes que se font les intermédiaires au détriment des producteurs.

Ces intermédiaires sont constitués de collecteurs qui assurent la fourniture du marché et des points de vente (Boutiques) en piment bruts et/ou transformés. Dans cette catégorie d'acteurs, on y retrouve aussi les commerçants grossistes, les détaillants vendeurs et les petits commerçants.

Les actions de transformation du piment en purée et liquide sont encore timides, les acteurs sont constitués de petites unités individuelles, autour du promoteur, souvent seul et/ou accompagné par quelques membres de son entourage immédiat et de GIE de femmes s'activant dans la transformation des produits locaux de petite taille, faible niveau d'organisation et des performances de leurs équipements de transformation.

Une première formation technique en transformation du Piment et du Bissap a été organisée en décembre 2022 par le PROMEFI au profit de 23 professionnels de l'agro-alimentaire de la zone urbaine de Dakar.

4.3.5.4. La volaille (poulets de chair et poules pondeuses)

« En 2019³, les effectifs de volaille familiale étaient estimés à près de 29,4 millions contre 51,4 millions pour la volaille industrielle soit respectivement 36 % et 64% des 80,8 millions pour les deux systèmes. Cette performance est à mettre en liaison avec l'amélioration des pratiques d'élevage avicole menées depuis quelques années et le dynamisme du secteur privé ».

³ Rapport étude chaînes de valeur, page 24

► Bureau d'évaluation

L'aviculture doit contribuer aux performances de l'élevage dans le cadre du PAP2A qui doit la doter de bases durables pour réaliser la vision qui est de faire de la chaîne de valeur avicole un des moteurs de l'émergence du Sénégal avec une offre de produits avicoles et d'ovo-produits qui soit compétitive, saine, de qualité, diversifiée et contribuant durablement à l'emploi des jeunes et des femmes, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une croissance économique respectueuse de l'environnement.

Les fournisseurs de la filière sont constitués de distributeurs d'équipements, d'aliments, de poussins, de médicaments et de vaccins. Ils sont de grands groupes avec des réseaux de distribution leur assurant une bonne pénétration du marché.

Les producteurs ou éleveurs, assurent la production de poulets de chair et/ou des œufs et sont organisés en exploitations individuelles, familiales et de fermes entreprises. La bande des Niayes offre des conditions très favorables au développement de la production avicole, l'approvisionnement du marché en produits et l'accès aux facteurs de production.

Les élevages semi-intensifs sont organisés à la proximité de Dakar, Thiès et Mbour et dans des centres urbains secondaires, on y trouve de la toute petite, avec un petit nombre de sujets, à des dimensions semi-industrielles avec des équipements de production à l'étape de l'automatisation.

4.3.6. Le choix et l'accompagnement des bénéficiaires

4.3.6.1. La sélection des bénéficiaires

A part les récupérateurs et recycleurs de la décharge Mbeubeuss qui étaient déjà ciblés et impliqués dans la conception du projet, les autres bénéficiaires ont été choisis au cours de la mise en œuvre du projet. Il s'agit pour chaque groupe, d'une dynamique déjà existante organisée en association ou en groupement d'intérêt économique. Les cinq coopératives sont toutes composées de membres ayant des activités économiques diverses (plus d'homogénéité au niveau des récupérateurs et recycleurs de Mbeubeuss et les femmes de Yeumbeul qui sont dans le micro-jardinage).

On a noté qu'un nombre très faible s'adonne à des activités dans les trois filières porteuses (bissap, piment et volailles) choisies. Des membres interviennent cependant dans des segments de ces filières (transformation, commercialisation).

Leur existence antérieure au projet pour les cinq groupes de bénéficiaires, devenus des coopératives est un choix pertinent. En effet, s'appuyer sur des dynamiques dont la continuité est presque garantie au-delà du projet car les parties prenantes ont d'importants acquis et pleine conscience des enjeux du projet.

Les bénéficiaires étant des acteurs économiques majoritairement informels dans leur fonctionnement et leur gestion, leurs statuts doivent contribuer à donner une plus grande vitalité aux nouvelles sociétés coopératives mises en place.

4.3.6.2. La société coopérative des récupérateurs Mbeubeuss

Les récupérateurs et recycleurs de la décharge se sachant considérés généralement de mauvaise réputation, avaient en 1994, mis en place l'association Bokk Diom pour assurer la protection de leur image ainsi ternie. Ils avaient bénéficié de l'appui du BIT via Enda Graf dans le cadre du programme de lutte contre les pires formes de travail des enfants. Cette intervention avait permis à de nombreux jeunes et enfants de bénéficier de formation technique et de s'insérer dans d'autres activités. Un terrain a été acquis dans ce cadre et servit de centre de formation et de production avicole. Il est actuellement cédé à la Mairie pour servir de centre santé (un réel besoin dans la localité).

La décharge de Mbeubeuss constitue réellement une source de menaces pour l'environnement et pour la santé publique à la fois pour les populations qui y travaillent, celles qui habitent dans les proximités. Avec les fumées et les gaz qui s'y dégagent, les nuisances touchent tout le département de Keur Massar voire la région de Dakar.

► Bureau d'évaluation

Les récupérateurs et recycleurs sont également confrontés à un diktat des acheteurs qui imposent leurs prix. En effet, les intermédiaires fixent systématiquement les prix au détriment des récupérateurs qui sont confrontés à des problèmes urgents (grande précarité avec les pressions liées aux dépenses quotidiennes, autres charges familiales) et ne pouvant déclinier ces prix. Les récupérateurs ont toutefois compris que l'absence de mutualisation des ventes (chacun travaillant pour son compte) donne du poids aux acheteurs d'où tous les espoirs que suscite la coopérative.

A ce contexte difficile s'ajoutent les nombreux risques auxquels ils sont exposés :

- Risques d'accidents
- Forte fréquence de maladies
- Absence de système de prise en charge
- Manque d'espaces pour stocker
- Absence de lieu de rencontre
- Une insécurité croissante

Toutefois, la décharge joue un rôle économique important avec des chiffres sous-estimés de 1.700 acteurs économiques et plus de 3 milliards de gains annuels. Mais compter tous les acteurs qui sont dans la restauration et la vente de différentes denrées aux récupérateurs et recycleurs mais également les industriels qui achètent les plastiques et métaux récupérés comme les éleveurs et agriculteurs utilisateurs des déchets. Par ailleurs, l'Etat dépensant annuellement 27 milliards dans la collecte des déchets solides et comprend qu'il est possible d'en tirer 50 milliards en les valorisant.

Face à tous ces défis et opportunités, l'Etat du Sénégal a mis en place PROMOGED (Promotion de la Gestion intégrée et de l'Économie des déchets solides) avec l'appui de différents bailleurs (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, la Banque Européenne d'Investissement et l'Agence Espagnole de Coopération Internationale).

Le PROMOGED va construire des points de collecte, des centres de regroupement, des centres de transfert et des centres intégrés de valorisation des déchets pour les quartiers, les communes, les départements et les régions bénéficiaires du projet dont deux centres intégrés de valorisation des déchets et trois centres de tri et de transfert dans la région de Dakar. Dans un centre de valorisation de déchets tout déchet qui arrivera fera systématiquement l'objet de tri pour qu'on puisse récupérer toutes les parties recyclables ou valorisables.

Le PROMOGED va mettre en place différentes infrastructures s'appuyant sur l'étude d'impact social et environnemental et une approche concertée avec toutes les parties et une prise de tous les impactés :

- fonciers possédant des terres dont le programme aura besoin
- et/ou économiques dont les revenus seront affectés et que le projet a l'obligation d'aider à retrouver le même pouvoir d'achats ou davantage tenant compte de l'âge, les plus jeunes pouvant être accompagnés à bénéficier de formation pour s'insérer dans d'autres, les moins jeunes à travailler dans le centre ou à poursuivre leurs activités selon les possibilités existantes

Par ailleurs, mis en œuvre par une équipe restreinte, le PROMOGED, fera appel à des institutions spécialisées pour l'accompagnement de tous les impactés même des concertations sont organisées, des formations organisées (javelisation et saponification pour des femmes de la décharge) et d'autres suivront. Les responsables du projet ont fortement conscience des inquiétudes des récupérateurs face à la longueur de ces procédures et aux lenteurs pour prendre en compte leurs préoccupations et répondre à leurs interrogations.

Malgré ces rencontres et engagements dont l'attribution totale ou partielle des 20 ha demandés sur les 114 que compte la décharge, le doute persiste dans les têtes des récupérateurs. La croyance que le PROMOGED veut prendre leur place et leurs revenus persiste notamment avec le déploiement du centre de tri programmé et des activités de valorisation des déchets.

► Bureau d'évaluation

C'est dans ce contexte qu'est arrivé le projet PROMEFI qui a permis la mise en place le dix décembre 2021 avec la tenue de l'assemblée générale constitutive de la « société coopérative des récupérateurs de déchets solides de Mbeubeuss-Bokk Diom ». Les liens communs de la coopérative sont l'adhésion à l'association Bokk Diom qui avait beaucoup contribué à donner de la crédibilité et de la reconnaissance aux récupérateurs et recycleurs. La mutuelle sociale des artisans pourrait également accueillir les récupérateurs considérés comme des artisans avec les avancées dans la première phase de la RSPC.

La coopérative permet d'avoir un interlocuteur crédible car unique, représentatif et fiable. Aussi, le plan d'action de la coopérative correspondrait aux missions que se donne PROMOGED, par une gestion durable de la décharge, la prise en charge des enjeux sociaux environnementaux et économiques.

Il a renforcé et diversifié les acquis des récupérateurs de la décharge qui, à travers leur coopérative ont mobilisé le maire de Malika qui a pris part à l'Assemblée constitutive et rencontré le Ministre l'environnement et le Directeur du PROMOGED.

