



EVALUATION DES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET YOOK ROOM ROOM



Sénégal

RAPPORT FINAL

Line Le Teuff - Mai 2020



WORLD BANK GROUP
Social Protection & Jobs



**SAHEL ADAPTIVE
SOCIAL PROTECTION
PROGRAM**

trickleup



PNDSF
Programme National de Sécurité
de Sécurité Familiale

Table des matières

Acronymes et abréviations	iv
Résumé exécutif	v
1. Contexte.....	1
1.1 Programme de protection sociale adaptative au Sahel	1
1.2 Projet Yook Koom Koom au Sénégal	2
1.2.1 Objectifs	2
1.2.2 Mesures d'accompagnement.....	2
1.2.3 Public cible et couverture géographique	6
1.2.4 Acteurs de mise en œuvre	6
2. Objectifs de l'évaluation	9
3. Méthodologie et déroulement	9
3.1 Échantillonnage.....	9
3.2 Guides d'entretien et outils utilisés	10
3.3 Description des méthodes.....	11
3.4 Organisation de la collecte et échantillon effectif	12
3.5 Collecte et gestion des données	14
4. Résultats.....	15
4.1 Mise en place du projet.....	15
4.1.1 Montage organisationnel et institutionnel	15
4.1.2 Sélection et gestion des opérateurs sociaux	18
4.1.3 Procédures d'identification des bénéficiaires	23
4.2 Mise en œuvre des activités.....	27
4.2.1 Accompagnement, coaching et ACEC.....	29
4.2.2 Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales	42
4.2.3 ACV et formation GERME	44
4.2.4 Subvention productive	50
4.2.5 Articulation entre les acteurs	53
4.2.6 Facteurs facilitants et barrières.....	53
4.3 Suivi, contrôle qualité et évaluation.....	56
4.4 Réalisations du projet.....	58
4.4.1 Motivation et qualités des RC et des accompagnateurs	58
4.4.2 Activités génératrices de revenus	59
4.5 Points positifs et succès	64
4.6 Perception des bénéficiaires du projet	66
4.7 Suggestions des acteurs du projet	67
5. Points essentiels à améliorer et perspectives.....	69
5.1 Au niveau des ressources humaines	71
5.2 Au niveau des formations	71
5.3 Au niveau de l'organisation du projet	72
5.4 Au niveau du suivi-évaluation et de l'assurance qualité	74
5.5 Au niveau de la prise en compte des spécificités du milieu urbain.....	74
Annexe 1 : Bibliographie	76
Annexe 2 : Calendrier de collecte des données	79

Liste des Tableaux

Tableau 1	Mesures d'accompagnement du projet YKK	3
Tableau 2	Répartition géographique des bénéficiaires prévisionnels et des opérateurs du projet YKK.....	6
Tableau 3	Bases de l'échantillon final	10
Tableau 4	Échantillon final complet	10
Tableau 5	Échantillon effectif par activité de collecte de données et durée	13
Tableau 6	Principales personnes impliquées dans la coordination du projet YKK au niveau central	17
Tableau 7	Nombre de bénéficiaires et personnel du projet YKK par opérateur social	27
Tableau 8	Suivi de la mise en œuvre des activités par opérateur social.....	28
Tableau 9	Facteurs facilitants et barrières à la mise en œuvre du projet.....	54
Tableau 10	Utilisation des outils de suivi, de supervision du coaching.....	56
Tableau 11	Exemples de difficultés rencontrées et solutions apportées dans le développement des AGR.....	63
Tableau 12	Points à améliorer pour une meilleure mise en œuvre	67
Tableau 13	Récapitulatif des recommandations par séquence du projet.....	69
Tableau 14	Spécificités de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement du programme ASP dans le contexte urbain sénégalais	75

Liste des Graphiques

Graphique 1	Paquets d'intervention du programme ASP au Sénégal.....	5
Graphique 2	Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du projet YKK.....	8

Liste des Recommandations

Recommandation 1	Harmonisation de la terminologie	9
Recommandation 2	Rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre	16
Recommandation 3	Sélection des opérateurs sociaux	18
Recommandation 4	Ressources humaines des opérateurs sociaux.....	22
Recommandation 5	Équipements des opérateurs sociaux.....	23
Recommandation 6	Sélection des ménages bénéficiaires et de leurs répondants clés.....	26
Recommandation 7	Formations préalables en ACEC et coaching.....	33
Recommandation 8	Fonctionnement des ACEC.....	38
Recommandation 9	Coaching de groupe	40
Recommandation 10	Coaching de groupe et individuel.....	41
Recommandation 11	Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales	43
Recommandation 12	ACV et GERME	48
Recommandation 13	Plans d'affaires	50
Recommandation 14	Subvention productive	53
Recommandation 15	Suivi, contrôle qualité et évaluation.....	58
Recommandation 16	Activités génératrices de revenus	64

A propos de ce document

Ce travail a été commandité par la Banque mondiale dans le cadre du programme de protection sociale adaptative au Sahel. Ce rapport a été écrit par Line Le Teuff, consultante mobilisée par Trickle Up et la Banque Mondiale.

Clause de non-responsabilité

L'auteur accepte la seule responsabilité du rapport. Le contenu du rapport ne reflète pas nécessairement la position officielle de la Banque mondiale ou de Trickle Up. Aucune des institutions ou personnes agissant en leur nom n'est responsable de l'utilisation qui peut être faite de l'information contenue dans ce rapport. La publication de ce rapport n'implique pas l'approbation des opinions exprimées d'aucune de ces institutions.

Acronymes et abréviations

ACEC	Association Communautaire d'Épargne et de Crédit
ACV	Atelier Compétences de Vie
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APROFES	Association pour la Promotion de la Femme Sénégalaise
ASP	Adaptive Social Protection
ASPP	Adaptive Social Protection Programme
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédits
BM	Banque Mondiale
CESAM	Centre de Suivi et d'Assistance en Management
DGPFS	Direction de la Gestion des Programmes de Filets Sociaux
DGPSN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
EVE	Eau Vie Environnement
FKJ	Fédération Kajoor Jankeen
GD / FG	Groupe de Discussion / Focus Group
GERME	Gérer Mieux Mon Entreprise
IDA	Association Internationale de Développement
IPA	Innovations for Poverty Action
ODK	Open Data Kit
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Opérateur Social
PAFS	Projet d'Appui aux Filets Sociaux
PNBSF	Programme National de Bourse de Sécurité Familiale
RC	Relais Communautaire
RNU	Registre National Unique
RSE	Responsable Suivi-Évaluation
SIG	Système d'Information et de Gestion
TDR	Termes de références
TU-AO	Trickle Up - Afrique de l'Ouest
TU	Trickle Up
YKK	Yook Koom Koom

L'auteur remercie tout particulièrement l'ensemble du personnel de terrain, des OS et des bénéficiaires du projet s'étant rendus largement disponibles et lui ayant fait confiance.

Des remerciements chaleureux vont à l'endroit des acteurs de la DGPSN et plus spécifiquement de la DGPFS pour leurs nombreuses interactions constructives et sans qui cette étude n'aurait pu se dérouler de la sorte.

L'auteur est très reconnaissant envers certains interlocuteurs de la Banque Mondiale, de Trickle Up et de CESAM pour la qualité des échanges entretenus, la grande disponibilité et la réactivité dont ils ont fait preuve tout au long de la présente évaluation.

Résumé exécutif

Contexte

Un Programme de protection sociale adaptative (ASP) a été lancé en mars 2014 dans le Sahel et couvre le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Tchad. Ce programme vise l'accroissement de la productivité, une augmentation et une diversification des revenus, pour une meilleure gestion des risques et une résilience aux chocs accrue, à travers le soutien de la consommation, la sécurité alimentaire, et la capacité d'investissements dans les activités génératrices de revenu de ménages bénéficiaires des filets sociaux.

En 2016, la Banque mondiale a engagé une série d'études et d'échanges afin d'identifier les contraintes de l'amélioration de la productivité et de la résilience des ménages ciblés par le programme ASP et a défini sept mesures d'accompagnement pour une meilleure performance de l'appui apporté :

1. Accompagnement et coaching des bénéficiaires des mesures d'accompagnement productives
2. Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit (ACEC)
3. Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales
4. Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)
5. Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)
6. Octroi d'une subvention productive
7. Facilitation de l'accès au marché des intrants

Une évaluation de l'impact des mesures d'accompagnement pour les activités productives est en cours, conduite par *Innovations for Poverty Action* (IPA) au Burkina Faso, Mauritanie, Niger et Sénégal. Une déclinaison opérationnelle des mesures d'accompagnement en "paquets d'interventions" a été défini, pour les besoins de l'analyse :

- *Groupe contrôle* : aucune mesure d'accompagnement (seulement les transferts monétaires)
- *Paquet complet* : ensemble des mesures d'accompagnement (en plus des transferts monétaires)
- *Paquet social* : paquet complet sauf la mesure octroi d'une subvention productive (n°6)
- *Paquet capital* : paquet complet sauf les mesures psychosociales (n°3 et n°4)

Chaque pays du programme ASP a développé ses propres modalités de mise en œuvre et outils opérationnels, et a opté pour une stratégie particulière quant au nombre de mesures d'accompagnement et à la structure institutionnelle de mise en œuvre. Au Sénégal, le programme ASP, initié début 2018, est mis en œuvre par le projet « *Yook Koom Koom* » (YKK) en appui au Programme National de Bourses de Sécurité Familiale (PNBSF), et utilise toutes les mesures d'accompagnement sauf la n°7 " *Facilitation de l'accès au marché des intrants*".

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation est d'avoir une meilleure compréhension de la conception et de la mise en œuvre des différentes activités et des prestations fournies aux populations cibles du projet YKK, à travers des éléments descriptifs des processus mis en œuvre. Ses résultats doivent également contribuer à l'interprétation des résultats de l'évaluation d'impact multi-pays en cours et à apporter des recommandations pour une potentielle mise à l'échelle.

La collecte de données a été menée dans dix quartiers d'intervention du projet YKK. L'échantillon a été stratifié selon les différences de mise en œuvre du programme et les différents types de groupes touchés. Les groupes à enquêter ont été sélectionnés par choix raisonné selon des caractéristiques de succès et de difficultés dans la mise en œuvre.

Plusieurs méthodes qualitatives ont été utilisées : (i) entretiens individuels qualitatifs semi-structurés ; (ii) focus groups; (iii) entretiens individuels non structurés; (iv) observations structurées des activités.

La collecte de données a été menée entre septembre et décembre 2019, par une équipe composée de la consultante et d'un interprète-enquêteur.

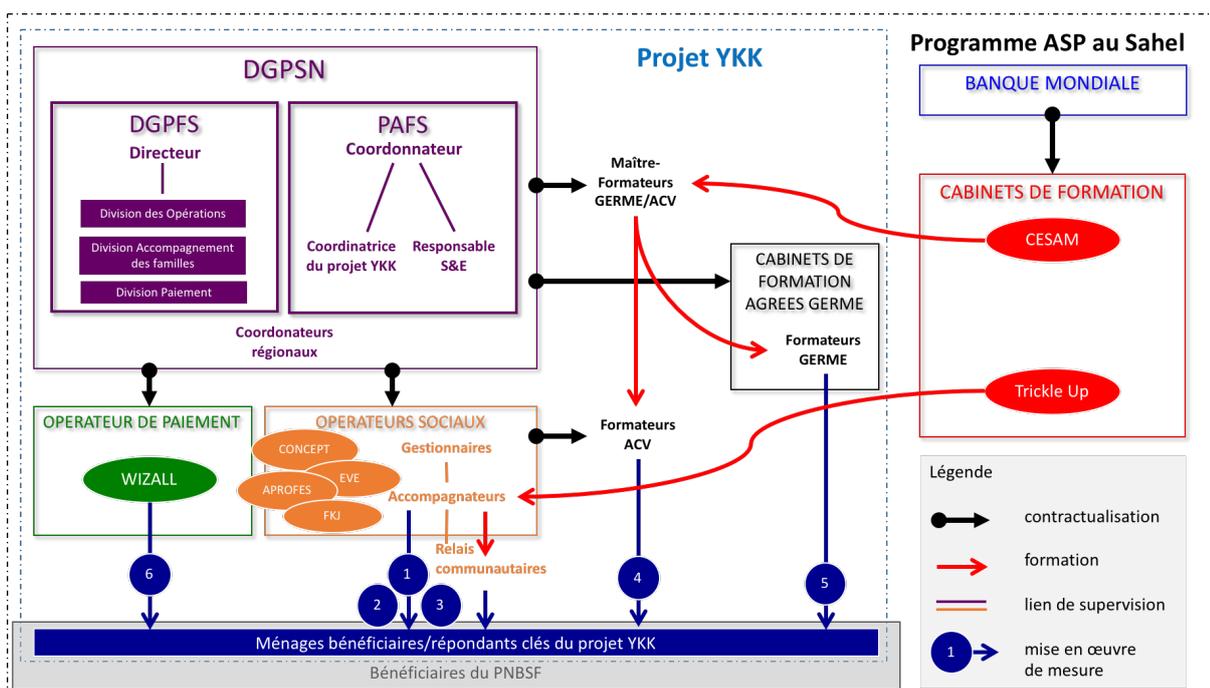
Public cible et acteurs de mise en œuvre

Le projet YKK vise uniquement des ménages bénéficiaires des transferts monétaires du PNBSF et appuie 12 000 ménages répartis dans trois zones urbaines et périurbaines pilotes (Dakar, Kaolack et Thiès) sélectionnées selon des critères de pauvreté, d'urbanisation et de chômage des jeunes et des femmes. La répartition des paquets d'intervention a été faite par tirage au sort des quartiers, au sein desquels tous les ménages bénéficiaires du PNBSF dans un même quartier reçoivent le même type d'accompagnement. Chaque ménage bénéficiaire a désigné un « répondant clé », qui bénéficie des mesures d'accompagnement au nom du ménage. Le répondant clé doit avoir entre 18 et 45 ans et la priorité est donnée aux femmes. Ce critère d'âge a fait l'objet de nombreuses contestations au sein des acteurs et le terme de « répondant clé » a souvent porté à confusion car il s'agit d'un projet à destination finale du ménage et non du répondant clé uniquement.

Le projet YKK est sous tutelle de la de la Délégation générale à la protection sociale et à la solidarité nationale (DGPSN) et sous la responsabilité directe du Programme d'Appui aux Filets Sociaux (PAFS). Les opérateurs sociaux (OS), au nombre de 4, sont des ONG locales contractualisées par la DGPSN pour la mise en œuvre du projet YKK et interviennent chacune dans une zone géographique définie.

Un opérateur de paiement contractualisé par la DGPSN est chargé du versement de la subvention productive (mesure 6) aux ménages bénéficiaires du paquet capital ou complet. La Banque mondiale assure un rôle de planification, d'appui technique et de suivi des opérations du projet YKK (et au niveau sous-régional). Deux cabinets de formation contractualisés par la Banque mondiale sont en charge du développement des outils de formation et de la formation des formateurs : Trickle UP (mesures 1 et 2) et CESAM (mesures 4 et 5).

Le dispositif organisationnel pour la mise en œuvre est résumé dans le graphique ci-dessous.



Recommandations

- Choisir, dans la mesure du possible, comme OS dans chaque zone d'intervention du projet YKK l'opérateur.
- Clarifier l'utilisation du terme « répondant clé » afin d'éviter un biais méthodologique.
- Revoir le critère d'âge des répondants clés.
- Établir et valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités de chacun. Expliciter les relations et les canaux de communication entre ces différents acteurs.

Opérateurs Sociaux (OS)

Les OS contractés par la DGPSN pour la mise en œuvre du projet YKK sont d'abord des opérateurs du PNBSF, excepté dans la région urbaine de Dakar où un nouvel OS a dû être recruté, malgré sa moins bonne connaissance du terrain – qui d'ailleurs a eu des répercussions sur sa performance. Chaque OS intervient dans

une zone géographique définie : CONCEPT (zones urbaines de la région de Dakar), EVE (zones semi-urbaines de la région de Dakar), APROFES (région de Kaolack), et FKJ (région de Thiès). Ils sont chargés de la mise en œuvre des 4 premières mesures et d'appuyer la logistique pour les mesures 5 et 6. Chaque OS a recruté un gestionnaire, des accompagnateurs (1 / 8 relais communautaires), des relais communautaires (1 / quartier pour un maximum de 35 ménages bénéficiaires) et des formateurs ACV (1 / 8 groupes de 25 répondants clés).

Les coordonnateurs régionaux de la DGPSN sont responsables de la supervision des gestionnaires des OS, cependant la coordinatrice du projet YKK, la responsable suivi-évaluation du PAFS et le responsable suivi-évaluation de la BM mentionnent avoir également assuré ce rôle, ce qui questionne le coût-efficacité de ce point d'articulation essentiel entre le niveau central et le terrain.

Le manuel des opérations du projet YKK définit que les gestionnaires des OS sont « *chargés de toutes les activités de planification et de supervision générale de la mise en œuvre des activités dans la zone* ». Dans les faits, ils n'ont pas de lien formel de supervision avec les formateurs GERME (mesure 5), ni avec l'opérateur de paiement (mesure 6) et ne reçoivent aucune formation sur les différentes mesures du paquet d'accompagnement à mettre en œuvre.

Les procédures de recrutement ont été spécifiques à chaque OS. Les critères de sélection de la majorité des accompagnateurs respectent les critères indiqués dans le manuel des opérations et dans le cahier des charges des OS. En ce qui concerne les relais communautaires (RC), le critère de sélection « savoir lire et écrire » est insuffisant pour comprendre et mener à bien chaque activité. Les fiches descriptives des postes ne sont pas harmonisées et trop succinctes – les personnes recrutées avaient donc une information incomplète sur leur charge de travail. Le niveau de remboursement des frais de transport et de communication est globalement jugé insuffisant par rapport aux besoins réels. L'irrégularité du paiement des salaires a été plusieurs fois déplorée – d'une part, le paiement des OS par la DGPSN est déclenché par la validation des rapports trimestriels et les OS ne disposent pas toujours de trésorerie suffisante pour assurer les salaires de leur personnel de terrain ; et d'autre part, la DGPSN a régulièrement accusé du retard pour ordonner les paiements.

Au niveau de la mise en œuvre des activités, le manque de moyens de déplacement a été un écueil important au bon déroulement des activités, notamment pour le transport de matériel de projection et de sonorisation (mesure 3). Par ailleurs, l'implication des RC a pris fin en novembre 2019, alors que l'octroi de la subvention productive était encore en cours et que leur appui était encore largement nécessaire.

Recommandations

- Choisir, dans la mesure du possible, comme opérateur social dans chaque zone d'intervention du projet YKK l'opérateur social déjà en charge du PNBSF dans cette même zone.
- Mettre en place des mécanismes de gestion du déficit de performance d'un OS en cours de projet.
- Établir et valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre du projet YKK.
- Établir des descriptions des tâches et responsabilités pour chaque poste occupé dans le cadre du projet YKK.
- Clarifier qui a la charge de la supervision des OS.
- Assurer une formation adéquate aux gestionnaires des OS.
- Établir une procédure standard de recrutement des accompagnateurs et RC pour tous les OS au sein de laquelle une fiche de poste détaillée sera élaborée par type d'acteur de terrain.
- Assurer un versement régulier des rémunérations et indemnités.
- Maintenir l'implication RC tout au long du projet, y compris après l'octroi de la subvention productive.

Mise en œuvre des activités

Accompagnement, coaching et ACEC

Les mesure 1 (accompagnement et coaching) et mesure 2 (Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit) sont intrinsèquement liées : le processus d'accompagnement porte sur le suivi des ACEC et de leurs membres, et les accompagnateurs sont formés par Trickle Up préalablement à la mise en œuvre. Suite à la décision de déléguer aux RC les activités de coaching individuel des répondants clefs, les accompagnateurs ont reçu une formation de formateur afin de transmettre les outils. L'analyse de cette situation a révélé

plusieurs problèmes liés à la conception des outils de formation des ressources humaines dédiés à la mise en œuvre des activités, mais aussi à la conception même du matériel permettant de les dérouler.

Formation des accompagnateurs

Les accompagnateurs ont reçu une formation de formateurs en ACEC en mars 2018 et une formation sur le coaching en deux étapes (3 modules en mars 2018 et 5 en octobre 2018)). Ces formations incluant des aspects théoriques et des exercices pratiques ont été complétées par un suivi post-formation sur le terrain par Trickle Up. Les accompagnateurs sont satisfaits de la méthodologie employée, mais jugent le guide trop détaillé et insuffisamment adapté au contexte national et au niveau des apprenants. La durée de formation est également estimée insuffisante pour maîtriser l'ensemble des modules techniques.

La formation en coaching délivrée par Trickle Up portait successivement sur le coaching de groupe puis le coaching individuel. La formation est jugée riche et intéressante, mais toutefois trop technique pour une bonne maîtrise en seulement six jours. Par ailleurs, les guides de formations, estimés compréhensibles et utiles, paraissent trop longs. Les accompagnateurs ont néanmoins unanimement apprécié la mise en pratique et l'aspect novateur de l'approche du coaching. Une majorité d'accompagnateurs et autres acteurs interrogés ont réclamé une formation spécifique de formateur afin de pouvoir former les RC (techniques d'animation, communication).

Formation des relais communautaires (RC) par les accompagnateurs

Les formations des RC par les accompagnateurs portaient sur le fonctionnement des ACEC et sur le coaching individuel. Les durées de ces formations variaient d'une à six journées. Les guides d'ACEC et de coaching, conçus par Trickle Up et adaptés au contexte sénégalais par la DGPSN et la Banque Mondiale, ont été jugés de bonne qualité par la majorité des acteurs interrogés. Cependant des problèmes de compréhension et d'assimilation sont apparus en fonction des capacités des apprenants. Les guides sont estimés trop longs et trop peu illustrés pour une bonne appropriation par les RC – justifié par le fait que ces outils étaient initialement conçus pour les accompagnateurs. Le vocabulaire employé est jugé peu adapté au niveau de compréhension des destinataires finaux et les exemples fournis trop décalés par rapport au contexte urbain.

Recommandations

- Simplifier, synthétiser et finaliser les outils pédagogiques pour les accompagnateurs et les RC.
- Standardiser la procédure de formation des RC (contenu, durée et modalités).
- Mieux adapter les outils pédagogiques au contexte urbain, au type de public formé et aux cibles.
- Étendre les formations aux autres acteurs clés de mise en œuvre du projet.

Constitution et fonctionnement des ACEC

Les activités dans leur ensemble et les formations préalables des accompagnateurs en particulier ont démarré avec trois à quatre mois de retard. Dans chaque quartier, les groupements ont été constitués par les accompagnateurs lors d'assemblées rassemblant des bénéficiaires du PNBSF, des répondants clés du projet YKK et des leaders communautaires. Les ACEC ont démarré entre juillet et décembre 2018. Leur objectif semble bien compris par une grande majorité de membres interrogés. Le siège des ACEC est généralement situé au domicile de la trésorière afin de lui éviter de se déplacer avec la caisse de l'association. Les séances sont hebdomadaires, selon un calendrier défini par les membres. L'accompagnateur et le RC participent aux réunions avec une diminution progressive de la présence de l'accompagnateur au fil du temps. Tous les répondants clés et autres bénéficiaires du projet YKK interrogés ont participé à au moins une réunion ACEC, la plupart ne parviennent plus à compter le nombre total de réunions auxquelles ils ont participé.

Atouts, succès et satisfaction des ACEC

Le succès des ACEC est salué par nombre d'acteurs, et est démontré par plus de 160 millions de FCFA épargnés sur Guédiawaye, Pikine et Rufisque, l'assiduité de leurs membres et l'importance accordée à l'épargne. Les FG révèlent un niveau de satisfaction très élevé quant aux ACEC, notamment en termes de renforcement de la cohésion sociale, d'avantages de l'épargne et du crédit et d'accroissement des connaissances utiles au quotidien, grâce au lieu d'échanges et de partage offert par l'association. L'ACEC est reconnue comme facilitant le développement des AGR et comme vecteur de soutien psycho-social. Au-delà

des aspects financiers, le soutien mutuel est un résultat essentiel régulièrement mentionné concernant les ACEC, particulièrement grâce à leur caisse de solidarité.

Problèmes et inconvénients rencontrés par les ACEC

Le critère d'âge utilisé pour la sélection des répondants clés est jugé trop excluant et nombreux sont ceux qui estiment plus judicieux de définir les personnes récipiendaires du PNBSF comme répondants clés, quel que soit leur âge.

Le statut social ou religieux de certains membres de l'ACEC peut entraver leur plein engagement dans l'association, ou encore, la participation des femmes est parfois difficile pour des raisons religieuses ou d'organisation du travail domestique. L'expérience a prouvé que le plaidoyer avec l'appui des RC, des accompagnateurs ou de leaders communautaires pouvait dénouer certaines situations.

Au niveau du fonctionnement des groupes ACEC, les principaux problèmes mentionnés concernent les amendes, la limitation du nombre de parts, la qualité du lieu de rencontre, la disponibilité du matériel, la sécurité de la caisse de l'ACEC et les délais de remboursement.

Recommandations

- Trouver un moyen d'assurer la sécurisation de l'argent des caisses des ACEC et revoir le délai de remboursement (fonction du montant de l'emprunt).
- Améliorer le lieu de tenue des réunions ACEC et le matériel disponible.
- Être plus souple et flexible sur l'application de certaines règles de l'ACEC en encourageant chaque ACEC à adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et mieux s'adapter au milieu urbain.

Coaching de groupe

Tout comme la constitution des ACEC, il semble que les activités de coaching ont également démarré après la date prévue du fait du retard des formations préalables des accompagnateurs et de la mise à disposition tardive des fiches de suivi. Le coaching de groupe vise à accompagner le fonctionnement des ACEC. Les séances durent entre 15 minutes à 1 heure selon les besoins d'appui. Selon les cas, elles ont été menées par les accompagnateurs seuls ou en collaboration avec les RC. Ces séances se déroulent toujours au siège de l'ACEC, lieu qui ne convenait pas à la majorité des répondants. Tous les bénéficiaires interrogés dans les FG, sauf un, ont assisté à des coaching de groupe à raison de 2 à 4 séances par mois en moyenne. Le coaching de groupe est jugé intéressant pour remédier aux difficultés de fonctionnement de l'ACEC et améliorer sa gestion, ou encore résoudre des problèmes liés aux AGR. L'ensemble des accompagnateurs et RC sont capables d'identifier le problème à résoudre et d'aider le groupe à dégager un plan d'actions, mais rencontrent encore des difficultés à remplir les fiches de coaching. Par ailleurs, certains accompagnateurs doivent suivre 7 à 8 groupes et manquent souvent de temps pour bien dérouler cette activité.

Recommandations

- Faire la séance de coaching de groupe après la réunion ACEC afin que l'accompagnateur puisse identifier les thèmes les plus pertinents à traiter.
- Revoir les fiches de coaching de groupe.
- Revoir le ratio accompagnateur/groupes à la baisse et de limiter le nombre de groupes à 6 par accompagnateur.

Coaching individuel

Le coaching individuel vise principalement à appuyer les bénéficiaires dans la gestion et le développement de leurs AGR afin d'en assurer la rentabilité et de renforcer leur résilience économique à plus long terme. Les séances ont débuté entre les mois d'avril et de juillet 2019, et ont été assurées par les RC, à l'exception de la zone de Thiès où elles ont été gérées par les accompagnateurs. La zone péri-urbaine de Dakar n'a pas bénéficié de coaching individuel en raison du manque de disponibilité des bénéficiaires du projet, du manque de temps et des trop faibles compétences techniques des RC. Le coaching individuel est réalisé lors de visites à domicile, généralement sans rendez-vous préalable. Selon les cas, il a été réalisé pour tous les membres des ACEC, ou seulement pour ceux qui en avaient besoin. Tous les participants aux FG s'accordent à dire que le nombre de visites et le choix des bénéficiaires rencontrés sont décidés uniquement par le RC, au moment des réunions ACEC. Depuis le début du projet, le nombre de séances individuelles varie de 2 à 10 par bénéficiaire choisi. Les séances durent entre 10 minutes et 1 heure, la durée moyenne semblant être de 30

minutes. La moitié des personnes interrogées jugent que ce temps est suffisant, alors que l'autre moitié aimerait des séances plus longues. Les thèmes discutés sont essentiellement liés aux AGR et à la famille. Les participants ayant été accompagnés sont globalement très satisfaits. Dans un des FG, certains ont toutefois exprimé le souhait d'être consultés pour définir les horaires des visites.

Plusieurs défis perdurent au niveau (i) du remplissage de la fiche de suivi par le RC; (ii) de la maîtrise de la méthodologie de coaching par les RC; (iii) du nombre de bénéficiaires (40) à suivre par le RC trop élevé.

Recommandations

- Revoir le ratio RC/bénéficiaires (20 à 25 participants max.) et/ou la fréquence des sessions individuelles de coaching à la baisse.
- Améliorer l'approche de formation notamment en innovant en ce qui concerne les outils et supports pédagogiques.

Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales

L'objectif initial de la sensibilisation communautaire était d'expliquer le contenu du projet YKK et d'encourager ses bénéficiaires à participer aux activités. Cette sensibilisation reposait sur des projections de films sur des ménages ayant réussi, suivies de discussions. Cette activité, proposée dans le paquet social ou complet, est inscrite dans le manuel des opérations comme une mesure à part entière du paquet d'intervention, mais semble davantage être un prérequis à la mise en œuvre du projet visant à assurer l'adhésion de la communauté.

L'activité a consisté en une séance unique de 2 à 3h par groupe de 40 à 50 personnes, animée par l'accompagnateur. Une majorité des participants aux focus groups ont assisté à cette séance et presque tous se souviennent avec précision du film visionné. En revanche, plusieurs confondent la séance de sensibilisation avec la formation en ACV, qui utilise le même film. L'engouement des leaders communautaires est estimé déterminant dans le taux de participation des populations aux séances. Sur les six répondants clés interrogés individuellement, cinq ont participé aux séances et s'en disent satisfaits.

La mobilisation des participants a été difficile en raison de l'inadéquation des horaires et de la configuration du lieu de rencontre. La répartition des participants en plusieurs groupes a entraîné l'absence des leaders communautaires lors de la dernière séance qu'ils jugeaient redondante. Enfin, le manque de véhicule pour transporter le matériel de projection a complexifié l'organisation des séances dans une des zones.

Recommandations

- Se limiter à une séance par quartier.
- Faciliter la mise à disposition d'espaces appropriés.
- Simplifier la logistique pour les accompagnateurs.
- Optimiser les assemblés de quartier existantes pour dérouler les séances de sensibilisation afin de limiter le temps pris par les ménages bénéficiaires du projet YKK et par les leaders communautaires.

ACV et formation GERME

Pour les mesures 4 (Ateliers Compétences de Vie) et 5 (Formation GERME), deux maîtres-formateurs certifiés en GERME ont été recrutés et contractualisés par la DGPSN. Ils ont pris part à un atelier de remise à niveau, organisé par le CESAM, regroupant leurs pairs des autres pays du programme ASP, pour la conception et l'adaptation des outils de formation à l'usage des formateurs ACV et GERME. Chaque maître-formateur a ensuite assuré la formation et le suivi post-formation des «formateurs ACV» et des «formateurs GERME» sur le terrain, qui ont mis en œuvre les activités de formation avec les répondants-clés du projet YKK entre février et mai 2019. Ces formations pour les répondants-clés sont basées sur un guide du formateur, une collection d'images et des vidéos.

L'hétérogénéité du niveau des formateurs a eu des répercussions négatives en termes de méthodologie et de contenu des formations dispensées et l'ensemble a également souffert d'un manque d'échanges et de coordination entre maître-formateurs et formateurs.

Presque toutes les personnes interrogées ayant bénéficié du paquet social et du paquet complet, ont assisté aux formations ACV et GERME.

L'agenda des formations, dispensées avec une pause de quinze jours en moyenne entre les sessions ACV et GERME, n'était pas adapté au public cible dont les contraintes de gestion du temps sont exacerbées en milieu urbain. La durée des formations a souvent été jugée insuffisante pour une bonne appropriation des outils.

Les formations ACV et GERME se sont déroulées dans des lieux très divers selon les disponibilités – mairie, dispensaire, cinéma du quartier, chez un bénéficiaire... – et le manque d'équipements ou de disponibilité d'espaces adaptés a été néfaste pour le processus de formations.

La participation des bénéficiaires peut être améliorée si les lieux de formation sont peu éloignés de leur domicile, si les frais de déplacement sont remboursés, si les dates sont fournies suffisamment à l'avance, et si la langue wolof est utilisée. Le manque de salle adaptée et d'un minimum de confort dans certains espaces, le manque de ponctualité de certains participants, les horaires et jours proposés et l'absence de prise en charge des repas ont été des facteurs de baisse de la mobilisation pour les formations.

Recommandations

- S'assurer que chaque personne formée soit défrayée du transport pour se rendre sur le lieu de formation et ai à manger.
- Revoir le séquençage des délais de 15 jours entre les deux session de formation (ACV, GERME) et accorder davantage de temps aux formations.
- Développer un partenariat avec les services publics afin d'améliorer la gestion logistique des formations.

Qualité des Ateliers en Compétences de Vie et formation GERME

Les ACV sont jugés intéressants pour la vie quotidienne – améliorant la confiance et l'estime de soi – et pour les conseils sur les étapes à suivre pour réussir une activité. Certains acteurs du niveau central ont jugé la qualité des ACV moindre que celle des formations GERME, ce qui peut être dû au fait que cette approche soit moins cadrée et ne fasse pas l'objet d'une certification, mais aussi que le choix des formateurs ACV soit laissé au soin des OS, et non d'un cabinet spécialisé comme pour les formations GERME.

Pour la formation des bénéficiaires en GERME, la qualité et le sérieux des formateurs ont été soulignés par tous et globalement, il a été noté une meilleure organisation de ces formations en comparaison avec celles des ACV. La formation GERME a été citée comme le moment le plus apprécié du projet par tous les focus groups, en raison de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences directement utilisables dans la vie quotidienne et dans les activités: conseils pour la santé et la scolarité des enfants, meilleure gestion des activités et des bénéfices, calcul des dépenses, modalités d'épargne, compréhension du fond de roulement, solutions pour dégager une partie des bénéfices pour les dépenses du ménage.

Formation des accompagnateurs en ACV, GERME et commercialisation

Le suivi assuré par le maître-formateur en GERME et ACV a montré des insuffisances dans la formation des bénéficiaires et, parallèlement, les accompagnateurs souhaitaient être formés en GERME afin de mieux appuyer les plans d'affaires des bénéficiaires. Des ateliers de formation des accompagnateurs sur ces aspects ont alors été organisés; une introduction de 4 jours à l'ACV et GERME, a complété la formation en commercialisation entre mai et juin 2019. La formation sur le module commercialisation a été appréciée par les accompagnateurs, et particulièrement la méthodologie intégrant des cas pratiques et des simulations. Des accompagnateurs relèvent que certaines terminologies du guide de formation étaient peu adaptées au milieu urbain et au type de public formé.