La mise en place de la SCOOP a été laborieuse car beaucoup de membres potentiels n'y voyaient pas assez de crédibilité. Ensuite, la majorité avait la conviction que la mise en place serait suivie d'une mobilisation d'importants fonds permettant de commencer les achats groupés à des prix plus intéressants. Pour ces raisons, la coopérative a été mise en place le 10 décembre 2021 et compte 714 adhésions et des fonds propres d'un montant 1.050.000 F, ce qui est faible vu que le droit d'adhésion est fixé à 3.500 et la part sociale au même montant surtout que certains membres ont pu prendre plusieurs parts. Autrement dit, le paiement par les adhérents de la totalité de leurs droits d'adhésion et juste d'une part sociale aurait permis de collecter cinq millions de francs CFA (5.000.000 F). Si on ajoute les apports de ceux qui prennent plusieurs parts sociales, la SCOOP serait aujourd'hui assez crédible pour mobiliser d'autres financements.

Mais des choix ont été faits et qui ont bloqué les nouvelles adhésions et les versements de parts sociales et les compléments des droits d'adhésion partiellement libérés avec pour argument principal que la SCOOP n'aurait pas d'espace de stockage si elle commence ses achats. Ces choix rendent le plan d'actions encore non opérationnel mais tenant compte du contexte social et économique, il est pertinent de laisser les membres de la coopérative aller à leur propre rythme en vue de les laisser porter leurs projets et initiatives. Cette frilosité s'explique par :

- L'ampleur des projets : achat d'une broyeuse pour mieux valoriser les déchets, l'acquisition de moyens de transports pour assurer la livraison des produits et la mise en place d'un fonds de roulement de 250 millions et d'un espace stockage.
- Une crainte de la concurrence constituée de chinois et d'indiens qui disposent de ressources importantes et avec qui la compétition ne sera pas aisée.
- Les lenteurs dans la concrétisation des promesses faites à la coopérative dont les 20 ha demandés, dans l'acquisition d'un siège.

Le PROMOGED et le PROMEFI partagent également la stratégie de diversification des activités de récupérateurs principalement pour les jeunes et ceux âgés. L'opérationnalisation de cette composante se fera à travers des activités prévues au cours de la seconde phase du projet (formation en pavage, granulage et compostage, fabrication de produits d'art) en fonction des résultats que donnera l'étude de faisabilité en cours. Le compostage permet d'obtenir du terreau vendu aux maraîchers. Les pavés fabriqués avec du plastique et du sable trouvent généralement preneurs auprès des mairies et vendeurs.

La coopérative peut compter également sur l'appui de WIEGO qui intervient sur le site depuis de nombreuses années (de 2011 à maintenant) et avait aidé à mettre en place deux GIE qui existent encore et fonctionnent mais l'accent est mis désormais sur l'appui à la coopérative. Il a notamment facilité les échanges d'expériences avec des recycleurs mieux organisés de certains pays comme le Brésil et l'Afrique du Sud, la participation à des rencontres internationales sur la problématique de la gestion des déchets. Ces rencontres ont permis l'affirmation du leadership de Bokk Diom parmi les autres organisations des pays francophones.

► Bureau d'évaluation

Ces différents partenaires comprennent les particularités des récupérateurs/trices, toujours sous pression car, les ordures peuvent arriver à tout moment d'où un manque de temps à prendre en compte dans l'organisation des différentes activités.

Recommandations spécifiques à la coopérative :

- Reprendre rapidement la collecte des droits d'adhésion et des parts sociales car une spécificité de la coopérative reste l'importance des contributions des membres.
- Envisager une éducation financière au regard des réticences et difficultés à mobiliser des fonds propres et externes.
- Soutenir les démarches pour l'obtention de locaux pour les réunions, d'espaces de stockage pour que la coopérative puissent commencer ses achats de produits et de crèches pour les femmes contraintes d'entrer dans la décharge avec leurs enfants.
- Le besoin d'accompagnement dans l'amélioration de la communication entre les membres des organes à travers une formation sur la gouvernance d'une coopérative, est apparu dans les échanges

4.3.6.3. Société coopérative pour la promotion de l'agriculture maraîchère dans la zone des Niayes

Cette coopérative a été précédée d'un groupement de 18 femmes bénéficiaires du programme « Vivre avec l'eau » qui avait financé des projets d'agriculture urbaine. Ce programme visant l'amélioration de la résilience aux inondations urbaines, a été financé par la coopération britannique (DFID) et mis en œuvre de 2015 à 2017 avec le Consortium pour la Recherche Economique et Social (CRES) est chef de file.

Il avait appuyé ces femmes en matériel agricole et en formation technique en micro-jardinage agro-écologique (avec production de compost) pour la mise en valeur d'un lopin de terre de 450 m². Pour assurer les charges récurrentes et la durabilité des résultats, quatre projets similaires ont été mis en réseau et les membres avaient initié des cotisations mensuelles de 1500F CFA par personne.

C'est suite à une participation de la présidente à une formation organisée par la Plateforme Nationale des Organisations d'agriculture, de l'Agroalimentaire et de l'Artisanat (PNOAAA), que s'est faite la mise en relation avec le BIT dans le cadre du projet PROMEFI.

Le processus de la mise en place de ladite coopérative s'est fait en plusieurs étapes dont la formation de 20 membres sur les outils du BIT de modèle de création, gestion et de développement de coopérative. Les membres affirment les impacts de cette formation dans la maîtrise de leurs rôles et responsabilités, des enjeux et plus-values des coopératives par rapport aux autres organisations dont l'équité, l'engagement des membres et la solidarité.

Le projet a accompagné la préparation et l'organisation de l'assemblée générale et les démarches de reconnaissance. Aujourd'hui, elle compte trente-sept (37) membres dont sept (7) hommes. La mise en place de la coopérative a fortement renforcé la motivation des femmes autour de cette parcelle et des activités de production, des techniques de production agro-écologique,

La seule variété de culture qui est en train d'être pratiquée par les membres est la menthe (nana). Cette situation s'explique par l'existence d'énormes difficultés auxquelles les productrices sont confrontées. Il s'agit entre autres de :

- L'absence de clôture pour sécuriser la parcelle (raison pour laquelle il n'y a pas d'autres cultures, la menthe n'étant consommée par les animaux en divagation).
- La vétusté du matériel de production.
- L'accès difficile à l'eau.
- L'étroitesse de la parcelle qui limite le nombre de bénéficiaires.
- L'absence de financement.
- L'absence de lieu de séchage (un espace prêté au début a été récupéré par le propriétaire, obligeant les productrices à ne vendre que des produits frais).

► Bureau d'évaluation

L'organisation est dans la recherche de partenariat pour amoindrir ces difficultés afin de renforcer ses activités. En outre, pour la qualité des produits, les femmes se projettent sur des renforcements de capacités sur les techniques de production, de conservation et de commercialisation des produits mais aussi de fabrication de compost et l'alphabétisation pour faire face aux limites dues à l'analphabétisme de la grande majorité des membres.

4.3.6.4. La société coopérative agricole de Taïba Ndiaye

Cette coopérative est née d'un réseau de 2000 femmes organisé en Associations Villageoises d'Épargne et Crédit (AVEC) comptant chacune 40 à 45 membres. Ce réseau de femmes de 84 AVEC environ (pour 35 villages) avait bénéficié d'un appui du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat qui a permis le contact avec le projet PROMEFI. Le jour de la rencontre avec l'évaluateur (27/12/22), la coopérative totalisait 132 membres dont 27 hommes.

Dans le cadre de la mise en place de la société coopérative, un Conseil d'Administration de 12 membres et un Comité de Surveillance de 5 membres ont été mis en place lors de l'assemblée générale constitutive et le dossier de formalisation est en cours de traitement à la DRDR. Au Préalable, vingt (20) membres, toutes des femmes, ont été formées sur les outils du BIT de création et de gestion des coopératives.

Il est important aussi de préciser que la zone présente beaucoup d'atouts pour la production horticole, majorité des membres sont dans l'aviculture et le maraîchage. Les membres de la coopérative ont l'atout de disposer d'espaces exploitables (terres disponibles). On y trouve également d'importants marchés avec la proximité de :

- la ville sainte de Tivaouane, de Thiès et Mboro.
- et des entreprises minières : ICS et Grande Côte Opérations (GCO) qui exploite le zircon et d'autres minerais.

Les principales difficultés évoquées dans le cadre de leurs activités sont :

- Le manque de financement
- La mauvaise qualité et la cherté des intrants (poussins et aliments)

Comme perspectives, la coopérative attend du PROMEFI le financement de ses activités et l'accompagnement de ses membres à travers des formations techniques dans les domaines de l'aviculture, du maraîchage et d'autres en fonction des secteurs d'activités des membres.

Mais la coopérative compte sur ses propres moyens qu'elle va continuer à mobiliser et accroître par l'élargissement des adhésions dans les différents villages de la Commune et les campagnes de sensibilisation.

4.3.6.5. La coopérative Bokk Khalaat de Taïba Ndiaye

Elle est issue d'une Association Villageoise d'Épargne et de crédit (AVEC) fondée en 2004 dans le village de Taïba Ndiaye par l'actuelle présidente qui est conseillère départementale. Au moment de la création de la coopérative, l'association comptait 99 membres. Leur contact avec la PROMEFI a été facilité par un agent du ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat.

Dans le cadre du projet PROMOFI, la société coopérative Bokk Khalaat a été mise en place et les membres des instances formés sur le modèle de gestion des coopératives avec les outils du BIT. 20 personnes dont toutes des femmes ont bénéficié de cette formation qui a duré une semaine. Le processus finalisé avec l'avis d'immatriculation en janvier 2023 et les autres disposent de récépissé de dépôt.

La coopérative a enregistré une forte adhésion des membres, plus de 160 personnes dont 28 hommes. D'ailleurs le maire de la commune de Taïba est membre de la coopérative. En outre, cette dernière dispose déjà d'un terrain offert par la Commune pour l'exploitation de ses futures activités.

Comme perspectives, la coopérative se projette pour une formation sur les techniques de fabrication d'aliments de volaille et de compost. Ceci, compte tenu du fait que l'aviculture et le maraîchage sont très

► Bureau d'évaluation

développés dans cette zone des Niayes. L'autre atout est que tous les membres sont actifs dans des AGR et les petits financements leur sont facilités par leur Association Villageoise d'Epargne et de Crédit. Cependant, des financements sont sollicités pour les activités de la coopérative. Les perspectives à la suite de la mise en place de la coopérative comprennent des solutions de nombreux problèmes et contraintes organisationnels et économiques :

- Fixation de prix commun pour limiter les effets de la concurrence entre membres.
- Organisation de ventes collectives.
- Mutualisation des achats.
- Acquisition d'équipements collectifs
- Mise en place de projets communs.

4.3.6.6. La Société Coopérative des producteurs horticoles du Lac Tamna

Regroupant des producteurs issus des quatre Communes de Diender, Mont-Rolland, Keur Moussa et Notto qui partagent le Lac, les membres étaient organisés au début sous forme de GIE accompagné par la Fédération des Producteurs Maraîchers de la Zone de Niayes (FPMN) qui avait regroupé plus de 100 membres. Le GIE avait bénéficié d'une attribution par le Maire de Diender d'un espace pour une pépinière et avait réalisé une opération de reboisement en 2019 de 40.000 pieds avec l'appui des services des Eaux et Forêts de Notto.

Les populations des quatre communes s'adonnent à des activités maraîchères, fruitières et d'élevage (grands et petits ruminants, porcins et volailles). Chaque membre de la coopérative s'adonne au moins à une activité économique et la grande majorité à différentes activités complémentaires. Le potentiel de développement est encore important car de grandes superficies de terres arables sont encore inexploitées. La pomme de terre, l'oignon et le chou constituent les principales spéculations maraîchères.

La formation de 20 membres sur les enjeux, les principes et règles de la mise en place et la gestion d'une société coopérative avait précédé la tenue de l'assemblée générale constitutive le 29 octobre 2022 en présence des autorités locales. Un conseil d'administration de 12 membres et un comité de surveillance de 5 membres ont été alors mis en place. La coopérative compte actuellement 91 membres dont 27 femmes dont 3 sont des élues dans le CA de 12 membres. La longue grève des agents de la Direction Régionale du Développement Rural (DRDR), tutelle locale des coopératives a retardé le processus de dépôt de la demande de reconnaissance.

Les attentes des membres en termes de services créés ou renforcés par la coopérative sont nombreuses :

- Organiser des achats d'intrants (semences et engrais) dont des subventions de l'Etat
- Réaliser des investissements collectifs (acquisition d'équipements, de magasins de stockages, d'unités de transformation et de conservation des produits locaux)
- Assurer un meilleur accès au marché (mutualisation pour réduire les effets négatifs des intermédiaires et augmenter les revenus des producteurs)
- Faciliter le financement des compagnes
- Bénéficier de formations techniques
- Mobiliser des partenaires techniques et financiers.

Les modèles de coopératives (comme SEN INDIA qui a acheté les ICS) présentés lors de la formation ont contribué à relever les ambitions des membres ce qui a renforcé leur détermination à poursuivre la sensibilisation en vue de massifier la coopérative.

4.3.7. Partenariat avec l'ADEPME pour la pérennisation

L'ADEPME constitue un partenaire privilégié du PROMEFI. En effet, elle s'investissait déjà fortement sur l'élaboration d'un indice de formalisation qui renvoie à différentes dimensions notamment les exigences en matière d'enregistrement, de fiscalité et de sécurité sociale.

A ces différents enjeux de la formalisation, le projet PROMEFI a bien répondu avec son guide et son manuel de formalisation mais surtout la formation de formateurs. Comme d'autres organisations, trois agents de l'ADEPME ont bénéficié la formation de formateurs sur le module FVE « Formalisez votre entreprise ».

► Bureau d'évaluation

L'agence vient de lancer la mise en œuvre d'un programme e-PME axé sur le numérique financé par la Banque Mondiale visant 5.000 bénéficiaires qu'elle souhaite faire bénéficier des outils développés par le BIT à travers le module FVE. La formalisation constitue une dimension essentielle dans l'accompagnement des entrepreneurs dont la digitalisation. La vidéo réalisée pour la vulgarisation des enjeux et contenus du module va passer à la RTS pour une large diffusion. Au regard du grand nombre d'analphabètes, une version illustrée du manuel du participant aiderait beaucoup à élargir et renforcer l'impact des formations sur la formalisation des entreprises au Sénégal. Une autre importante demande de l'ADEPME est l'appropriation complète du module FVE à travers la certification de ses propres formateurs afin qu'ils puissent démultiplier à grande échelle les contenus de la formation dans ses différents projets.

4.3.8. Les limites d'efficacité constatées

Les attentes en termes de financement sont fortes car un grand nombre de bénéficiaire n'arrive pas à se faire à l'idée que le BIT n'est pas un bailleur de fonds et espère toujours qu'il répondra à leurs besoins en financement malgré les informations répétées. Mais pour ses investissements, une coopérative qui dispose des ressources propres significatives, devrait pouvoir accéder à différentes sources de financement.

Avant la mise en place des coopératives, la plupart des bénéficiaires avait des organisations avec des cadres juridiques (associations ou GIE) qui constituent des cadres permettant une gouvernance et une gestion formelles et performantes. Les déterminants du maintien dans l'informel ne semblent pas suffisamment connus. On peut espérer que les plus-values de la société coopérative viendront à bout de ces facteurs de résistance à une gestion formelle dans un contexte où beaucoup d'acteurs ont des cadres formels mais fonctionnent et gèrent les activités et ressources de façon informelle.

Certaines coopératives ont opté pour une forte ouverture spatiale (dont les deux de Taïba Ndiaye à l'échelle communale ou sur un ensemble de communes comme autour de lac Tamna) avec un lien commun territoriale qui n'inscrit dans une perspective filière. La diversité des domaines d'activités peut avoir pour conséquence des difficultés à répondre aux besoins trop différents des membres voire à éviter des conflits d'intérêts. Or, un des enjeux des coopératives est de rompre la relation commerciale inégale⁴ entre les agriculteurs et les fournisseurs et acheteurs. Cette relation s'accompagne de risques élevés car les bonnes informations sur les conditions du marché leur font souvent défaut et en conséquence, ils sont souvent moins bien rémunérés pour leurs produits qu'ils ne l'auraient été dans des conditions de marché concurrentiel. Ils reçoivent des intrants de mauvaise qualité parce qu'ils n'ont pas les moyens d'évaluer la qualité de ces derniers, ou parce qu'ils n'ont pas accès à d'autres fournisseurs.

4.4. Efficience des ressources utilisées

Le projet est mis en œuvre avec une équipe très légère (un coordonnateur de projet et une assistante) ce qui permet d'affirmer une réelle volonté de consacrer le maximum des ressources aux activités. Pour combler le déficit de ressources humaines lié à cette option, il est fait recours à des consultants externes selon les activités à mettre en œuvre (études, formations, accompagnement des bénéficiaires). Les avantages de recourir à des consultants sont nombreux et on peut en citer :

- la résolution du problème de disposer de divers profils de compétences selon les besoins identifiés des bénéficiaires et en fonction du déroulement du projet.
- La réduction des coûts des Ressources Humaines qui serait beaucoup plus élevés avec le recrutement des compétences pour la durée du projet.
- Les Ressources Humaines permanentes posent deux difficultés, une difficulté de mise en valeur du fait que les projets connaissent des temps de faible intensité voire d'arrêt temporaire des activités et une seconde difficulté de manque de souplesse pour répondre aux besoins de compétences particulières.

Un autre facteur d'efficience est l'articulation avec d'autres projets (qui est forte avec le projet PACAO et avec la FAO et WIEGO, mais à renforcer avec le PIESAN). Cette articulation s'est également faite avec d'autres projets et départements du BIT et des services techniques et Agences comme l'ADEPME et les structures de

⁴ MyCoop, page 27

► Bureau d'évaluation

prestations de services d'appui aux coopératives. Cette articulation permet de démultiplier les impacts du projet et de pérenniser divers acquis (transfert du module FVE à l'ADEPME et renforcements des opérateurs de BDS).

Néanmoins, le recours à des consultants offre moins d'avantages que celui à des structures opératrices qui peuvent mobiliser des animateurs, des accompagnateurs, des coaches et des formateurs offrant plus de présence sur le terrain et une plus grande proximité avec les bénéficiaires mais surtout une pérennisation éventuelle des relations avec les structures bénéficiaires et des interventions sur d'autres axes pour répondre à des besoins spécifiques. Diverses institutions (Banque Mondiale, Banque Islamique de Développement, PNUD, coopération Luxembourgeoise) et projets font appel à des opérateurs sociaux ou techniques ayant de bonnes références et un bon ancrage social et territorial sur les sites d'intervention. Le Projet ayant renforcé des structures (ADEPME, différentes faitières de coopératives et d'autres structures d'encadrement de PME, pour assurer la pérennité des activités du projet), il fera certainement davantage appel à ces structures.

Pour le PROMEFI, au regard des moyens et de la durée de cette phase du projet, le recours à des consultants est largement plus pertinent et véritablement source d'efficacité.

4.5. Efficacité du dispositif de gestion

La mise en œuvre du projet comme indiqué dans les chapitres précédents est très satisfaisante et faite de façon stratégique (sans surcharger les bénéficiaires), commençant par les activités susceptibles de servir de leviers pour la suite. Les conventions sont signées par la représentation du BIT, le projet bénéficie du suivi et de l'accompagnement des instances supérieures qui apprécient et dupliqueraient même l'approche du projet dans d'autres pays (RDC, Cameroun et Maroc).

Des structures faitières et étatiques sont les bénéficiaires des transferts de compétences dans une perspective de pérennisation (Direction de l'artisanat, chambre de commerce, Directeur des PME, ADEPME, CGAS, etc.) par la formation de formateurs et l'accompagnement de la mise en place des coopératives soutenues par le projet.

Le projet n'a pas encore réussi à tisser une relation de partenariat avec le PIASAN même si les deux projets sont financés par le même bailleur et appuient la mise en place de coopératives dans la zone des Niayes. Des formateurs formés par le PROMEFI interviennent dans le cadre des activités du PACAO notamment la mise en place des sociétés coopératives suivant les normes de l'OHADA et les outils du BIT. La FAO collabore avec le projet en lui apportera des compétences dans les domaines techniques (agro-écologie, production avicole) et bénéficie des acquis du projet dans le domaine de la formalisation des entreprises et les outils de gestion des coopératives. Les projets et départements techniques du BIT notamment le Département entreprise, l'Equipe Travail Décemment du BIT à travers sa Spécialiste Genre-Egalité-Diversité-Inclusion (GEDI), les projets sur la Protection sociale, le Spécialiste en SST apportent leurs appuis au PROMEFI.