Élaboration des plans d'affaires

La majorité des plans d'affaire ont systématiquement été élaborés par les bénéficiaires avec l'aide de l'accompagnateur ou du RC, ou rédigés par l'accompagnateur lui-même après avoir questionné le bénéficiaire. Certains bénéficiaires s'en servent régulièrement alors que d'autres ne l'avaient jamais vu avant le passage de l'équipe d'évaluation car ils sont conservés par l'accompagnateur et l'OS. Certains plans d'affaires apparaissent mal rédigés et donc mal compris et appropriés, ou alors pour être mal utilisés. La moitié des bénéficiaires interrogés ne semblent pas vraiment avoir compris l'utilité du plan d'affaire, état de fait confirmé par certains accompagnateurs, qui le reconnaissent pourtant comme un outil essentiel pour une meilleure gestion des activités par les bénéficiaires.

Recommandations

- Corriger les plans d'affaires s'ils sont mal rédigés et s'assurer de leur cohérence et compréhension.
- S'assurer que les plans d'affaires restent en la possession des bénéficiaires.

Subvention productive

L'objectif annoncé de la subvention est d'apporter un appui productif pour débiter ou de renforcer des AGR. Le montant de la subvention a été revu à la hausse en cours de projet, de 80 000 FCFA à 150 000 FCFA par ménage bénéficiaire d'un paquet capital ou complet.

Le critère d'obtention de la subvention productive n'est pas clairement défini. La participation aux ACEC semble être une condition pour les OS tandis que la participation à au moins une activité a été citée par la DGPSN. L'absence de critères clairement définis et validés a été une source de tension entre bénéficiaires du projet, entre agents de terrain et bénéficiaires et parfois au sein du personnel d'un même OS.

Quatre FG indiquent avoir utilisé leurs subventions uniquement pour renforcer leur AGR. Pour les cinq autres FG, la moitié des participants mentionnent un partage (allant parfois jusqu'à la moitié de la subvention) ou une utilisation complémentaire au développement de leur AGR.

La subvention productive a été reçue pour la majorité entre juillet et septembre 2019, mais, suite à des retards de paiement, était encore en cours de distribution au moment de cette étude; au 25 novembre 2019, environ un tiers des bénéficiaires devaient encore recevoir leur subvention. L'augmentation du montant versé à 150 000 FCFA a empêché le paiement simultané à tous les répondants clés en raison des règles de gestion du compte du projet à la DGPSN. Des problèmes d'identification des répondants clés sans carte nationale d'identité et l'absence de récipiendaires suppléants en cas d'indisponibilité du répondant clé ont également retardé ou interrompu le processus de paiement.

L'hétérogénité des dates de versement des subventions pour les bénéficiaires d'une même ACEC et le trop faible dialogue autour de l'objectif de la subvention et des limites de son utilisation ont pu générer des tensions et une baisse de motivation. En outre, l'opérateur de paiement choisi (Wizall) est méconnu et a une trop faible tr sorierie pour assurer correctement les retraits à ses guichets.

Recommandations

- Clarifier que la subvention est pour un investissement productif et à destination de l'ensemble du ménage.
- S'assurer que la juste information (l'ensemble du ménage bénéficiaire au travers du répondant clé) sur le destinataire du projet et de la subvention soit transmise par le biais des OS aux participants au projet.
- Clarifier et harmoniser l'information sur le(s) critère(s) d'obtention de la subvention productive et s'assurer que cette information soit transmise par le biais des OS aux participants au projet.

Suivi, contrôle qualité et évaluation

Bien que des fiches aient été prévues pour un suivi quantitatif et qualitatif de l'ensemble des mesures sur le terrain, seuls les outils suivants sont utilisés, informant majoritairement les aspects quantitatifs:

- *Fiche d'information des ACEC* renseignée par les accompagnateurs.
- *Fiche de suivi de coaching de groupe* renseignée par les accompagnateurs et *Fiche de suivi de coaching individuel* remplies par les RC (mises à disposition tardivement et jugées peu pratique et difficiles à remplir)
- *Fiche de suivi des formations* remplies par les accompagnateurs.

Les accompagnateurs rédigent un *rapport mensuel des activités* sur la base de ces fiches de suivi. Les gestionnaires des OS élaborent des *rapports trimestriels* sur la base des rapports mensuels et des réunions de coordination, transmis   la DGPSN pour déclencher le décaissement du paiement aux OS.

On constate une quasi-absence d'outil de suivi-évaluation et de contrôle de la qualité du coaching, entraînant un manque d'ajustement du suivi opérationnel et donc un faible suivi de la performance.

Des indicateurs qualitatifs sont utilisés uniquement par le suivi post-formation de Trickle Up et de CESAM, qui ne suffit pas à informer sur les résultats qualitatifs de l'ensemble du projet. Le suivi a été globalement très insuffisant par manque de temps et de moyens, lié à l'absence de procédures standardisées et adaptées aux capacités techniques et logistiques des acteurs de terrain.

Recommandations

- Disposer du cadre de résultats.
- Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatif.
- Revoir les outils de suivi utilisés par les accompagnateurs.
- Utiliser les guides d'observation et de supervision du coaching conçus par Trickle Up et capitaliser ces informations qualitatives.

Réalisations du projet

Activités génératrices de revenus

Une très large majorité (80%) des participants des FG indiquent qu'ils étaient déjà engagés dans une (ou plusieurs) AGR avant le projet YKK et 92% d'entre eux ont pu la renforcer et la diversifier au cours du projet. Parmi les 20% des participants sans AGR en début de projet, 92% indiquent en avoir une aujourd'hui. Une très large majorité est engagée dans des activités de commerce (vente de produits alimentaires ou de produits divers) et une minorité dans le maraîchage, l'aviculture, l'élevage ou les services.

Le renforcement des AGR existantes s'est fait, par exemple, au travers de l'achat de matériel en gros, la diversification des produits de vente, le changement stratégique de lieu d'achat et de vente, l'augmentation de la production ou encore à l'arrêt de l'achat à crédit. L'appui du projet YKK à ce renforcement est décrit par les bénéficiaires à travers :

- La caisse de l'ACEC leur permettant de faire un emprunt.
- L'appartenance au groupe ACEC et coaching : développement collaboratif des nouvelles idées de produits et de stratégies commerciales.
- La formation en GERME comme une aide précieuse dans le développement de leurs AGR.
- La sensibilisation communautaire car les cas de réussite les ont motivés.
- L'octroi de la subvention productive
- La formation ACV comme activité inspirante.
- Les conseils promulgués par l'accompagnateur et le RC sont une réelle source de motivation.

Recommandations

- Renforcer la compréhension des bénéficiaires de l'importance de tenir compte de la saisonnalité pour la vente de leur produit, de les adapter à la demande et d'éviter de vendre à crédit malgré les habitudes.
- Orienter les bénéficiaires vers d'autres métiers que le petit commerce en les informant sur les ressources disponibles dans la zone et en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur.
- Solliciter les services déconcentrés vétérinaires et agricoles dans leur mission de conseiller technique sur les AGR (maraîchage et élevage).

Points positifs et succès

Les retours sont unanimement positifs sur ce projet qui a suscité beaucoup d'intérêt de par son aspect novateur et holistique en touchant à la fois à la sphère économique, aux dimensions personnelles, psychologiques et sociales des ménages bénéficiaires. La combinaison des activités mises en œuvre semble être l'un des atouts essentiels de ce projet. L'innovation se retrouve non seulement dans le type de formations dispensées mais également dans l'introduction du coaching comme mode d'accompagnement. Ce choix d'une approche par l'accompagnement plutôt que par un encadrement directif contribue au renforcement tant de l'estime de soi que de la confiance en soi des bénéficiaires du projet.

Le fait de passer d'un système de cotisation par le biais des tontines à un système d'achat de parts et d'octroi de crédits grâce aux ACEC est, pour certains, une avancée dans la lutte contre l'extrême pauvreté. Selon tous les acteurs de terrain, les bénéfices pour le ménage sont bien la sortie de la précarité, l'amélioration des revenus et des conditions de vie en général. Les objectifs principaux du projet YKK et des activités mises en œuvre semblent avoir été remplis. Le projet a permis de lutter contre la pauvreté, de rationaliser les dépenses et de diffuser des connaissances essentielles à la communauté. A titre d'exemple significatif, la mobilisation des ressources financières par le biais des ACEC a permis au sein des 3 départements péri-urbains de rassembler le montant de 160 000 000 FCFA en 9 à 12 mois.

Perception des bénéficiaires du projet

Les réponses sont unanimement favorables. Outre le fait que toutes les personnes interrogées mentionnent un renforcement économique grâce à l'appui du projet dans le cadre de leurs AGR, elles stipulent avoir pris conscience de leur potentiel. Les points les plus importants sont donc l'évolution de la gestion financière (moins de gaspillage, plus d'épargne et possibilité de faire des prêts), une amélioration du confort psycho-

social (diminution du stress, estime de soi, sociabilité, dynamisme), la création de liens et de cohésion sociale (nouvelles rencontres, fierté familiale, amélioration de la condition de la femme) et un changement de la perception des enfants vis à vis de leurs mères (plus de fierté à leur égard et plus de motivation pour étudier).

Les femmes notent plus de facilités pour **subvenir aux besoins de leurs familles** :

- **L'école** : inscription des enfants à l'école et achat de fournitures scolaires.
- La prise de conscience de l'importance de **l'état civil** des enfants.
- **La sécurité alimentaire** : amélioration de l'alimentation des enfants, achat de la ration journalière.
- L'amélioration de la prise en charge de la **santé**.
- L'appui auprès du mari en **contribuant d'avantage aux dépenses du ménage**.

Points à améliorer pour une mise à l'échelle

Au niveau des ressources humaines, la DGPSN doit renforcer un certain nombre de compétences en administration et en gestion de projet, et augmenter le nombre et la formation spécifique des personnes dédiées pour assurer pleinement son rôle de chef de file du projet YKK. Au cours de l'évaluation, des lacunes sont apparues tant en matière de gestion de projet qu'en termes de bonne compréhension du déroulement des activités pour mettre en place une coordination et un suivi adéquats. Les articulations au niveau programmatique doivent être clarifiées pour la mise en œuvre de processus de coordination et de suivi adéquats. Une évaluation des besoins en renforcement de capacités est nécessaire afin de définir le programme de renforcement approprié.

La combinaison des ACV avec un accompagnement économique est novateur et constitue une des vraies valeurs ajoutées du projet YKK. Cependant, les sessions d'une même formation doivent être plus rapprochées pour une meilleure mémorisation et une meilleure gestion du temps des participants.

Les guides (ACEC et coaching) doivent être allégés, utiliser davantage les images et les schémas et employer des terminologies, exemples et illustrations adaptés au contexte culturel national. Les niveaux et les modes d'apprentissage des différents publics cibles doivent être analysés pour adapter les guides et les durées de formation. La digitalisation d'une partie des informations et l'apprentissage par la vidéo sont des pistes à explorer pour créer des outils pragmatiques et optimiser les temps de formation.

L'organisation du projet doit être clarifiée par, prioritairement, une harmonisation de la terminologie employée, la finalisation des documents de projet et la simplification des étapes de mise en œuvre. La mesure 3 (sensibilisation communautaire) est davantage une activité préalable au lancement du projet sur une nouvelle zone qu'une mesure d'appui aux ménages, et peut donc être sortie du paquet. Les activités d'accompagnement (et le processus de coaching de groupe) pourraient être considérées comme partie intégrante de l'appui aux ACEC, un appui qu'il convient de poursuivre même après l'octroi de la subvention productive. Le module commercialisation et GERME pourraient être regroupés. Le paquet commun pourrait alors contenir quatre mesures: ACEC, coaching individuel, formations ACV et GERME et l'octroi de la subvention productive. Le coaching devrait plutôt être considéré comme un processus d'accompagnement à moduler plutôt que comme une activité à part entière.

Le suivi-évaluation et l'assurance qualité pourront être rediscutés une fois l'organisation et la planification du projet simplifiés. Disposer d'un suivi-évaluation efficace intégrant les aspects de contrôle requiert :

- des indicateurs de suivi qualitatif et de performance.
- des outils de suivi spécifiques pour chaque fonction occupée et harmoniser leur utilisation.
- une évaluation à mi-parcours.
- un accompagnement des accompagnateurs et des processus standardisés de supervision.
- un logiciel et des tablettes pour standardiser et capitaliser plus aisément le suivi.

1. Contexte

1.1 Programme de protection sociale adaptative au Sahel

La Banque mondiale et les gouvernements des pays du Sahel collaborent à la mise en place de systèmes efficaces de protection sociale. Dans ce cadre, un Programme de protection sociale adaptative dans le Sahel (ASP) a été lancé en mars 2014. Il couvre le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Tchad. En plus de soutenir la consommation des ménages et leur sécurité alimentaire, ainsi que de faciliter les investissements dans le capital humain, le programme de protection sociale adaptative vise à faciliter les investissements dans les activités génératrices de revenu (AGR) des ménages bénéficiaires des filets sociaux. Un des objectifs du programme est ainsi d'augmenter la productivité et les revenus tirés des activités économiques des bénéficiaires des filets sociaux, de faciliter la diversification et le lissage des revenus, et d'aider les ménages à gérer les risques et à faire face aux chocs, notamment climatiques.

La Banque mondiale a engagé une série d'études et d'échanges en 2016 dans chaque pays du programme ASP afin d'identifier les contraintes de l'amélioration de la productivité et de la résilience s'imposant aux bénéficiaires des filets sociaux de la zone en vue de poursuivre le processus d'amélioration des performances du programme. En réponse aux problématiques identifiées¹, sept mesures d'accompagnement visant à améliorer le capital humain, la productivité et la diversification des activités économiques des bénéficiaires des transferts monétaires ont été formulées. La mise en œuvre de ces mesures a donné lieu à l'adoption d'un document d'apprentissage² qui définit les priorités d'apprentissage convenues avec l'équipe ASP de la Banque mondiale.

L'intitulé de ces mesures, la formulation de leurs objectifs spécifiques ainsi que leur description, varient passablement d'un document ASP à un autre. Ces sept mesures sont également référencées dans un ordre sensiblement différent selon les documents de projet. La terminologie et numérotation adoptées ici visent à limiter les ambiguïtés et s'aligner au mieux avec la réalité du programme ASP au Sénégal. Le paquet de mesures d'accompagnement peut ainsi être décrit comme suit :

2. Accompagnement et coaching des bénéficiaires des mesures d'accompagnement productives
3. Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit (ACEC³)
5. Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales
6. Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)
6. Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)
7. Octroi d'une subvention productive
8. Facilitation de l'accès au marché des intrants

Une évaluation d'impact multi-pays est conduite par *Innovations for Poverty Action* (IPA) dans quatre pays du programme ASP (Burkina Faso, Mauritanie, Niger, Sénégal). Son objectif est de mesurer l'efficacité et de déterminer le contenu optimum des mesures d'accompagnement pour les activités productives. Elle doit permettre de répondre à la question de recherche principale de l'efficacité globale du paquet : « *Quel est l'impact du paquet d'accompagnement productif reçu en plus des transferts monétaires, par rapport à un programme uniquement concerné par les transferts monétaires ?* »

¹ Les contraintes principales identifiées sont : manque de moyens de financement, manque de compétences techniques et de gestion, difficulté d'accès aux marchés, faible capacité à épargner, faible disponibilité des intrants, contraintes comportementales/aspirations et normes sociales, gestion du risque.

² Document défini par Trickle Up et l'équipe ASP de la Banque mondiale et intitulé « *Apprentissage opérationnel pour compléter l'Essai de Contrôle Randomisé (ECR) du Programme de protection sociale adaptative du Sahel au Sénégal* ».

³ Au Sénégal, la notion ACEC (Association Communautaire d'Épargne et de Crédit) est utilisée afin de mieux correspondre à la zone urbaine de mise en œuvre contrairement aux AVEC (Association Villageoise d'Épargne et de Crédit) dans les autres pays.

Pour ce faire, le design de l'évaluation d'impact (un Essai Contrôlé Randomisé) implique une déclinaison opérationnelle des mesures d'accompagnement différenciée de la manière suivante :

- *Groupe contrôle* : aucune mesure d'accompagnement (seulement les transferts monétaires)
- *Paquet complet* : ensemble des mesures d'accompagnement (en plus des transferts monétaires)
- *Paquet social* : paquet complet moins la mesure octroi d'une subvention productive (mesure 6)
- *Paquet capital* : paquet complet moins les mesures psychosociales (mesures 3 et 4)

Ceci étant, chaque pays du programme ASP a développé ses propres modalités de mise en œuvre et outils opérationnels, et a opté pour une stratégie particulière quant au nombre de mesures d'accompagnement et à la structure institutionnelle de mise en œuvre.

1.2 Projet Yook Koom Koom au Sénégal

Au Sénégal, le programme ASP est mis en œuvre au travers du projet « *Yook Koom Koom* » (YKK) qui appuie et complète le Programme National de Bourses de Sécurité Familiale (PNBSF⁴), un programme de transferts monétaires destiné à améliorer les conditions d'existence de 300 000 ménages. Le PNBSF a pour objectif de contribuer à l'éradication de la pauvreté et de garantir la dignité aux citoyens en renforçant leurs capacités productives et éducatives.

1.2.1 Objectifs

Le projet YKK, initié début 2018, a pour objectif principal d'offrir un paquet de mesures d'accompagnement à même de faciliter les initiatives productives des populations en situation d'extrême pauvreté, en premier lieu les ménages bénéficiaires du PNBSF. Les objectifs spécifiques du projet YKK sont de :

- Sensibiliser et développer un plaidoyer auprès des communautés ciblées sur les aspirations et normes sociales qui pourraient constituer un obstacle à la productivité des ménages en situation d'extrême pauvreté ;
- Encourager l'épargne des ménages en situation d'extrême pauvreté à travers la création de groupes volontaires ;
- Réaliser la formation, l'encadrement et le coaching des bénéficiaires des ménages ciblés ;
- Impulser des activités productives à travers l'octroi d'une subvention productive.

1.2.2 Mesures d'accompagnement

Le Sénégal ne met en œuvre que six des sept mesures préconisées au sein du programme ASP. La septième mesure relative à « la facilitation de l'accès au marché des intrants » n'a pas été retenue. Les six mesures retenues (planifiées en mars/avril 2018 pour une durée de 18 mois) sont détaillées dans le Tableau 1. Le Graphique 1, à la page 5, présente les différents paquets d'intervention testés dans l'évaluation d'impact du programme ASP au Sénégal.

Il convient de noter que des incohérences ou lacunes existent dans la description des mesures et activités afférentes dans différents documents du projet YKK. Le manuel des opérations lui-même n'existe pas dans une forme définitive.⁵ Ce qui est présenté dans le Tableau 1 a été compilé pour les besoins de l'étude à partir du manuel des opérations, des termes de référence des opérateurs sociaux et des maître-formateurs, et des guides et manuels de formation.

⁴ La Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN) est chargée d'impulser et de coordonner la politique publique en matière de protection sociale et de solidarité nationale. C'est dans ce cadre qu'est mis en œuvre le PNBSF.

⁵ La version consultée au cours de la présente étude est un document Word dont le nom de fichier indique qu'il s'agit de la version « VBest ».

Tableau 1 Mesures d'accompagnement du projet YKK

N°	Mesure d'accompagnement	Objectifs	Activités à dérouler	Participants	Fréquence / Durée	Responsables de mise en œuvre
1	Accompagnement et coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la mobilisation et l'information des bénéficiaires - Assurer la continuité entre les différentes mesures 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement transversal à toutes les activités 	Répondants clés	Transversal / tout au long du projet	Accompagnateurs et Relais communautaires de l'OS (avec appui technique régional par Trickle Up)
			<ul style="list-style-type: none"> - Coaching de groupe ou individuel 		Une fois la formation GERME finie, pendant 9 mois : 2 séances (1 h) par mois par quartier par l'accompagnateur et 1 séance par semaine par le RC	
2	Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit (ACEC)⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Atténuer les contraintes d'épargne, de financement et de gestion des risques - Accroître et diversifier les revenus des bénéficiaires en favorisant la résilience - Aborder des thématiques de développement communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Encouragement et structuration technique des groupes ACEC - Accompagnement des groupes à mettre en place des mécanismes pour épargner et investir dans les activités productives 	Groupes de 15 à 35 personnes du même quartier ⁷	Visite mensuelle/groupe (36 à 52 semaines)	Accompagnateurs de l'OS (avec appui technique régional de Trickle Up)
					Réunion hebdomadaire	Relais communautaires
3	Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une mobilisation générale de la communauté autour des initiatives du projet et des sujets - Inciter les bénéficiaires et les membres de la communauté à innover dans leurs AGR - Surmonter les normes sociales qui pourraient entraver leurs plans de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Projection d'une vidéo sur la réussite d'un ménage - Animation de la séance, discussions sur les barrières sociales 	Ensemble de la communauté des zones d'intervention : 50% de bénéficiaires et 50% de membres de la communauté ⁸	3 séances (2h à 2h30) par quartier	Accompagnateurs de l'OS (avec appui technique régional de la Banque mondiale)
			<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des bénéficiaires - Appui à l'accompagnateur 			40 à 50 participants par quartier

⁶ Cette mesure est intitulée « Facilitation des groupes d'épargne pour les bénéficiaires » et listée comme mesure 2 dans le manuel des opérations du projet YKK. Elle est intitulée « Formation des groupes et facilitation de l'épargne » et listée comme mesure 3 dans la « Note sur la mise en œuvre des mesures productives d'accompagnement pour les bénéficiaires des filets sociaux dans le Sahel » du programme ASP régional datée du 3 février 2017.

⁷ La taille des groupes diffère selon les documents de projet. Il est, par exemple, fait mention de groupes de 15 à 35 personnes dans le manuel des opérations du projet YKK, mais de groupes de 15 à 25 personnes dans les termes de référence des opérateurs sociaux, la note régionale sur la mise en œuvre des mesures et le guide de formation ACEC.

⁸ Lors de cette activité, les personnes suivantes sont ciblées : 2 membres du ménage (le bénéficiaire et le chef de ménage, ou autre adulte influent), le chef de quartier, les chefs de sous quartier, leaders d'influence, leaders religieux, directeur d'école, infirmier chef de poste, marraine de quartier et des modèles économiques du quartier. Selon les TDR des OS, il était prévu que chaque séance regroupe environ 33% de bénéficiaires et 33% de leaders communautaires et 33% des membres du ménage des bénéficiaires.

N°	Mesure d'accompagnement	Objectifs	Activités à dérouler	Participants	Fréquence / Durée	Responsables de mise en œuvre
4	Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)⁹	- Gagner en initiative personnelle et en estime de soi (compétences transversales pour la gestion d'activités économiques)	- Formation des bénéficiaires à l'aide d'outils adaptés à un public non lettré (kit de formation, boîte à images conçus par CESAM)	20 à 25 répondants clés par formation	Formation de 3 jours (6h/jour) : une session de 2 jours et une seconde de 1 jour espacées de 2 semaines sur une période de 1 à 2 mois	OS responsable de la mise en œuvre avec : - Formateurs ACV (avec appui technique régional du cabinet CESAM) - Accompagnateurs et Relais communautaires pour la mobilisation des participants et la gestion logistique
5	Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)¹⁰	- Doter les bénéficiaires des compétences de base transversales pour la gestion d'activités économiques : démarrage et/ou amélioration de petites entreprises ou AGR	- Formation de formateurs	Formateurs certifiés GERME		Maîtres formateurs certifiés en GERME avec renforcement de compétences au niveau régional par le cabinet CESAM
			- Formation adaptée à un public non lettré/bénéficiaires (kit de formation, boîte à images conçus par CESAM)	25 répondants clés par session 8 groupes de participants par formateur	Sessions de 4 jours : 2 fois 2 jours (6h/jour) espacés de 2 semaines sur une période de 1 à 2 mois ¹¹	Cabinets de formation agréés GERME avec Accompagnateurs et Relais communautaires pour la mobilisation des participants et la gestion logistique
			- Élaboration d'un plan d'affaire	Répondants clés d'un paquet capital ou complet	Après la formation GERME et avant l'octroi de la subvention productive	Accompagnateurs et Relais communautaires de l'OS
6	Octroi d'une subvention productive¹²	- Soutenir l'accès au financement des bénéficiaires - Encourager le développement de l'AGR planifiée	- Transfert de 80 000 FCFA par ménage bénéficiaire YKK	Ménages bénéficiaires YKK d'un paquet capital ou complet	Un seul transfert par ménage	Opérateur de paiement

Légende

	Activités communes à tous les paquets
	Activités supplémentaires du paquet social
	Activité supplémentaire du paquet capital

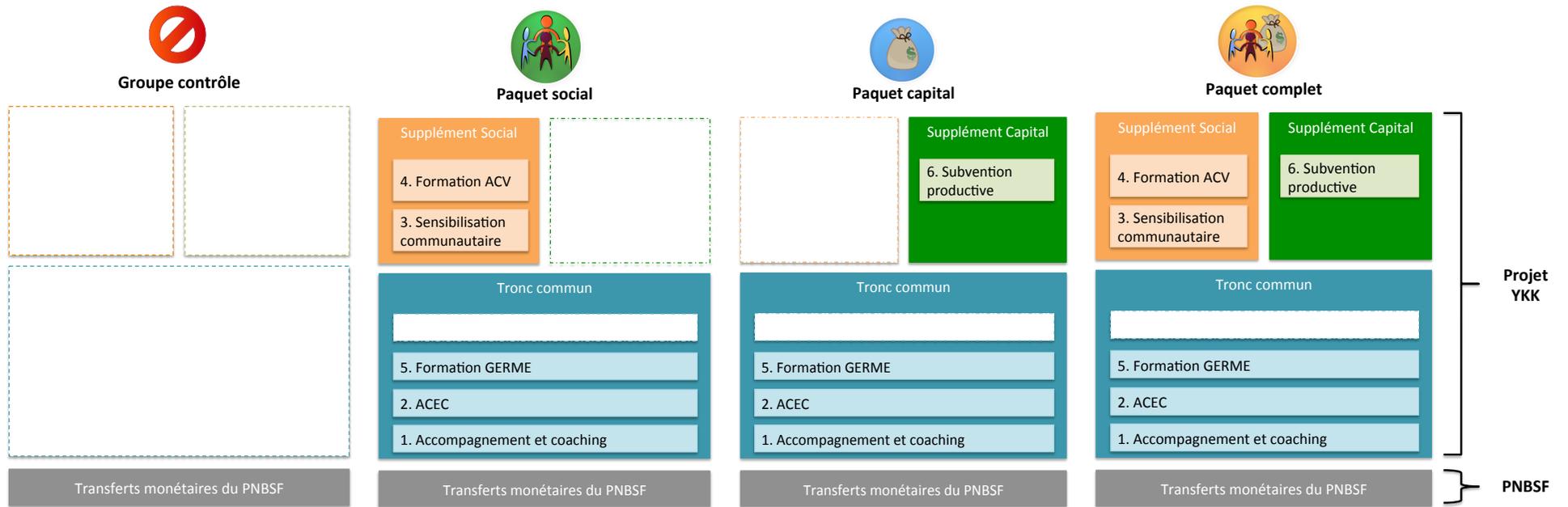
⁹ Différents intitulés pour cette mesure 4 sont utilisés dans les documents de planification : « Formation transversale en initiative personnelle en estime de soi » dans le manuel des opérations, « Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV) » dans le manuel de formation de coaching, « Formation en normes sociales et compétences de vie » dans l'offre technique d'APROFES et « Atelier en compétences de vie » dans le guide du formateur ACV.

¹⁰ Cette mesure est intitulée « Formation transversale en gestion de base et élaboration du plan d'utilisation de l'injection d'argent » dans le manuel des opérations du projet YKK.

¹¹ La durée de la formation GERME varie selon les documents, par exemple : selon le manuel d'opération du projet YKK, le rapport bimestriel de FKJ, les termes de référence des maîtres formateurs et le manuel de formation des formateurs en coaching, la formation dure 4 jours (délivrée en 2 sessions de 2 jours espacées de 2 semaines) à raison de 6 heures par jour ; selon le module de formation des formateurs en GERME et ACV, la formation dure 3 ou 4 jours (le document se contredit) à raison de 6 heures par jour ; selon le manuel de coaching de Trickle Up et les termes de référence de recrutement du cabinet GERME pour la zone CONCEPT, la formation des bénéficiaires dure 20 heures répartis sur 7 demi-journées.

¹² Dans le manuel des opérations du projet YKK, cette mesure est intitulée « Injection d'argent », terme qui n'est toutefois pas utilisé dans les guides des formateurs ACEC et GERME. Dans divers documents, on trouve les termes de « Subvention », « Subvention productive », ou encore « Injection de capital » ou « Transfert d'argent ».

Graphique 1 Paquets d'intervention du programme ASP au Sénégal



1.2.3 Public cible et couverture géographique

Le projet YKK vise uniquement des ménages d'ores et déjà bénéficiaires des transferts monétaires du PNBSF. Dans sa phase actuelle, le projet YKK appuie 12 000 ménages bénéficiaires du PNBSF répartis dans trois zones urbaines et périurbaines pilotes (Dakar, Kaolack et Thiès) sélectionnées selon des critères de pauvreté, d'urbanisation et de chômage des jeunes et des femmes. Au sein de ces zones, seuls les quartiers ayant au moins 20 ménages bénéficiaires du PNBSF ont été retenus. Au sein de chacun de ces quartiers, 20 à 30 ménages du PNBSF ont été tirés au sort pour répondre au questionnaire de l'enquête de référence. Sur base de cette enquête, un tirage au sort des communes et quartiers a été organisé selon un processus transparent et participatif impliquant les autorités locales et les acteurs de terrain. La liste des départements et des communes retenus pour bénéficier du projet est présentée dans le Tableau 2.

Tableau 2 Répartition géographique des bénéficiaires prévisionnels et des opérateurs du projet YKK

Région	Département	Commune	Ménages bénéficiaires YKK	Opérateur social	Opérateur de paiement	Cabinet de formation agréé GERME
Dakar	Dakar	Cambérène	8 672	CONCEPT (en zones urbaines)	WIZALL	Access Finance
		Grand Yoff				
		Hann Bel Air				
		Parcelles assainies				
	Guédiawaye	Wakhinane Nimzatt		EVE (en zones semi-urbaines)		FraDev
	Pikine	Djidah Thiaroye Kao				
		Keur Massar				
	Rufisque	Yeumbeul Sud				
Bargny						
	Rufisque Nord (centre)					
Kaolack	Kaolack	Kaolack	2 453	APROFES	Sahel Développement	
		Gandiaye				
		Ndoffane				
Thiès	Tivaouane	Tivaouane	875	FKJ		
		Mekhe				
		Mboro				
3 régions	6 départements	16 communes	12 000¹³ ménages	4 opérateurs	1 opérateur	3 cabinets

A chaque quartier tiré au sort a été assigné un paquet d'intervention (complet, social ou capital). Tous les ménages bénéficiaires du PNBSF d'un quartier tiré au sort sont de facto éligibles au paquet d'intervention correspondant du projet YKK.

Au sein de chaque ménage bénéficiaire du projet YKK, une personne est désignée pour être le « répondant clé », c'est-à-dire la personne bénéficiant de diverses mesures d'accompagnement au nom du ménage. Il est prévu que cette personne ait entre 18 et 45 ans et que la priorité soit donnée aux femmes. Dans les documents du projet YKK, le terme « bénéficiaire » fait référence tantôt à l'ensemble du ménage bénéficiaire du (PNBSF intégré dans le) projet YKK, tantôt au seul répondant clé, sans que ce point soit toujours bien clarifié.¹⁴ Dans un souci de clarté, une distinction est faite dans le présent rapport entre les termes de « répondant clé » et « ménage bénéficiaire » du projet YKK.

1.2.4 Acteurs de mise en œuvre

L'institution nationale de tutelle du projet YKK est la Délégation générale à la protection sociale et à la solidarité nationale (DGPSN). En son sein, le Programme d'Appui aux Filets Sociaux (PAFS) est directement

¹³ Les 12 000 ménages couvrent au-delà des communes citées qui ne concernent que l'évaluation d'impact car ces communes seules ne permettaient pas d'obtenir le chiffre de 12 000.

¹⁴ Par exemple, il n'est pas complètement clair dans les documents de projet si l'octroi d'une subvention productive (mesure 6) est faite au titre de l'ensemble du ménage bénéficiaire au travers du répondant clé, ou au nom du seul répondant clé.

responsable de la gestion du projet YKK. Au niveau de la DGPSN, les principales personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet YKK sont :

- Le directeur de la DGPFPS qui coordonne le PNBSF, préside une partie des activités du projet YKK et supervise les aspects méthodologiques ;
- La responsable de la division « accompagnement » de la DGPFPS qui appuie le projet YKK, et notamment la contextualisation des outils pédagogiques ;
- Le coordonnateur du Programme d'appui aux filets sociaux (PAFS)¹⁵ qui assure la supervision générale et la coordination du projet YKK ;
- La coordinatrice du projet YKK qui assiste le coordonnateur du PAFS dans cette tâche ;
- La responsable suivi-évaluation du PAFS appuie la mise en œuvre des activités de suivi du projet ;
- Deux coordonnateurs régionaux de la DGPSN (l'un couvrant les régions de Dakar et Thiès, l'autre couvrant les régions de Kaolack, Fatick et Kaffrine) supervisent et coordonnent les activités déroulées par l'opérateur social et l'opérateur de paiement¹⁶ de la zone.

Les opérateurs sociaux (OS) sont des organisations non-gouvernementales (ONG) locales au cœur de la mise en œuvre du projet YKK. Chaque opérateur social travaille sur une zone géographique définie : CONCEPT dans les zones urbaines de la région de Dakar, EVE dans les zones semi-urbaines de la région de Dakar, APROFES dans le département et région de Kaolack, et FKJ dans le département de Tivaouane, région de Thiès (Tableau 1). Dans sa zone d'intervention, chaque OS est directement en charge de la mise en œuvre des activités d'accompagnement et de coaching (mesure 1), de formation des groupes d'épargne (mesure 2), de sensibilisation communautaire (mesure 3), de formation en ACV (mesure 4), ainsi que de la collecte des données de base de suivi et de la remontée de l'information. Il vient également en appui à la mise en œuvre des formations GERME (mesure 5). Les OS sont contractualisés par la DGPSN.

Chaque opérateur social est chargé de recruter pour la mise en œuvre du projet YKK :

- Un gestionnaire, chargé de toutes les activités de planification et de supervision générale de la mise en œuvre des activités dans la zone ;
- Des accompagnateurs (à raison d'un accompagnateur pour 8 quartiers/relais communautaires maximum), chargés des tâches suivantes :
 - Identification et information des ménages bénéficiaires et répondants clés ;
 - Formation et supervision des relais communautaires ;
 - Formation des groupes et réalisation du coaching (mesure 1) ;
 - Encadrement des ACEC et supervision mensuelle (mesure 2) ;
 - Sensibilisation communautaires sur les aspirations et les normes sociales (mesure 3) ;
- Des relais communautaires¹⁷ (à raison d'un par quartier de maximum 35 ménages bénéficiaires), chargés des tâches suivantes (en appui aux accompagnateurs) :
 - Identification des ménages bénéficiaires et répondants clés ;
 - Mobilisation et information des participants pour toutes les activités ;
 - Appui aux accompagnateurs (transmission des informations, organisation logistique des formations) ;
 - Supervision hebdomadaire des ACEC ;
- Des formateurs ACV (à raison d'un formateur pour 8 groupes de 25 répondants clés), chargés de délivrer la formation ACV (mesure 4).¹⁸

¹⁵ Dans le manuel des opérations du projet YKK, il est fait référence à ce poste comme étant celui de « Directeur de la DGPFPS ». Dans les faits, la coordinatrice du projet rapporte au coordonnateur du PAFS (=Directeur de la DGPFPS). Aucun organigramme du projet YKK, de la DGPFPS ou de la DGPSN n'a pu être obtenu pour confirmer le dispositif de coordination du projet.