Le seul maillon du dispositif en souffrance est le Comité de Pilotage dont la composition et les missions bien définies mais qui n'a pas encore entamé ses activités. Les raisons évoquées sont l'instabilité au niveau du Ministère de tutelle.

4.6. Durabilité

C'est sans doute dans cette perspective que le projet enregistre ses meilleurs résultats. En effet deux activités phare visent des effets durables :

- L'approche adoptée est basée sur la mise en place de coopératives bien constituées, accompagnées et mobilisant des ressources propres de leurs membres. Par rapport aux autres structures organisationnelles, les coopératives présentent ainsi davantage de durabilité du fait des nombreuses plus-values de ce cadre juridique mais également des contenus, supports et approches des formations.
- La formation de formateurs :
 - ✓ Sur les outils du BIT dans le domaine de la promotion des coopératives (ThinkCoop, StartCoop et MyCoop), formation de 20 formateurs (dont 3 femmes) issus des organisations faitières de soutien aux sociétés coopératives en vue de renforcer leurs portefeuilles de services.

► Bureau d'évaluation

- ✓ Sur le module adapté de formation pour les besoins de la formalisation d'entreprises FVE (Formalisez votre entreprise) conçu et intégré dans le portefeuille de service des fournisseurs de BDS à travers la formation de 20 formateurs (dont 6 femmes) issus de structures publics et d'organisation professionnelles de soutien aux entreprises.
- ✓ La convention de partenariat avec l'ADEPME
- ✓ En vue de la pérennisation des activités du projet, une convention a été signée entre le BIT et l'Agence de développement et d'encadrement des PME (ADEPME) pour une meilleure appropriation de l'outil par la partie nationale et de son déploiement plus vaste au profit des entreprises cibles.

Le projet a également opté pour un comité pilotage élargi et un large réseau de partenariat avec d'autres services et institutions de l'Etat, du BIT, du secteur privé et des projets intervenant dans la zone, ce qui doit donner lieu des moments d'échanges et d'enrichissement mutuel et de partage des acquis du projet. Celui-ci étant au croisement des compétences divers départements ministériels :

- Le Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions
- Le Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
- Le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle et de l'Artisanat.
- Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable.
- Le Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants
- Le Ministère de l'Agriculture et de l'Equipment rural.

Malheureusement, le comité de pilotage tarde à se réunir du fait des nombreux changements de ministres au département du Commerce et des PME.

4.7. Genre et non-discrimination

Les enjeux de genre et de non-discrimination ont été pris en compte par les différentes études mettant en exergue les écarts et discriminations liés au genre, les facteurs et pratiques qui les renforcent et favorisent. Qu'il s'agisse de l'accès à certains services ou de la spécificité de la nature ou du secteur d'activités, les rapports d'études donnent des informations très détaillées. Les femmes et les jeunes subissent de fortes discriminations pour l'accès aux facteurs de production, aux marchés et la commercialisation des produits, aux services financiers et non financiers d'appui aux entreprises, aux services de protection sociale et aux formations techniques et professionnelles.

Les principales activités réalisées et dédiées à ce produit sont l'atelier organisé par le projet le 21 mars 2022 et qui a été conduit par une Spécialiste en Genre et Egalité du BIT et la campagne de sensibilisation sur le harcèlement et la violence dans le milieu de travail organisée sur les sites de Mbeubeuss (pour les récupérateurs-trices de déchets) et Cambérène (pour les jeunes opérateurs-trices agricoles de la banlieue). L'atelier a donné lieu à des discussions ayant permis de formuler la dizaine de recommandations ci-après pour améliorer les conditions socio-économiques des femmes membres de la coopérative :

- Renforcer les capacités des femmes à mener leurs activités génératrices de revenus ;
- Développer un système de financement d'activités complémentaires des transformatrices
- Améliorer les compétences des femmes dans la gestion de leurs activités et en négociation.
- Bénéficier d'équipements de protection individuelle selon les expositions et activités.
- Sécuriser le site afin que les femmes puissent exercer sans violence ni harcèlement.
- Avoir une aire de repos appropriée qui pourrait aussi servir de garderie pour les plus petits.
- Recevoir une formation pour réduire les risques en matière de sécurité-santé au travail.
- Lutter contre le travail des enfants sur le site à travers des sensibilisations.
- Accéder à la protection sociale.

Neuf (9) femmes membres de la Coopérative des récupérateurs dont trois membres du Conseil d'Administration avaient participé à la rencontre. La formation de femmes leaders de la coopérative a été organisée en vue de constituer des personnes ressources relais au sein de la coopérative. La prochaine étape du projet va permettre l'organisation d'activités d'information et de sensibilisation sur les droits socioéconomiques de la femme.

5. Conclusions

5.1. Une forte approbation

Le PROMEFI donne une grande satisfaction à l'ensemble des parties impliquées et développe une approche avec des résultats durables et des modèles déjà objet de réplique au niveau local et international. Les choix faits de travailler davantage avec des consultants, les autres départements et projets du BIT sont très pertinents car permis de mettre en place une équipe de gestion très légère et maximiser les activités de terrain.

Les coopératives appuyées à se mettre en place s'appuient des existants organisationnels, et sont déjà suffisamment fortes pour accueillir, mettre en valeur et pérenniser les apports du projet notamment pour faire face aux contraintes qui limitent les dynamiques organisationnelles, les niveaux de production et des revenus des récupérateurs et producteurs agricoles.

Certains projets, programmes et institutions comme le PROMOGED (en quête d'un interlocuteur unique et crédible à Mbeubeuss), le PACAO (qui était engagé dans une grande réflexion sur les coopératives), l'ADEPME (dans son immense de l'indice de formalisation) entre autres, l'avènement du PROMEFI est une vraie aubaine.

5.2. Des choix stratégiques

Le projet a adopté l'agro-écologie pour système de production à promouvoir avec les différentes sociétés coopératives soutenues. Même les récupérateurs et recycleurs ont décidé de s'investir dans le compostage en vue de produire de l'engrais naturel pour les maraichers de la zone des Niayes et d'ailleurs. La coopérative de Yeumbeul avait déjà adopté ce système et en maîtrise bien les techniques, les enjeux et les contraintes.

Les trois autres coopératives du Lac Tamna et de Taïba Ndiaye, comptent des producteurs agricoles surtout maraichers intéressés par l'agro-écologie tandis que leurs coopératives projettent de mettre en place des centres de compostage et d'aliment de volaille bio.

Il importe de noter que l'agro-écologie va au-delà des engrais produits et utilisés, mais concerne également les autres intrants (semences, produits phytosanitaires), les travaux du sol, la gestion de l'eau, des équipements et matériel, la récolte, la valorisation des déchets agricoles, le conditionnement (toute la chaîne de valeur).

A part le choix des récupérateurs et recycleurs de la décharge Mbeubeuss déjà ciblée dans la conception du projet, les autres bénéficiaires ont été choisis au cours de la mise en œuvre du projet à travers diverses mises en relation. Il s'agit pour chaque groupe, d'une dynamique déjà existante organisée en association en groupement d'intérêt économique ou en association d'épargne et de crédit. Elles sont toutes composées de membres ayant des activités diverses (plus d'homogénéité au niveau des récupérateurs et recycleurs).

On a noté qu'un nombre très faible s'adonne à des activités dans les trois filières (bissap, piment et volailles) choisies ce qui ne signifie pas qu'un nombre significatif puisse travailler dans un ou différents segment d'une filière et de plusieurs filières (transformation, commercialisation, vente d'intrants, autres utilisations de produits).

5.3. Des points de veille

Avant la mise en place des coopératives, la plupart des bénéficiaires avait des organisations avec des cadres juridiques (associations ou GIE) qui constituent des cadres formels et permettent une gouvernance formelle et une gestion performante. Ces acquis ne semblent pas suffisamment pris en compte. Aussi, les causes, facteurs de résistance à une gestion formelle ne semblent pas avoir l'objet d'une grande attention dans un contexte où beaucoup d'acteurs ont des cadres formels mais fonctionnent et gèrent les activités et ressources de façon informelle.

Un point veille le lien entre les travaux réalisés initialement notamment l'étude faite pour en identifier et choisir les filières les plus porteuses et le constat fait sur le terrain de la faible intervention dans les filières de

► Bureau d'évaluation

production retenues. Néanmoins, toutes les cinq coopératives vont s'engager dans la valorisation de déchets par compostage en vue de promouvoir l'agro-écologie.

Un autre point de veille est l'adoption par les membres de certaines coopératives pour une ouverture spatiale (dans toute une commune comme Taïba Ndiaye ou un ensemble de communes comme autour de lac Tamna) qui ne semble s'inscrire dans une perspective filière. La grande diversité des domaines d'activités peut avoir pour conséquence des difficultés à répondre aux besoins des membres.

Un autre point de veille est l'importance des attentes en termes de financement avec un grand nombre de bénéficiaires qui n'arrive pas à se faire à l'idée que le BIT n'est pas un bailleur de fonds et espère toujours qu'il répondra à leurs besoins en financement malgré les informations répétées du chef de projet.

Cette attente est associée en générale à une vision du court terme qui explique que les membres des organisations trouvent dérisoires leurs moyens pour réaliser les grands projets qu'ils positionnent souvent en priorité. Cette vision du court terme entretient des attitudes qui associent la création de nouvelles organisations à une offre de services d'appui (financement, formation et accompagnement) plus qu'à une prise de conscience des enjeux et plus-values des dynamiques organisationnelles. Pour les mêmes raisons, les plans de développement sont davantage associés à une quête de financement externe qu'à des objectifs de mobilisation de ressources propres (droits d'adhésion, achats de parts sociales et activités génératrices de revenus).

6. Recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques

6.1. Recommandations

6.1.1. Pour les pouvoirs publics

Les politiques de promotion des coopératives et les soutiens de divers projets et bailleurs ont suscité beaucoup d'engouement nécessitant de la coordination et l'harmonisation. On trouve déjà des coopératives qui ne respectent pas les normes en plus des personnes membres et des zones et secteurs couverts par les mêmes coopératives.

Rien que dans la zone des Niayes, en plus de PROMEFI interviennent différents projets d'appui à la création de coopératives (PACAO, PIESAN).

- Accorder davantage d'attention à cette prolifération des coopératives sans assurance de respect des procédures et règlements par la création et l'opérationnalisation d'un cadre d'harmonisation, ce contrôle et d'accompagnement.
- Face à ces risques, nous recommandons également un plaidoyer dans le cadre du projet et en association avec d'autres acteurs auprès des pouvoirs publics pour accélérer la prise en charge de ces questions.

Ces deux recommandations : **Priorité**: haut - **Temps/terme**: court - **Niveau des ressources nécessaires** : moyen

- Renforcer le soutien pour améliorer la qualité des emballages des produits locaux transformés et les rendre plus accessibles pour promouvoir les innovations dans la valorisation de ces produits.

Cela peut nécessiter au début des investissements significatifs mais en la corrélant à la formalisation, ces investissements seront couverts par les paiements fiscaux.

Priorité: moyen bas - **Temps/terme**: Moyen - **Niveau des ressources nécessaires** : moyen

6.1.2. A l'attention du BIT

- Accorder au projet une prolongation du projet avec coûts afin que les coopératives soient performantes et plus autonomes avec une bonne couverture sociale, ce qui nécessitera davantage de temps d'accompagnement.

En effet, nous avons constaté que les différentes SCOOP ne sont qu'à leur début avec très peu d'activités à leur actif hormis les récupérateurs de Mbeubeuss qui ont réussi à avoir un plan d'action. Les autres coopératives sont en cours de formalisation et sont en attente de l'effectivité de leurs documents de reconnaissance. Différentes formules et durées de prolongation pourront être étudiées avant la fin du projet.

Priorité: haut - **Temps/terme**: court - **Niveau des ressources nécessaires** : moyen

6.1.3. Pour l'équipe technique du PROMEFI

- Envisager une éducation financière au regard des réticences et difficultés de mobilisation de fonds propres par certaines des nouvelles coopératives à travers un programme de formation et d'accompagnement.

La mise en place de cette recommandation pourrait être assurée par une approche moins coûteuse de formation par les pairs en mobilisant les compétences de certaines coopératives ayant développé des pratiques d'épargne et de crédit comme les Associations communautaires ou villageoises d'Epargne et Crédit (ACEC et AVEC).

Priorité: moyen - **Temps/terme**: Moyens - **Niveau des ressources nécessaires** : Bas

- Accompagner l'acquisition et la gestion de matériels, d'équipements et de ressources d'utilisation collective dont la viabilité et la qualité de la gestion peut beaucoup impacter sur le développement des coopératives. Certaines coopératives sont fortement intéressées par l'acquisition de ressources et d'équipements collectifs comme pour la coopérative des récupérateurs qui souhaitent une broyeuse pour mieux valoriser les déchets, des moyens de transports pour assurer la livraison des produits, d'un espace stockage de 20 ha demandé aux autorités et un important fonds de roulement de 250 millions. Il s'agit de demandes très partagées des appuis pour accéder des fonds externes.

Priorité: moyen - **Temps/terme**: Long et Moyens - **Niveau des ressources nécessaires** : haut

- Renforcer la concertation et les échanges entre les projets intervenant dans les domaines de la formalisation des entreprises et spécialement la création et le développement des sociétés coopératives.

► Bureau d'évaluation

La mise en place d'une coopérative nécessite beaucoup de travail préparatoire et d'organisation mais son développement pose beaucoup de défis de gestion, de gouvernance et de développement d'activités performantes.

Priorité: haut - **Temps/terme:** court - **Niveau des ressources nécessaires :** moyen

- Faire encore un effort pour toucher davantage de jeunes conformément à la conception du projet ciblant prioritairement cette tranche d'âge qui est sous-représentée dans certaines sociétés coopératives.

Comme cela peut être constaté dans de nombreuses zones rurales, l'intérêt et l'engagement des jeunes dans les activités agricoles reste encore un vrai défi même si au cours des dernières années, on note une tendance positive dans ce domaine. En effet, davantage de jeunes s'intéressent à l'agriculture et à l'élevage.

Priorité: haut - **Temps/terme:** court - **Niveau des ressources nécessaires :** moyen

6.1.4. Les coopératives et les membres

- Faire un plaidoyer pour des soutiens étatiques (par la législation et tous autres avantages) qui favorisent les entreprises nationales dans une concurrence féroce de grandes entreprises celles chinoise et indiennes dans le domaine de récupération mais également dans les autres filières face aux intermédiaires qui disposent de ressources importantes et mettent en place des stratégies de monopoles.

Les coopératives devraient aider à atténuer les effets de ces relations trop déséquilibrées mais une réglementation et davantage de contrôle pourrait accélérer le processus.

Priorité: moyen - **Temps/terme:** Moyen - **Niveau des ressources nécessaires :** moyen

- Accorder une attention particulière aux femmes très vulnérables et souvent responsables de ménages très présentes dans les différentes filières, de plus en plus dans la décharge de Mbeubeuss mais elles seraient devenues majoritaires comme pour trois des cinq sociétés coopératives mises en place avec l'appui du PROMEFI.

Renforcer les contenus et les moyens pour les composantes du projet sur les enjeux de genre, égalité, diversité et inclusion prenant en compte les besoins des femmes contraintes d'entrer dans la décharge avec leurs enfants qui ont besoin de crèches.

Chaque groupe de bénéficiaires a des atouts et des acquis mais également des opportunités qu'ils peuvent mettre en valeur dans leur environnement. Par exemples les membres des deux coopératives ont une riche expérience d'épargne et de crédit, celles de Yeumbeul dans le domaine la production saine et durable et le lac Tamna et la décharge offrent beaucoup d'espaces inexploités que les membres des coopératives pourraient mettre en valeur. Même les risques liés à l'intervention du PROMOGED à Mbeubeuss pourraient être transformés en opportunité à conditions de bien négocier et faire un plaidoyer en cas de besoin.

Priorité: haut - **Temps/terme:** Moyen - **Niveau des ressources nécessaires :** moyen

- Bien identifier et s'appuyer les acquis des groupes bénéficiaires et les opportunités de leur milieu en vue d'éviter de soutenir des initiatives toutes nouvelles qui vont nécessiter plus de temps et moyens d'accompagnement.

Priorité: moyen - **Temps/terme:** moyen - **Niveau des ressources nécessaires :** moyen

6.2. Leçons apprises

Les filières porteuses sont soumises à de fortes pressions du marché. Ainsi, une demande extérieure croissante de bissap (exportation par containers) a provoqué de fortes hausses des prix (plus de 5.000 F/kg à certaines périodes de l'année et même des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement). En plus de la production de jus et de sirops, la formation organisée dans le cadre du PROMEFI a permis aux participants d'apprendre à produire des cocktails de bissap avec différents autres fruits locaux (bouye, goyaves, mangues, gingembre, etc.).

Les deux formations techniques organisées sur la transformation du Bissap et du Piment, deux des trois filières porteuses choisies, ont permis de partager d'importantes innovations. En plus de la production de jus et de

► Bureau d'évaluation

sirops de Bissap, la formation a permis aux participants d'apprendre à produire des cocktails de bissap avec différents autres fruits locaux (bouye, goyaves, mangues, gingembre, etc.). Les informations partagées sur la filière ont permis de noter que la demande extérieure croissante de bissap provoque de fortes hausses des prix à certaines périodes de l'année et même des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement.

La coopérative des récupérateurs de Mbeubeuss se sent menacée dans son existence même par le projet de Promotion de la Gestion intégrée et de l'Économie des déchets solides (PROMOGED). Pourtant, ce projet vise à améliorer le fonctionnement du système de gestion des déchets dans les collectivités territoriales à travers la mise en place d'équipements de pré-collecte, de collecte et la réalisation d'infrastructures de traitement et valorisation des déchets solides. Il prévoit une prise en charge de tous les impacts fonciers et économiques que le projet va accompagner à préserver ou améliorer leurs conditions et revenus. Mais ses lenteurs et procédures comme son équipe restreinte suscitent des craintes et appréhensions qu'un cadre de partenariat et concertation aideraient à atténuer.

Un des grands défis dans la mise en œuvre des projets reste le déficit d'harmonisation et de collaboration entre les acteurs (institutions et responsables de projets). Malgré les avancées obtenues avec les conférences d'harmonisation qui ont leurs limites, le défaut d'ouverture de certains décideurs, parfois dans les mêmes secteurs et départements, créent des blocages et limitent les performances des actions

6.3. Bonnes pratiques

L'enjeu de la prise en compte du rythme des bénéficiaires en vue de s'y adapter a été gage de réussite pour la mobilisation de certains bénéficiaires notamment pour les recycleurs et récupérateurs de la décharge de Mbeubeuss. Cela est certes très contraignant pour un projet dont le plan de travail doit être respecté scrupuleusement.

Les groupes de bénéficiaires ont des atouts et acquis mais également des opportunités dans leur environnement qu'ils peuvent mettre en valeur. Par exemples les membres des deux coopératives de Taïba Ndiaye ont une riche expérience d'épargne et de crédit, celles de Yeumbeul dans le domaine la production saine et durable et le lac Tamna et la décharge offrent beaucoup d'espaces inexploités que les membres des coopératives pourraient mettre en valeur. Même les risques liés à l'intervention du PROMOGED à Mbeubeuss pourraient être transformés en opportunité à conditions de bien négocier et faire un plaidoyer en cas de besoin.

Il est important de bien identifier et s'appuyer sur les acquis des groupes bénéficiaires et les opportunités de leur milieu en vue d'éviter de soutenir des initiatives toutes nouvelles qui vont nécessiter plus de temps et moyens d'accompagnement.