¹⁶ Le manuel des opérations du projet YKK utilise alternativement les termes de « opérateur financier » et « opérateur de paiement » pour faire référence à cet acteur. Le choix est fait ici d'utiliser le terme d'opérateur de paiement, jugé plus explicite.

¹⁷ Ces RC sont des membres des quartiers d'intervention dédommagés pour leurs activités d'appui, et non du personnel de l'OS.

¹⁸ Contrairement aux gestionnaires et accompagnateurs des OS, ces formateurs ACV ne font pas partie du personnel des OS. Il s'agit de consultants nationaux contractés pour accomplir la tâche spécifique de délivrer les formations ACV auprès des répondants clés de la zone.

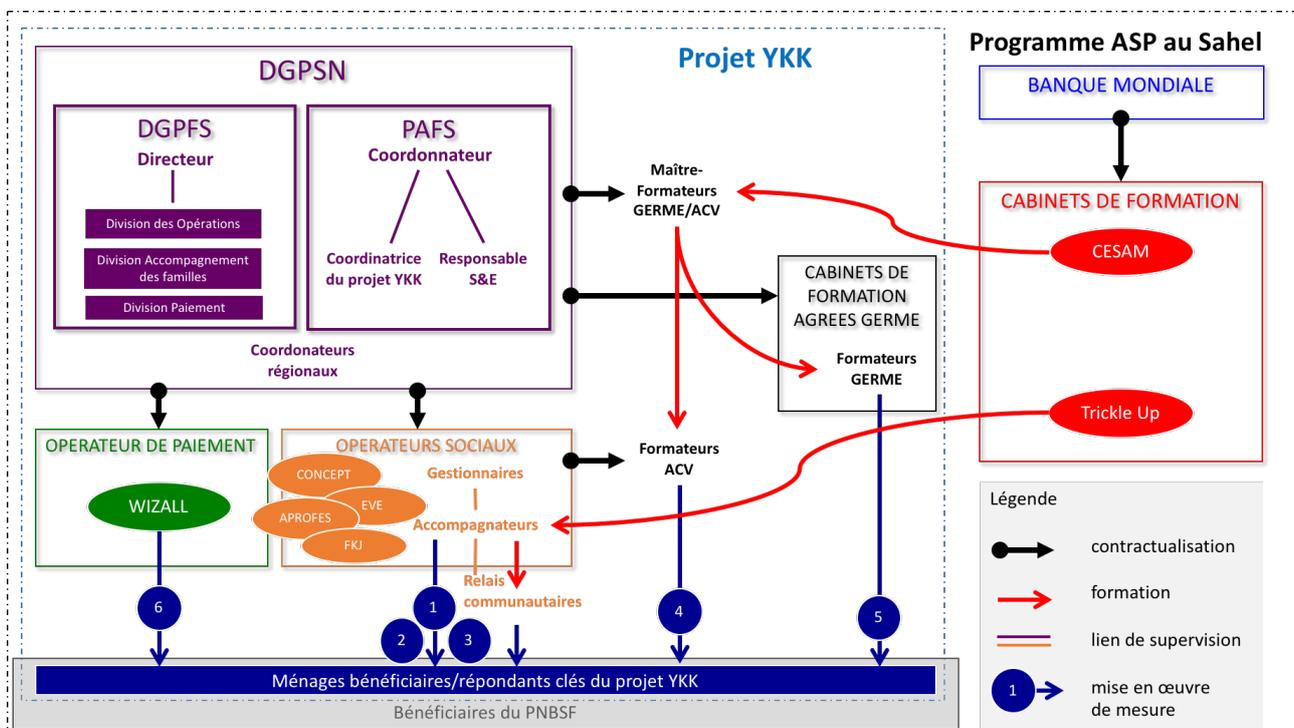
L'opérateur de paiement, WIZALL pour toutes les zones d'intervention, est chargé du versement de la subvention productive (mesure 6) aux ménages bénéficiaires du projet YKK éligibles au paquet capital ou complet. Il est contractualisé par la DGPSN.

Au niveau sous-régional (zone d'intervention du programme ASP), la Banque mondiale assure un rôle de planification, d'appui technique et de suivi des opérations. Deux organismes de formation, contractualisés par la Banque mondiale au titre de l'ensemble du programme ASP, assure un appui technique pour le développement et l'adaptation des outils de formation et la formation des formateurs :

- Le cabinet CESAM, basé au Bénin, appuie les formations ACV (mesure 4) et GERME (mesure 5). Il est chargé de l'élaboration et de l'adaptation des outils pédagogiques, ainsi que du renforcement des capacités de deux maîtres formateurs, consultants nationaux et formateurs agréés GERME contractualisés par la DGPSN à cette fin. Ces derniers, une fois formés par CESAM, sont chargés de:
 - La formation de formateurs ACV, qui sont des consultants nationaux contractualisés par les OS dans le cadre du projet YKK ;
 - La formation de formateurs GERME, qui sont des consultants nationaux rattachés à des cabinets de formation agréés GERME au Sénégal (Sahel développement, Access Finance et FraDev) contractualisés par la DGPSN dans le cadre du projet YKK.
- L'ONG internationale Trickle Up appuie les activités d'accompagnement et de coaching (mesure 1) et les ACEC (mesure 2). Elle est chargée de l'élaboration et de l'adaptation des outils pédagogiques, ainsi que de la formation des accompagnateurs des OS. Ces derniers sont ensuite chargés de former à leur tour les relais communautaires (RC).

Le Graphique 2 offre une vue d'ensemble des principaux acteurs de mise en œuvre du projet YKK et de leurs relations. Ce graphique a été compilé pour les besoins de l'étude sur base de différents documents de projet dans le but de clarifier les liens de contractualisation et subordination entre les principaux acteurs de mise en œuvre du projet YKK.¹⁹

Graphique 2 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du projet YKK



¹⁹ Il n'a pas été possible d'obtenir un organigramme pour confirmer l'organisation et les liens de subordination au sein de la DGPSN.

La consultation des documents du programme ASP au niveau du Sahel et du projet YKK au Sénégal révèle de nombreuses imprécisions et incohérences en termes de terminologie (notamment dans l'intitulé et la numérotation des mesures d'accompagnement, la distinction entre répondants clés et ménages bénéficiaires, ou encore la dénomination des principaux acteurs de mise en œuvre). Ceci est source de confusion, toutefois facilement remédiable.

Recommandation 1 Harmonisation de la terminologie

- Assurer une révision et **harmonisation des principaux termes**, au niveau sous-régional d'abord (dans les documents du programme ASP au Sahel), et par répercussion au niveau national.
- Produire des **versions définitives des documents de projets** (ou du moins formellement validées et datées, en format PDF).

2. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation porte spécifiquement sur le processus de mise en œuvre du projet YKK au Sénégal. L'objectif principal est d'avoir une meilleure compréhension de la conception et de la mise en œuvre des différentes activités prévues dans le projet, et plus particulièrement des prestations fournies auprès des populations cibles au travers des différentes mesures d'accompagnement (Tableau 1).

Conformément aux termes de référence de cette évaluation qualitative, la cascade de formation (en termes de contenu d'information, de modalités de transmission et d'adéquation aux besoins) a été questionnée dans le but de renseigner la structuration et le séquençage des sessions de formation des différentes composantes. Les forces et points à améliorer quant au dispositif organisationnel ont également été renseignés. Les barrières et facteurs facilitants la participation aux activités du projet YKK par les populations cibles ainsi que les goulots d'étranglement au niveau de la mise en œuvre du projet YKK dans sa globalité ont été identifiés et analysés pour dégager des propositions d'ajustement et amélioration.

En documentant les conditions de mise en œuvre, cette évaluation vise à contribuer à l'interprétation des résultats de l'évaluation d'impact multi-pays conduite actuellement par IPA, et ainsi appuyer la formulation de recommandations pour une éventuelle mise à l'échelle. Cette évaluation apporte par ailleurs des éléments de réponse aux objectifs principaux contenus dans le document d'apprentissage de Trickle Up et de l'équipe ASP de la Banque mondiale.

3. Méthodologie et déroulement

3.1 Échantillonnage

La collecte de données a été menée dans dix quartiers inclus dans le projet YKK (Tableau 3). La région de Dakar a été divisée en deux zones selon le niveau d'urbanisation, étant donné les différences en termes de conditions et contraintes logistiques de mise en œuvre du programme ou selon les facteurs sociaux-culturels et le niveau économique des bénéficiaires. Les zones considérées comme urbaines dans la région de Dakar²⁰ sont les communes du département de Dakar tandis que celles considérées comme semi-urbaines sont celles des départements de Pikine, Guédiawaye et Rufisque.

²⁰ La région de Dakar compte quatre départements : Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque et 43 communes.

Tableau 3 Bases de l'échantillon final

Régions	OS	Nb de quartiers enquêtés / type de paquet			
		Paquet Social	Paquet Capital	Paquet Complet	Contrôle
Kaolack	APROFES	1	0	1	NA
Thiès	FKJ	0	1	1	NA
Dakar urbain	CONCEPT	1	1	1	NA
Dakar semi-urbain	EVE	1	1	1	NA
Total	4	3	3	4	NA

L'échantillon a été stratifié selon les différences de mise en œuvre du programme et les différents types de groupes touchés afin de renseigner les variations dans sa mise en œuvre. La façon dont le programme a été mis en œuvre par les quatre opérateurs sociaux (OS) a été questionnée dans le détail. Pour ce faire et prenant en compte le nombre total de bénéficiaires et de groupes par OS, nous avons choisi d'évaluer un quartier par paquet d'accompagnement (social, capital et complet) pour les zones de Dakar urbain et semi-urbain. Alors que dans la région de Kaolack, nous avons enquêté seulement dans un quartier le paquet complet et dans un autre quartier le paquet social. Enfin, dans la région de Thiès, nous avons choisi d'enquêter un paquet complet dans un quartier et dans un autre le paquet capital. Les quartiers inclus dans le groupe contrôle de l'évaluation d'impact n'ont pas été enquêtés du fait qu'aucune activité des mesures d'accompagnement productif ne s'y déroule.

Les groupes à enquêter au sein de chaque zone, pour chaque OS et type de paquet (social, capital et complet) ont été sélectionnés par choix raisonné selon des caractéristiques de succès et de difficultés dans la mise en œuvre. Ces caractéristiques ont d'abord été identifiées par le personnel de terrain des OS selon leur connaissance de chaque groupe en fonctionnement.

Après introduction de la mission auprès des responsables des OS par le Coordonnateur national du projet YKK, une note méthodologique expliquant l'objet et les étapes clefs de la mission d'évaluation leur a été transmise. Il leur a ensuite été demandé de proposer deux groupes ayant bien fonctionné et deux autres ayant moins bien ou mal fonctionné pour chaque zone sélectionnée et par type de paquet concerné.

Sur la base de cette pré-sélection, les responsables du suivi-évaluation de la Banque Mondiale et de la DGPSN, maîtrisant le terrain et les acteurs concernés et prenant en compte les critères géographiques, d'optimisation des coûts et des déplacements entre les zones, ont proposé l'échantillon final présenté dans le Tableau 4.

Tableau 4 Échantillon final complet

Région	OS	Nb groupe	Paquet	Situation groupe/OS	Commune	Quartier	Nom du groupe
Kaolack	APROFES	1	Social	Moyen	Kaolack	Dialègne	Bokk jom
		1	Complet	Fort	Kaolack	Bongré	Pas de nom
Thiès	FKJ	1	Capital	Fort	Tivaouane	Ndia Gamou	And Suqali Ndia
		1	Complet	Faible	Mboro	Hlm Lassere	Jappal ma Jap
Dakar urbain	CONCEPT	1	Capital	Fort	Grand Yoff	Arafat	Sope Seydina Mouhamet
		1	Social	Faible	Grand Yoff	Bagdad	And Deggo
		1	Complet	Moyen	Cambéréne	Deggo	And Deggo
Dakar semi-urbain	EVE	1	Social	Fort	Pikine	Djidah Thiaroye Kaw	And Diapalanete
		1	Capital	Moyen	Diamaguene sicap Mbao	Nasroulahi 2	And Sokhali djiguéne
		1	Complet	Fort	Guédiawaye	Cité Sofraco	Ya Salam

3.2 Guides d'entretien et outils utilisés

Sur la base des documents de projet et d'entretiens préparatoires avec les responsables du projet, plusieurs outils ont été conçus en vue de la collecte de données. L'ensemble de ces outils est présenté dans un document annexe, le livrable 2.

Deux **fiches de consentement** ont été préparées, une pour les interlocuteurs individuels et la seconde pour les focus group. Les modèles sont présentés dans le livrable 2, tandis que les fiches remplies et signées ont été consignées et seront transmises au besoin.

Une courte **note méthodologique récapitulative** a été envoyée aux responsables et gestionnaires des OS en amont de la phase de terrain pour qu'ils proposent la pré-sélection des groupes à enquêter.

Plusieurs **guides d'entretien** ont été conçus sur la base de guides développés pour l'évaluation similaire au Niger, transmis par Trickle Up et du document d'apprentissage. Les guides utilisés sur le terrain ont été entièrement modifiés et adaptés aux spécificités contextuelles et opérationnelles du Sénégal pour le projet YKK. Les thématiques ont été organisées en axant sur les phases de déroulement d'un projet à savoir :

- La conception et planification
- La formation et préparation
- Les activités mises en œuvre
- Les facteurs facilitants et barrières
- Le suivi-évaluation
- La pérennisation et mise à l'échelle
- La satisfaction

En effet, les guides initiaux ne nous paraissaient pas appropriés pour un déroulement optimal de la collecte de données, d'une part car le dispositif opérationnel au Sénégal diffère de celui du Niger, et d'autre part, car les guides étaient trop longs pour une étude qualitative. Nous avons choisi de concevoir un guide spécifiquement pour les focus group et un second permettant d'aller plus en détail sur certains aspects pour l'entretien individuel avec les bénéficiaires. Pour le Sénégal, neuf guides d'entretien ont été conçus :

- Acteurs du projet (gestionnaires des OS, niveau central, Banque mondiale)
- Complément gestionnaires des OS (avec ajout de questions spécifiques)
- Coordonnateurs régionaux et responsables au sein des OS
- Accompagnateurs
- Relais Communautaires
- Focus Group
- Bénéficiaire individuel
- Responsables de formation
- Personnes ressources au sein de Trickle Up

Il a été choisi d'inclure des tableaux pour recueillir plus facilement certaines données, pour faciliter l'analyse thématique et permettre la triangulation entre les réponses des divers acteurs. L'objectif était de s'assurer que chaque type d'interlocuteur fournisse de l'information sur les sujets identiques. Le vocabulaire utilisé dans les guides a été adapté au type d'interlocuteur pour assurer une compréhension optimale de tous.

Un **guide d'observation** a été conçu pour les activités encore en cours sur le terrain (réunions ACEC et coaching de groupe), afin de structurer ces temps et de décrire le déroulement des activités, le fonctionnement des groupes, le rôle et les réactions des acteurs.

3.3 Description des méthodes

Nous avons utilisé plusieurs méthodes qualitatives pour atteindre les objectifs de l'évaluation.

Des **entretiens individuels qualitatifs semi-structurés** avec plusieurs types d'interlocuteurs : acteurs clefs du niveau central (coordonnateur national, coordonnatrice du projet, responsables du suivi-évaluation de la

Banque mondiale et la DGPSN), gestionnaires des OS, accompagnateurs, RC, bénéficiaires et responsables des formations ACV et GERME. Ces entretiens semi-structurés ont permis de recueillir des informations détaillées de manière systématique auprès des personnes concernés sur leurs expertises, expériences et opinions quant au projet YKK. Les entretiens individuels avec les bénéficiaires (un par focus group) se sont déroulés à leur domicile, le lendemain ou plusieurs jours après leur focus group. Le choix de ce bénéficiaire a été opéré pendant les focus group, selon plusieurs critères:

- Leur participation effective au focus group ;
- Leur volonté et disponibilité à participer ;
- S'il s'agissait de personnes ayant paru particulièrement informées et « informatives » ;
- S'il s'agissait de personnes particulièrement enthousiastes par rapport au projet ou à leur AGR ou à l'inverse insatisfaites. Des personnes présentant des caractéristiques particulières ou des vécus différents par rapport à la mise en œuvre du projet.

Des **focus groups** ont été organisés avec 9 sur 10 des groupes ACEC prévus par l'échantillon. Après avoir expliqué aux participants les objectifs de l'évaluation et du focus group, ils ont été interrogés sur leurs opinions, leurs sentiments et perceptions personnelles et de groupe sur plusieurs thématiques. Ils ont permis de collecter des informations détaillées sur les activités mise en œuvre, les AGRs, l'acceptabilité et les perceptions par rapport au projet ainsi que les facteurs facilitants ou obstacles à la participation aux activités. Il a été choisi de limiter le nombre de participants au Focus Group à quinze personnes et pour la majorité des groupes, une moyenne de douze personnes a pu être respectée. Ce quota maximum a surtout permis d'entendre la voix et avis de tous et de limiter la durée des entretiens afin de respecter la disponibilité des personnes interrogées. Nous avons pu nous servir des interactions qui avaient lieu au sein du groupe pour avoir des informations riches par leur diversité. C'est le libre échange des opinions qui ont fait du groupe de discussion un moyen singulier d'explorer des idées et d'approfondir des questions complexes.

Des **entretiens individuels non structurés** avec les responsables des OS, les coordonnateurs régionaux et certaines personnes ressources de la DGPSN, de la BM et de TU. Ce type d'entretien contenait des questions très générales pour initier une discussion libre et spontanée. Des questions d'approfondissement et des relance ont permis de recueillir des renseignements plus détaillés sur un sujet et d'explorer des incompréhensions ou contradictions. Ces entrevues ont été particulièrement utiles pour un retour d'expériences et ont permis d'obtenir des données qualitatives détaillées sur des phases précises de la mise en œuvre du projet.

Des **observations structurées** des activités encore en cours sur le terrain (réunions ACEC et coaching de groupe) ont été effectuées pour quatre groupes afin de décrire le déroulement des activités, le rôle et les activités des agents du programme et des RC ainsi que le comportement et les réactions des bénéficiaires. L'évaluateur observait directement les activités du groupe de participants sans s'engager dans ces activités ni interrompre pour poser des questions.

Les **données de suivi disponibles et transmises** à temps par les OS et le responsable suivi-évaluation de la DGPSN pendant et après la phase de collecte ont pu être intégrées à l'analyse.

3.4 Organisation de la collecte et échantillon effectif

L'équipe de mise en œuvre de la collecte de données était composée de la consultante et d'un interprète-enquêteur. Après sa formation aux outils et à la méthodologie, l'interprète-enquêteur a appuyé le consultant lors de la collecte des données, a effectué la traduction chaque fois que nécessaire et a assuré une partie de la prise de notes lors des entretiens effectués en binôme. La langue majoritaire parlée par les bénéficiaires et certains RC et/ou accompagnateurs était le wolof tandis que l'ensemble des autres acteurs concernés par le travail de terrain ont échangé en français. Comme initialement prévu, certains entretiens avec les responsables au niveau central, des OS et des formations ainsi que les personnes-ressources de Trickle Up ont été réalisés uniquement par la consultante. Tandis que les focus groups, les entretiens avec les

accompagnateurs, les RC et les bénéficiaires individuels ont été menés en binôme pour des besoins potentiels de traduction. L'ensemble des entretiens ont été enregistrés sur dictaphone, ces enregistrements ont été utilisés uniquement pour vérifier certaines données ou en compléter dans le cas où l'enquêteur n'était pas en mesure de saisir complètement tous les éléments listés.

L'échantillon initial de personnes à enquêter a subi des ajustements (sur le type et nombre d'entretiens) en rapport aux prévisions des termes de référence pour être mieux adapté à la mise en œuvre effective :

- Un focus group (paquet social de Kaolack) et un entretien individuel avec le bénéficiaire prévu de ce groupe de moins que prévu, étant donné le décès d'un proche des membres actifs de l'ACEC la veille de notre arrivée ;
- Un entretien supplémentaire avec une accompagnatrice de CONCEPT étant particulièrement impliquée, informative et en demande de contribuer à l'évaluation ;
- Quatre entretiens supplémentaires avec les personnes-ressources de Trickle Up ;
- Deux entretiens supplémentaires avec les responsables des formations ACV et GERME.

Le détail de l'échantillon effectif des différentes activités de collecte de données et la durée de celles-ci sont présentés dans le Tableau 5.

Tableau 5 Échantillon effectif par activité de collecte de données et durée

Activité de collecte de données	Interlocuteur / Cible	Nb	Répartition par OS				Durée moyenne*
			C	E	F	A	
Focus Group	Bénéficiaires des groupes ACEC	9	3	3	2	1	2h15
Entretien individuel semi-structuré	Bénéficiaires ayant participé au focus group	9	3	3	2	1	1h15
	Relais Communautaires ²¹	10	3	3	2	2	1h30
	Accompagnateurs ²²	7	3	2	1	1	2h30
	Gestionnaires des OS	4	1	1	1	1	2h30
	Coordonnateurs national et du projet YKK	5					2h00
	Responsables suivi-évaluation BM & DGPSN	4					2h00
	Responsables des formations ACV & GERME - Maîtres formateurs CESAM	2					2h30
Entretien individuel non structuré	Responsables des OS	5	1	1	1	2	1h00
	Personnes ressources de TU	4					1h30
	Coordonnateurs régionaux	2					2h00
	Directeur Bourse familiale & Responsable division accompagnement	2					1h00
	Responsables BM	4					1h30
Observations structurées	Réunions ACEC et coaching de groupe	4	3	0	0	1	1h30
Total		71	17	13	9	9	

Note : C – Concept ; E – EVE ; F – FKJ ; A – APROFES. *Durée moyenne par acteur interrogé.

Il importe de noter que 24 personnes sur les 111 participants aux neuf focus group organisés étaient des récipiendaires du PNBSF (de plus de 45 ans) représentant leurs filles ou fils et non des répondants clés du projet YKK. Sur les 9 FG, 3 étaient plutôt jeunes²³ et 2 d'entre eux ne comportaient que des répondants clés (de 18 à 45 ans). Quatre focus groupes avaient de 2 à 4 membres de plus de 45 ans, alors que les deux autres focus groupes avaient plus de la moitié de leurs participants âgés de plus de 45 ans. Dans certains FG, quelques participants (7 sur 111) de plus de 45 ans se sont annoncés comme répondant clé. Les FG ont rassemblé très majoritairement des femmes (seuls 4 hommes ont participé).

Sur les 9 participants aux FG interrogés individuellement, il n'y avait que des femmes, d'âges divers (19 à 55 ans), exerçant une fonction au sein de l'ACEC (7 sur 9) ou non, répondant clé ou uniquement bénéficiaire du PNBSF (2 sur 9) afin d'avoir une certaine hétérogénéité.

²¹ Sur les 10 RC interrogés, tous étaient des femmes de 19 à 65 ans (dont 6 de plus de 45 ans) : 4 du paquet complet, 3 social, 3 capital.

²² Sur les 7 accompagnateurs interrogés, il y avait 4 femmes et 3 hommes, de 27 ans à 46 ans.

²³ L'un des focus groups comptaient 7 participants de moins de 25 ans sur 11 participants au total.

3.5 Collecte et gestion des données

Les données qualitatives pour l'évaluation ont été collectées d'octobre à décembre 2019 (présentées dans un document annexe, le livrable 3). Des entretiens préparatoires ont eu lieu en juillet et septembre 2019 puis les entretiens officiels du 21 octobre au 25 novembre 2019. Enfin, les observations se sont déroulées entre le 21 novembre et le 13 décembre 2019. La phase de collecte de données (Annexe 2 : **Calendrier de collecte des données**) a été différée par rapport aux prévisions puis prolongée pour deux raisons:

- L'augmentation du nombre d'entretiens en rapport aux prévisions initiales.
- La célébration de deux fêtes²⁴ religieuses importantes au Sénégal durant la période de terrain qui ont contraint à ajuster le calendrier : le Magal de Touba et le Gamou de Tivaouane.

Dès la phase de préparation de la mission, une très bonne collaboration s'est instaurée avec les acteurs institutionnels impliqués dans le projet. Ils nous ont transmis une large majorité de documents de projet et données de suivi, nous ont introduit auprès des personnes ressources nécessaires et se sont rendus particulièrement disponibles pour faciliter le bon déroulement de cette étude. Il est important de noter aussi que certaines personnes ressources de la Banque Mondiale ont grandement contribué à ce que cette mission s'accomplisse dans les meilleures conditions possibles. Ces appuis essentiels et cette franche collaboration dès le début de la mission ont facilité le déroulement du travail.

Les coordonnateurs régionaux, les responsables et gestionnaires des OS se sont également rendus très disponibles pour nous recevoir et ont fait le nécessaire afin que la phase de collecte des données de terrain puisse se dérouler selon la méthodologie annoncée et en respectant autant que possible le calendrier. Les accompagnateurs et RC ont également été d'une aide précieuse pour le déroulement du travail de terrain. Ils ont pris du temps pour informer les bénéficiaires, préparer la tenue des focus group, nous accompagner chaque fois que nécessaire et nous introduire auprès des populations concernées. Au niveau communautaire, nous étions très attendues et avons été bien accueillies. Nous avons pu noter un fort engouement dans la participation aux focus group, aux entretiens avec les RC et les bénéficiaires individuels et une certaine fierté à partager leurs expériences vécues à travers ce projet, leurs succès et/ou difficultés. Nous avons pu partager une petite partie de leur quotidien et réalité.

Deux types de fichiers ont été utilisés pour la saisie des données :

- Une matrice Excel pour chaque type de guide d'entretien/acteur interrogé et selon des rubriques préalablement définies pour les entretiens individuels semi-structurés et les focus group.
- Des documents Word pour les comptes-rendus des entretiens individuels non structurés et d'observation, pour les notes complémentaires d'informations.

Pendant l'analyse des données, une attention particulière a été portée selon les caractéristiques d'intérêt lorsqu'elles émergeaient. Les réponses par type d'acteurs sur des thématiques communes ont permis la triangulation des résultats pour valider les informations en se référant à de multiples sources. Une attention a également été portée à l'analyse des fréquences de type de réponses, afin de favoriser les réponses de type consensuelle aux réponses de type anecdotiques (bien que rapportées) lors de l'écriture du rapport. Les données issues des observations ont suivi la même procédure que les entretiens.

²⁴ Le Magal de Touba est la plus importante fête religieuse de la confrérie Mouride (musulmane) du Sénégal. Le Gamou est la plus importante fête religieuse de la confrérie Tidjiane (musulmane) qui célèbre la naissance du Prophète de l'Islam.

4. Résultats

4.1 Mise en place du projet

4.1.1 Montage organisationnel et institutionnel

Au niveau central, la DGPSN, en tant qu'institution de tutelle, contracte directement les opérateurs sociaux, l'opérateur de paiement, les maîtres-formateurs et les cabinets GERME impliqués dans la mise en œuvre du projet YKK (Graphique 1). Certains répondants notent toutefois que le personnel de la Banque mondiale a parfois communiqué directement avec les OS sans passer au préalable par la DGPSN, outrepassant ainsi leur prérogative et apportant une possible confusion quant au donneur d'ordre final. Par ailleurs, il est à noter que la DGPSN n'a pas de lien de supervision formelle avec les cabinets de formation intervenant dans le renforcement des capacités des maîtres-formateurs (CESAM) et des accompagnateurs des OS (TU). Ceux-ci rapportent directement à la Banque mondiale dans le cadre de la mise en œuvre du programme ASP suprarégional. Une bonne collaboration entre la DGPSN et la Banque mondiale est dès lors essentielle. Les répondants ont rapporté que cette collaboration portait avant tout sur la constitution des listes de ménages bénéficiaires et répondants clés, l'adaptation des outils pédagogiques au contexte sénégalais, et le suivi de la mise en œuvre.

Plus généralement, le rôle et les responsabilités des principales organisations impliquées dans la mise en œuvre du projet YKK ont été décrits comme suit par les personnes interrogées :

- DGPSN : superviser et valider toutes les stratégies, les documents de paiement, les termes de référence et contrats, et la passation de marchés ;
- PAFS : coordonner toutes les activités, être le relais entre la Banque mondiale, les bénéficiaires et le gouvernement ; élaborer des outils d'évaluation avec la DGPSN ;
- Banque mondiale : concevoir le projet ; élaborer les listes des ménages bénéficiaires et répondants clés ; planifier l'ensemble des activités ; appuyer techniquement la DGPSN et suivre les opérations ;
- Autorités administratives : valider les quartiers choisis avec les maires et élus locaux ;
- Opérateurs sociaux : opérationnaliser les activités sur le terrain ; assurer par le biais des gestionnaires, accompagnateurs et RC la constitution des groupes, l'identification et la mobilisation des bénéficiaires, le déroulement des séances de sensibilisation et de formation ACV ; appuyer la logistique de la mise en œuvre des autres mesures (formation GERME, octroi de la subvention productive, archivage des données de présence aux formations et données de suivi des activités) ;
- ONG Trickle Up : concevoir les modules et guides de formation en ACEC et coaching ; former certains acteurs de mise en œuvre ;
- Cabinets GERME : délivrer la formation GERME auprès des répondants clefs, avec un appui des OS pour la logistique ;
- Opérateur de paiement : octroyer la subvention productive, avec appui des OS pour l'identification des répondants clefs et le suivi des paiements.

Cette perception du rôle respectif des différentes organisations de mise en œuvre apparaît largement conforme au manuel des opérations du projet YKK. Toutefois, si la DGPSN est clairement reconnue comme institution de tutelle, la distribution des rôles et responsabilités dans la gestion du projet YKK au sein même de la DGPSN demeure quelque peu opaque. La structuration des différentes divisions au sein de la DGPSN et les liens entre les différentes entités impliquées de près ou de loin dans la mise en œuvre du projet YKK (DGPFS, Division des opérations, Division accompagnement des familles, Division des paiements, PNBSF, PAFS, Registre National Unique, etc.) n'ont pu être clarifiés. Par exemple, le manuel des opérations du projet YKK indique qu'au sein de la DGPSN, la Direction de la gestion des programmes de filets sociaux (DGPFS) est l'entité directement responsable de la gestion du projet et est organisée en trois divisions (Division des opérations, Division accompagnement des familles, Division des paiements). Dans les faits, la DGPFS gère le PNBSF et le PAFS est en charge de la gestion du projet YKK.

Le Tableau 6 présente les principales personnes impliquées dans la coordination du projet YKK au niveau central, leurs rôles et relations, telles qu'identifiés lors de cette étude. Il est intéressant de noter que le manque de clarté de la conception opérationnelle du projet YKK a imposé une forte implication du TTL de la Banque mondiale dans la phase de démarrage. Au cœur de ce dispositif, il semble que la coordinatrice du projet YKK rapporte au Coordonnateur national du PAFS et collabore fréquemment avec le Directeur du PNBSF et son équipe. Les liens compris comme fonctionnels entre le PAFS et le PNBSF ne sont pas clairement explicités. Ce poste de coordinatrice du projet YKK pourtant clé est apparemment actuellement vacant (recrutement en cours), son contrat ayant pris fin en septembre 2019. Entre octobre 2019 et mars 2020, le projet YKK a ainsi été mis en œuvre en l'absence de tout coordinateur de projet au niveau central. Un soucis (ou défaut) d'archivage des documents et des données de projet en vue d'une future passation a également été souligné.

D'après le manuel des opérations, la supervision quotidienne des gestionnaires des OS est une tâche qui revient aux coordonnateurs régionaux²⁵ de la DGPSN. Ces derniers rapportent effectivement comme faisant partie de leurs tâches effectives la supervision des gestionnaires des OS, des accompagnateurs (entre 2 et 5 fois par mois) et des RC et leur accompagnement sur des problèmes techniques et financiers (Tableau 6). Cependant, trois autres acteurs mentionnent avoir un rôle de supervision des OS : la coordinatrice du projet YKK, la responsable suivi-évaluation du PAFS, et le responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale. La forte implication de ce dernier dans la supervision des activités mises en œuvre sur le terrain, en plus des OS, est sujette à question. Cela a exigé une participation aux formations et beaucoup de temps de présence sur le terrain, et engendré un coût important pour un travail qui reste peu opérationnel. Plus largement, on peut s'interroger sur la structure la plus coût-efficace pour assurer le suivi et l'accompagnement des OS, point d'articulation clé entre le niveau central et le terrain.

Au niveau du terrain, les gestionnaires des OS sont, d'après le manuel des opérations du projet YKK, « chargés de toutes les activités de planification et de supervision générale de la mise en œuvre des activités dans la zone ». Cependant, dans les faits :

- Les gestionnaires des OS n'ont pas de lien de supervision formelle avec les cabinets et formateurs GERME chargés de mettre en œuvre la mesure 5, ceux-ci rapportant directement à la DGPSN ;
- Les gestionnaires des OS n'ont pas de lien de supervision formelle non plus avec l'opérateur de paiement pour la mise en œuvre de la mesure 6 – ceci peut être jugé moins problématique puisque cette mesure consiste en un simple versement ponctuel de subvention qui doit être fait au terme de la formation GERME, gérée par les cabinets GERME qui rapporte à la DGPSN, elle-même donneur d'ordre à l'opérateur de paiement ;
- Les gestionnaires des OS ne reçoivent aucune formation²⁶ sur les différentes mesures du paquet d'accompagnement qu'ils doivent mettre en œuvre.

Recommandation 2 **Rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre**

- Il convient d'établir et de valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre du projet YKK.
- Il est nécessaire d'établir des descriptions des tâches et responsabilités pour chaque poste occupé dans le cadre du projet YKK. Et de clarifier qui a la charge de la supervision des OS.
- L'organigramme doit être accompagné d'une description claire des processus de communication entre les structures, entre les acteurs et entre les postes.

²⁵ L'un d'eux dit avoir un statut de consultant.

²⁶ Comme illustré dans le Graphique 1 et détaillé dans la partie 4.2.