7. Annexes

7.1. Les Termes de références



ORGANISATION

TRAVAIL

INTERNATIONALE

COOPÉRATION TECHNIQUE

Titre du projet objet de l'évaluation	Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI).
Code de coopération technique du projet	RAF/21/02/ITA
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	OIT/BP-Dakar
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	SME ENTREPRISES / ETDBP-OIT Dakar
Pays	SENEGAL
Durée	24 mois
Date de démarrage prévu	04.2021
Date de fin prévu	03.2023
Type d'évaluation	Evaluation interne à mi-parcours
Donateur	Italie
Budget du projet	1,630,189 \$

► Bureau d'évaluation

I. Contexte

Un des défis majeurs qui se posent tant en Gambie qu'au Sénégal est le fait que les capacités économiques nationales limitées ne permettent pas de générer des emplois décents pour les jeunes, ni de promouvoir l'implantation d'entreprises durables. Les micros et petites entreprises et les travailleurs de ce secteur se retrouvent de ce fait dans l'engrenage de l'économie informelle qui se caractérise par de mauvaises conditions de travail, des emplois précaires, un manque de protection sociale, une faible productivité et des revenus modiques.

De même, la COVID-19 a mis en évidence la situation d'extrême vulnérabilité dans laquelle vivent les travailleurs de l'économie informelle et leurs familles. Elle a également montré la difficulté pour les gouvernements d'adresser une réponse adéquate aux acteurs, en raison de l'informalité et du défaut d'enregistrement de leur activité en entreprise formelle.

Le partenariat entre le BIT et le Gouvernement italien a permis, à travers ce projet, d'apporter un appui aux acteurs de l'informel du Sénégal et de la Gambie, dans le but de formaliser leur activité à travers des entreprises durables.

Le projet contribue à promouvoir le travail décent en faveur des jeunes des deux sexes par le développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie. La différence de contextes dicte la mise en œuvre, dans les deux pays, d'initiatives particulières axées sur les besoins.

Pour le Sénégal, il est prévu de proposer des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et d'aider les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et à bénéficier des régimes de protection sociale.

Quant à la Gambie, les jeunes entrepreneurs des deux sexes, en activité et potentiels, de *Greater Banjul area*, de la *West Coast Region* et de la *North Bank Region* seront en mesure d'améliorer leurs pratiques opérationnelles et de mieux cerner les questions de protection sociale et de formalisation d'entreprise.

1.1 Le projet

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 24 mois (Avril 2021-Mars 2023). La mise en œuvre des activités a démarré en Août 2021 avec le recrutement du Coordonnateur National du projet le 25 juillet 2021. Le budget total est de 1,630,189 \$.

Le projet contribue directement à la réalisation de l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » en Gambie et au Sénégal, en particulier les cibles 8.2, 8.3 et 8.8.

Les interventions s'inscrivent dans le prolongement direct de l'une des priorités absolues du PND, à savoir « Remédier à la crise de l'emploi des jeunes pour endiguer les flux migratoires irréguliers et redonner espoir à la jeunesse du pays ». L'alignement sur le plan de développement national du Sénégal, *Plan Sénégal Émergent* (PSE), résulte de l'appui à la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, du capital humain et de la protection sociale.

1.2 Objectif de développement du Projet :

Le projet a pour but de contribuer au travail décent par le développement durable des entreprises et leur formalisation au Sénégal et en Gambie. Il va permettre ainsi, un accroissement de la capacité des jeunes femmes et hommes à subvenir à leurs besoins grâce aux revenus générés.

► Bureau d'évaluation

Objectifs immédiats du Projet :

- **SENEGAL** : Les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets informels de la zone périurbaine de Dakar sont mieux structurés, ont amélioré leur productivité et ont un meilleur accès aux marchés et à la protection sociale.
- **GAMBIE** : Les jeunes entrepreneurs des Régions Greater Banjul, West Coast et North Bank ont amélioré leurs compétences entrepreneuriales et ont une meilleure connaissance des bénéfices de la formalisation et de l'accès à la protection sociale.

1.3 Les résultats attendus :

- **SENEGAL** : il est attendu (i) une augmentation d'au moins 50% du revenus des jeunes opérateurs-trices agricoles et des récupérateurs-trices des déchets, (ii) au moins 100 jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les) auront amélioré leurs compétences techniques et commerciales, (iii) au moins 50% des jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les), sont couverts par la protection sociale
- **GAMBIE** : au moins 50% des jeunes entrepreneurs, femmes et hommes, en activité et en puissance, formés dans les zones ciblées, ont amélioré leurs compétences en affaires et/ou leurs connaissances en matière de protection sociale et de systèmes de formalisation d'entreprise.

1.4 Gestion, durée et localisation du Projet :

Le Directeur du Bureau de l'OIT à Dakar et chef de l'équipe ETD de l'OIT pour l'Afrique de l'Ouest, est le responsable de la mise en œuvre du projet. L'équipe du projet est composée d'un Coordonnateur national et d'une assistante administrative et financière, basés à Dakar. Ces deux agents sont directement responsables de la gestion des volets du projet pour le Sénégal, y compris les ressources financières et humaines, conformément aux normes, procédures et principes directeurs de l'OIT. La mise en œuvre des activités clés du projet en Gambie est confiée à la GCCI. A cet effet, un accord a été signé entre la GCCI et l'OIT. Des missions d'appui sont organisées pour superviser la mise en œuvre et surveiller l'état d'avancement du projet.

Le Département des entreprises de l'OIT apporte un appui technique au projet avec le concours de la ETD de Dakar et de plusieurs départements et programmes de l'Organisation internationale du Travail à Genève, comme suit notamment : Unité Petites et Moyennes Entreprises, Unité Coopératives (COOP) ; Programme des Emplois Verts ; Division Compétences ; Département Protection sociale ; Division Genre, Égalité et Diversité ; et le Bureau des Activités pour les Employeurs et des Activités pour les Travailleurs.

La durée du projet est de 24 mois.

1.5 Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires ultimes du projet sont des jeunes femmes et hommes sénégalais et gambiens, âgés de 18 à 35 ans, respectivement dans la zone périurbaine de Dakar au Sénégal et dans les Régions de Greater Banjul, West Coast et North Bank en Gambie, qui seront directement appuyés par les partenaires de mise en œuvre du projet par le biais de la formation, de l'encadrement et de l'accès à des services de qualité adaptés à leurs besoins. Ils verront ainsi leur employabilité et leurs revenus s'améliorer.

► Bureau d'évaluation

II. Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. La présente évaluation à mi-parcours sera conduite par un évaluateur formé comme évaluateur interne et géré par le Senior evaluation officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique.

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

III. Objectifs de l'évaluation :

La présente évaluation mi-parcours a pour objectif, de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa performance vers l'atteinte des résultats. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions, notamment :

- a) Établir la pertinence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), à l'UNSDCF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences ;
- c) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- d) Examiner la gestion institutionnelle du projet ;
- e) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet
- f) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet pour la réalisation des objectifs du projet.

IV. Utilisateurs de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet (CNP et Backstopper), aux partenaires techniques locaux, au donateur, et au BIT.

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets

V. Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

► Bureau d'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation du processus pour l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de juillet 2021 jusqu'à juillet 2022. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet.

L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir le Sénégal, en particulier la zone péri urbaine de Dakar.

VI. Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluateur aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, orientation à l'impact et durabilité, genre et non-discrimination tels que définis dans le document « ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4^{me} édition » (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination ainsi que la durabilité environnementale en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes.

En outre, elle devrait prêter attention transversale aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes¹ d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci.

Pertinence, cohérence, et alignement stratégique du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement de Gouvernements du Sénégal, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?

Validité du projet

1. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus

¹ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

► Bureau d'évaluation

large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)

2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
3. Le projet a-t-il considéré et intégré de manière réaliste les risques et hypothèses de son contexte.
4. Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

Performances et efficacité du projet

5. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs ont-ils en processus d'être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
6. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?
7. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
8. Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
9. Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a-t-il fait face ?
10. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
11. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
12. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

Efficacité des ressources utilisées

13. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficace ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Efficacité du dispositif de gestion

14. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
15. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandats tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
16. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales ?
17. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies, comment l'HCR, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

► Bureau d'évaluation

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

18. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
19. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
20. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

Genre et non-discrimination

21. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées, préalablement identifiés ?
22. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
23. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre, jeunesse et personnes handicapées, en considérant les outils développés par les intégrés ?

VII. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

Méthodologie d'évaluation

Pour l'approche méthodologique, il s'agit à priori, d'une évaluation de processus à la fois qualitative et quantitative. L'élaboration détaillée et définitive de la méthodologie de l'évaluation sera précisée en concertation entre l'évaluateur et le gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT. L'OIT adhère aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG) ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation.

Cette évaluation étant interne, un fonctionnaire du BIT formé en tant qu'évaluateur sera désigné comme évaluateur principal. En raison des restrictions de voyage et de l'absence de possibilité d'engagement en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes l'évaluateur principal réalisera l'évaluation à distance avec l'appui du consultant national qui pourrait en cas de besoin réaliser des entretiens aux parties prenantes nationales y inclus des bénéficiaires finaux.

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

► Bureau d'évaluation

La démarche méthodologique prendra en compte les trois points suivants,

(i) La revue documentaires qui va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, comptes rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports d'activités annuels, plans de travail, le PPTD etc. Cette phase sera couplée avec un entretien avec l'équipe du projet, le personnel technique du BIT au niveau du bureau pays, du bureau régional et du siège pour permettre aux évaluateurs de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation inclut dans le rapport de démarrage qui doit être finalisé en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

(ii) Réalisation de contacts, d'entretiens et groupes focaux avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirect compris les bénéficiaires finaux.

Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation,

Un atelier (physique/virtuel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal au terme de la collecte des données sur le terrain.

A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation

VIII. Principaux produits attendus de l'évaluation

1. Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
2. Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous :
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;

► Bureau d'évaluation

- Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bons pratiques par rapport aux format BIT/EVAL ; etc.) ;
3. Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
 4. Un rapport final de l'évaluation selon la même structure proposée au point 2

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

IX. Conduite et gestion de l'évaluation

Expertise et spécialités requises :

L'évaluateur sera un officiel du BIT formé comme évaluateur interne de projets. Compte tenu du contexte particulier lié à la pandémie de la COVID-19 limitant les voyages et déplacement à l'étranger, l'évaluateur sera assisté par un consultant national recruté sur le territoire Sénégalais.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, M. El hadji Amadou SAKHO : sakho@ilo.org et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Dakar.

X. Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais (indicatifs)	Nombre de jours pour consultant national
01 Préparation des TdR	Préparation du projet des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	25 octobre	5 jours
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	28 octobre	02 Jours
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	02 Novembre	01 jour

► Bureau d'évaluation

	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	04 novembre 2022	08 jours
02 Sélection des consultants	Recrutement du consultant national	Gestionnaire de l'évaluation	14 novembre 2022	02 jours
	Etablissement et signature du contrat	Bureau pays	16 novembre 2022	02 Jours
03 Briefing	Briefing méthodologique avec le consultant	Gestionnaire de l'évaluation	21 novembre 2022	0
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	Evaluateur	24 novembre 2022	03 jours
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	26 novembre 2022	02 jours
05 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes et certaines cibles.	Evaluateur	02 décembre 2022	08 jours
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur	09 décembre 2022	07 jours
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	11 décembre 2022	02 Jours
	Soumission du rapport final	Evaluateur		01
	Total			43

► Bureau d'évaluation

XI. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement du consultant national, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Principales qualifications et expériences requises pour le poste de consultant national

- Bac + 4 en économie, en gestion de projet, en suivi et évaluation ou qualifications équivalentes ;
- Avoir un minimum de 3-5 ans d'expérience professionnelle, notamment comme membre d'équipe pour évaluer des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ou autres organisations internationales ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme ;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Avoir des connaissances et expérience sur des thématiques du Projet et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français et des langues locales dans les zones d'intervention du Projet.

Le consultant national est tenu de se conformer pleinement aux avis émis par les gouvernements nationaux et locaux et les Nations Unies et l'OIT concernant les voyages nationaux et la distanciation sociale.

XII. Durée et calendrier de paiement

La mission devra se dérouler entre le 16 novembre et le 15 décembre 2022, avec une durée effective de travail estimée à 20 jours ouvrables.

- Le 1^{er} paiement de 30% du montant total sera effectué à la réception du rapport d'évaluation préliminaire, à la satisfaction du BIT.
- Le 2^e et dernier paiement de 70% du montant se fera à la soumission du rapport final de l'évaluation à la satisfaction du BIT.

XIII. Conditions de soumission

Les consultants ciblés dans cette offre restreinte devront soumettre leur CV ainsi qu'une offre technique (70 points) décrivant le contexte, la compréhension de la mission, la méthodologie, les livrables et le chronogramme proposé ; et financière (30 points), nombre de jours, taux homme/J, divers frais, etc. à l'adresse suivante : ILOPROCUREMENTDAKAR@ilo.org au plus tard le **12 novembre 2022 à 18h 00**.

XIV. Annexe 1 Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020)

http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang-en/index.htm

2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang-en/index.htm

► Bureau d'évaluation

7.2. Tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu

Avec commentaires courts par chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport aux formats BIT/EVAL ; etc.)

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Réalisés	Sources	Commentaires
R1 Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales et les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar se sont organisés, ont amélioré leurs pratiques opérationnelles et compétences techniques, et bénéficient des régimes de sécurité sociale	• Augmentation d'au moins 50% du revenu des jeunes opérateurs agricoles et des récupérateurs des déchets, femmes et hommes.	La formalisation est en cours et les effets sur les revenus devraient suivre	• 1^{er} rapport d'activités annuel • Rencontres	La corrélation entre la formalisation et l'augmentation des revenus va dépendre de la fonctionnalité des SCOOP
	• Au moins 100 jeunes opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets informels, hommes et femmes, ont amélioré leurs compétences techniques et commerciales.	Un 1 ^{er} Atelier organisé pour les leaders de Mbeubeuss D'autres s'activités d'appui technique sont programmées pour la prochaine période	• 1^{er} rapport d'activités annuel • Rapport étude des	Assurer le lien entre les formations les coopératives
	• Au moins 50% des jeunes opérateurs agricoles et des récupérateurs des déchets informels, hommes et femmes, sont couverts par la protection sociale	Deux études faites sur le RSPC et différentes initiatives prises via les projets de protection sociale du BIT	• 1^{er} rapport d'activités annuel • Rapport étude des	Avoir une bonne connaissance de l'existant avant de mettre en place un système de protection permet des services plus adaptés
Produit 1.1. Les parties prenantes locales ont sélectionné et analysé une chaîne de valeur agro-écologique susceptible de générer des opportunités de travail décent pour les jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, dans les zones périurbaines de Dakar.	• Une chaîne de valeur agro-écologique sélectionnée. • Une analyse sensible au genre de la chaîne de valeur agro-écologique sélectionnée disponible et diffusée. • Une carte de l'offre et de la demande des prestataires des services de promotion de l'entreprise (BDS) concernés et des prestataires de services de formation professionnelle disponibles.	Toutes réalisées	• 1^{er} rapport d'activités annuel • Rapport étude des chaînes de valeur	Ces résultats vont permettre de mettre en places des services plus ciblés et des impacts plus importants et durables
Produit 1.2. Les organisations de soutien aux coopératives sont renforcées.	• Nombre des formateurs formés en Think.Coop et Start.coop	• 20 formateurs formés dont 3 femmes • Certification après pratique : formation et accompagnement de la création d'une Coopérative	1 ^{er} rapport d'activités annuel	Cet important apport du projet contribue une harmonisation des contenus de formations et à l'élargissement de l'offre de formation
Produit 1.3. Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales, et les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar organisés en coopérative ou association de statut officiel.	• Nombre d'opérateurs agricoles informels organisés en coopérative ou association de statut officiel. • Nombre d'opérateurs agricoles informels formés aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative ou d'une association. • Au moins une réforme juridique, politique et institutionnelle introduite sur la formalisation proposée.	• 327 opérateurs agricoles informels organisés en coopérative • 80 opérateurs agricoles dont (x femmes) formés aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative • 4 dossiers de formalisation en GIE introduits au niveau de la DRDR	Rencontre avec les 4 coopératives des opérateurs agricoles en cours et avec l'expert chargé de les accompagner	Les formations des acteurs informels aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative et le recrutement d'un expert pour un service d'accompagnement inscrit dans la durée garantissent la maîtrise et l'application des nouvelles compétences
Produit 1.4. Les capacités des jeunes femmes et hommes cibles en matière de traitement, de valorisation et de commercialisation des produits agroécologiques prioritaires choisis sont améliorées ou renforcées aux fins de validation et certification.	Nombre de jeunes exploitants agricoles, hommes et femmes, cibles sont formés/certifiés en transformation, valorisation et commercialisation de produits agro-écologiques prioritaires sélectionnés.	Il n'y avait de réalisation dans la première période du projet mais un atelier de formation de 20 opératrices agricoles (dont 2 hommes) sur les techniques de transformation du bissap et du piment	Liste de présence et rencontre avec formatrice et formés	La transformation et la commercialisation des produits ont souvent constitué des freins au développement des activités agricoles

► Bureau d'évaluation

Produit 1.5. Les opérateurs des deux sexes sont formés à la gestion et à la formalisation d'entreprise avec tous les conseils voulus.	- Un programme de formation à la formalisation d'entreprises est adapté et intégré au portefeuille de services d'un fournisseur de BDS sénégalais. - Nombre de jeunes exploitants agricoles, hommes et femmes cibles, ayant suivi la formation en gestion d'entreprise et en formalisation de l'entreprise.	20 formateurs dont 6 femmes de structures de : soutien au PME sont formés - Aucun pour le moment	1^{er} rapport d'activités annuel - Rapport formation des formateurs	Cette stratégie d'élargissement de l'offre de formation va assurer la durabilité des acquis du projet
Produit 1.6. Les récupérateurs de déchets, hommes et femmes, de Mbeubeuss sont organisés en coopératives formelles.	Nombre des récupérateurs informels des déchets organisés dans une coopérative formelle. Nombre de dirigeants formés sur les outils du BIT (thinkcoop et startcoop)	714 dont 46% de femmes sont actuellement membres	1 ^{er} rapport d'activités annuel	La formalisation ouvre de nouvelles perspectives et rend accessibles certaines opportunités.
Produit 1.7. Les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets, femmes et hommes, ont augmenté leur chiffre d'affaires.	- Nombre d'événements B2B organisés. - Nombre de marques de fabrique et d'emballages de produits améliorés.	Activités Programmées pour la prochaine période	En vue	Une bonne approche pour surmonter les difficultés dans la commercialisation des produits
Produit 1.8. Les régimes de protection sociale en place sont adaptés aux besoins des opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets, femmes et hommes.	Mesures et procédures de protection sociale validées par les acteurs tripartites et la population cible.	2 études (actualisation étude technique sur la branche retraite et sur les paramètres techniques et financiers à court terme) le RSPC. Etroite collaboration avec les projets de protection sociale du BIT	Rapport d'études et d'activités	La bonne connaissance de l'existant avant de mettre en place un système de protection sociale permet de mettre en place des services plus adaptés
Produit 1.9. Les opérateurs agricoles et les récupérateurs des déchets, femmes et hommes, bénéficient des régimes de protection sociale et de couverture maladie. ²	- Nombre d'opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets enregistrés. - Nombre de contributions collectées, avantages payés si un risque est survenu pendant la période du projet. - Nombre d'opérateurs agricoles et récupérateurs ayant adhéré à une mutuelle de santé	Programmé pour l'étape suivante. Des avancées faites pour l'adhésion des récupérateurs à la Mutuelle sociale des artisans	En vue	L'articulation entre la formalisation, l'augmentation des revenus et la protection sociale permet d'assurer la durabilité des acquis et minimiser les risques liés aux maladies non traitées par manque de moyens
Produit 1.10. Les opérateurs agricoles et les récupérateurs des déchets, hommes et femmes, dans les zones urbaines et périurbaines de Dakar sont devenus moins vulnérables.	- Au moins 100 travailleuses ont participé à des séances d'information sur les droits socioéconomiques des femmes. - Une campagne de lutte contre la violence basée sur le genre est menée. - Au moins 50 travailleurs et travailleuses vulnérables ont participé aux sessions sur la sécurité et la santé au travail (SST).	Un 1^{er} Atelier d'échanges organisé pour les leaders de Mbeubeuss Les autres activités sont programmées pour l'étape suivante		La prise en charge des enjeux d'égalité entre les hommes et les femmes, des groupes vulnérables constitue une force du projet.