Tableau 6 Principales personnes impliquées dans la coordination du projet YKK au niveau central

Intitulé du poste	Rapporte à	Supervise	Tâches effectives	% de temps consacré au projet YKK
Au sein de la DGPSN				
Coordonnateur national du PAFS	Rapporte au Secrétaire général et à la Déléguée générale de la DGPSN tous les 15 jours	Supervise la coordinatrice du projet YKK et la responsable suivi-évaluation		50% du temps dans la phase de conception, et environ 10% dans la phase de mise en œuvre
Coordinatrice du projet YKK (PAFS)	Rapporte au Coordonnateur national du PAFS	Supervise les gestionnaires des OS	Coordination du projet ; Supervision des OS, spécifiquement les gestionnaires des OS ; Collaboration avec Directeur et équipe du PNBSF la Chargée des programmes et projets de la DGPSN	80% du temps dans la phase de conception, 100% du temps dans la phase de mise en œuvre
Directeur / Coordonnateur du PNBSF	Rapporte à la Déléguée générale de la DGPSN	Supervise la Chargée de l'accompagnement des familles	Vérification de la partie méthodologique ; Préside les activités à hauteur de 70% pour le YKK	
Chargée de l'accompagnement des familles (PNBSF)	Rapporte au Directeur du PNBSF		Suivi de l'aspect « <i>changement de comportement</i> » du projet YKK; Appui pour l'adaptation des manuels de formations et boîtes à images	50% du temps
Responsable suivi-évaluation (PAFS)	Rapporte au Coordonnateur national du PAFS et aux responsables de l'étude d'impact de la Banque mondiale	Supervise les gestionnaires des OS	Supervision quotidienne des gestionnaires des OS dans la phase de constitution des groupes (rapports d'activités) et mensuellement dans la phase de mise en œuvre ; Remontée du suivi des activités à la Banque mondiale et la DGPSN	50% du temps dans la phase de constitution des groupes et environ 40% du temps dans la phase de mise en œuvre
Coordonnateurs régionaux	Rapporte à la Déléguée nationale de la DGPSN	Supervise les gestionnaires des OS	Accompagnement de l'ensemble des projets et programmes de la DGPSN dans sa zone ; Supervision des activités de terrain (réclamations, difficultés) mensuellement dans les ACEC, en collaboration avec la Coordinatrice du projet YKK ; Supervision des gestionnaires des OS, des accompagnateurs (entre 2 et 5 fois par mois) et des RC ; Accompagnement sur des problèmes techniques et financiers ; Relai entre l'OS et la DGPSN ; Validation des rapports trimestriels des OS pour confirmation de leurs paiements	Entre quelques heures par jour et 7 jours par mois selon les phases du projet ou blocages sur le terrain
Au sein de la Banque mondiale				
Technical Team Leader (TTL) de la Banque mondiale		Supervision du RSE	Implication dans la réflexion initiale par pays pour la définition des paquets ; Appui à la conception du design, à la phase d'adaptation au contexte sénégalais ; Planification ; Suivi-logistique et appui technique à la DGPSN	Important investissement en temps dans la phase de conception
Responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale / Point focal national de l'équipe d'évaluation d'impact	Rapporte aux responsables de l'étude d'impact de la Banque mondiale, à son TTL (une fois par semaine dans la phase intensive)		S'assurer du respect des protocoles, de l'opérationnalisation de tout le travail et du suivi de terrain ; Supervision des OS mensuellement	100% du temps dans la phase préparatoire, et 80% du temps dans la phase de mise en œuvre

4.1.2 Sélection et gestion des opérateurs sociaux

4.1.2.1 Sélection des opérateurs sociaux

Les opérateurs sociaux contractés par la DGPSN pour la mise en œuvre du projet YKK sont d'abord des opérateurs du Programme national de bourses de sécurité familiale. Cependant, l'opérateur en charge de la région de Dakar pour le PNBFS n'était pas en capacité de gérer également le projet YKK pour toute la région de Dakar. Aussi, la DGPSN avait un problème de procédure en passation de marché et a donc été contrainte de contractualiser un autre opérateur social pour intervenir dans la zone urbaine de la région de Dakar. L'un des quatre OS du projet YKK est donc intervenu dans une zone autre que celle dans laquelle il met en œuvre le PNBSF (régions de Kaffrine et Saint-Louis). Tout au long de la mise en œuvre, cet opérateur s'est révélé bien moins compétent et performant, notamment par manque de connaissance des autorités et du terrain. Plusieurs personnes interrogées ont ainsi souligné l'impératif de choisir dans chaque zone d'intervention du projet YKK l'opérateur social qui est en charge du PNBSF dans cette même zone, ceci afin d'assurer une meilleure mobilisation des bénéficiaires grâce à une bonne maîtrise des réalités de la zone.

Recommandation 3 Sélection des opérateurs sociaux

- Choisir, dans la mesure du possible, comme opérateur social dans chaque zone d'intervention du projet YKK l'opérateur social déjà en charge du PNBSF dans cette même zone.

4.1.2.2 Recrutement et contractualisation du personnel des OS

Comme indiqué plus haut, chaque opérateur social était chargé de :

- Recruter à temps plein un gestionnaire de projet YKK ;
- Recruter à temps plein des accompagnateurs ;
- Sélectionner des relais communautaires (RC) ;
- Missionner des consultants formateurs ACV.

Gestionnaires

Les responsables des OS ont procédé au recrutement de leur gestionnaire sur base de CV et entretiens.²⁷ Le dossier des candidats retenus a ensuite été officiellement transmis à la DGPSN. Certains étaient déjà connus par l'un des coordonnateurs régionaux, d'autres par leur prédécesseur, mais tous devaient justifier de compétences de planification et d'expériences similaires (GERME ou autre) sur d'autres projets.

Les gestionnaires ont reçu un contrat à durée déterminée avec renouvellement tous les 2 ans. Le salaire prévu dans les documents de projet était de 400 000 FCA. Dans les faits, les gestionnaires perçoivent entre 400 000 et 600 000 FCFA par mois (avec une déduction de 5% d'impôts²⁸) et bénéficient de prestations supplémentaires (en nature ou en espèce) différentes selon l'OS : entre 25 000 et 35 000 FCFA par mois pour le carburant ou les frais de déplacement, entre 10 000 et 25 000 FCFA par mois pour les frais de communication.

Accompagnateurs

Les accompagnateurs ont été sélectionnés par appel d'offres et ont été très nombreux à postuler. Les accompagnateurs enquêtés ont, pour la majorité, été informés par le bouche à oreille et ont déposé leur CV. Leur recrutement a ensuite été fait par le coordonnateur technique, le responsable de l'OS ou le gestionnaire du projet YKK de l'OS. Leur candidature était parfois validée, en dernier lieu, par les responsables du PNBSF, la coordinatrice du projet YKK ou le coordonnateur national du PAFS (au sein de la DGPSN), ainsi que par le

²⁷ Les compétences requises pour les gestionnaires, telles que définies dans les documents du projet YKK, étaient : planification opérationnelle et de travail communautaire sur des thématiques liés au changement de comportement.

²⁸ Bordereau de retenue à la source (BRS)

responsable des ressources humaines de l'OS (quand l'OS en dispose). En cas de doutes sur un candidat ou un accompagnateur, au moment du recrutement ou en cours d'activité, la DGPSN avait la latitude de saisir l'OS en charge. Durant les formations, Trickle Up et la Banque mondiale avaient également la possibilité de faire part de leur doute sur les compétences d'un accompagnateur à la DGPSN qui pouvait alors en saisir l'OS.

Les critères principaux de sélection des accompagnateurs, tels que rapportés par les OS, sont : avoir le bac minimum, idéalement un bac+2 ; justifier d'une expérience similaire dans le domaine communautaire ; être en capacité de maîtriser, animer et accompagner un groupe. Ceux-ci sont en ligne avec les critères indiqués dans le manuel des opérations du projet YKK et les termes de références des OS.²⁹ Tous les accompagnateurs interrogés ont le niveau bac minimum comme prévu. Ils ont un niveau bac+1 à bac+3 et dispose d'une précédente expérience en gestion ou en développement communautaire. L'un des OS a favorisé le recrutement de jeunes disposant d'une moins grande expérience mais aimant le terrain et souhaitant apprendre. Un autre OS disposait déjà en son sein de suffisamment de personnel compétent dans le domaine.

Les accompagnateurs ont tous passé au moins un entretien individuel ou de groupe. Pour deux des OS, les candidats étant très nombreux, une présélection a été faite sur la base d'un entretien groupé, avant une seconde phase de sélection par entretien individuel pour l'un des deux OS.

La majorité des accompagnateurs (6 sur 7) annoncent avoir reçu un contrat de prestation de service, renouvelé chaque six mois ou annuellement selon les cas. Tous les accompagnateurs interrogés indiquent la même rémunération : 150 000 FCFA par mois de salaire et un forfait de 25 000 FCFA par mois pour les frais de gestion (transport et communication), ce qui correspond à ce qui était prévu dans les documents de projet YKK. En revanche, ce qui n'était pas initialement précisé était la déduction d'un impôt (BRS) de 5% sur le salaire de 150 000 FCFA. Les accompagnateurs reçoivent donc dans les faits 142 500 FCFA et le forfait de 25 000 FCFA, soit 167 500 FCFA par mois. Cette rémunération est identique à des postes similaires au sein de la DGPSN afin d'avoir une certaine homogénéisation des montants des salaires versés pour des postes équivalents. Ce niveau de rémunération est jugé insuffisant, notamment les frais de transport³⁰ et communication, au vu des très nombreux déplacements et de la charge de travail. Deux accompagnateurs interrogés indiquent être satisfaits de leur salaire en rapport avec leur charge de travail. En revanche, plusieurs accompagnateurs concourent à dire que leur salaire devrait être revu à hauteur de 200 000 à 250 000 FCFA. Par ailleurs, certains interlocuteurs déplorent la manière dont les paiements sont faits, indiquant que les accompagnateurs peuvent parfois rester cinq mois sans salaire (alors que leur contrat stipule bien des versements mensuels), et n'être finalement payés que pour trois mois. Il est à noter ici que le paiement des OS est conditionné à l'envoi de rapports trimestriels à la DGPSN. Ainsi, si des retards sont accusés dans la transmission de ces rapports et que l'OS ne dispose pas de trésorerie suffisante, les paiements du personnel s'en trouvent effectivement retardés. Il apparaît que des retards réguliers de virement des paiements de la part de la DGPSN ont pu également être observés. Les raisons de ces retards n'ont pas clairement été explicitées.

Les rôles et tâches d'un accompagnateur ont été expliqués aux candidats avant le recrutement pour 4 sur 7 d'entre eux, au moment de l'entretien pour deux d'entre eux, et au moment de la première formation (en ACEC) pour un autre. Les fiches descriptives des postes ne sont pas harmonisées et trop succinctes – les personnes recrutées avaient donc une information incomplète sur leur charge de travail.

²⁹ A savoir : avoir le niveau bac minimum, des compétences et expériences en animation communautaire ; avoir une connaissance solide dans le domaine de la santé, ou de la nutrition, hygiène, éducation, état civil, protection et droits de l'enfant ; avoir une expérience en gestion de RC ; avoir une bonne capacité de rédaction en français ; avoir une expérience préalable dans les activités du PNBSF ou du RNU, un atout.

³⁰ Il est mentionné la faiblesse de la somme allouée au transport en rapport aux besoins de suivi rapproché.

Sur le recrutement des accompagnateurs, du personnel des OS interrogé formule les recommandations suivantes : ne faire que des entretiens individuels et non groupés ; exiger davantage de rigueur dans le choix du personnel qui sera un exemple pour les cibles du projet (engagement, habillement décent, façon de s'exprimer, etc.) ; choisir des personnes qui ont un fort potentiel à comprendre l'Autre et transmettre des messages (qualités de compréhension, d'empathie et de communication).

Relais communautaires

La sélection des RC a été faite par l'accompagnateur³¹ et le gestionnaire de l'OS avec un appui des agents du PNBSF, des délégués de quartier et autres leaders communautaires. Lorsqu'une base de données des RC était disponible au niveau de l'OS, celle-ci a été utilisée (6 sur 10 RC). Des CV, recommandations ou validations des chefs de quartier ont été demandés par deux des quatre OS. Six des RC interrogés ont été informés de cette sélection par un relai ou un superviseur du PNBSF.

Les critères principaux de sélection des RC, tels que rapportés par les OS, étaient : savoir lire et écrire ; habiter dans la zone ; être connu, choisi et accepté par sa communauté de quartier ; avoir travaillé dans un projet communautaire ; être capable de mobiliser les habitants du quartier, avoir des aptitudes en sensibilisation ; être, de préférence, une femme. Ceux-ci sont largement en ligne avec les critères indiqués dans le manuel des opérations du projet YKK et les termes de références des OS.³²

Tous les RC interrogés ont un niveau scolaire primaire au minimum : classe de CM2 pour deux d'entre eux ; sept ont atteint le niveau secondaire et trois ont obtenu le BFEM³³ ; enfin, l'un d'eux à le niveau bac. La majorité (6 sur 10) disposait déjà d'une précédente expérience comme RC dans d'autres projets, dont trois pour le PNBSF.

Sur la sélection des RC, plusieurs interlocuteurs formulent les recommandations suivantes : imposer un niveau d'études suffisant (pas uniquement savoir lire et écrire) afin de comprendre et mener à bien chaque activité et être en capacité de remplir les fiches de suivi (minimum de niveau secondaire selon trois personnes) ; lors d'un entretien, expliquer à chaque RC les rôles et tâches précises qu'on attend de lui (deux personnes) ; s'assurer de leur réelle disponibilité³⁴ (trois personnes).

Trois RC sur dix annoncent avoir signé une lettre d'engagement, les sept autres semblent ne disposer d'aucun contrat signé mais certains précisent avoir un accord verbal. Tous les RC interrogés disent être payés par trimestre. Huit d'entre eux annoncent être payés 30 000 FCFA³⁵ par trimestre ce qui correspond à ce qui était prévu dans les documents de projet YKK. Les deux autres affirment ne recevoir que 25 000 FCFA par trimestre. Un seul RC interrogé indique être satisfait de la somme perçue et déclare : « *Je suis très contente du montant que je reçois parce que je suis habituée à travailler de manière bénévole. Même s'il n'y avait pas d'argent versé, j'allais faire le travail.* » En revanche, plusieurs interlocuteurs s'accordent à dire que l'indemnisation des RC est insuffisante en rapport avec leur charge de travail au niveau des ACEC, pour faire le coaching individuel³⁶ et pour couvrir les frais de transport et de communication. Plusieurs interlocuteurs concourent à dire que l'indemnisation trimestrielle des RC devrait être revue à hauteur de 45 000 à 60 000

³¹ Au moment des enquêtes d'identification des ménages bénéficiaires du projet YKK dans les quartiers.

³² A savoir : résider dans la localité où il doit intervenir ; être engagé de façon volontaire à jouer un rôle dans sa communauté ; être crédible, modeste, discret, disponible, dynamique, accueillant, respectueux, ouvert, polyvalent, respectable et accepté par sa communauté ; être un homme ou une femme leader d'un groupe organisé dans sa communauté ; parler la langue de la communauté ; savoir lire et écrire le français ou l'arabe ou être alphabétisée dans la langue la plus parlée dans sa localité ; avoir les capacités de communiquer clairement et de façon persuasive avec la communauté ; être une femme, un atout.

³³ Brevet de Fin d'Études Moyennes : premier diplôme de l'enseignement moyen.

³⁴ Ceci pourrait passer, par ex., par la signature d'une lettre d'engagement pour éviter qu'ils abandonnent à mi-parcours du projet.

³⁵ Ce montant d'indemnisation semble avoir été longuement discuté et débattu au niveau central. Mais le nombre important de RC (6 000 au total en incluant la phase d'extension du projet) ne permettait pas d'augmenter raisonnablement ce montant.

³⁶ Temps important passé mensuellement auprès des répondants clés et de leur ménage.

FCFA. Par ailleurs certains, suggèrent de payer les RC à la tâche plutôt que par trimestre ou d'augmenter le nombre de groupes de bénéficiaires par RC afin de diminuer le nombre de RC et ainsi augmenter leur défraiement. Enfin, deux interlocuteurs déplorent la manière dont les paiements sont faits, indiquant que les RC peuvent parfois rester de trois à cinq mois sans être payés (alors que leur accord stipule bien des versements trimestriels comme pour le PNBSF), et cette situation semble récurrente.

Les rôles et tâches des RC leur ont été expliqués avant la sélection pour cinq d'entre eux (deux avec précisions), mais seulement après la sélection pour les cinq autres, au moment de la signature de la lettre d'engagement ou de débiter les activités. Ils avaient donc une information incomplète sur leur charge de travail et le type de tâches à exécuter.

L'implication des RC, pourtant essentielle, semble avoir pris fin (raisons budgétaires et de fin de contrat) en novembre 2019, période à laquelle l'octroi de la subvention productive était encore en cours. Leur appui sur le terrain était, selon plusieurs interlocuteurs, encore largement nécessaire.

Formateurs ACV

Les formateurs ACV ont été présélectionnés par les responsables et gestionnaires des OS. Leur candidature a par la suite été proposée aux deux maîtres-formateurs qui ont effectué le choix final. Les maîtres-formateurs ont suggéré de sélectionner un candidat supplémentaire par OS et zone afin de les former au même titre que les candidats retenus pour qu'ils puissent être remplaçants en cas d'abandon, d'indisponibilité ou de manque de compétence.

Les OS devaient recruter les formateurs ACV (avec un statut de consultants) selon les critères suivants : avoir un niveau universitaire, un bac+ 3 au moins en sciences humaines ou autres disciplines connexes ; justifier d'une très bonne capacité de communication et d'animation ; avoir une bonne capacité d'analyse et de synthèse et une expérience significative en matière de formation et d'accompagnement des adultes. Selon plusieurs interlocuteurs, la base de candidats formateurs présélectionnée par les OS et présentée aux deux maîtres-formateurs pour la sélection finale n'était pas tout à fait à la hauteur de leurs attentes et ne correspondait pas aux critères spécifiés dans les documents de projet. Ces candidats ont tout de même été recruté sur la base d'un contrat avec l'OS.

4.1.2.3 Gratifications provenant des bénéficiaires

Les gestionnaires d'OS ne mentionnent pas de gratifications provenant des bénéficiaires en faveur des accompagnateurs ou des RC. Cependant, quatre accompagnateurs reconnaissent recevoir des cadeaux comme du thé, des déjeuners, des tasses et nappes ou des produits que les bénéficiaires vendent. Les bénéficiaires ont proposé de l'argent, notamment après le partage de fin de cycle, mais trois accompagnateurs ont refusé. Des participants de trois focus groups (sur les 9 interrogés) précisent que lors du partage de fin de cycle un montant de 15 000 FCFA aurait été remis à l'accompagnateur et 10 000 FCFA au RC, alors que d'autres ne se souviennent pas du montant exact donné.

Parmi les RC, les deux tiers ont refusé de recevoir quoi que ce soit de la part des bénéficiaires car selon certains cela était interdit par l'OS ou contraire à leur éthique : « *Même lors du partage des fonds de solidarité, ils ont voulu me donner une part sur le sucre et le lait qu'ils avaient acheté avec cet argent* ». L'autre tiers des RC a accepté même s'il apparaît cependant que le partage de fonds de solidarité avait été déconseillé lors de la formation sur les ACEC, suivant la méthodologie préconisée. Dans le guide formation ACEC, il est également précisé de ne jamais demander de cadeau de la part de l'ACEC. Un RC a reçu 30 000 FCFA des bénéficiaires qui se sont cotisés après l'octroi de la subvention productive ; et 4 autres mentionnent que lors du partage de fin de cycle, les bénéficiaires se sont cotisés et ils ont reçu entre 5 000 CFA et 20 000 FCFA. Une faible minorité de participants aux FG et bénéficiaires interrogés indiquent donc avoir remis certaines sommes aux accompagnateurs ou RC car ils ont jugé leur apport essentiel dans le cadre de ce projet. Des informations obtenues, aucune demande d'argent n'aurait été émise par les accompagnateurs ou les RC.

Aucun abus ou procédure de plainte n'a été mentionné lors des échanges avec l'ensemble des personnes interrogées au cours de cette étude.

Recommandation 4 **Ressources humaines des opérateurs sociaux**

- Établir une procédure standard de recrutement des accompagnateurs et RC pour tous les OS au sein de laquelle une fiche de poste détaillée sera élaborée par type d'acteur de terrain.
- Assurer une formation adéquate aux gestionnaires des OS.
- Fournir des contrats de plus longue durée aux accompagnateurs pour assurer leur engagement.
- Assurer un versement régulier des rémunérations et indemnités.
- Maintenir l'implication des RC tout au long du projet, y compris après l'octroi de la subvention productive.
- Revoir les critères de sélection des formateurs ACV et/ou envisager une formation plus poussée des formateurs ACV pour pallier les manques de compétences et expériences de certains candidats.

Questions/points à approfondir

- Prendre en compte l'opportunité de présélectionner et de former du personnel de terrain de remplacement en cas d'incompétence ou d'abandon en cours de projet comme effectué dans le cadre de la formation ACV?
- Réfléchir à la mise place de mécanismes pour pouvoir gérer le déficit de performance d'un opérateur social en cours de mise en œuvre du projet.
- Réfléchir à la possibilité de revoir à la hausse les indemnités de transport des accompagnateurs et à diminuer les tâches des RC.

4.1.2.4 Matériels et équipements des OS

Approche prévue

En vue d'effectuer les formations et le travail sur le terrain, chaque OS devait justifier de :

- Un local pour former les accompagnateurs et RC pour l'identification des bénéficiaires du projet ;
- Un local suffisamment grand pour organiser des formations de 30 personnes (formations des accompagnateurs) ;
- Un accès suffisant à internet pour l'envoi d'email avec pièces jointes ;
- Deux ordinateurs fonctionnels avec les logiciels de base pour pouvoir utiliser le SIG ;
- Une voiture pouvant assurer les déplacements de l'équipe sur le terrain ;
- Au moins une moto pouvant assurer les déplacements de l'équipe sur le terrain.

Tous les autres matériels (comme l'équipement de projection et sonorisation, les tablettes, etc.) nécessaires à la mise en œuvre des activités devaient être fournis par la DGPSN. Ces matériels devaient être mis à la disposition des OS mais demeuraient la propriété de la DGPSN car l'OS devait les restituer en fin d'activités.

Réalisation

Deux des OS disent avoir un véhicule pour faciliter la tâche de supervision des gestionnaires sur le terrain et des ordinateurs mis à disposition des accompagnateurs dans leurs locaux pour la saisie des rapports d'activités mensuels. L'un des OS confirme avoir mis à la disposition de ses accompagnateurs hommes des motos et des frais de carburant pour déployer les activités du projet et faciliter le suivi.

Trois des responsables et gestionnaires des OS annoncent avoir reçu des équipements de la DGPSN qui sont censés être restitués en fin de projet :

- Du matériel de projection et de sonorisation (vidéo projecteurs, enceintes, tableaux écran) pour mener les séances de sensibilisation communautaires (mesure 3) ;
- Une tablette par accompagnateur pour la phase d'enquête préliminaire d'identification puis pour effectuer le suivi des activités (formations et coaching) ;
- Une tablette par OS pour la remontée des données dans leur globalité ;
- Des clés USB.

Selon deux des accompagnateurs, il a été particulièrement complexe et fastidieux de transporter le matériel de projection et de sonorisation pour les séances de sensibilisation communautaire (mesure 3) car ceux-ci étaient encombrants et lourds et ne rentraient pas nécessairement dans des taxis ou transports en commun. Ils ont été contraints de louer un véhicule à leurs frais.

L'ensemble des accompagnateurs et RC interrogés disent n'avoir reçu que des tablettes qui ont été rendues aux gestionnaires de l'OS et/ou qui ne fonctionnent plus. Une minorité d'accompagnateurs aurait également reçu des clés USB. Deux des personnes interrogées souhaitent disposer d'un badge du projet YKK afin d'être plus aisément identifiés dans le quartier.

Certains personnels des OS déplorent le manque de moyens de déplacement pour les accompagnateurs en insistant sur le fait que dans certaines zones ceux-ci sont très coûteux, les distances³⁷ pour se rendre auprès des groupes ACEC étant importantes. De plus, ces mêmes interlocuteurs précisent que certains accompagnateurs habitent loin des quartiers qui leur ont été attribués dans le cadre du projet contrairement à ce qui est annoncé dans les documents de projet. Pour beaucoup, le temps passé à se déplacer est du temps d'accompagnement sur le terrain en moins.

Recommandation 5 **Équipements des opérateurs sociaux**

- Veiller à ce que chaque OS dispose des moyens matériels suffisants, de ressources humaines suffisamment compétentes et ayant de l'expérience pour mettre en œuvre un projet de ce type. Mais aussi de trésorerie suffisante en cas de retard de paiement par le projet.
- S'assurer que les OS soient réellement équipés de moyens de locomotion pour garantir une meilleure efficacité du travail d'accompagnement et de suivi sur le terrain.

4.1.3 Procédures d'identification des bénéficiaires

4.1.3.1 Sélection des ménages bénéficiaires et attribution des paquets

Au sein des trois zones pilotes sélectionnées selon des critères de pauvreté, d'urbanisation et de chômage des jeunes et des femmes, une pré-sélection de quartiers a été faite en fonction du nombre de ménages bénéficiaires du PNBSF et des résultats de l'enquête de référence. Les loteries permettant l'assignation des quartiers aux différents groupes d'intervention (paquet social, capital, complet et groupe contrôle) ont eu lieu en présence du préfet, du sous-préfet, du gouverneur, de la DGPSN et de l'ensemble des chefs de quartier. Dans chaque commune retenue, il devait y avoir les quatre paquets représentés. Les acteurs sont unanimes sur le fait que la stratégie pour l'organisation des loteries était claire et que cette phase s'est particulièrement bien déroulée et de façon transparente.

Tous les ménages bénéficiaires du PNBSF d'un quartier tiré au sort étaient de facto éligibles au paquet d'intervention correspondant du projet YKK. Cette sélection s'est d'abord opérée via le Système d'information et de gestion (SIG) du PNBSF. Cependant, retrouver les ménages bénéficiaires du PNBSF dans chacun des quartiers sélectionnés³⁸ s'est révélé problématique pour un millier de ménages (soit moins de 10% des 12 000 ménages ciblés) du fait, d'une part, du manque de clarté dans la délimitation des quartiers (la distribution des quartiers varie selon les cartes) et, d'autre part, du déménagement de certains ménages bénéficiaires du PNBSF, au sein des zones de Dakar notamment, mais également en-dehors des zones pilotes du projet YKK.

³⁷ L'éloignement des quartiers du projet dans la région de Thiès en est un parfait exemple.

³⁸ Quartiers ayant entre 20 et 30 ménages bénéficiaires du PNBSF.

Ainsi, après la phase des loteries, il a été nécessaire de procéder à une réassignation de certains ménages à un nouveau quartier et au paquet d'intervention correspondant. La DGPSN, appuyée techniquement par la Banque mondiale, s'est chargée de cette réassignation. Une collaboration avec l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) a permis de clarifier les limites des quartiers. La prise des coordonnées GPS a aidé ce processus et permis d'assurer que chaque ménage soit enregistré dans le bon quartier. Les ménages ayant déménagé en-dehors des zones pilotes ont de fait été exclus du projet YKK. Cette réassignation a permis d'éviter les contestations et a été assez bien reçue car certains chefs de quartier ne connaissaient pas les limites de leurs quartiers. Le processus de réassignation a également permis un rapprochement des activités du quartier de résidence effective, ce qui a été perçu de manière bénéfique. Selon un RC *« cela constituait un problème avant, parce que les gens ne voulaient pas se déplacer, alors qu'avec la réassignation le problème a été résolu car chacun restait dans son quartier. »*

Si globalement cette réassignation n'a pas présenté de difficultés majeures, des tensions dues aux problèmes pour respecter les groupes attribués ont été mentionnées par quelques gestionnaires d'OS, accompagnateurs et RC. Plusieurs cas de figure se sont présentés :

- Un accompagnateur mentionne le cas de deux ménages pour lesquels le point GPS indiquait un quartier différent mais éligible au même paquet d'intervention, ce qui n'a pas posé de problème.
- Un accompagnateur mentionne que certains bénéficiaires ont d'abord refusé de rejoindre le groupe affecté, les ménages initialement éligibles au paquet capital ne voulant pas être réassignés au paquet social. Ceci est confirmé par un RC : *« Cela avait causé des problèmes, parce qu'ils ne voulaient pas rejoindre l'ACEC du paquet social, il a fallu que le chef de quartier, l'accompagnateur et le RC interviennent pour les convaincre de venir »* dû au fait que *« les quartiers sont trop rapprochés, c'est pour cela qu'il était difficile de les séparer »*.
- Certains cas de réassignation étaient finalement favorables aux bénéficiaires, notamment le passage au paquet complet. Ainsi, un RC mentionne le cas où certains ménages assignés à un quartier un peu éloigné de leur lieu de résidence qui ne voulaient pas se déplacer pour participer aux activités du projet.³⁹ Il indique : *« J'ai expliqué au chef de quartier et aux bénéficiaires le contenu du paquet complet, ils ont trouvé de l'intérêt dans le paquet et ont adhéré. »*
- Dans la zone de Thiès, des problèmes ont été mentionnés dus à l'incompréhension de cette phase de réassignation par certains acteurs de terrain. Selon deux interlocuteurs, la présence de deux paquets différents dans le même quartier a engendré des frustrations lors de l'octroi de la subvention productive.

4.1.3.2 Sélection des répondants clés

Le manuel des opérations du projet YKK prévoyait qu'au sein de chaque ménage bénéficiaire, la personne désignée pour être le « répondant clé », c'est-à-dire la personne bénéficiant de diverses mesures d'accompagnement au nom du ménage, soit la femme récipiendaire du PNBSF si celle-ci a entre 18 et 45 ans. Dans le cas contraire, le manuel des opérations indique :

- Si la femme récipiendaire a plus de 45 ans, sa fille âgée de 18 à 45 ans peut la représenter ;
- Si elle n'a pas de fille, c'est son fils âgé de 18 à 45 ans qui peut alors être désigné ;
- Si elle n'a pas non plus de fils, une autre femme du ménage ayant entre 18 et 45 ans peut la représenter ;
- S'il n'y a pas de femme ayant entre 18 et 45 ans dans le ménage, un homme du ménage ayant entre 18 et 45 ans peut être désigné répondant clé.

Il importe de préciser que la terminologie même de « répondant clé » a pu entraîner un biais méthodologique à savoir que le bénéficiaire des mesures productives est plutôt un individu que le ménage.

³⁹ Dans la zone de Kaolack, certains ménages de Koundam ont vraisemblablement été assignés au groupe de Bongré, quartier un peu éloigné. Il n'est pas clair si ceci est le résultat de l'assignation initiale ou de la réassignation.

L'identification des répondants clés au sein des ménages bénéficiaires du projet YKK a été organisée au cours de la phase d'enquête préliminaire. Tous les accompagnateurs indiquent avoir participé à cette enquête pour recueillir les informations sur les ménages, mais aucun RC. Les gestionnaires ont connaissance de cette phase d'enquête et citent les critères de sélection des répondants clés. Parmi les accompagnateurs et les gestionnaires, la grande majorité mentionne les répondants clés comme bénéficiaires de la bourse familiale. Seul un gestionnaire cite les femmes comme choix prioritaire.

Une pré-identification des répondants clés a été faite à partir de la base de données (SIG) du PNBSF. Le travail de terrain qui a suivi a été jugé difficile. Les gestionnaires et accompagnateurs soulignent la difficulté de mener une enquête en porte-à-porte : les enquêteurs n'avaient pas de moyens de transport alors que le travail nécessitait de nombreux allers-retours ; les enquêteurs n'avaient pas de badge pour s'identifier, et certains ménages ne comprenaient pas de quoi il s'agissait ; les enquêteurs ont rencontrés des problèmes d'accès à cause de la non-maîtrise de la zone ; des ménages/personnes cibles n'étaient pas retrouvées, et même avec les RC, ces personnes étaient impossibles à joindre au téléphone (un interlocuteur mentionne que 30 à 40% des répondants clés n'avait pas de numéro de téléphone). Dans ce contexte, il était d'autant plus difficile d'identifier un répondant clé correspondant aux critères d'éligibilité. Au cours de l'enquête, une personne pouvait être identifiée deux fois dans deux ménages différents. Le fait de ne pas trouver le répondant clé pré-identifié dans le ménage a nécessité de rencontrer le ménage pour en choisir un autre, mais lors de cette phase, les personnes avaient peu de disponibilité. Il fallait choisir un autre membre du ménage si le bénéficiaire de la bourse avait plus de 45 ans, mais le fait que certaines personnes ne connaissent pas leur âge réel a posé problème.

Concernant l'utilisation de pièce d'identité pour vérifier l'âge des membres du ménage, les réponses des différents acteurs sont contradictoires. Un acteur du niveau central indique que pendant la phase d'enquête préliminaire l'âge était vérifié avec la pièce d'identité ; si la personne n'en disposait pas, l'âge était estimé ou le bulletin/extrait de naissance était demandé pour s'assurer de la véracité des âges ; il était prévu que les OS fassent les vérifications administratives. Or, un autre acteur du niveau central indique que la pièce d'identité n'était pas demandée. Pour un gestionnaire, la carte d'identité n'était pas demandée non plus car le fait d'être bénéficiaire de la bourse prouve la nationalité sénégalaise. Pour un autre, moins de 5% n'avaient pas de carte d'identité. La carte d'identité n'était pas obligatoire pour le paiement de la subvention productive, tout le monde ne possédait pas un numéro de téléphone, l'accompagnateur ou le RC se portait garant. Il n'y a eu que 21 personnes sans pièce d'identité pour EVE, 12 pour CONCEPT, et 5 pour APROFES. Il a été suggéré d'apposer une photo sur les cartes Yakaar du PNBSF afin de faciliter à l'avenir l'identification des bénéficiaires.

La plupart des RC et bénéficiaires semblent reconnaître le bien fondé des critères d'éligibilité des répondants clés. Une majorité de RC mentionne que ce sont les jeunes qui constituent « *la relève des parents* » et qu'ils sont les plus aptes à travailler (physiquement). Un interlocuteur indique : « *Si la personne dépasse les 45 ans, elle devient malade et c'est difficile pour elle de travailler* ». Ces raisons sont reprises par la plupart des bénéficiaires interrogées lors des FG, à savoir : qu'il s'agit de l'âge où les aptitudes au travail sont les meilleures ; qu'ils sont capables de comprendre les formations ; que les 18-25 ans en particulier sont plus disponibles concernant les contraintes familiales n'ayant ni mari ni enfant ; et que les 18-45 ans assurent « *la relève des parents* » et seraient de la « *jeunesse à la retraite* » si elle ne travaillait pas. Un relai communautaire note également que dans son quartier les jeunes ne vont plus à l'école et que le projet YKK leur permet ainsi d'apporter du soutien à la famille. Globalement, les bénéficiaires jugent cette tranche d'âge adéquate car les moins de 18 ans n'ont pas la maturité pour participer aux activités et les plus de 45 ans sont des personnes âgées.

Cependant, dans la pratique, nombre d'acteurs à tous les niveaux (y compris des bénéficiaires) jugent les critères d'éligibilité des répondants clés problématiques. Le principal problème mentionné est le fait que les plus jeunes sont trop occupés et souvent remplacés par leurs parents. Le fait que les jeunes sont à l'école et n'ont pas de temps pour assister aux formations est mentionné par tous les gestionnaires, dont un qui indique que c'est leurs mères qui les représentent lors des ACEC. Ceci est confirmé par un FG dont une participante indique que : « *Les jeunes ne peuvent assister aux activités car ils sont à l'école, au travail ou*

mènent d'autres activités et que la majorité de ceux qui participent aux ACEC sont les mères des répondants clés. » De ce fait, on ne sait pas qui développe l'AGR : « Une fois je me suis rendu dans une ACEC et j'ai vu que la secrétaire ne faisait pas bien le remplissage. Quand j'ai demandé à l'accompagnatrice, elle m'a dit que le secrétaire de l'ACEC est élève et qu'il ne venait pas. » Cependant, des adaptations ont pu être trouvées dans une zone où les membres ont choisi le dimanche pour donner à ces jeunes la possibilité de pouvoir participer aux réunions.

Il est également noté que l'âge de 18 ans est problématique du fait que les personnes de cet âge n'ont pas les capacités financières ou psychologiques requises. Un acteur du niveau central explique, par exemple, que les jeunes avaient des problèmes pour avoir le montant de la cotisation lors des ACEC, il fallait alors demander aux parents. Il n'était pas facile pour eux de cotiser 100 FCFA et d'acheter au minimum une part à 500 FCFA par semaine.

Concernant l'âge limite supérieur, des critiques ont également été émises. Parmi elles, on trouve le fait que 45 ans pour les femmes reste très jeune, que certaines femmes sont exclues du projet pour avoir dépassé les 45 ans alors qu'elles sont actives et soutiennent toute la famille, que ces femmes sont plus disponibles. Les bénéficiaires des bourses de sécurité familiale peuvent avoir plus de 45 ans. Une bénéficiaire interrogée note : « Moi j'ai dépassé les 45 ans et je continue de travailler. Pour moi, les 18 ans sont des élèves et ne peuvent pas assister aux activités car ils sont dans des classes d'examen. Mais le critère de sélection pourrait aller jusqu'à 55 ans ». Certains acteurs ou bénéficiaires ont proposé d'augmenter jusqu'à 60 ou 65 ans et de laisser le ménage faire le choix du répondant clé en portant la priorité sur les femmes.

Il est à noter que parmi les 9 focus groups réalisés, un FG avait réuni 9 personnes (sur 13) au-dessus de 45 ans et un FG 10 sur 13. Les autres FG comportaient en moyenne 3 à 4 personnes de plus de 45 ans. Un seul FG était réellement composé de personnes jeunes, avec 7 personnes (sur 11) âgés de moins de 25 ans. Il apparaît donc de manière assez significative que le critère de l'âge limite supérieur a été peu respecté.

Il importe de préciser qu'au niveau central la validation de l'âge limite pour être répondant clé a été un sujet de désaccords et la décision finale ne fait pas l'unanimité. Pour certains, l'âge limite supérieur de 45 ans ne tient pas compte de la réalité du contexte socio-culturel et économique du Sénégal, et devrait être revu à la hausse. Le choix fait quant aux critères de sélection des répondants clés semble avoir eu un impact négatif sur le niveau de participation aux activités (les jeunes de 18 ans étant occupés à l'école, par exemple). Cela a pu également aboutir à des cas où les activités bénéficient finalement à un autre ménage que le ménage bénéficiaire du PNBSF initialement ciblé (par exemple, lorsque le répondant clé est une jeune femme qui en se mariant rejoint un autre ménage).

Recommandation 6 **Sélection des ménages bénéficiaires et de leurs répondants clés**

- Revoir les critères d'éligibilité (notamment d'âge) des répondants clés.
- Clarifier l'utilisation du terme « répondant clé » pour éviter un biais méthodologique (projet à destination du ménage et non du répondant clé uniquement).
- Faciliter l'identification des bénéficiaires du PNBSF et des répondants clés (par exemple en apposant une photo sur les cartes Yakaar du PNBSF).
- Renforcer la communication aux bénéficiaires pour l'enregistrement à l'état civil et l'obtention de documents légaux d'identité.

Questions/points à approfondir

- Est-il possible d'assurer la participation des RC dans l'enquête de terrain pour faciliter l'identification des répondants clés ?

4.2 Mise en œuvre des activités

Le Tableau 7 récapitule les informations quant aux bénéficiaires et au personnel pour chaque opérateur social tandis que le Tableau 8 recense les données de suivi à jour transmises par la DGPSN et les opérateurs sociaux en fin d'étude.

Tableau 7 Nombre de bénéficiaires et personnel du projet YKK par opérateur social

OS	Région	Département	Nombre de bénéficiaires	Nombre de groupes bénéficiaires			Personnel du projet			Ratio moyen			
				Total	Paquet Social	Paquet Capital	Paquet Complet	Gest.	Acc.	RC	Groupes/Acc. (eq. RC/Acc.)	Benef. / Acc.	Benef./RC (eq. Benef./groupe)
CONCEPT	Dakar (urbain)	Dakar	3 309	116 ⁴⁰	31	47	38	1	17	116	6-7	195	29
EVE	Dakar (péri-urbain)	Pikine	3 863	155 ⁴¹	40	79	36	1	23 ⁴²	152	6-7	168	25 ⁴³
		Guédiawaye											
		Rufisque											
APROFES	Kaolack	Kaolack	2 473	83 ⁴⁴	21	35	27	2	12	83	7	206	30
FKJ	Thiès	Tivaouane	617	26	5	14	7	1	3	26	8-9	206	24
Total	3	6	10 262⁴⁵	380⁴⁶	97	175	108	5	55	377	7⁴⁷	187	27⁴⁸
								436					

⁴⁰ 116 est le nombre de groupes de bénéficiaires pour l'OS CONCEPT retenu par la DGPSN comme on peut le voir dans leur document « SYNTHESE_EFFECTIF_GROUPE ». A l'origine, CONCEPT devait s'occuper de 118 groupes, et 3 344 bénéficiaires mais 35 d'entre eux se sont retirés.

⁴¹ On constate que le nombre de groupes bénéficiaires est supérieur au nombre de RC : à Pikine, il y a 82 RC pour 84 groupes d'ACEC, et à Guédiawaye 40 relais pour 41 groupes d'ACEC.

⁴² 23 accompagnateurs selon le gestionnaire, 20 selon le responsable.

⁴³ 3 RC gèrent 2 groupes au lieu d'un seul.

⁴⁴ Ce chiffre est celui de la DGPSN. Dans certains documents de suivi tel que celui de « Présentation de l'état de mise en œuvre des activités de Yook Koom Koom », ce chiffre s'élève à 84.

⁴⁵ Ce nombre est la somme des bénéficiaires des mesures productives (paquet social, complet et capital). Le nombre total des bénéficiaires s'élève à 10 297 si l'on prend en compte le nombre de bénéficiaires prévu à l'origine par l'OS CONCEPT (3 344 au lieu de 3 309). A ceux-là s'ajoutent les bénéficiaires du PNBSF auxquels on a assigné le paquet contrôle : 1 747 (1 217 à Dakar urbain et péri-urbain, 448 région de Kaolack et 82 région de Thiès). L'ensemble des bénéficiaires du projet YKK, des 4 paquets (social, capital, complet et contrôle) sont au nombre de 12 044.

⁴⁶ Dans certains documents (Cf. rapport semestriel), ce chiffre varie entre 380 et 383 (selon que l'on se base sur 116 ou 118 groupes d'ACEC pour l'OS CONCEPT et 83 ou 84 pour l'OS APROFES).

⁴⁷ Dans les faits, ce ratio varie entre 5 à 9 RC par accompagnateur.

⁴⁸ Dans les faits, ce ratio varie entre 15 et 39 bénéficiaires par groupe.

Tableau 8 Suivi de la mise en œuvre des activités par opérateur social

OS	Mise en place et coaching des groupes d'ACEC				Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales		Formation en initiative personnelle et estime de soi (ACV)				Formation en gestion de base et élaboration du plan d'utilisation de l'injection d'argent (GERME)		Injection d'argent	
	Prévu		Effectif		Prévu	Effectif	Prévu		Effectif		Prévu	Effectif	Prévu	Effectif
	Groupes formés	Bénéficiaires formés	Groupes formés	Bénéficiaires formés			Groupes formés	Bénéficiaires formés	Groupes formés	Bénéficiaires formés	Groupes formés			
CONCEPT	118	3 344	104	1 958	248 (selon budget prévisionnel de l'OS)	Non renseigné	70	1 858	69	1 241	118	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné
EVE	155	3 863	152	2 169	76	76	76	1 932	75	1 251	15	153	2 784	2 168
APROFES	83	2 446	83	2 088	184 (selon budget prévisionnel de l'OS)	Non renseigné	48	1 413	48	1 204	83	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné
FKJ	26	617	26	478	Non renseigné	Non renseigné	12	303 ⁴⁹	12	203	26	26	497	440
Total	382	10 270⁵⁰	365	6 693	N/A	N/A	206	5 506	204	3 899	382⁵¹	N/A	N/A	N/A

Note : Données issues des termes de référence des OS et des rapports mensuels, trimestriels des OS et du suivi-évaluation de la DGPSN.

⁴⁹ Dans le rapport trimestriel d'activités de FKJ, ce nombre s'élève à 305.

1.1 ⁵⁰ Le total des bénéficiaires (10 270) est différent de celui présenté dans le Mise en œuvre des activités

Le Tableau 7 récapitule les informations quant aux bénéficiaires et au personnel pour chaque opérateur social tandis que le Tableau 8 recense les données de suivi à jour transmises par la DGPSN et les opérateurs sociaux en fin d'étude.

Tableau 7 car les données utilisées dans ce tableau sont différentes (ici, on a utilisé les 3 344 bénéficiaires de CONCEPT (sans tenir compte du désistement des 35 bénéficiaires). Les bénéficiaires d'APROFES sont également moins nombreux dans ce tableau (abandons ?).

⁵¹ Ce chiffre varie entre les deux tableaux pour les mêmes raisons. Il y a une confusion autour du nombre total des ACEC qui se constate lorsque le texte stipule « Le suivi des activités des 383 ACEC (...) » avant d'illustrer son propos par un tableau dans lequel il est écrit « 382 » au lieu de 383.

4.2.1 Accompagnement, coaching et ACEC

Les mesure 1 (accompagnement et coaching⁵²) et mesure 2 (Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit) sont discutées conjointement ici car elles partagent le même préalable à la mise en œuvre, à savoir la formation des accompagnateurs par Trickle Up. Par ailleurs, travail d'accompagnement, coaching et ACEC sont intrinsèquement liés : le processus d'accompagnement porte sur le suivi des ACEC et de leurs membres ; le coaching de groupe et le coaching individuel, indiqués comme des activités de la mesure 1, ne sont autres que les formes du processus d'accompagnement structuré et transversal des participants aux groupes ACEC (répondants clés ou simples bénéficiaires du PNBSF) tout au long de la mise en œuvre du projet YKK.⁵³

4.2.1.1 Formations préalables des acteurs de mise en œuvre du projet

Comme décrit dans le manuel des opérations, il était initialement prévu que les accompagnateurs soient formés par Trickle Up en :

- Coaching (sur base d'un kit de formation développé par l'équipe technique de la Banque mondiale à partir des outils de coaching développé avec TU) dans le but d'assurer directement les activités de coaching auprès des bénéficiaires (les RC assurant simplement un rôle de mobilisation pour assurer la participation des bénéficiaires aux activités de coaching) ;
- Accompagnement des groupes d'épargne (sur base d'un guide développé par TU) dans le but de former à leur tour les RC (sur base d'un kit de formation des RC développé par l'équipe technique de la Banque mondiale).

Cependant, il a finalement été décidé, tardivement⁵⁴ par la DGPSN et validé par la BM, que le coaching individuel⁵⁵ serait assuré par les RC (et non les accompagnateurs). En effet, il s'est avéré que le nombre total de bénéficiaires par accompagnateur (moyenne de 180 à 240 bénéficiaires : 6 à 8 groupes/30 personnes) était trop élevé pour les accompagner individuellement et que les RC étaient plus proche géographiquement et socialement des bénéficiaires ce qui facilitait cet appui en coaching individuel. Dans cette nouvelle configuration, il était attendu de TU :

- La conception des manuels et modules de formation en coaching et en ACEC (au niveau régional) et leur adaptation au contexte urbain et socio-culturel du Sénégal, en collaboration avec les acteurs nationaux du projet (DGPSN et Banque mondiale) ;
- La formation de formateurs pour permettre aux accompagnateurs de former et d'appuyer les RC dans la constitution et l'accompagnement des ACEC et dans le coaching ;
- La mise en application sur le terrain et le suivi des accompagnateurs après la formation théorique ;
- La remise à niveau des accompagnateurs sur les modules moins bien ou mal maîtrisés et sur leurs préoccupations techniques.

Trickle Up relate n'avoir été informé de ce changement majeur et du fait de devoir délivrer une formation de formateurs (et non une simple formation des accompagnateurs) qu'une fois sur place pour débiter la formation. Leurs guides de formation étaient de fait déjà conçus, et de l'avis de nombreuses personnes

⁵² Selon la Société française de coaching (SFC), « le coaching est l'accompagnement, limité dans le temps, de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Pour la Fédération francophone de coaching (FFC), le coaching est un « processus d'accompagnement qui favorise la prise de conscience par une personne (ou un groupe) de ses modes de fonctionnement, avec l'objectif de dépasser la situation dans laquelle elle se trouve et d'atteindre ses objectifs professionnels et/ou personnels qu'elle s'est fixée en toute autonomie ».

⁵³ Le manuel des opérations indique : « Dans le cadre du projet, la composante coaching sera mise en œuvre de façon transversale et les coaches devront dans un tel contexte jouer un rôle dans chacune des composantes du programme. »

⁵⁴ Ceci n'apparaît pas dans la version (non datée) « VBest » du manuel des opérations.

⁵⁵ Mise en œuvre du coaching directement par les accompagnateurs, quand bien même le coaching individuel est confié aux RC, les accompagnateurs en sont les responsables au même titre que le coaching de groupe.

interrogés (au niveau de TU et du niveau central)⁵⁶, ni adéquats pour une formation de formateurs, ni adaptés au niveau de compréhension des RC. Cependant, Trickle up a pu par la suite développer et transmettre aux accompagnateurs des « modules de formation de formateurs »⁵⁷ en coaching,⁵⁸ afin de guider la formation des RC.

Formation des accompagnateurs

Les accompagnateurs ont reçu une formation des formateurs en ACEC et les trois premiers modules de coaching en mars 2018 puis une formation en coaching (cinq autres modules) en octobre 2018:

- *Lieu et public*—Pour ces séances de formation avec TU, les accompagnateurs de CONCEPT et d'EVE ont été regroupés à Dakar⁵⁹ (40 participants) tandis que ceux de FKJ et d'APROFES (15 participants) se sont rassemblés à Kaolack. Les participants étaient composés outre les accompagnateurs, des gestionnaires des OS et des responsables du projet YKK. Le cadre de la formation en ACEC à Dakar n'était apparemment pas adapté car la taille réduite de la salle ne permettait pas de faire des simulations.
- *Outils, supports*— Le **manuel de coaching** qui donne un aperçu général sur le coaching, sa définition, son importance, ses finalités et les types de coaching ; Et les **modules de coaching** qui sont le document cadre décrivant les rôles du coach, les approches et processus pour réaliser le coaching et en assurer la qualité. Le **manuel du formateur**⁶⁰ en ACEC et le **guide de formation des formateurs en ACEC** qui le complète. Il est destiné aux accompagnateurs pour la formation des RC et présente les processus de conduite des opérations avec les bénéficiaires sous forme de 7 modules clefs.
- *Langue*—Les formations se sont déroulées en français. Lors des simulations, les participants et l'encadrement de l'OS utilisaient au besoin la langue locale (le wolof). La non-maîtrise du wolof (langue nationale principalement utilisée) par les formateurs a pu parfois constituer une barrière à la compréhension de certains termes techniques par exemple. Certains participants pouvaient avoir honte de demander une traduction, ou ne pas oser s'exprimer en français en public.
- *Approche*—Ces formations contenaient des aspects théoriques (exposés suivis de débats), des brainstormings, des séances de simulation et des exercices pratiques, des travaux de groupe suivis de restitution en plénière, des simulations et des jeux de rôle suivis de commentaires. Chaque formation en salle a fait l'objet d'évaluations, par module et globale, pour mesurer la satisfaction des participants. Pour la mise en application sur le terrain et le suivi après la formation théorique – dans le but d'amener les accompagnateurs à être autonomes, l'équipe de Trickle Up s'est constituée en binôme pour aller sur le terrain et observer le déroulement des séances de coaching (partie pratique de la formation). Cette phase a été menée selon un échantillonnage⁶¹ d'ACEC représentatives (performantes, moyennement et non performantes) des ACEC accessibles et gérées par différents accompagnateurs. Le suivi post-formation a été adapté⁶² à chaque accompagnateur, l'objectif principal étant d'identifier les lacunes de chacun.

⁵⁶ Seul un gestionnaire d'OS indique que les accompagnateurs ont théoriquement reçu une formation de formateur.

⁵⁷ Guide de formation de formateurs en ACEC daté de juin 2017 transmis en format PDF sous le nom de fichier « 5 – Guide Best de formation ACEC-Formateurs – VR 01 03 18 PAFS-BAT.pdf ».

⁵⁸ Les guides de formation en coaching qui nous ont été transmis sont : Manuel de formation des accompagnateurs en coaching (2^e partie) daté de septembre 2018 transmis en version Word (« Manuel de Coaching YKK 2ème Partie – Sept. 2018 – Final.doc ») ; Modules de formation des formateurs en coaching (1^e partie) datés de mars 2018 transmis en version Word avec suivi des modifications encore visible (« Modules de formation Best des formateurs en coaching – Première partie – FINAL 05 Mars 2017 FINAL.doc ») ; Modules de formation des formateurs en coaching (2^e partie) datés de septembre 2018 transmis en version Word (« Modules de Formation des Formateurs – 2eme Partie Septembre 2018-VR.doc »). La 1^e partie du Manuel de formation des accompagnateurs en coaching n'a pas été transmise.

⁵⁹ A la chambre de commerce puis à la Résidence Mamoune.

⁶⁰ Outil non transmis dans le cadre de cette étude.

⁶¹ Six ACEC par OS à observer pour voir si les formations ont été assimilées et si les ACEC suivent le protocole défini.

⁶² Deux équipes de Trickle Up réparties par zones : Dakar urbain et péri-urbain, Thiès et Kaolack.

Six des sept accompagnateurs interrogés mentionnent avoir reçu une formation en ACEC par Trickle Up. La durée rapportée de celle-ci est de cinq ou six jours d'affilée selon les personnes interrogées. Selon les accompagnateurs, la formation portait sur les thèmes suivants : création des ACEC ; maîtrise des 7 modules clés : constitution de l'ACEC, élection du groupe et rôles des différents membres (président, secrétaire, trésorier, les deux compteurs et les détenteurs de clés) ; types de réunions (simple, crédit, répartition du capital) ; règlement intérieur, disposition des membres du groupe, achat des parts et de solidarité, répartition du capital. Si les accompagnateurs estiment que la formation a été très bien dispensée en terme de méthodologie, le guide lui est jugé trop détaillé et pas suffisamment adapté au contexte national et au niveau des apprenants. En effet, en tant que guide de formation pour les RC, le contenu technique est trop complexe et certaines attributions quant au rôle des RC (ex. *livrer des formations aux bénéficiaires au besoin*) ne sont pas adaptés à leur niveau d'éducation (simplement alphabétisé pour certains). Aussi, les exigences en matière de disposition du lieu de réunion ou l'emploi de terminologie propre au milieu rural (ex. *chef traditionnel*) ne sont pas en adéquation avec le milieu urbain ; le nombre de participants (de 15 à 25) par groupe ACEC ne reflète pas le contexte national. Un autre exemple du manque d'adaptation à la réalité du projet YKK réside dans le fait qu'il est suggéré que les membres du groupe ACEC doivent se connaître, se faire confiance et se choisir eux-mêmes. Un travail de révision et d'adaptation de ces guides apparaît donc essentiel.

Sur les sept accompagnateurs interrogés, quatre pensent avoir compris le contenu de la formation mais estiment que la durée de formation était trop courte pour être en capacité de maîtriser l'ensemble des modules techniques.

Six des sept accompagnateurs interrogés mentionnent avoir reçu une formation en coaching par Trickle Up. La durée rapportée de celle-ci est de quatre à six jours d'affilée selon les personnes interrogées. La formation (organisée en deux parties), portait successivement sur le coaching de groupe puis le coaching individuel. Selon les accompagnateurs, la formation visait principalement à apprendre : la manière d'accompagner et de communiquer avec les bénéficiaires ; comment effectuer un diagnostic : élaborer un plan d'action, identifier les problèmes du répondant clé, accompagner une personne à trouver ses propres solutions à ses problèmes (diagnostic, planification et suivi) ; comment apporter des solutions. Les opinions des accompagnateurs quant à cette formation sont assez partagées car ils l'ont trouvée très riche et intéressante mais elle leur semble trop technique pour permettre une bonne maîtrise en seulement six jours. La durée de la formation leur paraît donc courte et les supports de formations (guides) beaucoup trop longs. Cependant, ils ont trouvé ces guides compréhensibles, utiles et à leur portée en terme de contenus. Ils ont apprécié l'utilisation de cas pratiques, le fait de mettre en simulation les activités et techniques proposées. L'un des points particulièrement positif dans la posture de coach réside dans le fait d'avoir compris et appris une nouvelle manière « d'approcher » et d'interagir avec les bénéficiaires de projet de développement en accompagnant l'Autre à trouver par lui-même ses propres solutions. Le fait d'aider l'Autre à identifier ses problèmes et qu'il trouve en lui les options pour les dépasser est pour eux une approche complètement novatrice.

Selon les accompagnateurs formés, les points forts de ces formations étaient la méthodologie utilisée par Trickle Up, les nombreuses simulations et cas pratiques, l'utilisation de la langue nationale à la demande quand nécessaire, et du suivi et recyclage pour s'améliorer⁶³. Les formateurs de Trickle Up ont été reconnus comme très professionnels et performants par une large majorité de personnes interrogées. Spécifiquement sur la formation en ACEC, le fait d'enchaîner progressivement les modules a été cité à plusieurs reprises comme un point fort de la formation. Pour le coaching individuel, ont été cités : l'intérêt d'être formé à identifier les problèmes ; la manière de pousser la personne accompagnée à trouver ses propres solutions (nouvelle approche pour tous) ; et le fait d'acquérir des conseils sur comment interagir avec les autres.

Une majorité d'accompagnateurs et autres acteurs interrogés ont réclamé de suivre une formation de formateur pour être en capacités de former les RC et d'apprendre à dispenser la formation de manière plus

⁶³ Le suivi-qualité de formation a consisté à revenir sur le terrain pour s'assurer de ce qui est compris, approprié ou non, puis de proposer une remise à niveau pour corriger certains aspects et réexpliquer en cas de besoin.

pratique pour faciliter la compréhension des RC. Plusieurs accompagnateurs ont stipulé avoir besoin de plus de jours de formation et d'avantage de conseils en technique d'animation et de communication.

Formation des relais communautaires

Les formations répercutées aux RC par les accompagnateurs ne portaient que sur le déroulement et fonctionnement d'une ACEC (et non sur l'ensemble de la formation globale en ACEC reçue par les accompagnateurs) et sur le coaching individuel (sans session sur le coaching de groupe). Ces formations ont été données de manière très variable en termes d'activité et de nombres de jours :

- Selon un accompagnateur, la formation des RC en ACEC a été organisée juste après sa propre formation : les RC de la zone de l'OS ont été répartis en deux groupes, et cinq accompagnateurs de l'OS ont été sélectionnés pour former tous les RC de cette zone en 2 jours et en 1 seule fois.
- Trois accompagnateurs indiquent avoir donné des formations en ACEC et en coaching de manière conjointe selon des modalités différentes : 5 jours pour assister les bénéficiaires en ACEC et 1 jour pour le coaching individuel ; 2 jours pour l'ACEC et 2 jours pour le diagnostic et le suivi des AGR ; ou encore 5 jours pour l'ACEC et 3 jours le coaching individuel.
- Un accompagnateur indique n'avoir donné qu'une formation en coaching individuel, en 3 jours et en une seule fois.
- Un autre accompagnateur indique qu'il a simplement expliqué les fiches de coaching aux RC.

De leur côté, tous les RC indiquent avoir reçu une formation en ACEC et en coaching par leur accompagnateur. Selon un tiers des RC interrogés, ces formations étaient données par le seul accompagnateur, ou appuyées par le gestionnaire de l'OS pour d'autres. Les RC interrogés rapportent des durées de formation en ACEC extrêmement variable, allant de deux à six jours, avec une majorité de RC indiquant une formation de cinq jours. Pour la formation en coaching, la durée moyenne rapportée par les RC est d'une journée. Un seul relai interrogé indique une formation de deux jours en coaching individuel. Le contenu des formations en ACEC et en coaching correspond, selon les RC, à celui annoncé par les accompagnateurs. Les RC ont spécifié les thèmes discutés quant aux problèmes et/ou stratégies potentiels des bénéficiaires du projet comme : la diversification de l'activité ; le fait de séparer l'activité et la consommation familiale ; l'écoulement de marchandises pour éviter les pertes ; les conseils avicoles et agricoles.

Outils pédagogiques

Les guides d'ACEC et de coaching conçus par Trickle Up et contextualisés par la DGPSN et la Banque mondiale étaient, selon la majorité des interlocuteurs, de bonne qualité, mais la compréhension et l'assimilation ont posé problème selon le niveau de la personne formée. Le manuel de formation des accompagnateurs en ACEC⁶⁴ a été complété par le guide de formation de formateurs en ACEC qui stipule : « *Ce guide est destiné aux Accompagnateurs des Opérateurs Sociaux. Ceux-ci utiliseront le guide pour la formation des RC. Les RC à l'issue de leur formation recevront un guide de facilitation des ACEC⁶⁵ qui est un document simplifié et adapté à leur situation.* » De la même façon, Trickle Up a proposé, en complément du manuel de formation en coaching, deux guides de formation des formateurs en coaching (1^{ère} partie⁶⁶ sur les modules 1 à 3, et 2^{ème} partie sur les modules 4 à 8) qui ont été remis aux accompagnateurs au moment de leur formation en ACEC, ainsi que deux fiches de suivi, l'une pour le coaching de groupe, l'autre pour le coaching individuel/du ménage (en français et non en wolof).

Ces guides manquaient d'images pour faciliter leur compréhension notamment par les RC. De plus, selon les responsables du projet et le personnel des OS, les guides étaient trop longs (70 pages pour l'ACEC et 30⁶⁷ pages en moyenne pour le coaching), le vocabulaire utilisé n'était pas toujours adapté au contexte ou niveau

⁶⁴ Document non transmis à l'équipe d'évaluation.

⁶⁵ Document non transmis à l'équipe d'évaluation.

⁶⁶ Document non transmis à l'équipe d'évaluation.

⁶⁷ Dont 8 pages destinées uniquement à présenter le projet YKK.

des destinataires, et le format des guides ne facilitait pas leur utilisation. En effet, le guide ACEC est très peu imagé, doté seulement de quelques tableaux ou graphiques, alors que les guides de coaching ne le sont pas du tout et ne sont composés que de texte. L'un des accompagnateurs indique n'avoir jamais lu l'intégralité des informations contenues dans les guides. D'après plusieurs accompagnateurs ces outils de travail indispensables n'ont été que peu utilisés, ils sont cependant conscients qu'ils auraient dû s'en servir quotidiennement en début de projet. Certains accompagnateurs indiquent que le nombre de guides de formation est trop important et que la quantité d'informations à lire augmentait après chaque formation reçue. Il a été plusieurs fois demandé d'éviter la saturation des supports et outils de formation (ACEC et coaching) car le niveau de détails et la fréquence des répétitions ont diminué leur appropriation. En revanche, deux personnels d'OS indiquent que les guides n'étaient pas compliqués, intéressants et accessibles aux accompagnateurs.

Selon Trickle Up, les outils n'étaient pas à la portée des RC car ils n'étaient pas initialement prévu et donc conçus pour eux : « *Au début il était défini que les accompagnateurs devaient faire les coachings de groupes et coachings individuels, c'est par la suite que la DGPSN a éclaircie pour dire que les coachings individuels vont être assurés par les RC* ». Ces outils auraient également dû être mieux adaptés au contexte urbain⁶⁸, au type de public formé et aux cibles⁶⁹. Il est en effet inutile de former les gens du terrain avec des outils trop lourds, car le risque est qu'ils ne les liront pas et ne les utiliseront pas dans leur totalité. Les RC aimeraient disposer d'outils de formation simplifiés et plus pratiques pour une utilisation sur le terrain en ce qui concerne les supports en ACEC et en coaching. Enfin, plusieurs RC et accompagnateurs aimeraient disposer d'attestation des formations qu'ils ont suivies dans le cadre du projet.

Formation des autres acteurs de mise en œuvre du projet

Les responsables du projet interrogés (au niveau central et des gestionnaires des OS) indiquent n'avoir reçu aucune formation sauf un chargé du suivi-évaluation qui aurait été formé sur les outils de suivi-évaluation au démarrage du projet, lors de la préparation des activités. Bien que les acteurs du niveau central n'aient pas été impliqués dans les formations des autres acteurs, plusieurs personnes interrogées précisent avoir été conviées aux formations en ACEC et en coaching. Un gestionnaire semble avoir donné des formations en ACEC à son équipe alors que deux autres gestionnaires auraient donné des formations en coaching pour leurs RC. La coordinatrice du projet aurait souhaité être spécifiquement formée à certains outils au lieu d'uniquement participer aux diverses formations comme simple témoin ou en appui logistique. Les gestionnaires et la coordinatrice du projet auraient gagnés à être formés également. Certains responsables de l'évaluation d'impact n'ayant pas participé à la conception des modules de formation ACEC donnent sur le terrain des informations contraires.

Recommandation 7 Formations préalables en ACEC et coaching

- Disposer de salles adaptées à la méthodologie et au nombre de participants pour délivrer les formations.
- Simplifier, synthétiser et finaliser les outils pédagogiques pour les accompagnateurs et les RC.
- Standardiser la procédure de formation des RC (contenu, durée et modalités).
- Avant la formation des RC, mettre à la disposition des accompagnateurs-formateurs les outils pédagogiques de terrain.
- Étendre les formations aux autres acteurs clés de mise en œuvre du projet.

4.2.1.2 Constitution et fonctionnement des ACEC

Les activités dans leur ensemble et les formations préalables des accompagnateurs en ACEC (et coaching première partie) en particulier ont accusé d'importants retards de démarrage (trois à quatre mois). Il semble que ces retards aient été dus à plusieurs facteurs :

⁶⁸ Par exemple, il est encore écrit AVEC au lieu d'ACEC et fait mention de villages au lieu de quartiers dans certains documents.

⁶⁹ Certaines règles de fonctionnement de l'ACEC, par exemple, ont pu paraître inadaptées dans certains cas ou contextes, comme de devoir s'asseoir tous en cercle à même le sol qui est difficile pour un grand groupe d'ACEC dans un espace restreint, dans la rue, pour certaines personnes présentant un handicap ou simple problème physique.

- La planification des mesures ACEC et coaching n'était pas clairement explicitée en début de projet et le manuel ne précise pas si les formations (ACEC et coaching) doivent être réalisées conjointement ;
- Les supports pédagogiques des formations ACEC et coaching ont été transmis tardivement aux responsables du projet ;
- Le travail d'adaptation au contexte sénégalais et au contexte urbain par plusieurs personnes de la DGPSN et de la Banque mondiale a engendré un délai supplémentaire : selon certains acteurs du niveau central, les guides de formation devaient être contextualisés par Trickle Up car cette tâche a nécessité beaucoup de temps et n'était pas initialement prévue dans leurs prérogatives. Étant donné leur surcharge de travail, les délais pour adapter les outils au contexte du Sénégal a contribué au retard accusé dans le démarrage des formations.
- La constitution des groupes ACEC a pris du retard à cause de la phase de réassignation des bénéficiaires (voir section 4.1.3.2).

Constitution des ACEC

Les groupes⁷⁰ de bénéficiaires ont été constitués, par quartier, par les accompagnateurs lors d'assemblées visant à expliquer le but du projet et rassemblant des bénéficiaires du PNBSF, des répondants clés du projet YKK et des leaders communautaires. Après avoir constitué chaque groupe, les membres du bureau étaient élus au sein de chaque ACEC, et la liste des ACEC était transmise au gestionnaire en charge de la première validation avant de remonter les propositions à la DGPSN qui les transmettait enfin à la Banque mondiale pour validation finale. C'est généralement lors de cette assemblée avec l'accompagnateur que l'information sur le type de paquet tiré au sort pour chaque groupe a été donnée.

Cette constitution des ACEC par quartier de résidence ne correspond pas à ce que Trickle Up avait suggéré. Selon la démarche méthodologique de Trickle Up, il importe de laisser le choix aux bénéficiaires d'intégrer le groupe ACEC qu'ils souhaitent (par affinités) et non d'imposer l'appartenance à un groupe comme cela a été fait pour des exigences de l'évaluation d'impact. Ceci a pu, selon Trickle Up, constituer un biais méthodologique dès le départ. Cependant, ce changement méthodologique n'est pas apparu comme problématique lors des échanges avec les RC et bénéficiaires participants aux focus groups. Au contraire, au vu des avantages fréquemment cités dans le fait de participer aux ACEC, il apparaît que faire partie d'un groupe dont on ne connaît pas nécessairement les membres au préalable peut être, par exemple, un facteur de création de lien social et semble donc plus être une force.

Fonctionnement des ACEC

Les ACEC ont débuté entre juillet et décembre 2018. Leur objectif semble avoir été bien compris par une grande majorité de bénéficiaires interrogés. Le siège de l'ACEC privilégié est chez la trésorière afin de ne pas avoir à bouger la caisse et ainsi sécuriser l'argent.⁷¹

Les séances se déroulent une fois par semaine, généralement chez la trésorière ou la présidente de l'ACEC. Les jours et heures de réunion sont décidées à l'unanimité par les membres du groupe et conviennent donc au plus grand nombre. Les groupes se réunissent tous en fin de journée entre 16h et 19h au plus tard. Certains ont choisi le dimanche afin d'assurer une plus grande disponibilité et donc mobilisation. Le jour est fixe pour toute la durée du cycle et en cas d'impossibilité exceptionnelle de tenir la réunion, un autre jour est programmé où les participants vont cotiser pour les deux séances. A la fin de chaque réunion, la présidente rappelle toujours le jour de la réunion suivante. La durée allouée dépend du type de réunion :

- Réunions simples : de 30 min à 1h ;
- Réunions de crédit et/ou de remboursement : de 1h à 2h ;

⁷⁰ Selon 2 personnes interrogées, si le groupe dépassait 36 bénéficiaires dans un quartier, ils avaient la consigne d'en former un second, alors que selon les instructions initiales, la taille maximale d'un groupe est de 39 participants, à partir de 40, le groupe doit être divisé en 2.

⁷¹ A titre d'exemples, les montants des ACEC de la zone de Kaolack varient entre 400 000 et 900 000 FCFA, et le montant cumulé des épargnes des 83 ACEC est d'environ 52 539 000 FCFA.

- Réunion suivie d'un coaching de groupe par l'accompagnateur : de 2 à 3h.