7.3. Liste des personnes rencontrées

7.3.1. Institutions et projets partenaires

Prénom & nom	Structures	Fonction	Réalisation dans le cadre du PROMEFI
Abdoul Aziz Dieng	BIT	Coordonnateur	Coordination Nationale du PROMEFI (Sénégal)
Roberto PES	BIT	Spécialiste dép. entreprise	Superviseur projet
El hadji Amadou SAKHO	BIT	Chargé de Programmes	Sur la programmation
Dame Diaw	BIT	Chef de projet	sur la Protection sociale
Maguette Diop	WIEGO	Chargé de	partenaire accompagnement

► Bureau d'évaluation

		programme	récupérateurs
Oumar Sy	Individuel	Consultant	Accompagnement des coopératives
Madiaw Dieye	PROMOGED	Point Focal	Accompagnement des récupérateurs de Mbeubeuss
Magatte Ndoye	PACAO	Coordonnateur	Utilisation et diffusion des outils du projet
Birame Diouf	ADEPME	Point Focal	Utilisation et diffusion des outils du projet
Fatou Kine Niang	FP2A	Formatrice	Formation technique transformation du Bissap
Cheikh Mohamed Ndiaye	SAPCA/EGAS	Formateur	Bénéficiaire de formation de formateur sur les coopératives

7.3.2. Liste de présence Scoop Lac Tamna

	Prénoms et noms	Fonction dans la coopérative
1	Insa Ndiaye	Président
2	Salimata Cissé	Membre CA
3	Mory Guèye	Secrétaire Général
4	Mbaye Ndoye	Membre CA
5	Marianne Diattara	Membre CA
6	Diarra Ndour	Membre CA
7	Ndiaga Mbaye	Trésorier Adjoint
8	Mapathé Guèye	Membre CA
9	Malick Ndiaye	Membre CA

7.3.3. Société Coopérative pour la promotion de l'agriculture maraîchère dans la zone des Niayes à Yeumbeul

N°	Prénoms et Nom	Fonction dans la coopérative
1	Nafissatou DIALLO	Adjointe trésorière
2	Salimatou DIOUF	Présidente
3	Maimouna DIOUF	Trésorière
4	Amy Sidibé THIAM	Membre conseil d'admin
5	Aissatou NIANG	Secrétaire Générale
6	Mame Diarra NGOM	Membre conseil d'admin

7.3.4. Société Coopérative Bokk Khalaat de Taïba Ndiaye

1	Mané NDIAYE	Adjointe trésorière	
2	Awa BADIANE	Membre	
3	Binta NIANG	Membre	
4	Nogaye NDIAYE	Membre	
5	Ndéye Sawdiatou GUEYE	Présidente	
6	Mame Diarra MBAYE	Membre	
7	Ndack SAMB	Membre	
8	Aly NDIAYE	Membre	
9	Amy NDIAYE	Trésorière	
10	Maty DIEYE	Membre	
11	Kiné GUEYE	Secrétaire CS	

7.3.5. Société Coopérative agricole de Taïba Ndiaye

1	Fatou MBAYE	2eme adjointe trésorière	
---	-------------	--------------------------	--

► Bureau d'évaluation

2	Maty NDIAYE	Adjointe secrétaire	
3	Coumba NDIAYE	Membre CS	
4	Dior SALL	Présidente	
5	Salla NDOYE	Membre	
6	Ndéye GUEYE	Commissaire aux comptes	
7	Nogaye Adjil LO	Secrétaire Générale	
8	Maty SAMB	Membre CS	
7.3.6. Société Coopérative des récupérateurs de la décharge de Mbeubeuss			
1	Abdoulaye NDOUR	Président	
2	Ndeye Marie Rose MENDY	Secrétaire Générale	
3	Coura NDIAYE	Membre CS	
4	Aicha BA	Membre CA	
5	Yoro DIOP	Membre CA	
6	Matar DIAGNE	Membre CA	
7	Oumar SY	Consultant	
8	Tabaski NDIAYE	Vice-président	
9	Aliou FAYE	Secrétaire général adjoint	
10	Mouhamadou WADE	Membre CS	
11	Abdou Aziz DIENG	Coordonnateur PROMEFI	
12	Maguette DIOP	Représentant WIEGO	
13	Arona NIASS	Membre CS	
14	Marie Rose MENDY	Membre CA	
15	Demba SOW	Trésorier Général	

7.4. Documentation consultée

- Document de projet PROMEFI
- TDR Evaluation du projet
- Rapport année 1 du PROMEFI
- Rapport et TDR de l'étude sur les chaînes de valeur
- Rapports et TDR deux études sur la protection sociale
- Rapport et TDR des formations de formateurs sur le module FVE
- Rapport et TDR des formations de formateurs aux outils coopératives du BIT
- Rapport et TDR des formations des groupes bénéficiaires sur le module FVE
- Rapport et TDR de formation technique de professionnels de l'agro-alimentaire
- Rapport et TDR de l'atelier de partage sur les droits économiques et genre
- Listes des participants aux différentes formations et ateliers d'échanges
- Documents de formalisations des sociétés coopératives accompagnées par le projet

7.5. Outils de collecte de données

Tâche	Outil de collecte
Analyse du dispositif de pilotage	- Fiche de revue documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les partenaires techniques et financiers
Analyse du dispositif de gestion, de suivi-évaluation et communication	- Fiche de revue documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les partenaires
Formation des formateurs ont pu bénéficier de la méthodologie et des outils développés par l'OIT (ThinkCoop, StartCoop, MyCoop).	- Fiche de revue documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les partenaires techniques et financiers
Formation de formateurs sur les outils TRIE (trouvez votre idée d'entreprise) et CREE (créez votre entreprise), des conseillers en affaires ont également bénéficié	- Fiche de revue documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les partenaires techniques et financiers
Etude sur la sélection et l'analyse de chaînes de valeurs agro-écologiques prioritaires dans la zone périurbaine de Dakar a été menée afin de choisir trois (03) chaînes de valeurs prioritaires (piment, bissap et volaille)	- Fiche d'analyse documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec des professionnels des filières - Guide d'entretien avec les prestataires d'accompagnement - Guide d'entretien avec des responsables d'autres projets
Formation sur les outils du BIT au profit des six groupes bénéficiaires de l'accompagnement à la mise en place et à la gestion des sociétés coopérative	- Fiche d'analyse documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec des formés des filières ou des coopératives - Guide d'entretien avec les prestataires d'accompagnement
Formation sur le module intitulé « Formalisez votre entreprise – FVE »	- Fiche d'analyse documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les prestataires - Guide d'entretien avec les services techniques
Formation techniques au profit des groupes bénéficiaires des trois (03) chaînes de valeurs prioritaires (piment, bissap et volaille)	- Fiche d'analyse documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec des formés des filières ou des coopératives - Guide d'entretien avec les prestataires d'accompagnement
Protection sociale et de couverture maladie des opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets, femmes et hommes	- Fiche d'analyse documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les prestataires - Guide d'entretien avec les services techniques
Partage sur les droits socio-économiques des femmes à travers organisé par la spécialiste Genre-Egalité du BIT	- Fiche d'analyse documentaire - Guide d'entretien avec l'équipe du projet - Guide d'entretien avec les prestataires - Guide d'entretien avec les services techniques

7.6. Etapes, chronogramme et livrables

7.6.1. Séquençage de la mission

Étapes clés	Acteurs impliqués
Signature de la convention Collecte et exploitation documentaires Elaboration et soumission du rapport d'Orientation Méthodologique (ROM) Cadrage avec le staff projet pour la validation du ROM et amendements sur la planification terrain et les outils de collecte (questionnaires, guides d'entretien et d'animation de focus groups, matrice d'analyse des données)	Consultant, Staff projet, COPIL et éventuellement certains partenaires
Entretiens avec staff projet et les partenaires, les autorités locales et autres acteurs d'appui. Collecte de données de terrain (bénéficiaires et non bénéficiaires) et visites de réalisations	Consultant, Staff projet, certains partenaires, bénéficiaires, non bénéficiaires, tutelles au niveau étatique et du BIT et autorités locales
Traitement de données et partage premières conclusions	Consultant et équipe projet
Elaboration et dépôt rapport provisoire, Restitution - Remise du rapport final d'évaluation	Consultant, Staff projet, et éventuellement certains partenaires

7.6.2. Chronogramme

	Chronogramme de l'évaluation								
Tâches à réaliser	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	Remarques
Finalisation offre et signature contrat									05 décembre 2022
Collecte et recherche documentaire									15 au 21 décembre 2022
Transmission ROM									21/22 décembre 2022
Collecte de données									26 décembre 2022 au 05 janvier 2023
Entretiens complémentaires									5 et 6 janvier 2023
Rédaction rapport provisoire (traitement et analyse données)									5 au 9 janvier 2023
Transmission rapport provisoire et retour commentaires									10 janvier 2023
Restitution									Date à déterminer
Rédaction et remise rapport final									15 janvier 2023

7.6.3. Les livrables

	Phase Préparatoire	Terrain et analyse	Restitution	Finalisation
Livrables Désignation	ROM	Rapport provisoire	Présentation PP	Rapport final
Principaux contenus	Identification et sélection des documents et personnes à rencontrer Matrice de collecte de données Grilles d'analyse détaillée Planning actualisé	Résumé exécutif en français Rapport narratif Tableau récapitulatif des principales conclusions et recommandations Annexes techniques	Synthèse de l'évaluation	Rapport final intégrant Les observations du commanditaire sur le rapport provisoire et les commentaires de la restitution
Dates dépôt	06 décembre 2022	19 décembre 2022	A déterminer	28 décembre 2022