L'accompagnateur, appuyé par le RC, participe aux réunions menées par les membres de l'ACEC et, comme prévu par le protocole, sa présence diminue progressivement au fil du temps. En effet, pour la majorité des groupes interrogés, l'accompagnateur était présent lors des séances de l'ACEC de manière variable selon les phases du projet :

- Phase intensive : une fois par semaine
- Phase de développement : une fois par mois
- Phase de maturité : une fois par mois

Tous les répondants clés et autres bénéficiaires du projet YKK interrogés ont participé à au moins une réunion ACEC, la plupart ne parviennent plus à compter le nombre total de réunions auxquelles ils ont participé. Même si le taux de fréquentation diffère selon les groupes et les zones (Cf. Tableau 8), celui-ci semble moyen et il apparaît que ce sont généralement les mêmes personnes (un « noyau dur » par groupe) qui sont assidues. Les bénéficiaires interrogés s'absentent généralement pour des raisons de maladie, décès d'un proche, maternité, ampleur du travail domestique ou déplacements. Plusieurs bénéficiaires interrogés mentionnent des difficultés de mobilisation surtout au début car les personnes pensaient qu'il s'agissait d'une perte de temps ou manquaient de confiance dans le projet. Certains craignaient également des « rachats politiques » étant donné le contexte pré-électoral en début de projet et ont été rassuré par la suite.

Atouts, succès et satisfaction des ACEC

Plusieurs personnes interrogées, au niveau central et des OS, saluent le succès des ACEC, de par les sommes constituées (plus de 160 millions de FCFA sur Guédiawaye, Pikine et Rufisque), l'assiduité de leurs membres (surtout pour FKJ et APROFES et dans une moindre mesure dans les zones urbaines et péri-urbaines de Dakar), et le fait de considérer l'épargne⁷² comme quelque chose d'important.

Les participants aux FG interrogés rapportent un niveau de satisfaction très élevé avec les ACEC, et ce pour des raisons variées :

- *Le renforcement du lien social* – Dans la zone urbaine de Dakar notamment, l'apport de l'ACEC a été une meilleure connaissance de ses voisins : « *Les gens habitaient à côté mais ne se connaissaient pas, l'ACEC a renforcé les liens* ». L'ACEC est perçue comme vecteur de meilleure cohésion sociale. Certains groupes (2 des FG enquêtés) ont éprouvé le besoin de tenir des réunions supplémentaires, les membres se retrouvent donc en plus des réunions ACEC toutes les deux semaines ou une fois par mois.
- *La possibilité de faire de l'épargne et du crédit* – L'ACEC est vue comme une banque qui permet de faire des prêts pour développer son AGR, et permet également de faire de l'épargne. La facilité de faire un prêt a permis à certains de commencer une AGR (voir section AGR 4.4.2) ou de la renforcer, comme précise un répondant clé : « *Avant, ma mère avait des problèmes pour acheter les condiments pour l'AGR, mais maintenant, grâce à l'ACEC, j'y vais et je prends un prêt que je lui donne pour qu'elle achète les denrées dont elle a besoin.* » ;
- *La sécurisation de l'argent* – Une bénéficiaire souligne : « *Avec les tontines, il y avait des détournements, mais avec l'ACEC, l'argent est en sécurité* » ;
- *L'accroissement des connaissances* – L'ACEC est vécue comme un lieu d'échanges et de partage de connaissances utiles au quotidien. Une bénéficiaire indique que c'est une école où l'on apprend la « conduite de la vie ». L'ACEC a beaucoup fait pour elle, elle ne perd plus de temps et reçoit des conseils qui lui permettent de mieux organiser sa vie. Cet échange de conseils peut également apporter des appuis directs aux AGR : « *Lorsque j'avais planté de l'oignon, j'avais constaté que la*

⁷² Par exemple, dans certains groupes la cotisation de 500 FCFA pendant 1^{ère} phase est passée à 1 500 FCFA ensuite. Certains parviennent à cotiser jusqu'à 5 000 FCFA/semaine donc 20 000 FCFA/mois versus bourses de 25 000 FCFA/trimestre

plante avait une maladie, alors j'en ai parlé à un membre qui m'a demandé d'acheter un produit précis (le freudant). Mon problème a été réglé rapidement. »

- *Le développement des AGR – Pour beaucoup de bénéficiaires interrogés, l'ACEC facilite le développement de leur AGR. Elle constitue un apport non négligeable pour l'écoulement des marchandises. Cependant, seuls deux groupes interrogés ont développé des actions collectives comme l'achat en gros de marchandises pour les revendre à l'approche d'une fête religieuse.*
- *Le respect des règles – L'ACEC est régie par des règles de conduite : « Un membre qui s'absente pendant 3 ACEC d'affilée sans justification est suspendu, il n'aura pas de crédit. Le membre qui arrive en retard paie une amende et les détenteurs de clés, s'ils viennent en retard, ils paient 1 000 FCFA. » Plusieurs groupes notent que les membres sont en parfaite harmonie et respectent le règlement intérieur. Une bénéficiaire est satisfaite du fonctionnement de l'ACEC pour « la paix qui y règne ».*
- *Le soutien psycho-social – Une bénéficiaire rapporte que lorsqu'elle se rend à l'ACEC, elle oublie ses soucis et arrive à satisfaire ses besoins à travers les prêts qu'elle y fait : « Quand je suis à la réunion d'ACEC, j'oublie mes soucis. La discussion et les échanges que nous faisons fait qu'on ne se préoccupe de rien durant ce moment. Aussi, l'argent que l'on me prête me permet de satisfaire mes besoins. »*

Les bénéficiaires interrogés individuellement soulignent effectivement que dans leur vie quotidienne l'ACEC encourage :

- *La discipline – L'ACEC enseigne l'organisation et le rôle de chacun. Une bénéficiaire relate qu'au final, elle a pris cette habitude : « Si je m'occupais de mes enfants à 1 %, aujourd'hui je m'occupe d'eux à 10 %. Les conseils que je reçois à l'ACEC me motivent et me donnent plus de courage pour prendre soin de ma famille. C'est la famille qui est la richesse de demain. »*
- *L'épargne – L'ACEC enseigne à être économe pour favoriser les dépenses importantes et utiliser l'argent emprunté à des fins qui peuvent rapporter : « Je ne fais plus de gaspillage, je garde mon argent pour soigner mes enfants et subvenir à leurs besoins. L'épargne ne se limite plus à l'ACEC, maintenant même à la maison j'économise pour faciliter l'achat de parts à l'ACEC. »*

Ainsi, au-delà des aspects financiers, le soutien mutuel apparaît comme un aspect très important des ACEC pour les bénéficiaires. La solidarité joue au travers de différents mécanismes :

- *Au travers de la caisse de solidarité de l'ACEC (entre 5 000 et 10 000 FCFA) en cas de décès ou maladies – Un groupe explique : « Au début, il était dit que le soutien serait pour le décès et le mariage. Par la suite nous avons réfléchi et nous avons pensé que pour le mariage les demandes peuvent être nombreuses, donc, nous avons décidé de donner cette somme uniquement quand il y a un décès ou maladie. » On note ainsi le cas d'une « personne qui avait accouché et qui n'avait pas les moyens de se prendre en charge, alors les membres de l'ACEC ont pris 50 000 FCFA dans la caisse de solidarité pour l'appuyer ». Un autre groupe explique que les membres de l'ACEC cotisent chacun 1 000 FCFA en cas de besoin par l'un d'eux, comme par exemple, pour l'organisation de cérémonies.*
- *Au travers de cotisations financières volontaires additionnelles – Un groupe relate le cas d'une « personne qui avait perdu son enfant, les membres de l'ACEC lui ont donné 15 000 FCFA, ils se sont cotisés entre eux. »*
- *Au travers de dons de biens de première nécessité – Un groupe explique : « Une cotisation de denrées de première nécessité est organisée lors de chaque ACEC, chaque membre vient avec un produit (lait, sucre, savon, etc. et ils le remettent à un membre du groupe après tirage. »*
- *Au travers de dons d'intrants – Une membre explique : « Il peut arriver que la personne n'ait pas de semences, elle demande à un autre membre de lui en donner. »*
- *Au travers d'avances – Une bénéficiaire rapporte : « Moi quand je n'ai pas d'argent pour acheter des parts, je viens demander aux autres membres de me donner pour que je puisse acheter des parts. » Un groupe indique : « Parfois, un membre peut avoir un problème de remboursement de prêt, un autre membre lui avance. »*

Problèmes et inconvénients ressentis des ACEC

Plusieurs personnes interrogées, au niveau central et des OS, soulignent à quel point le critère d'âge utilisé dans la sélection des répondants clés pose problème : une personne de plus de 45 ans qui a un enfant de 18 ans qui est étudiant ne peut pas lui demander d'abandonner ses études pour participer aux ACEC. Ce critère constitue ainsi un frein car tous ces jeunes répondants clés abandonnent les ACEC pour retourner en cours ; c'est alors bien souvent leurs mères qui prennent leurs places. Il apparaîtrait pour beaucoup plus judicieux de maintenir comme répondants clés les personnes récipiendaires du PNBSF (quel que soit leur âge).

Au niveau des bénéficiaires, les principaux problèmes des ACEC semblent être, pour certains, les amendes et les délais de remboursement jugés trop courts et pas adaptés⁷³. La majorité des groupes et bénéficiaires interrogés ne voient aucun autre inconvénient dans la participation aux ACEC. Dans tous les groupes enquêtés, il n'y a à priori pas ou très peu de membres marginalisés. Si certains membres sont handicapés, des solutions ont été proposées pour leur permettre de participer : « *Une bénéficiaire avec une chaise roulante et une autre se déplace difficilement, mais elles sont les plus respectées dans le groupe, parce qu'elles sont ponctuelles et assidues.* »

L'engagement de certains membres de l'ACEC a pu être rendu plus complexe de par leur statut social ou religieux (femme d'Imam, de marabout, employée comme femme de ménage, etc.) et nécessiter davantage de plaidoyer. Quelques participants aux ACEC semblaient, au démarrage, complexés à participer, ne voulant pas être stigmatisés comme vulnérables ou pauvres. Une sensibilisation plus importante a été nécessaire pour les convaincre de l'intérêt d'y participer. L'autorisation du mari, assez difficile à obtenir, pour participer aux groupes ACEC ressort également fréquemment et pour plusieurs raisons :

- Croyances religieuses : taux d'intérêt interdit en Islam⁷⁴ ;
- Heures des réunions : jusqu'au crépuscule, moment de la prière du soir et de s'occuper des enfants puis du repas ;
- Refus strict que la femme emprunte de l'argent.

Pour certaines bénéficiaires, le fait d'expliquer le projet dans le détail à leur mari ou d'être appuyées par le relai ou l'accompagnateur a facilité leur droit à participer. Le gestionnaire, l'imam ou le délégué de quartier ont également été cités comme des appuis importants pour faciliter l'autorisation de certaines femmes à participer : « *Le délégué de quartier a réussi à convaincre un mari très réticent pour que sa femme participe à l'ACEC.* » Par contre, les séances de sensibilisation communautaire ont été peu citées comme facteur ayant aidé à convaincre les maris réticents en début de projet.

Les personnes interrogées ont émis plusieurs suggestions d'amélioration des ACEC :

- Augmenter le délai de remboursement du crédit ;
- Enlever la limite du nombre de parts ;
- Améliorer le lieu de réunions des ACEC : avoir un lieu plus sécurisé ; trouver des lieux plus appropriés, moins étroits, avec moins de passages, etc. ;
- Améliorer la mise à disposition du matériel comme augmenter le nombre de nattes pour que tout le monde puisse s'asseoir ou le nombre de carnets quand le groupe dépasse 25 personnes, etc. ;
- Sécuriser l'argent des ACEC : la caisse est conservée au domicile de la trésorière alors qu'elle contient parfois d'importantes sommes, ce qui présente un double risque, pour la sécurité de la personne en charge de garder la caisse et pour l'argent (vols possibles).

⁷³ Quel que soit le montant emprunté, le délai de remboursement est le même pour tous.

⁷⁴ Le guide fait sciemment mention de « frais de service » et indique d'éviter d'employer l'expression « taux d'intérêt ».

Recommandation 8 Fonctionnement des ACEC

- Trouver un moyen d'assurer la sécurisation de l'argent des caisses des ACEC.
- Revoir le délai de remboursement (fonction du montant de l'emprunt).
- Améliorer le lieu de tenue des réunions ACEC et le matériel disponible.
- Être plus souple et flexible sur l'application de certaines règles de l'ACEC en encourageant chaque ACEC à adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et mieux s'adapter au milieu urbain.

4.2.1.3 Coaching de groupe

Tout comme la constitution des ACEC, il semble que les activités⁷⁵ de coaching aient démarré avec du retard, notamment dans les zones semi-urbaines de Dakar où le coaching n'a commencé qu'en février 2019, du fait du retard pris dans les formations préalables par TU et de la mise à disposition des fiches de suivi du coaching.

L'objectif du coaching de groupe est d'accompagner les groupes à la maîtrise des principes et des méthodologies de fonctionnement de l'ACEC. Le but principal du coach est d'aider les personnes qu'il accompagne à trouver leurs propres solutions comme un « *accélérateur de changement* ». Le coach est d'abord expert en processus et non d'un domaine technique en particulier à la différence du formateur qui transfère une compétence qu'il possède et permet à la personne formée de l'acquérir pour améliorer ou changer la situation présente ou/et à venir.

Les séances de coaching de groupe ont été menées uniquement par les accompagnateurs (selon cinq accompagnateurs et tous les gestionnaires) ou par les accompagnateurs et les RC (selon deux autres personnes interrogées). Pour la plupart, celles-ci ont débuté dès le début du fonctionnement de l'ACEC ou environ un mois après.

Ces séances de coaching de groupe durent de 15 minutes à 1 heure selon la maîtrise du fonctionnement de l'ACEC par le groupe et selon les besoins d'appui. Cette durée semble convenir au plus grand nombre. Les membres de l'ACEC ne seraient pas disponibles pour rester plus longtemps étant donné leurs charges, préoccupations et obligations quotidiennes. Elles ont généralement lieu après les réunions ACEC, sauf pour un focus group interrogé qui le fait avant la réunion d'ACEC quand l'accompagnateur est ponctuel.

Ces séances se déroulent toujours au siège de l'ACEC, un lieu qui convient pour deux groupes interrogés car il est calme et aéré ou l'heure choisie correspond à un moment où il y a moins de passages. Mais généralement, les lieux où se déroulent les séances de coaching ne conviennent pas pour diverses raisons évidentes : trop de passages et donc de bruit et un manque de sécurité ; problématique en saison des pluies car en extérieur ; locaux étroits et en intérieur selon les zones ; présence d'autres personnes dans la maison ou la concession qui sont malades, étudient ou travaillent et nécessitent donc de ne pas faire trop de bruit.

La fréquence imposée par les OS était d'une séance de coaching de groupe par semaine pendant la phase intensive (premier trimestre), deux fois par mois pendant la phase de développement, et une fois par mois pendant la dernière phase du cycle qui est la phase de maturité. La fréquence mentionnée par les bénéficiaires est variable (de 1 à 4 fois par mois) et dépend des phases (4 fois par mois pendant la phase intensive et de 1 à 2 fois par mois pendant les phases de développement et de maturité) selon le plus grand nombre. Cependant, un groupe mentionne n'avoir eu de coaching de groupe que deux fois depuis le début du projet. Tous les bénéficiaires interrogés dans les différents focus group, sauf un, ont assisté à des coaching de groupe à raison de 2 à 4 fois par mois en moyenne. Les absences aux séances de coaching de groupe sont

⁷⁵ Selon le manuel d'opération, la fonction de coach est remplie par l'accompagnateur de l'OS et le RC. Ils ont principalement un rôle d'animateur pour aider à installer les autres composants et une fois cela terminé, ils reprennent leurs rôles de coaches auprès des bénéficiaires soit à travers des sessions individuelles de coaching ou des sessions de coaching de groupe. Une fois la formation GERME finie, la mise en œuvre du coaching démarre et dure 9 mois. L'accompagnateur de l'OS passera une journée par quartier toutes les deux semaines pour faire le coaching des bénéficiaires du quartier et ses activités seront complétées par celles du RC qui fera un suivi par semaine. Les séances de coaching se feront de manière individuelle ou par petits groupes d'activités/ affinités pendant une heure.

justifiées comme pour les séances d'ACEC principalement par la maladie, les décès, les cérémonies, la maternité, les tâches domestiques ou les voyages. Il apparaît également que la fréquence dépende de l'OS ainsi que du nombre de groupes que chaque accompagnateur a à sa charge. D'après la majorité des participants aux focus groups, l'accompagnement devrait être maintenu à raison d'une fois par semaine durant les deux premières phases le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils pour diminuer par la suite.

Selon les accompagnateurs, les thèmes principaux discutés pendant le coaching en groupe sont :

- Le développement des AGRs (cités par tous) ;
- Le fonctionnement et déroulement des ACEC et respect de ses procédures et règles⁷⁶(cités par tous) ;
- La famille, la santé et l'éducation des enfants (cités par une grande majorité).

Les choix des thèmes étaient principalement dictés par les erreurs commises et manquements observés par l'accompagnateur pendant les réunions ACEC et décidés par lui selon le déroulement de la séance d'ACEC. En effet, ce qu'il observe pendant la réunion va déterminer les thèmes à discuter. D'où l'intérêt, voir la nécessité, de faire le coaching de groupe après et non avant la réunion d'ACEC.

Selon les bénéficiaires interrogés, l'intérêt du coaching de groupe est de remédier aux difficultés de fonctionnement de l'ACEC et améliorer sa gestion, et de résoudre les problèmes des AGR. Il permet de comprendre comment organiser son AGR et de corriger les erreurs du groupe lors du déroulement de l'ACEC. C'est une occasion pour l'accompagnateur de parler des expériences d'autres ACEC. Un groupe relate que ce coaching de groupe a permis une amélioration du prix des parts de l'ACEC : « Nous avons fixé le prix d'une part à 500 FCFA par semaine et maintenant la part est à 1 000 FCFA. Après quelque temps, les membres ont dit que l'on pourrait le fixer à 1 500 FCFA. » Plusieurs acteurs du niveau central indiquent que le coaching a permis : une consolidation des AGR, une amélioration des AGR, et une prise en charge des problèmes par le bénéficiaire lui-même.

L'ensemble des accompagnateurs et RC semblent avoir compris et maîtrisé la façon d'identifier le problème du groupe, c'est-à-dire d'effectuer le diagnostic visant à identifier le problème et aider à dégager un plan d'actions. Les participants aux focus groups expriment ainsi une pleine satisfaction, indiquant que « l'accompagnateur corrige les erreurs en faisant des simulations sur les rôles de chaque membre mais cela perturbe parfois les autres membres car c'est comme si l'accompagnateur effectuait un contrôle : il y a de la pression. »

Selon plusieurs responsables du projet, les aptitudes et compétences requises pour être un bon accompagnateur et donc coach sont l'écoute, des compétences de communication, une capacité à développer des relations de confiance et une capacité à motiver et à inspirer. Selon TU, pour être un bon coach il est essentiel de comprendre que les bénéficiaires du projet ont des besoins différents, d'avoir une forte croyance en leurs capacités (capables d'atteindre les objectifs eux-mêmes) et une forte détermination à faire du mieux qu'ils peuvent. D'après les participants aux FG interrogés, les qualités de l'accompagnateur sont le respect de leur travail, la capacité de recadrer les membres de l'ACEC sur le règlement intérieur grâce à la maîtrise des outils et règles des ACEC, la ponctualité, la clarté des explications et l'utilité des conseils.

Pour ce qui est des problèmes et freins relevés pour le coaching de groupe, des acteurs du niveau central et accompagnateurs soulignent qu'il est compliqué de remplir la fiche sur le moment. Il faudrait prévoir une fiche à part pour chaque thème. Il semble important de ne pas se focaliser sur la fiche, ou de renforcer la maîtrise des accompagnateurs de ces supports. Par ailleurs, les accompagnateurs qui ont 7 à 8 groupes à gérer manquent souvent de temps pour cette activité de coaching

⁷⁶ Les sous-thèmes cités en majorité sont : le règlement intérieur, la gestion et disponibilité du groupe, l'épargne, le crédit, le recouvrement, le fondement du groupe, la solidarité et l'entraide, les rôles et responsabilités des membres.

Recommandation 9 Coaching de groupe

- Ajuster la fréquence des séances de coaching de groupe aux besoins de chaque ACEC, et envisager de maintenir une séance hebdomadaire durant les deux premières phases le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils.
- Faire la séance de coaching de groupe après la réunion ACEC afin que l'accompagnateur puisse identifier les thèmes les plus pertinents à traiter.
- Revoir les fiches de coaching de groupe.
- Revoir le ratio accompagnateur/groupes à la baisse et limiter le nombre de groupes à 6 par accompagnateur pour assurer sa présence à chaque réunion ACEC (1^{ère} phase) et un jour de repos hebdomadaire.
- Les groupes doivent fixer leur jour de réunion ACEC hebdomadaire en concertation avec leur accompagnateur.

4.2.1.4 Coaching individuel

Alors que l'objectif du coaching de groupe est d'accompagner les groupes à la maîtrise des principes et des méthodologies de fonctionnement de l'ACEC, les objectifs du coaching individuel (CI) sont d'appuyer les bénéficiaires dans la gestion et le développement de leurs AGR afin d'assurer leur rentabilité et renforcer ainsi leur résilience économique à plus long terme et de les aider à résoudre certains problèmes domestiques. Tous les bénéficiaires interrogés ont une bonne compréhension de l'objectif des séances individuelles de coaching à savoir : « *identifier les problèmes des bénéficiaires et les accompagner dans la recherche de solutions* ».

Le coaching individuel (CI) est effectué par les RC, à l'exception de la zone de Thiès où ce sont les accompagnateurs qui s'en sont chargés : « *Les accompagnateurs ont pris le relais car c'est techniquement et humainement impossible, les RC n'y arrivent pas car ils n'ont pas été formés par Trickle Up ; néanmoins 90 % des bénéficiaires ont reçu au moins un coaching [individuel]* ».

Il apparaît que le coaching individuel n'a pas été réalisé pour la zone péri-urbaine de la région de Dakar à cause du manque de disponibilité des bénéficiaires du projet, du manque de temps et de l'incompétence technique des RC. Selon les personnes interrogées, le niveau d'instruction des RC ne permettait pas d'assimiler cet outil et surtout de modifier leur posture pour devenir « coach ». Ils ont donc continué à faire davantage de la sensibilisation ou de l'animation et non du coaching au sens propre, ce qui a poussé l'OS à arrêté cet accompagnement individuel dans sa zone.

Le coaching individuel est réalisé lors de visites aux domiciles des bénéficiaires, généralement sans rendez-vous préalable. Selon les responsables et gestionnaires d'OS, les séances individuelles de coaching devaient théoriquement avoir lieu une fois par mois par les RC dès le démarrage des réunions ACEC⁷⁷, ou juste avant l'octroi de la subvention productive (selon deux personnes interrogées). Dans les faits, un premier tri est fait parmi les bénéficiaires participant effectivement aux réunions ACEC. Selon six accompagnateurs, tous les répondants clés ne sont pas touchés mais tous les membres actifs des ACEC le sont. Les bénéficiaires à accompagner individuellement semblent être en priorité les participants ayant le plus de difficultés⁷⁸ dans le développement de leur AGR, ou à titre personnel ou familial. Parmi les RC interrogés, un seul semble respecter la directive de rencontrer chaque bénéficiaire une fois par mois. Pour les autres, le nombre de séances de coaching individuel est très variable, de 2 à 5 fois en moyenne par bénéficiaire. Les réponses varient également beaucoup sur la fréquence des séances individuelles, la période de démarrage et le nombre de personnes à accompagner. La fréquence diffère selon le RC interrogé et son OS d'appartenance. A titre d'illustration, il semblerait que les participants de deux focus groups ont reçu deux visites de coaching individuel par personne depuis le début, alors que les participants d'autre focus group n'ont jamais reçu de coaching individuel. On note aussi des différences entre les premier et deuxième cycles pour beaucoup de RC. Une bénéficiaire explique, par exemple : « *Pour le deuxième cycle, le RC n'a pas fait de coaching individuel. Elle a commencé le coaching individuel deux mois avant la fin du premier cycle et a fait 6 coachings individuels pour les 20 bénéficiaires qui venaient.* » Une autre indique au contraire qu'il n'y avait pas de coaching

⁷⁷ Les deux types de coaching semblent avoir commencé après le début de l'ACEC.

⁷⁸ Tel qu'identifié au cours de la réunion ACEC ou du coaching de groupe

individuel lors du premier cycle. Le coaching individuel semble avoir débuté pour certains entre les mois d'avril et de juillet 2019. Selon les cas, il a été réalisé pour tous les participants aux ACEC, ou seulement pour ceux qui en avaient besoin. Tous les participants aux focus groups s'accordent à dire que le nombre de visites par bénéficiaire et quels bénéficiaires accompagnés ont été décidés par le RC. Le nombre de séances individuelles depuis le début du projet varie de 2 à 10 fois par bénéficiaire choisi par le RC au moment des réunions ACEC. A titre informatif sur les neuf participants aux focus groups interrogés individuellement, sept d'entre eux ont reçu du coaching individuel de deux à quatre fois.

La durée de ces séances de coaching individuel était de 10 minutes à 1 heure, la durée moyenne semblant être de 30 minutes pour une bonne majorité de participants aux focus groups. La moitié des personnes interrogées jugent que ce temps est suffisant, alors que l'autre moitié aimerait que les séances durent d'avantage étant donné les bénéfices qu'elles en tirent.

Les thèmes échangés lors des séances individuelles sont essentiellement liés aux AGR (cités par tous) et à la famille, la scolarité ou la santé (cités par une large majorité). Il semblerait que les participants aux FG et les RC des zones de Dakar urbain aient plus accentués les échanges sur la famille, la scolarité et la santé, alors que les zones de Thiès et de Kaolack ont plus focalisé sur les AGR.

Les participants ayant été accompagné individuellement en sont très satisfaits, apprécient l'opportunité de pouvoir aborder tous les domaines privés ou professionnels. Pour beaucoup, ce coaching individuel a été source d'appui et d'apprentissage pour le développement de leurs AGR et des problèmes ont pu ainsi être réglés ou évités. Pour certains, l'appui sur des questions de santé des enfants a été essentiel ainsi que sur la gestion des dépenses (par exemple, éviter des dépenses importantes lors de certaines fêtes religieuses, faire attention au gaspillage, etc.). Tous sont dans l'ensemble très satisfaits du coaching individuel sauf des participants à un focus group qui indiquent que le RC devrait prévenir avant de venir et choisir une heure différente de celles des prières. Les personnes interrogées, au niveau central et des OS indiquent que le fait de se rendre au domicile des membres des ACEC pour le coaching individuel est très apprécié car ils peuvent continuer à s'occuper des enfants, des tâches domestiques et ne perdent pas de temps dans le déplacement. De plus, cela permet aux RC de mieux prendre en compte leur réalité quotidienne.

Au niveau des défis, on note :

- Des problèmes de remplissage de la fiche de suivi de coaching par le RC qui ne l'a pas nécessairement comprise et dont le contenu n'est pas vraiment adapté au milieu urbain ;
- Un manque de maîtrise de la méthodologie de coaching par les RC ;
- Un nombre de bénéficiaires à suivre par le relai trop élevé : pour un RC qui gère 40 bénéficiaires, il est difficile de faire le tour de toutes ces personnes et de les avoir au téléphone ; selon les RC, ils sont en capacité de gérer entre 20 et 25 personnes en moyenne ;
- L'heure pour les séances car les bénéficiaires sont souvent occupés.

Certaines personnes interrogées suggèrent d'envisager plus en détails le rôle que les leaders communautaires pourraient prendre dans la prise en charge de certains besoins de coaching. Elles pourraient être sollicitées pour aider à régler des cas au sein des couples comme par exemple l'opposition d'un époux à la participation de sa femme aux activités économiques ou aux activités du groupe.

Recommandation 10 **Coaching de groupe et individuel**

- Revoir le ratio RC/bénéficiaires (20 à 25 participants max.) et/ou la fréquence des sessions individuelles de coaching à la baisse.
- Améliorer l'approche de formation notamment en innovant en ce qui concerne les outils et supports pédagogiques.

Question à approfondir

- Étudier la possibilité de développer des outils de formation simplifiés, utilisant les nouvelles technologies, évolutif et utilisant le partage d'expériences comme opportunité d'apprentissage.

4.2.2 Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales

D'après les personnes interrogées, l'objectif de la sensibilisation communautaire était d'expliquer le contenu du projet YKK et d'encourager ses bénéficiaires à participer aux activités par le biais de sessions au cours desquelles des films présentant des cas de ménages ayant réussi (« *success stories* ») étaient projetés et suivis de discussions. Cette activité était proposée dans le paquet social et complet.⁷⁹

Bien que cette activité apparaisse dans le manuel des opérations comme une mesure à part entière du paquet d'intervention, il semble d'avantage s'agir d'un préalable essentiel à la mise en œuvre du projet visant à assurer l'adhésion de la communauté. Le manuel des opérations précise ainsi que l'un des objectifs de cette sensibilisation communautaire est « *de créer une mobilisation générale de la communauté autour des initiatives du projet et des sujets.* »⁸⁰ Et, s'il a été difficile d'obtenir une période exacte pour le déroulement des séances de sensibilisation (qui auraient à priori eu lieu entre les mois de mai 2018 et janvier 2019, les dates différant selon l'OS et sa zone de couverture), ces séances se sont toutes déroulées en début de projet, après la sélection des OS et avant d'initier les premières activités d'ACEC et de coaching. Cette chronologie correspond à la séquence de mise en œuvre envisagée dans le manuel des opérations (qui indique « *assemblée d'information et recrutement des coachs* » et « *mise en place des ACEC* » avant « *projection et discussion communautaire* »), et précise qu'il s'agit bien d'une activité d'introduction du projet auprès des communautés.

Bien que les acteurs du niveau central ne devaient pas, d'après le manuel des opérations, être formellement impliqués dans les formations dispensées, trois d'entre eux mentionnent avoir donné des formations en sensibilisation communautaire aux accompagnateurs. Selon les accompagnateurs interrogés, la formation en sensibilisation communautaire a en effet été menée par la DGPSN ou par le gestionnaire de l'OS dans les locaux de l'OS concerné et a duré de deux à trois jours en une seule fois. Les objectifs des formations étaient selon eux de :

- Visionner des vidéos « *success story* » pour en faire la traduction du texte en wolof ;
- Maîtriser un support pour l'animation de la discussion ;
- Savoir comment projeter (techniquement) les vidéos.

Un accompagnateur dit avoir donné des formations en sensibilisation communautaire à ses RC, mais ne peut indiquer la durée et le nombre de jours. Selon des acteurs du niveau central, cette formation aurait gagné à être plus orientée vers une amélioration des techniques de communication des accompagnateurs. Les séances animées par l'accompagnateur (appuyé parfois par le RC du quartier⁸¹) avaient lieu une fois pour chaque groupe de 40 à 50 personnes maximum⁸² et duraient en moyenne de 2 à 3h. Les séances se sont déroulées dans des endroits variés comme à la mairie, chez le chef de quartier, chez un bénéficiaire du projet, dans une école (coranique ou non), dans un dispensaire ou encore au cinéma.

Les participants aux focus groups interrogés ont été informés de la tenue de ces séances par téléphone ou WhatsApp par le secrétaire de l'ACEC, le RC ou le chef de quartier. Une majorité des participants aux focus groups étaient présents lors des séances de sensibilisation communautaire. Presque tous se souviennent de

⁷⁹ Pour rappel, ces séances de sensibilisation communautaire étaient ciblées aux personnes suivantes : 2 membres du ménage (le répondant clé et le chef de ménage, ou autre adulte influent), le chef de quartier, les chefs de sous quartier, leaders d'influence, leaders religieux, directeur d'école, infirmier chef de poste, marraine de quartier.

⁸⁰ Les deux autres objectifs de cette sensibilisation communautaire mentionnés dans le manuel des opérations, à savoir « *inciter les bénéficiaires et les membres de la communauté à innover dans leurs AGR* » et « *surmonter les normes sociales qui pourraient entraver leurs plans de développement* » se retrouvent dans les mesures 4 et 5 (ACV et GERME).

⁸¹ Six RC des paquets social et complet (sur sept interrogés) ont participé aux séances de sensibilisation communautaire afin d'assister l'accompagnateur.

⁸² A la différence de ce qui était prévu, ces séances ont rassemblé environ 10 répondants clés, 20 autres membres des ménages bénéficiaires (soit 3 membres par ménages) et 12 leaders communautaires.

certaines scènes du film visionné. En revanche, plusieurs confondent la séance de sensibilisation avec la formation en ACV, qui utilise le même film.

Tous s'accordent à dire que l'engouement des leaders communautaires a pu être déterminant dans le taux de participation des populations aux séances et que la tenue de plusieurs séances dans un même quartier a diminué le taux de participation aux séances suivantes⁸³ quand il y en avait. Selon le type d'acteurs interrogés, une variabilité en terme de fréquentation apparaît allant de très fort à faible taux de participation selon la zone et le quartier. Le Tableau 8 illustre bien le manque d'informations sur le taux de participation effectif aux séances de sensibilisation communautaire.

Sur les six répondants clés interrogés individuellement⁸⁴, cinq ont participé aux séances et disent en avoir été satisfaits car ils ont bien compris le projet et cela leur a permis :

- De savoir comment entreprendre une activité et de ne pas la sous-estimer ;
- De savoir comment réagir face à certaines difficultés ;
- De toujours croire en soi et éviter de douter même en situation de vulnérabilité ;
- D'identifier le problème qui bloque le développement d'une activité avant de prendre une décision.

Une bénéficiaire confie que cette séance l'a aidée à devenir ambitieuse quant à son activité car « *dans la vidéo, il y avait une femme qui a commencé par une petite quantité de fatayas⁸⁵ et qui a finalement eu des commandes de la part de grandes entreprises.* » Selon certains, les exemples illustrés dans ces films ont pu contribuer à renforcer l'esprit d'entrepreneuriat des participants malgré le manque de moyens financiers ainsi qu'à convaincre certains maris réticents de laisser leurs femmes aux ACEC.

Les difficultés ou freins relevés au bon déroulement de cette activité sont :

- Les problèmes de mobilisation des participants à cause de l'inadéquation des horaires (occupés à étudier, travailler ou à des tâches domestiques) ;
- La configuration du lieu de rencontre : la salle n'était pas adaptée à un bon déroulement de la séance car l'espace était trop étroit, les équipements pas adaptés aux adultes (p. ex. les tables-bancs d'écoliers) ou l'espace était trop bruyant ;
- Certains accompagnateurs semblent avoir eu des difficultés techniques pour faire fonctionner le matériel de projection ce qui a retardé l'heure de fin de séance ;
- La répartition des participants en plusieurs groupes (deux ou trois au maximum) a entraîné l'absence des leaders communautaires lors de la dernière séance qu'ils jugeaient redondante. Les participants restants ne viennent pas non plus car ils ont déjà eu l'information de ce qui va être fait ;
- Le manque de véhicule pour transporter le matériel (encombrant et lourd) de projection a complexifié l'organisation des séances dans une des zones.

Recommandation 11 **Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales**

- Se limiter à une séance par quartier.
- Faciliter la mise à disposition d'espaces appropriés.
- Simplifier la logistique pour les accompagnateurs.
- Optimiser les assemblés de quartier existantes pour dérouler les séances de sensibilisation afin de limiter le temps pris par les ménages bénéficiaires du projet YKK et par les leaders communautaires.

⁸³ Selon le quartier et le nombre de groupes d'ACEC, plusieurs séances étaient planifiées.

⁸⁴ Bénéficiant d'un paquet social ou complet.

⁸⁵ Beignets salés sénégalais.

4.2.3 ACV et formation GERME

Les mesures 4 (Ateliers Compétences de Vie) et 5 (formation GERME) sont discutées ici conjointement car elles partagent le même préalable à la mise en œuvre, à savoir la formation par le cabinet CESAM de maîtres-formateurs (recrutés et contractualisés par la DGPSN) en ACV et GERME.

4.2.3.1 Formation préalable des acteurs de mise en œuvre du projet

Le lead régional pour les ACV et les formations GERME revenait au cabinet CESAM basé au Bénin. Celui-ci a regroupé des « maîtres-formateurs » certifiés en GERME^{86,87} pour l'ensemble des pays engagés dans le programme ASP pour une remise à niveau.

Au niveau du Sénégal, deux maîtres-formateurs contractualisés par la DGPSN pour le projet YKK ont pris part à cet atelier. Les maîtres-formateurs ont participé à la conception et à l'adaptation⁸⁸ des outils de formation à usage des formateurs ACV et GERME conçus par CESAM. Ces guides de formation apparaissent très imagés pour s'adapter à la cible. L'atelier régional a permis la réédition des images en adéquation avec le contexte socio-culturel de chaque pays. Le cabinet a mis à disposition des kits (outils de formation) et des boîtes à images. CESAM et Trickle Up ont beaucoup collaboré⁸⁹ afin d'assurer une bonne complémentarité entre leurs prérogatives et activités respectives, même si des similitudes et répétitions ont tout de même pu être constatées dans leurs guides. La DGPSN a financé ces kits, la révision et l'adaptation des guides au contexte sénégalais et a beaucoup collaboré avec CESAM pour l'adaptation des images. Selon plusieurs personnes interrogées, la conception des outils de formation a été faite dans le temps imparti.

De retour au Sénégal, chaque maître-formateur a pris en charge la coordination d'une zone spécifique du projet YKK : Dakar urbain et semi-urbain (CONCEPT et EVE) pour l'un, Thiès et Kaolack (FKJ et APROFES) pour l'autre. Ils ont participé à la sélection, pris en charge la formation et assuré le suivi post-formation :

- des « formateurs ACV » (des consultants indépendants contractualisés par chaque OS⁹⁰) afin qu'ils assurent les ACV auprès des répondants-clés / bénéficiaires du projet YKK ;
- des « formateurs⁹¹ GERME » (des consultants affiliés à l'un des trois cabinets⁹² de formation agréés GERME contractualisés par la DGPSN) afin qu'ils délivrent la formation GERME auprès des répondants-clés / bénéficiaires du projet YKK.

Initialement la participation des maîtres-formateurs à la sélection des candidats formateurs en ACV et GERME n'était pas prévu dans leurs TDRs. Celle-ci a été réclamée par l'un des maîtres-formateurs ne pouvant s'engager sur le processus de formation s'il n'avait pas la latitude de participer aux choix de ces formateurs. Il semble que la base de candidats formateurs identifiés par les cabinets et les OS et présentée aux maîtres-formateurs pour la sélection n'était pas de qualité suffisante. Environ deux tiers des candidats seulement ont été jugés de niveau correct. Le niveau hétérogène constaté entre les formateurs a eu des répercussions méthodologiques et sur le contenu des formations dispensées aux bénéficiaires du projet.

⁸⁶ Il existe des maîtres-formateurs et formateurs GERME certifiés car il y a derrière cette formation une organisation (le Bureau international du travail) qui a labellisé la formation GERME. Il n'y a, par contre, pas de formateurs certifiés dans le cas des ACV.

⁸⁷ Y compris les personnes ressources/maître-formateurs non certifiées GERME car chaque pays n'en disposait pas.

⁸⁸ Adaptation, avec l'autorisation délivrée par le BIT, des guides officiels labélisés GERME pour le projet YKK.

⁸⁹ Par le biais de vidéoconférences et de deux rencontres au Niger.

⁹⁰ 20 candidats ont été sélectionnés parmi les 25 candidats proposés par les OS CONCEPT et EVE (9 parmi ceux proposés par CONCEPT et 11 parmi ceux proposés par EVE)

⁹¹ Remise à niveau à partir des outils GERME adaptés.

⁹² Sélection parmi les 42 candidats proposés par 2 des 3 cabinets sélectionnés par la DGPSN (FRADEV et Access finance). Chaque cabinet a proposé 21 candidats (10 anciens formateurs certifiés GERME et 10 nouveaux formateurs GERME + un candidat en cas d'abandon en cours de formation) qui ont participé à la formation.

Un manque d'échanges et de coordination entre maître-formateurs et formateurs s'est fait ressentir. Le déroulement des formations et le suivi de celles-ci auraient encore gagné en qualité s'il y avait eu plus de partages d'expériences et de compétences entre types de formateurs. Plusieurs personnes interrogées au niveau central, des OS et des formateurs, suggèrent qu'une capitalisation collective des expériences de formateurs puisse être faite afin que chacun puisse apporter des améliorations à la formation, comme l'a fait Trickle Up pour le coaching.

Par ailleurs, il semble qu'il y ait eu une moins grande qualité de prestation et une moindre capacité de suivi et contrôle de la qualité de la part des maîtres-formateurs pour les formations ACV. Ceci peut s'expliquer par le fait que la formation ACV n'est pas, contrairement à la formation GERME, une formation certifiée : « ACV n'a pas ça. Le fait de dire maître-formateur c'est pour dire 'formateur des formateurs'. Ici, ce n'est pas comme en Europe où il faut avoir fait 5 ans de formation continue pour être maître-formateur. Dans ACV, c'est quelques aspects du développement personnel, ce n'est pas une formation en développement personnel. C'est d'ailleurs pour cela qu'on l'a appelé 'atelier en compétences de vie'. C'est comme s'il y a un diagnostic qui a été fait, on a identifié un certain nombre de compétences et on a dit il faut que, pour ce groupe spécifique, ce soit ces compétences-là qui soient développées. D'ailleurs pour un autre groupe, il n'est pas exclu qu'on choisisse d'autres compétences. » Pour ce qui est de la formation GERME, il semble que seule une partie de la formation certifiée ait été transmise, ce qui fait que les personnes formées ne sont pas devenues de nouveaux formateurs certifiés GERME. Ceci peut être vu comme une occasion ratée d'offrir une formation certifiante aux participants offrant des perspectives d'emploi (au travers du BIT, par exemple).

Certains responsables du projet YKK ont également assisté aux formations alors que plusieurs acteurs des OS et de la DGPSN interrogés regrettent le fait que les gestionnaires et accompagnateurs n'aient pas été dès le début formés en ACV et GERME pour être outillés à accompagner leur public cible⁹³ : « Soit il faut que le formateur accompagne, soit il faut former l'accompagnateur. Mais on a formé les accompagnateurs qu'à la fin, lorsqu'ils ont fait remonter cette information, leur volonté de maîtriser GERME et ACV. Ça ne veut pas dire que les accompagnateurs sont des formateurs GERME ou ACV, mais ils ont découvert les modules et les aspects sur lesquels ils doivent insister lors de l'accompagnement. »

4.2.3.2 Formations des bénéficiaires en ACV et en GERME

Presque toutes les personnes interrogées du paquet social et du paquet complet ont assisté aux formations ACV et GERME. Les dates transmises diffèrent mais il semblerait qu'elles aient eu lieu entre février et mai 2019. Elles se sont ainsi déroulées dans un contexte pré-électoral. La présence de discours politisés au cours des formations a entraîné des craintes et des réticences de certains bénéficiaires. Globalement, l'engouement et le travail sérieux des formateurs ont été plusieurs fois notés par les bénéficiaires. La présence aux formations des membres de l'équipe d'encadrement au niveau central du projet YKK a été source de motivation pour les formateurs en cours de formation.

Lieux et outils de formation

Les formations ACV et GERME se sont déroulées, selon les quartiers, dans le lieu qui était disponible à cette période à savoir la mairie, le dispensaire, une école, le cinéma du quartier, chez un bénéficiaire du projet, ou encore chez le chef de quartier. Il apparaît que le manque de disponibilité de salles (ou d'espaces) adaptées pour les formations a posé problème tout comme les équipements⁹⁴ de certains espaces. Les OS de la région de Dakar ont eu des difficultés particulières à trouver des lieux de formation. Il est à noter que la DGPSN n'a pas systématiquement mobilisé les mairies pour faciliter l'accès des salles communautaires aux OS pour réaliser les formations ACV et GERME. Certains acteurs interrogés suggèrent de développer un partenariat avec les services publics tel que la mairie afin de faire des économies sur des questions de logistique (prêt de locaux pour les réunions).

⁹³ Un gestionnaire d'OS souligne que les accompagnateurs veulent être formés en GERME parce que ce sont eux qui sont chargés d'appuyer les plans d'affaires.

⁹⁴ Par exemple, les table-bancs dans les écoles pas adaptés ni confortables pour des adultes.

Les outils utilisés lors des formations étaient le guide du formateur, une collection d'images, et des vidéos. L'introduction et les premières parties des guides du formateur ACV et du guide GERME sont exactement identiques, seuls les modules thématiques diffèrent.

Durée, horaires et séquençage des formations

Le nombre de jours et la durée rapportés de chaque formation⁹⁵ sont variables selon les groupes et personnes interrogées, mais tous confirment qu'ACV et GERME se sont déroulées en deux sessions distinctes.

Les formations se sont déroulées sur trois à quatre jours (session de 2 jours, 15 jours après encore 1 à 2 jours) comme théoriquement prévu (4 jours) à raison de 4 heures par jour en moyenne (contre théoriquement 6h/jour pour ACV et 5h15/jour pour GERME).

Les heures de formation n'étaient pas non plus les mêmes selon les zones et quartiers : de 10 h à 14 h, de 9h à 15 h, de 15 h à 18 h ou de 16 h à 19 h selon les cas. Ainsi, il a été constaté des sessions de formation GERME et ACV plus courtes que ce qui est prévu dans le manuel et dans les guides formateurs (par exemple, des sessions de 3 heures au lieu des 5 ou 6 heures quotidiennes prévues).

Le fait de ne pas dispenser en continu les formations ACV et GERME (pause de quinze jours en moyenne entre les deux sessions) n'était pas vraiment adapté au public cible car comme déjà indiqué il manque de temps et des problèmes de mobilisation se font davantage ressentir en milieu urbain et semi-urbain. Cette pause entre les sessions d'une même formation semble, selon les bénéficiaires du projet, avoir causé des oublis et la nécessité de reprendre certains modules. L'une des formations GERME a eu lieu en période de Ramadan et de Korité et a de fait été réalisée en une seule fois. Elle se serait à priori mieux déroulée. Il est essentiel d'adapter les périodes de formations aux habitudes et contraintes des populations cibles.

Cependant, selon les personnes interrogées au niveau central, les personnes formées n'ont pas toujours eu le temps de s'approprier les outils présentés dans les ACV et formations GERME car le nombre de jours n'était pas suffisant.

En terme de séquençage, il était prévu d'enchaîner les activités auprès des bénéficiaires comme suit : sensibilisation communautaire, ACV, formation GERME, puis octroi de la subvention productive. Dans les faits, les participants aux focus groups rapportent ce qui suit :

- Plusieurs mois se sont écoulés après la sensibilisation communautaire avant que ne soient lancés les ACV (plus de 4 mois dans certains cas). Certains focus groups jugent ce délai bien trop long car il laisse le temps aux participants d'oublier ce qui a été appris.⁹⁶ L'idéal selon eux serait de laisser deux semaines à un mois entre la sensibilisation et les ACV.
- La formation GERME a été organisée deux semaines après les ACV sauf dans certains cas où les deux se sont chevauchés. Ce séquençage apparaît normal pour les bénéficiaires du projet, parce qu'ils se disent qu'ils ne sont pas les seuls à être formés.
- Plusieurs mois ont pu s'écouler entre la formation GERME et l'octroi de la subvention (plus de 4 mois dans certains cas). Ce délai est jugé trop long. Plusieurs focus groups estiment qu'un délai de 15 jours à 2 mois serait idéal.

Les personnes interrogées au niveau central rapportent également des écarts entre la planification et la mise en œuvre qui ont engendré une certaine confusion sur le terrain. Des retards dans le démarrage des activités ont pu entraîner sur le terrain un chevauchement des formations GERME et ACV afin qu'elles soient réalisées avant l'octroi de la subvention : « *Les gens n'avaient pas de temps, et il fallait former sur ce délai. D'abord la formation ACV et après la formation GERME, mais il est arrivé que les formations soient simultanées.* » Une personne interrogée relate que ceci s'est avéré problématique au niveau de la mobilisation des bénéficiaires. Certains acteurs interrogés soulignent aussi qu'une part du contenu des ACV et des formations GERME s'est

⁹⁵ Les versions rapportées diffèrent: 2 sessions de 2 heures sur 2 jours à 15 jours d'intervalle ; 4 heures par jour sur 3 jours puis 1 jour 15 jours après ; 3 heures par jour ; etc.

⁹⁶ Certaines bénéficiaires interrogées soulignent toutefois que leur accompagnateur a pu leur rappeler ce qu'elles avaient appris.

révélé répétitive. Les messages clés ont parfois été perçus comme délivrés en doublon, les formations en étaient alors moins différenciables. Ceci peut être dû au fait que les premières parties (objectif, conseils pratiques, rappel méthodologique, méthodes de formation, etc.) des guides sont identiques.

Participation des répondants clés

Les participants ont été informés par téléphone par le RC, l'accompagnateur ou lors de la réunion d'ACEC. Les facteurs facilitants la participation des bénéficiaires à ces formations sont pour la majorité identiques, à savoir :

- La proximité des lieux de formation ;
- Le remboursement pour se rendre à la formation GERME (un montant de 2 500 FCFA a été donné par jour pour le repas et le transport. Certains ont préféré disposer de l'argent au lieu du repas) ;
- Le fait d'être informé suffisamment à l'avance pour s'organiser (la participation de certains a pu être altérée par le fait que le chef de ménage ne soit pas informé à temps) ;
- La langue wolof utilisée en majeure partie lors des formations.

En revanche, les facteurs cités ayant empêché une bonne participation sont :

- Les problèmes de salle et de manque de confort dans certains espaces ;
- Le manque de ponctualité⁹⁷ pour démarrer les sessions alors que certains bénéficiaires faisaient un important effort pour être à l'heure malgré leurs contraintes ;
- Les horaires proposés : le matin, par exemple, ne convient pas au plus grand nombre étant donné les tâches domestiques, le travail, la gestion des enfants en bas-âges ; l'après-midi semble plus adapté au public ; ces horaires de formations parfois inadaptés, notamment pour certaines mères de famille ayant des enfants en âge d'aller à l'école, ont entraîné une moins grande mobilisation ou l'obligation de mandater une autre personne ;
- Les jours de formation : quand celle-ci se déroule en semaine les élèves ne peuvent pas y participer ; plusieurs auraient souhaité que les formations se déroulent les week-ends ;
- Les repas : certains ont souligné le problème de la prise en charge des repas⁹⁸ et la difficulté de suivre plusieurs heures de formation sans manger⁹⁹, alors que d'autres ont apprécié bien mangé (et mieux qu'au quotidien pour beaucoup) au moins pendant les jours de formation.

Ainsi, comme mentionné précédemment, alors que ces formations visaient les répondants clés, un autre membre du ménage y participait parfois, notamment des récipiendaires du PNBSF de plus de 45 ans.

Qualité des Ateliers en compétences de vie

Tous les participants interrogés se souviennent du film qui a été projeté et se rappellent exactement de nombreuses scènes, par exemple : « *La femme qui a été montrée persévérerait dans son activité pour soutenir son mari. Cela montre que dans la vie, il faut savoir faire preuve d'abnégation et de persévérance si on veut réussir son activité.* » Mais beaucoup de confusion apparaît entre la formation ACV et les séances de sensibilisation communautaire. Effectivement, l'un des films était le même pour les deux.

Les bénéficiaires interrogés ont souligné que les ACV étaient intéressants pour la vie quotidienne. Ils ont été appréciés car ils montraient les différentes étapes pour réussir une activité. Les utilisations des compétences

⁹⁷ Il a été rapporté jusqu'à 2 heures de retard sur le démarrage de certaines formations, ce qui a été jugé à la limite de l'irrespect pour ceux qui se sont rendus disponibles à l'heure.

⁹⁸ Ce point reste à clarifier. Il semble que cela ait varié d'une zone à l'autre ou d'un type de formation à l'autre. Certaines personnes interrogées ont fait mention de défraiement repas. Le fait que certains participants aient demandé à ce que leurs frais de déjeuner soient remboursés en espèces pourrait expliquer le fait de ne pas avoir préparé de déjeuner aux bénéficiaires lors des formations.

⁹⁹ Selon les heures de formations, les bénéficiaires pouvaient rester à la formation de 9 h à 14 h sans manger, ce qui rendait la participation difficile.

et connaissances acquises au quotidien sont nombreuses, surtout en terme de gain de confiance en soi, d'estime de soi, et de persévérance dans les activités quotidiennes et d'engouement. Les ACV ont donnés de la valeur et de la confiance en soi aux bénéficiaires. Trois participants aux entretiens individuels mentionnent la qualité des ACV et du formateur qu'ils ont jugé compétent ce qui a permis une bonne compréhension et un apprentissage en communication également. Cela s'est traduit par l'acquisition de nombreuses connaissances pour les femmes bénéficiaires et une amélioration de l'estime de soi. Les thèmes discutés correspondent à ce qui était prévu dans les documents de projet. Les nombreux cas pratiques proposés, le fait de mettre en situation les personnes formées et les supports d'images utilisés ont été très appréciés.

Certains acteurs du niveau central ont jugé la qualité des ACV moindre que celle des formations GERME. Ceci peut être dû au fait que cette approche soit moins cadrée et ne fasse pas l'objet d'une certification, mais aussi au fait que la qualité des formateurs ACV soit laissée au soin des OS, et non d'un cabinet externe comme dans le cas des formations GERME. Les formateurs ACV étant des consultants recrutés par l'OS, ce dernier se trouve dans une position de juge et partie, étant à la fois formateur et « contrôleur ». Selon certains acteurs du niveau central, d'avantage de qualité et d'impartialité pourrait être garanties si l'activité était prise en charge par un cabinet externe. L'OS (le gestionnaire) aurait pu toutefois contrôler le travail du consultant formateur. Par ailleurs, comme souligné plus haut, le fait que celui qui forme (formateur ACV) ne soit pas celui qui assure le suivi (accompagnateur) peut poser problème.

Les ACV et GERME ont été très appréciés et sont, pour beaucoup d'acteurs interrogés des OS, des facteurs qui ont joué sur la psychologie des bénéficiaires du projet et qui ont facilité sa mise en œuvre.

Qualité des formations GERME

Pour la formation des bénéficiaires en GERME, la qualité et le sérieux des formateurs ont été soulignés par tous et selon l'un des gestionnaires d'OS, 70 % des formateurs ont donné satisfaction. Ce même gestionnaire raconte que le tiers restant avait les compétences, mais avaient des difficultés de communication et c'est à partir de là que ce même gestionnaire est intervenu pour appuyer les formateurs. Globalement, il a été noté une meilleure organisation des formations en GERME que des ACV.

Une grande satisfaction des bénéficiaires est à noter car plusieurs nouvelles connaissances et compétences amenées par la formation GERME leur apparaissent directement utilisables dans la vie quotidienne : de savoir mieux gérer son activité et ses bénéfices ; ce qui doit servir pour la santé des enfants et ce qui doit être utilisé pour la scolarité des enfants. Pour les personnes formées, c'est concret et pratique, p. ex. de pouvoir calculer ses dépenses, d'avoir appris comment épargner, d'avoir compris ce qu'est un fond de roulement et de ce fait d'avoir trouvé des solutions pour distinguer une partie des bénéfices de l'argent destiné à leurs ménages.

La formation GERME a ainsi été citée comme le moment le plus apprécié du projet par tous les focus groups en premier lieu car ils se sentent en capacité de gérer leur activité. En effet, les participants ont appris des stratégies de vente, comment attirer le client qui vient rarement, comment gérer le client qui ne veut pas attendre, la qualité du produit vendu, le choix du milieu de vente, le marketing, mais aussi comment faire un prêt à la banque. Ils ont été nombreux à apprendre comment répartir les bénéfices, comment gérer leur activité, comment vendre, comment choisir les produits et gérer les bénéfices : « *Lorsqu'on commence une activité, il faut acheter la matière première et le matériel dont on aura besoin. Maintenant, une partie des bénéfices est consacrée à ce matériel pour que s'il s'endommage, la personne puisse le racheter.* »

Recommandation 12 ACV et GERME

- S'assurer que chaque personne formée soit défrayée du transport pour se rendre sur le lieu de formation et ai à manger.
- Accorder davantage de temps aux formations.
- Revoir le séquençage des délais de 15 jours entre les deux sessions de formation (ACV, GERME).
- Développer un partenariat avec les services publics afin d'améliorer la gestion logistique des formations.

Questions à approfondir :

- Discuter l'opportunité de former les accompagnateurs en ACV et GERME car ils en assurent le suivi.
- Prévoir une capitalisation collective des expériences de formateurs afin d'améliorer la formation (Cf. Trickle Up).

4.2.3.3 Formation des accompagnateurs en ACV, GERME et commercialisation

Le suivi assuré par le maître-formateur en GERME et ACV a permis de révéler des insuffisances dans la formation des bénéficiaires. Dans le même temps, les accompagnateurs insistaient pour être formés en GERME car ce sont eux qui doivent appuyer les bénéficiaires à faire leurs plans d'affaires. Partant de ces constats, des ateliers¹⁰⁰ de formation des accompagnateurs sur ces aspects ont été organisés dans le but de pallier à ces carences. Un maître-formateur relate : « *Je m'étais rendu compte que les accompagnateurs ne savaient pas grand-chose sur GERME. Je n'avais pas de contact direct avec les accompagnateurs au début, je devais les former, mais c'est pendant le suivi que je me suis rendu compte que les gens qui accompagnent n'avaient pas compris et j'ai proposé qu'on fasse cet atelier.* »

Ces ateliers de formation visaient à renforcer la maîtrise des accompagnateurs de l'approche ACV et GERME niveau 1, ainsi que leurs compétences en techniques de commercialisation. L'objectif premier de cette formation était d'amener les accompagnateurs à être en capacité d'appuyer les bénéficiaires en stratégie de commercialisation, produit, lieu de vente à travers le marketing, l'interférence entre l'entreprise et la famille, la dynamique commerciale et de pouvoir surtout leur expliquer les plans d'affaires avant l'octroi de la subvention. Au moment de former les accompagnateurs en commercialisation (un des modules complémentaire), une introduction a été faite sur l'ACV et GERME.

Les ateliers ont été animés par les représentants du cabinet CESAM sous le contrôle de la coordonnatrice du projet YKK. Ils ont été organisés sur 4 jours en moyenne : premier jour sur ACV, deuxième jour sur GERME, et les deux autres jours sur la formation relative à la commercialisation. Les accompagnateurs ont été formés entre mai et juin 2019.

La formation sur le module commercialisation a été estimée comme claire par les accompagnateurs. Les cas pratiques et simulations sont des méthodes qui ont été réellement appréciées pendant les formations. Selon certains accompagnateurs interrogés, la terminologie de certaines parties du guide de formation n'était pas tout à fait adapté au milieu urbain et au type de public formé.

4.2.3.4 Élaboration des plans d'affaires

Une très grande majorité des bénéficiaires interrogés ont un plan d'affaire qui a systématiquement été réalisé avec l'aide de l'accompagnateur ou du RC. Pour la plupart, c'est l'accompagnateur qui a lui-même rédigé les plans d'affaires après avoir questionné le bénéficiaire.

Il a été demandé aux participants des focus groups de partager leurs plans d'affaires. Certains rapportent s'en servir régulièrement : « *À chaque fois que j'achète de la marchandise pour mon activité, je regarde d'abord mon plan d'affaire.* » D'autres, par contre, ne l'avaient jamais vu¹⁰¹ avant le passage de l'équipe d'évaluation car ils sont conservés par l'accompagnateur et l'OS. Une partie des plans d'affaires transmis apparaissent mal rédigés et donc mal compris et pas appropriés, ou alors pour une mauvaise utilisation et biais dès le départ. Pour la moitié des bénéficiaires interrogés, ce plan d'affaire ne semble pas vraiment avoir été compris et leur apparaît comme peu utile. Étant donné qu'ils ne comprennent pas bien l'utilité de cet outil, la plupart des bénéficiaires interrogées ne l'utilisent pas.

Une minorité a indiqué que le plan d'affaire était surtout une obligation avant l'octroi de la subvention. Il doit en effet permettre d'envisager le type d'activité que le bénéficiaire veut faire, et le montant dont le bénéficiaire aura besoin pour développer l'activité : « *Les plans d'affaires constituent une petite enquête pour voir le degré de la pauvreté des bénéficiaires pour pouvoir les appuyer.* » Toutefois, un focus group souligne : « *Il est bien de faire un plan d'affaire, mais, c'est mieux d'avoir un appui pour le concrétiser.* »

¹⁰⁰ Ateliers de renforcement ajouté en cours de projet en plus des activités prévues dans le manuel des opérations

¹⁰¹ Le gestionnaire de l'OS ou l'accompagnateur les avait déposés le jour même avant notre arrivée.

Selon certains accompagnateurs, le plan d'affaire est un outil essentiel et utile qui peut permettre aux bénéficiaires de mieux organiser leurs bénéfices et dépenses mais il n'a pas été bien compris malgré plusieurs explications et ne semble que peu utilisé.

Recommandation 13 Plans d'affaires

- Corriger les plans d'affaires s'ils sont mal rédigés et s'assurer de leur cohérence et compréhension.
- S'assurer que les plans d'affaires restent en la possession des bénéficiaires (et non conservés par l'accompagnateur).

Questions à approfondir :

- Est-ce que l'outil est adapté au public ? N'est-ce pas redondant après la formation GERME ?
- N'est-ce pas plutôt un module de la formation GERME ?

4.2.4 Subvention productive

L'objectif principal, tel que cité par les responsables du projet YKK, de l'attribution d'une subvention est de débiter ou renforcer les AGR. L'intention est donc clairement d'apporter un appui productif.

Montant de la subvention

Au moment de la conception du projet, le montant de la subvention avait été fixé à 80 000 FCFA. Ce montant a par la suite été revu à la hausse, à hauteur de 150 000 FCFA par ménage¹⁰² (bénéficiaire d'un paquet capital ou complet). Il semblerait que certains répondants clés n'aient pas été informés au préalable de ce changement.

Procédures de mise en œuvre

Les accompagnateurs étaient présents sur le terrain pour s'assurer du bon déroulement des étapes pour l'octroi de la subvention, à savoir:

- Identification des zones de paiement ;
- Préparation des listes de bénéficiaires en identifiant les doublons, vérifiant les numéros de téléphone et les cartes d'identité à partir de la base de données : par le RC et l'accompagnateur. Par ailleurs cette vérification a permis une rectification des listes des répondants clés et de leur participation effective ou non à une ou des activité(s). Validation par la DGPSN ;
- Partage des listes de bénéficiaires avec l'opérateur Wizall et élaboration d'un calendrier avec la DGPSN ;
- Identification des points Wizall dans chaque zone et quartier ;
- Explication du procédé de réception aux répondants clés et orientation vers les points de distribution par zone ;
- Partage du rapport journalier de Wizall avec l'équipe de la DGPSN et les OS les quatre premiers jours ;
- Recueil et traitement des réclamations.

Conditions d'obtention de la subvention

Quel que soit le type d'acteur interrogé, il n'a pas été possible d'avoir une information unique et validée du critère d'obtention de la subvention productive. En effet, plusieurs informations contraires ont été transmises quant au critère d'obtention de la subvention, à savoir :

- Tous les bénéficiaires du paquet capital et du paquet complet ;
- Avoir participé à au moins une mesure ;
- Avoir participé à au moins une activité ;
- Participer aux ACEC.

¹⁰² Plusieurs personnes interrogées jugent ce montant suffisant à ce stade pour appuyer le développement des AGR.

Le critère de participation aux ACEC semble être une condition pour les OS et le critère de participation à au moins une activité a plutôt été cité par la DGPSN qui est décisionnaire final. D'après les accompagnateurs interrogés, ce critère semble avoir été modifié en cours de projet, au départ tous les bénéficiaires des paquets capital et complet devaient recevoir la subvention, il aurait ensuite été spécifié que ceux qui ne participent pas aux ACEC ne doivent pas la recevoir.

L'absence de critères clairement définis et validés a été une source de tension entre bénéficiaires du projet (personnes assidues versus les personnes qui ne viennent jamais ou ne sont jamais venues et qui perçoivent quand même), entre agents de terrain et bénéficiaires et parfois au sein du personnel d'un même OS.

Période de distribution

La subvention productive a été reçue pour la majorité entre juillet et septembre 2019, mais était encore en cours de distribution¹⁰³ au moment de cette étude. Les accompagnateurs étaient censés informer chaque groupe avant la réception du code de transfert par message afin que les bénéficiaires se préparent à se rendre à un point de retrait Wizall. Certains n'ont pas été informés ou n'ont pas compris et ne connaissant pas l'opérateur de paiement Wizall n'ont pas conservé le code de retrait ce qui a causé divers problèmes pour les retraits. Par ailleurs, il était demandé de montrer sa pièce d'identité ce qui a également pu causer des blocages pour ceux n'en disposant pas.

La période de distribution était attendue et la plupart des bénéficiaires du paquet capital et du paquet complet étaient préparés. Selon eux, cette période était propice car le plan d'affaire était réalisé et ils savaient comment utiliser cette subvention, ou cette période correspondait à une phase difficile au niveau de leurs AGR rendant un appui financier nécessaire pour continuer. Pour d'autres, la période était risquée car elle coïncidait avec la fête de la Tabaski, moment où il est plus délicat de ne pas utiliser la subvention à des fins personnelles ou pour aider d'autres membres du ménage.

Utilisation de la subvention et résultats

Quatre focus groups indiquent avoir utilisé leurs subventions uniquement pour renforcer leur AGR en achetant du matériel, des équipements, des matières premières en plus grosse quantité ou en développant une activité complémentaire (aviculture, élevage de moutons, etc.). Une bénéficiaire relate : « *J'ai acheté un réfrigérateur et j'ai mis en place un poulailler, ce qui me permettra de conserver les poulets après abattage.* » Une autre a pu procéder à « *l'achat de tables pour mieux exposer les fruits qu'elle vend. Le reste de l'argent a été mis de côté, parce qu'elle veut acheter une machine à coudre.* » Pour les cinq autres focus groups, la moitié des participants mentionnent un partage ou une utilisation complémentaire au développement de leur AGR : partage avec le mari ; avec la mère (souvent pour sa propre AGR) ; achat d'habits pour les enfants, ou inscriptions à l'école ou à une formation ; achat d'un mouton pour la Tabaski ; partage pour les AGR des membres de la famille (fils, sœur, etc.) ; achat de médicaments ou soins pour un membre de la famille ; épargne sur un compte en banque. In fine, il y a eu beaucoup de partages, jusqu'à 75 000 FCFA donnés (soit la moitié de la subvention) pour certains. Quelques rares personnes n'ont pas partagé leur subvention : « *Elle n'a pas partagé cette somme car son mari lui a dit de tout investir dans son activité, mais que, lorsque l'activité génèrera des bénéfices, elle aura la possibilité de les distribuer à qui elle le souhaite.* » Un acteur du niveau central rapporte que les bénéficiaires ont doublé et même parfois triplé leurs AGR (grâce à l'achat de plus de poussins et d'aliments, par exemple).

Retards de paiement

Des retards de paiement de la subvention ont été notés. A la date du 25 novembre 2019, environ un tiers des bénéficiaires n'avait pas encore reçu leur subvention. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces retards. D'une part, l'augmentation du montant versé à 150 000 FCFA a empêché le paiement simultané à tous les répondants clés en raison des règles de gestion du compte du projet à la DGPSN. L'obligation de procéder à des paiements par groupe limité à 5 000 bénéficiaires a impacté négativement l'évolution du projet car certains pensent qu'ils ne recevront peut être jamais la subvention.

¹⁰³ Suite à la remontée des ménages oubliés, des erreurs et autres.

D'autre part, des problèmes d'identification des répondants clés sans carte nationale d'identité et l'absence de récipiendaires suppléants en cas d'indisponibilité du répondant clé ont également retardé ou interrompu le processus de paiement. Selon certains responsables du projet au niveau central, la carte nationale d'identité n'est pas obligatoire mais au moment du paiement de la subvention elle devient pratiquement obligatoire car demandée. Or, il y a des bénéficiaires qui ne disposent toujours pas de carte d'identité. Il fallait donc bien les identifier

Wizall offre la possibilité d'un paiement mobile. Certains bénéficiaires n'ayant ni carte d'identité nationale ni numéro de téléphone portable fonctionnel n'ont donc pas reçu leur subvention. Il est prévu de les regrouper en fin de projet afin de les régler sur présentation de leur carte de bourses Yakaar.

A cela s'ajoutent les cas où un autre membre du ménage se présente à la place du répondant clé pour percevoir la subvention, alors qu'il ne figure pas sur les listes. S'il est accepté qu'un membre du ménage (même  g  de plus de 45 ans) puisse remplacer le répondant clé pour participer aux activités, ceci n'est pas toléré pour l'octroi de la subvention. Cette situation s'est révélée problématique.

Confusion autour de la subvention

Certaines personnes interrogées soulignent qu'il y aurait lieu de mettre plus de forme pour expliquer l'objectif de l'octroi de la subvention :

- Pas pour la consommation mais pour l'AGR – La subvention a parfois été perçue comme un cadeau de la Banque mondiale.
- Pas pour le seul répondant clé mais pour l'ensemble du ménage bénéficiaire – Faute de compréhension ou de juste information, plusieurs conflits familiaux ont été rapportés suite à l'octroi de la subvention productive. Cette confusion entre ménage bénéficiaire et répondant clé se rencontre à plusieurs niveaux, y compris pour certains acteurs de mise en œuvre. De la même façon que le récipiendaire du PNBSF ignore souvent que la bourse est pour l'ensemble du ménage, le répondant clé a tendance à penser que la subvention lui appartient. Le fait qu'un répondant clé reçoive la subvention sans en informer les autres membres du ménage a parfois crée des tensions ou conflits familiaux¹⁰⁴. Le récipiendaire de la bourse a tendance à demander au répondant clé de lui remettre l'argent de la subvention ce qui peut provoquer des tensions.
- Risque de se déplacer avec l'argent de la subvention et coût –  loignement des points de paiement – Nécessité de prendre un moyen de transport.
- Frustration des personnes n'ayant pas encore reçu l'injection alors que d'autres n'ayant pas participé aux activités l'ont reçue.

Des bénéficiaires interrogés ont émis les suggestions d'amélioration suivantes :

- Faire le nécessaire pour que l'ensemble des bénéficiaires reçoivent la subvention en même temps afin d'éviter des tensions ;
- Choisir un opérateur plus connu que Wizall (p. ex. Orange money) – certains bénéficiaires n'ont pas conservé les SMS avec les codes pensant à une arnaque, alors qu'ils auraient conservé un SMS venant d'Orange money. De plus, pour le retrait d'argent, Wizall n'alimente pas automatiquement les points. Les codes sont enregistrés et ils demandent aux bénéficiaires de revenir. Certains bénéficiaires ont ainsi attendu pendant 15 jours avant de recevoir leur argent.
- Demander à l'opérateur de faire un paiement par groupe d'ACEC pour éviter les tensions au sein d'un même groupe et/ou les déceptions et sentiments d'injustices¹⁰⁵ qui peuvent diminuer la motivation de ceux n'ayant pas reçu «   temps ».

¹⁰⁴ P. ex. la fille (répondant clé) d'une bénéficiaire de la bourse qui part dans sa belle-famille après le mariage, les bénéfices de son AGR reviendront à cette famille et non à son « ménage d'appartenance initial ».

¹⁰⁵ P. ex. répondant clé assidu aux activités versus répondant clé ne participant pas du tout mais payé avant.

Recommandation 14 Subvention productive

- Clarifier que la subvention est pour un investissement productif et à destination de l'ensemble du ménage.
- S'assurer que la juste information (l'ensemble du ménage bénéficiaire au travers du répondant clé) sur le destinataire du projet et de la subvention soit transmise par le biais des OS aux participants au projet.
- Clarifier et harmoniser l'information sur le(s) critère(s) d'obtention de la subvention productive et s'assurer que cette information soit transmise par le biais des OS aux participants au projet.
- S'assurer que la période de réception du sms par Wizall soit transmise à temps aux répondants clés.

Questions à approfondir :

- Comment renforcer la communication sur l'identification nationale auprès des bénéficiaires ?
- Comment s'assurer que chaque répondant clé ait un numéro et un téléphone portable fonctionnels pour limiter les problèmes de paiement de la subvention ?

4.2.5 Articulation entre les acteurs

Dans l'ensemble, la collaboration entre les divers acteurs du projet a été assez efficace. Toutefois, il a pu s'avérer complexe de gérer ce partenariat multi-acteurs (Etat, ONG locales, Cabinets de formation ou ONG régionales (CESAM et TU), Banque Mondiale) car il n'y avait pas une structure leader et chargée de superviser et de coordonner l'ensemble des acteurs et activités.

Étant donné, la chaîne de mesures mise en œuvre dans le cadre du programme ASP, lorsqu'une des activités n'est pas déroulée à temps, ceci a nécessairement une implication sur les autres, ce qui a causé des retards et problèmes dans le projet YKK. C'est la raison pour laquelle, selon certains interlocuteurs, il serait préférable de sous-traiter avec une seule structure pour l'application de l'ensemble des mesures dans un projet de ce type. Pour une mise à l'échelle il serait donc essentiel, de veiller à clairement définir la structure en charge de la coordination et du lead global.

A titre d'exemple, Trickle Up et CESAM ont directement collaboré ensemble par le biais de vidéo conférences puis de deux rencontres au Niger. Il y a eu une bonne complémentarité dans leurs activités respectives même si des similitudes ont été constatées dans leurs guides et formations. CESAM devait initialement participer à la formation en coaching, ce qui n'a finalement pas été le cas et a provoqué des répétitions et doublons pour les personnes formées. Ceci aurait pu être évité grâce à une meilleure coordination des acteurs.

Selon les OS, la collaboration avec la DGPSN a été fructueuse et les qualités de gestionnaire du coordonnateur national ont été d'un appui précieux pour l'articulation des activités entre les opérateurs de terrain (sociaux et financiers) et la Banque Mondiale notamment. La collaboration entre accompagnateurs d'une même OS et entre accompagnateurs et RC s'est bien passée, ils se sont apportés beaucoup de soutien mutuel. En revanche, il est à déplorer que les accompagnateurs des différentes OS n'aient pas eu la latitude ou l'opportunité d'échanger et de collaborer, il en va de même pour les gestionnaires des différentes OS.

Enfin, il est à préciser que les coordonnateurs régionaux ont parfois trouvé que leurs prérogatives étaient outrepassées car certains acteurs du niveau central ne passaient pas par eux avant de communiquer et de coordonner avec les OS.

4.2.6 Facteurs facilitants et barrières

Le projet YKK apparaît, pour beaucoup comme novateur et très prometteur. En tant que projet pilote, l'une des contraintes et complexités souvent citée concerne les exigences de l'évaluation d'impact qui ont pu complexifier l'opérationnalisation. Selon les personnes interrogées, les principaux facteurs ayant facilité la mise en œuvre du projet et à l'inverse les barrières ayant pu l'entraver sont résumés dans le Tableau 9.

Tableau 9 Facteurs facilitants et barrières à la mise en œuvre du projet

	Facteurs facilitants	Barrières
Planification & conception	<ul style="list-style-type: none"> • La transparence de la loterie publique qui a permis de limiter ou d'éviter les tensions. • Le dispositif opérationnel proposé dans son ensemble. • Le fait de retrouver les mêmes opérateurs sociaux que dans le PNBSF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de méthodologie clairement définie en amont du projet donc expérimentations au fur et à mesure de l'avancée dans la mise en œuvre. • Le critère d'âge maximum du répondant clé. • Le quota de bénéficiaire fixé à 20 minimum par quartier. • Le fait de ne pas laisser le ménage choisir son répondant clé. • Le manque de compréhension du destinataire final de la bourse se répercute sur le YKK car le répondant clé pense parfois que l'argent est pour lui et non pour son ménage : déficit d'information en amont. • La lourdeur des activités car beaucoup de mesures. • La différence entre l'OS qui fait l'implémentation des bourses et l'OS qui gère le projet YKK car faible maîtrise de la zone par le personnel de terrain.
Bénéficiaires et ménages du projet	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement d'une majorité des bénéficiaires du projet. • L'esprit d'entrepreneuriat des femmes bénéficiaires. • La gestion des ménages par les femmes. • L'ouverture des populations. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obtention de l'autorisation des époux pour la participation des bénéficiaires féminins. Parfois, crainte ou refus de l'autonomisation financière de leurs femmes et qu'elles soient moins disponibles pour les tâches domestiques. • La difficulté ou le refus d'exposer leur vulnérabilité. • L'emploi du temps chargé des femmes (tâches ménagères, travail, etc.) et les répondants clés qui sont des élèves donc pas disponibles : problème de mobilisation des bénéficiaires en milieu urbain car ils n'ont pas beaucoup de temps. • Des interdits socioculturels qui ne permettaient pas toujours aux femmes de créer une AGR. L'émancipation de la femme est parfois source de tension conjugale. Nécessité de plaider avec certains maris.
Personnel de terrain et leaders communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication des RC pour l'information auprès bénéficiaires. • L'implication de certains délégués, chefs et marraines de quartier pour la mobilisation des bénéficiaires. • L'implication de tous les délégués de quartier lors des loteries de quartiers facilite le choix des quartiers. • La sensibilisation en présence des délégués de quartiers a facilité la participation. • La qualité du personnel accompagnant et leur engagement malgré les difficultés de paiements qu'ils ont parfois rencontré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'hommes que de femmes accompagnateurs : source de tensions conjugales car les femmes échangeaient leurs numéros avec eux et passaient du temps en leur compagnie (jalousies et méfiance). Les femmes demandent parfois à avoir affaire à des RC femmes. • Le changement de certains accompagnateurs en cours de mise en œuvre. • Le manque d'appui de certaines autorités administratives à mettre à disposition d'espaces (salles pour ceux qui en disposent) pouvant accueillir les formations.

Formations	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations en GERME et ACV. • La contextualisation des images pour GERME. • Le fait d'agir sur la psychologie même des bénéficiaires grâce à l'estime de soi développée grâce à ACV et aux compétences acquises avec GERME. • L'utilisation de la langue nationale dans les formations vers les bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'endroit adapté pour dispenser les formations, les créneaux horaires des formations pas toujours adaptés ou le manque de ponctualité. • Déroulement de certaines formations dans un contexte pré-électoral : présence de discours politisés qui ont pu entraîner des réticences et des craintes pour certains bénéficiaires. • Manque d'explication et/ou de compréhension sur l'utilité de la commercialisation.
ACEC	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité (pour les bénéficiaires) où se déroulaient les réunions ACEC. • L'opportunité d'avoir accès au crédit. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crainte de détournement de caisse par les membres à cause de l'expérience des tontines. • La fréquence des rencontres (chaque semaine) en milieu urbain. • Le taux d'intérêt des prêts de l'ACEC car contraire aux préceptes religieux de l'Islam.
Octroi subvention productive	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement d'opérateurs de paiement (par rapport au PNBSF) pour éviter les lenteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de carte d'identité nationale et d'un numéro de téléphone valide. • Le décalage temporel entre les formations et l'octroi de la subvention.
Coordination et appui technique	<ul style="list-style-type: none"> • L'expertise technique, la proximité de la coordonnatrice avec les OS, sa souplesse a facilité le suivi des activités. • L'important soutien et appui technique de la Banque Mondiale. 	
Suivi & supervision		<ul style="list-style-type: none"> • Le déficit de suivi et de supervision. • Le manque de moyens de transport, logistiques et financiers pour assurer la supervision.

4.3 Suivi, contrôle qualité et évaluation

Le Tableau 8 de suivi des activités mises en œuvre présente les données de suivi disponibles à ce stade, transmises par la DGPSN et les gestionnaires des OS.

Trickle Up a conçu et expliqué¹⁰⁶ au personnel des OS plusieurs types d'outils à utiliser dans le cadre du suivi et de la supervision du coaching, comme indiqué dans le Tableau 10.

Tableau 10 Utilisation des outils de suivi, de supervision du coaching

Outils	Utilisateurs	Fréquence d'utilisation	Destinataire de l'outil
Fiche Ménage	RC	Mensuel	Accompagnateur
Fiche de groupe	Accompagnateur	Deux fois par mois	Gestionnaire
Guide d'observation du coaching	Gestionnaire	Trimestriel et en cas de besoin	Projet YKK
	Accompagnateur	Trimestriel et en cas de besoin	Gestionnaire
Guide de supervision du coaching	Gestionnaire	Trimestriel et en cas de besoin	Projet YKK
	Accompagnateur	Trimestriel et en cas de besoin	Gestionnaire

Bien que des fiches aient été prévues pour un suivi quantitatif et qualitatif de l'ensemble des mesures sur le terrain, seuls les outils¹⁰⁷ suivants sont utilisés, informant majoritairement les aspects quantitatifs:

- Fiche d'information des ACEC renseignée par les accompagnateurs. Cependant, tous ne les mentionnent pas.
- Fiche de suivi de coaching de groupe. Les accompagnateurs devaient établir le diagnostic deux fois par mois lors de la phase intensive, une fois par trimestre lors des phases de développement et maturité. Ces fiches devaient être remises au gestionnaire de l'OS pour les compiler afin de les transmettre à la DGPSN qui elle-même les remonte à la BM. Lors de la validation, la BM examine les fiches et fait un retour à la DGPSN.
- Fiche de suivi de coaching individuel¹⁰⁸. Ces fiches devaient être remplies chaque mois par les RC et être transmises aux accompagnateurs.
- Fiche de suivi des formations pour suivre le taux de présence des participants aux activités du projet. Ces fiches étaient remplies par les accompagnateurs en fin de chaque formation et transmises au gestionnaire.
- Un fichier complémentaire de suivi de la situation financière des groupes d'ACEC a été élaboré par certains OS.

Les OS étaient chargés de rédiger deux types de rapport :

- Rapport mensuel des activités rédigé par l'accompagnateur.
- Rapport trimestriel pour toutes les activités rédigé par les gestionnaires des OS, transmis à la DGPSN pour permettre le décaissement.

Un outil (serveur ODK¹⁰⁹) avait été mis à disposition pour capitaliser le suivi des activités, mais son abonnement semble terminé depuis plusieurs mois. Les accompagnateurs disposaient initialement d'une tablette afin de recenser les informations de suivi sur ce serveur en vue de les transmettre au RSE de la DGPSN. Cependant, le serveur n'étant plus fonctionnel, les données sont transmises par fichier Excel.

¹⁰⁶ Outils expliqués pendant la première formation des accompagnateurs par Trickle Up en octobre 2018 à Dakar.

¹⁰⁷ TU a conçu les fiches de suivi d'ACEC et de coaching.

¹⁰⁸ Prenant en compte les informations sur l'élevage, l'agriculture, le commerce et la famille.

¹⁰⁹ Open Data Kit est un outil gratuit et open source qui permet de créer, mettre en œuvre et gérer des solutions de collecte et transmission de données. Nous n'avons pas obtenu la date exacte de fin d'utilisation.

Tous les acteurs interrogés s'accordent sur le processus de remontée des informations de suivi, celui-ci a lieu à trois niveaux, à savoir :

- *Au sein de l'OS.* Des RC (fiche de suivi des coaching individuels) aux accompagnateurs. Des accompagnateurs (fiches de suivi des ACEC et de coaching de groupe) aux gestionnaires.
- *De l'OS à la DGPSN.* Les rapports mensuels et trimestriels sont envoyés au coordonnateur régional qui les valide avant de les transmettre à la DGPSN (RSE et coordinatrice du projet YKK).
- *De la DGPSN à la BM* pour validation finale.

Il semblerait que les fiches de suivi de coaching individuel aient été mises à disposition tardivement. Selon certains acteurs des OS, ces fiches de suivi apparaissent comme utiles, mais, pour la majorité, elles sont difficiles à remplir, surtout pour les RC. En effet, certains RC ne sont pas lettrés et ne comprennent pas le contenu et le système de codage de la fiche. Selon tous les RC interrogés, cette fiche n'est pas pratique à utiliser. Il apparaît qu'elles ont été remplies comme des questionnaires. De plus, il semblerait qu'il manque la possibilité de noter les raisons des difficultés et le suivi des progrès. Cependant, TU avait conçu un module¹¹⁰ de suivi de la qualité pour recenser les difficultés dans le coaching, les solutions apportées par les accompagnateur et l'appui qu'ils ont reçu au besoin. Ce module n'a apparemment pas été conservé par la BM, alors que, selon TU, les fiches de coaching (groupe et ménage) ne sont pas des outils de suivi mais plus d'orientation. Le suivi proposé par l'équipe régionale d'évaluation ne permet donc pas de prendre en compte la qualité du coaching mais surtout les taux de présence aux activités.

Selon plusieurs acteurs interrogés, les fiches de suivi de coaching individuel sont conservées par les RC et ne seront récupérées qu'en fin de contrat de celui-ci.

Un des OS ne parvenant pas à capitaliser les données de suivi (situation de tous les coaching de groupe effectués depuis le début) a engagé quelqu'un pour le faire en échange de la réparation de son ordinateur.

TU a fait des évaluations journalières à la fin de chaque jour de formation et une évaluation finale.

Des missions de suivi post-formation ont été réalisées par TU pour l'ACEC (octobre 2018) et le coaching (mai 2019) et par les maître-formateurs¹¹¹ pour ACV et GERME. L'objectif de cette mission pour TU était de pouvoir s'assurer de la maîtrise du coaching (groupe et individuel) par les acteurs de terrain et d'identifier les progrès réalisés par les ACEC ou leurs lacunes en vue d'améliorer leur fonctionnement et leur performance. Ce type de mission s'inscrivait, pour TU, dans le cadre de leur méthodologie de transferts de compétences. Ce suivi-qualité a permis de constater des insuffisances dans la formation des accompagnateurs et d'organiser des ateliers de renforcement de compétences et du recyclage de certaines formations.

Le gestionnaire supervise les accompagnateurs (selon les demandes et les difficultés des groupes), les accompagnateurs supervisent¹¹² les RC et les coordonnateurs régionaux effectuent des visites de terrain à l'improviste afin de s'assurer du bon déroulement du projet. Parfois la supervision entre l'accompagnateur et les RC se fait par téléphone. Les gestionnaires¹¹³ des OS font également des visites ponctuelles sur le terrain. Plusieurs OS organisent des réunions de coordination hebdomadaires avec l'ensemble des accompagnateurs et le gestionnaire afin de compiler les données de suivi en vue du rapport mensuel.

Il y a une variabilité des procédures de supervision (fréquence, méthode, objectif) selon chaque OS et chaque accompagnateur, qui semble être à l'appréciation de chacun.

Les coordonnateurs régionaux rapportent chaque mois à la DGPSN pour l'ensemble des activités de la bourse de sécurité familiale (PNBSF) où une partie est dédiée spécifiquement au projet YKK.

¹¹⁰ Tableau de bord pour aider les coachs à identifier les personnes qui ont des contraintes, remonter l'information pour orienter vers des personnes habilitées à les aider.

¹¹¹ Sous forme de rapports de supervision comme prévus dans leurs contrats. Plusieurs missions de supervision se sont déroulées pour ce faire.

¹¹² Supervise les RC, minimum 2 fois par mois, lors des séances d'ACEC (réunions d'épargne, de crédit et de remboursement) et laisse le RC dérouler la réunion. Le but est d'identifier les problèmes du groupe pour ensuite les rectifier et c'est moment de vérifier le remplissage des fiches de coaching. Pour certains supervision selon les besoins des RC et non prédéfinie.

¹¹³ Visites de terrain mensuelles en début de projet, puis fréquence réduite.

Les responsables de la DGPSN et de la BM ont fait quelques visites de terrain en début de projet afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des activités. Il apparaît, que le RSE de la BM faisait des visites de suivi mensuelles (rapports de suivi-qualité) à la différence de la RSE de la DGPSN qui indique ne pas en avoir fait.

Aucun acteur du niveau central n'a pu répondre au sujet de l'évaluation de la performance et du contrôle de la qualité sauf le coordonnateur national qui assure que la performance des acteurs de terrain n'est pas mesurée. Il n'y a donc aucune évaluation de la performance des acteurs de terrain et très peu de contrôle de la qualité. En effet, les compétences de l'accompagnateur ou du RC sont évaluées uniquement selon le degré de fonctionnement du groupe ACEC. D'après les gestionnaires d'OS, l'évolution du groupe (engagement et volonté de participation des bénéficiaires) et les activités renseignées dans le rapport mensuel permettent de mesurer les performances des accompagnateurs. C'est bien la fréquence et le taux de participation qui sont regardés mais pas le contenu.

On constate une quasi-absence d'outil de suivi-évaluation et de contrôle de la qualité du coaching, entraînant un manque d'ajustement du suivi opérationnel et donc un faible suivi de la performance. Il apparaît que le but du suivi-évaluation mis en œuvre était de recueillir des données pour renseigner l'évaluation d'impact et non pour réagir au niveau opérationnel.

Des indicateurs qualitatifs sont utilisés uniquement par le suivi post-formation de Trickle Up et de CESAM, qui ne suffit pas à informer sur les résultats qualitatifs de l'ensemble du projet. Le suivi a été globalement très insuffisant par manque de temps et de moyens, lié à l'absence de procédures standardisées et adaptées aux capacités techniques et logistiques des acteurs de terrain.

Au niveau central, certains ont émis l'hypothèse d'externaliser le suivi-évaluation pour avoir plus d'impartialité.

Recommandation 15 Suivi, contrôle qualité et évaluation

- Disposer du cadre de résultats.
- Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatif.
- Revoir les outils de suivi utilisés par les accompagnateurs.
- Utiliser les guides d'observation et de supervision du coaching conçus par Trickle Up et capitaliser ces informations qualitatives.

4.4 Réalisations du projet

4.4.1 Motivation et qualités des RC et des accompagnateurs

Les **RC** sont motivés en majorité par l'appui qu'ils apportent à une population vulnérable, notamment par le biais de l'amélioration des conditions de vie et de la santé des bénéficiaires du projet et de leur ménage. Le développement de la familiarité, du lien social et de la solidarité entre les bénéficiaires d'un même quartier est également une source importante de motivation pour eux. Certains se disent également motivés par le fait d'être formés à de nouveaux outils et d'acquérir de nouvelles connaissances qu'ils pourront réutiliser dans leurs autres fonctions ou à titre personnel.

Les principaux atouts des RC résident dans la confiance qu'ont les habitants de leur quartier à leur rencontre, leur disponibilité, dynamisme et engagement, leur expérience dans le cadre du PNBSF ainsi que leur capacité à mobiliser des populations. Les qualités essentielles pour être un bon RC sont pour une grande majorité l'ouverture et la discrétion (ne pas divulguer d'informations confidentielles et personnelles sur les participants au projet), avoir un certain niveau d'étude (minimum de savoir lire et écrire pour remplir les fiches de suivi et comprendre les guides de formation), avoir un bon sens de l'écoute et être disponible.

Les **accompagnateurs** sont motivés eux aussi en priorité par l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires du projet et de leur ménage et par le fait de contribuer à la sortie de ces ménages de leur

situation de pauvreté. Leur autre source de motivation réside dans les connaissances et nouvelles compétences acquises grâce aux formations.

Les qualités essentielles pour être un bon accompagnateur sont d'abord, pour une majorité, de bien maîtriser la zone d'intervention et les habitudes de ses habitants, d'avoir un bon sens de l'écoute et des capacités avérées de communication, et enfin d'avoir un certain niveau d'étude afin de pouvoir comprendre les formations dispensées, de les transmettre ensuite et d'appliquer les outils proposés.

4.4.2 Activités génératrices de revenus

4.4.2.1 AGR développées

La majorité des participants aux focus group indiquent qu'ils étaient déjà engagés dans une (ou plusieurs) AGR avant le projet et qu'ils ont pu développer ces AGR au cours du projet YKK. Parmi les 111 participants aux focus groups¹¹⁴, 87 avaient déjà une AGR avant le démarrage du projet. Parmi eux, 80 ont renforcés et/ou diversifiés leurs AGR au cours du projet. Le renforcement des AGR existantes s'est fait au travers de divers biais :

- *Achat de matériel* – Les participants sont nombreux à avoir acheté du petit matériel pour améliorer leur AGR : achat d'un séchoir et d'une brosse de brushing pour une activité de coiffure, d'une seconde machine à coudre, d'une table plus grande pour la vente de produits, d'une pompe pour le maraîchage, etc. Une participante rapporte : « *Lors du partage de fin de cycle, j'avais 90 000 FCFA, j'ai utilisé cet argent pour acheter une pompe. Lorsqu'on a reçu la subvention, j'ai augmenté le nombre de plants que je cultive. Aussi, je vends du piment sec et des oignons, avec l'injection j'ai renforcé en augmentant la quantité que je vends.* » et une autre : « *Avant le projet je n'avais pas de pompe, je puisais de l'eau pour arroser mes plantes. Avec la caisse d'ACEC, j'ai fait un prêt pour acheter une pompe à 60 000 FCFA. C'est ce qui a permis de planter maintenant 5 plants de persil alors qu'avant je n'en plantais qu'un.* »
- *Achats en gros* – Nombre de participants rapportent avoir pu bénéficier de prix plus avantageux en achetant de plus grande quantité (par sac plutôt que par kg, plusieurs bidons à la fois, etc.), chose rendue possible par un prêt de l'ACEC et/ou l'octroi de la subvention. Une participante au FG explique : « *Avant le projet j'avais une petite table pour vendre des bonbons et biscuits. Après l'injection d'argent j'ai acheté une table plus grande. Avant j'achetais une caisse de biscuits et un paquet de bonbons, maintenant j'achète par trois caisses et trois paquets.* » Une autre relate : « *Avant j'achetais un sac de charbon que je vendais en 3 ou 5 jours, mais maintenant j'achète 7 sacs de charbon que je vends en une semaine. Pour le savon en poudre je vendais un sac mais maintenant, je vends trois sacs.* »
- *Diversification des produits de vente* – Beaucoup de participants relatent avoir diversifié leurs produits de vente, par de petits ajouts, en restant souvent dans le même secteur d'activité. Une bénéficiaire rapporte : « *Moi, je vends du poisson séché, mais avec le crédit de l'ACEC, j'ai rajouté de l'huile de palme et du citron liquide.* » Une autre explique : « *Moi je vendais que les pagnes tricotés à la main, mais lorsque le projet YKK a commencé, j'ai ajouté des torchons et des nappes de table.* »
- *Changement stratégique de lieu d'achat* – Une participante relate : « *Moi, j'achetais par kg au marché Thiaroye le poisson séché, mais quand j'ai commencé à emprunter dans la caisse d'ACEC, j'envoie en Casamance que l'on m'achète par panier.* » Une autre participante rapporte : « *Je vendais du savon et des produits cosmétiques. Avec le crédit que je reçois avec l'ACEC, je donne à ma belle-sœur qui est au Maroc pour qu'elle m'achète des produits de beauté. J'ai ajouté ces produits dans ma vente.* »

¹¹⁴ La grande majorité des participants aux focus groups étaient des femmes (seuls 5 à 6 hommes sur 111 participants). Beaucoup exerçaient un rôle clé dans l'ACEC (présidente, trésorière, compteuse ou porteuse de clés). Nombreuses étaient celles venues représenter leurs enfants répondants clés du projet YKK. Deux des neuf focus groups étaient constitués pour plus de la moitié de personnes de plus de 45 ans, dont la plupart étaient des parents de répondants clés. Cependant, deux focus groups étaient composés de membres plutôt jeunes (moins de 25 ans).

- *Changement stratégique de lieu de vente* – Une bénéficiaire indique, par exemple, qu'elle achetait trois paniers de poisson fumé qu'elle vendait en 20 jours, mais la vente se faisait uniquement dans son quartier. Maintenant, avec l'appui de la caisse d'ACEC, elle vend 30 paniers en six jours parce qu'elle vend dans son quartier et à Tivaouane. Elle donne aussi à sa fille une quantité pour qu'elle la vende pour elle.
- *Diversification de la production* – Une bénéficiaire du paquet social interrogée en entretien individuel relate qu'avant le projet elle ne vendait que du pain au thon, mais depuis elle a acheté un réfrigérateur et vend désormais des plats préparés, de la sauce petit pois des akras et des fatayas. Une autre participante en zone péri-urbaine rapporte : « *Moi j'avais une machine avant l'arrivée du projet. Avec le projet, j'ai renforcé la culture. Avant, je ne cultivais que du persil simple, mais avec le projet je cultive du persil simple, du persil chinois et de l'oignon.* »
- *Augmentation de la production* – Les participantes sont aussi nombreuses à indiquer avoir augmenté leur production. Une bénéficiaire indique, par exemple : « *J'avais une table de légumes et un seau de pâte d'arachide. J'ai ma propre machine pour faire de la pâte d'arachide, j'achète par sac d'arachide que je transforme pour revendre. Au début j'avais un seau de 5 kg que je vendais au détail pour plusieurs jours, mais maintenant je vends plus de 10 seaux de 20 kg en un jour.* »
- *Arrêt de l'achat à crédit* – Dans un entretien individuel, une bénéficiaire indique qu'avant le projet elle n'avait pas de fonds personnels et achetait au marché une caisse de poissons à crédit pour engendrer des bénéfices en la revendant : « *Au marché il y a des gens qui ont du poisson, si tu n'as pas les moyens d'acheter, ils te les donnent avec plus d'intérêts. Ensuite tu revends et après tu leurs paie le montant de la caisse et s'il y a du bénéfice tu prends.* » Grâce à l'octroi de la subvention productive, elle a pu financer son AGR et elle ne contracte plus de dettes.

Au sein de la minorité qui n'avait pas d'AGR en début de projet, la plupart indiquent avoir aujourd'hui une AGR. Sur les 111 participants aux focus group, 22 n'avaient pas d'AGR avant le projet.¹¹⁵ Parmi eux, 18 se sont engagés dans une AGR au cours du projet, dont 6 après le coaching et 5 après l'octroi de la subvention productive. Parmi les raisons qui les ont amenées à créer une AGR, les participants évoquent :

- *Une prise de conscience générale* – Une participante relate qu'après avoir assisté aux formations ACV et GERME, elle a compris qu'elle pouvait partir de rien et arriver quelque part, et a songé à lancer une activité. Une autre participante indique : « *Avant, j'avais 15 000 ou 10 000 FCFA, mais je me disais que cette somme ne me servirait à rien ; mais après les formations, je me suis dit que c'était fini, que j'allais me lancer dans le commerce.* » *Une prise de conscience de la possibilité que représente l'élevage* – Une participante explique ainsi que l'élevage est une épargne, un moyen de garder l'argent, raison pour laquelle elle a choisi d'acheter trois bœufs à 100 000 FCFA qu'elle compte revendre entre 250 000 et 300 000 FCFA à la tabaski.
- *Un prêt à l'ACEC* – Une participante relate qu'avec la seule vente de petits déjeuners, elle ne gagnait pas assez d'argent, alors elle a fait un prêt à l'ACEC et y a ajouté ce qu'elle avait épargné pour acheter un réfrigérateur afin de vendre de la crème.
- *La subvention productive* – L'octroi de la subvention productive a motivé quelques participants dans les groupes du paquet capital.
- *La saisie d'une opportunité* – Une bénéficiaire du paquet social raconte qu'une amie qui vendait des chaussures lui a demandé de montrer les chaussures à d'autres amies, puis elles ont fait une commande et elle a commencé la vente.

Très rares sont les participants aux focus groups n'ayant pas développé d'AGR à ce jour : seules quatre cas sur l'ensemble des 111 participants aux neuf focus groups. La cause évoquée est le manque de temps : une femme indiquant qu'elle assure déjà le nettoyage dans une boulangerie ; les autres indiquant qu'elles n'ont pas de temps libre avec les enfants.

¹¹⁵ La situation de deux participants n'a pas été recueillie.

In fine, une très large majorité est engagée dans des activités de commerce. Parmi les participants aux focus groups : la moitié s'est engagée dans la vente de produits alimentaires (petits déjeuners, déjeuners, poissons, légumes, crème glacée, pâte d'arachide, etc.) ; un tiers dans la vente de produits divers (détergent, chaussures, tissus, draps, parfums, savons, etc.) ; une minorité dans le maraîchage et/ou l'aviculture et/ou l'élevage; et quelques-uns dans les services (coiffure, couture, menuiserie). Au terme du projet, seules quelques participants indiquent être engagés dans plusieurs AGR diversifiés sur plusieurs secteurs. Plusieurs acteurs du niveau central suggèrent d'encourager le développement d'AGR au-delà du petit commerce : en orientant les bénéficiaires vers d'autres métiers (l'aviculture, par exemple) ; en les informant sur les ressources disponibles dans la zone (l'anacardier, par exemple) ; ou en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur.

Les participants aux focus groups ont rapporté plusieurs cas de réussite de femmes dans leurs AGR : « *Une femme qui vendait des beignets et qui a aujourd'hui une entreprise de traiteur* » ; « *Une autre femme a débuté avec un kg de bouye et elle parvient aujourd'hui à acheter deux sacs de bouye de 25 kg* » ; « *Une femme qui représente son mari dans le projet YKK, elle faisait du petit commerce, mais maintenant, elle voyage à l'étranger pour acheter de la marchandise en gros* » ou encore « *une femme qui a débuté en vendant des sachets d'eau devant chez elle et qui aujourd'hui a un chariot à boissons réfrigérées et se rend à la sorties des écoles pour vendre des jus de fruits et des crèmes glacées aux élèves* ».

4.4.2.2 Apport perçu du projet YKK

Quant à savoir en quoi le projet YKK a contribué au renforcement des AGR existantes, les bénéficiaires interrogés en FG et entretiens individuels mentionnent les différents types d'aide reçus suivants :

- *La caisse de l'ACEC* – Certaines participantes indiquent que la caisse de l'ACEC les a aidées en leur permettant de faire un emprunt. Une bénéficiaire relate ainsi qu'avant le projet YKK elle pouvait avoir une commande et ne pas avoir les moyens de l'honorer, mais grâce au projet, elle peut maintenant emprunter à l'ACEC et répondre aux commandes. L'ACEC permet notamment l'investissement en équipement et l'achat de produits à crédit (comme illustré ci-dessus).
- *L'appartenance au groupe ACEC et coaching* – Plusieurs participants aux FG illustrent les appuis des membres de leur groupe ACEC en proposant des nouvelles idées de produits et de stratégies commerciales comme par exemple la diffusion par Facebook ou WhatsApp.
- *La formation en GERME* – La formation GERME a été fréquemment citée par les participants aux FG comme une aide précieuse dans le développement de leurs AGR. Des participants indiquent qu'avant les formations en ACV et GERME, la vente était souvent faite de manière hasardeuse. D'autres participantes soulignent que la formation GERME leur a appris comment gérer une activité, faire un investissement, faire de l'agriculture, faire un prêt à la banque et gérer les bénéfices d'une activité. Plusieurs soulignent notamment comment la formation leur a permis de savoir ce qu'elles gagnent avec leur AGR, comment mieux gérer leur AGR et faire que la perte ne soit jamais conséquente.
- *La sensibilisation communautaire* – Les participants rapportent que les cas de réussite (« *success stories* ») les ont motivés. Certaines participantes prennent en exemple l'histoire de : « *La fille dont le mari ne travaillait pas et qui n'avait pas de quoi inscrire ses enfants à l'école, elle était partie voir sa tante qui lui avait donnée une somme et elle a commencé une activité et a finalement réussi à inscrire ses enfants.* »
- *L'octroi d'une subvention productive* – La subvention productive, pour les bénéficiaires des paquets capital et complet, est citée comme un facteur facilitant. Comme l'explique une participante aux focus groups, cela permet de travailler sans stress car ce n'est pas de l'argent à rembourser comme le prêt de l'ACEC. D'autres indiquent que la subvention permet l'augmentation des fonds (pour acheter une plus grande quantité de produits par exemple), et/ou l'augmentation de la production (en plus grande quantité de pâte d'arachide et d'accroître la quantité de wax qu'elle achète). Une participante rapporte : « *Je vendais du maquillage, mais ce n'était pas de la qualité, parce que le maquillage de qualité coûte cher, c'est avec la subvention que j'ai eu les moyens de les acheter.* »

- *La formation ACV* – La formation ACV est citée par beaucoup comme une activité inspirante. Pour les participants à un focus group, ACV leur a montré qu'il ne faut pas attendre des autres, qu'il faut faire des efforts pour avancer. Une femme du paquet social indique qu'avec l'ACV elle a appris qu'il ne faut pas se contenter d'une seule activité. Une femme du paquet complet explique que la formation ACV lui a donné l'impulsion, lui a permis « *de se convaincre qu'elle était capable de démarrer une activité.* »
- *Le plan d'affaire* – a été cité parmi les facteurs facilitants, mais de manière moindre, par les FG. Il a permis à quelques femmes de savoir ce qu'elles voudraient faire.
- *Les conseils promulgués par l'accompagnateur et le RC* – Les bénéficiaires interrogés indiquent que les accompagnateurs et RC sont une réelle source de motivation, comme précisé ci-dessous.

Lors des focus groups, la question du rôle de l'accompagnateur et du RC dans le développement des AGR a été explicitement posée. Il en ressort que leur rôle est d'importance et multiple :

- *Rôle de motivation* – Les participants rapportent que l'accompagnateur les motive sur le fait de renforcer leurs activités et de croire en leurs capacités. Des bénéficiaires du paquet social qui avaient entendu parler de la subvention octroyée à d'autres groupes relatent que l'accompagnateur a demandé au secrétaire de réexpliquer aux membres que le groupe est fort et qu'avec ou sans subvention les membres peuvent aller de l'avant. Ces encouragements ont permis aux membres du groupe de croire en eux en les exhortant au travail. Les participants à un autre focus group mentionnent que les conseils que l'accompagnateur et le RC leur donnent constituent une motivation en soi. *Motivant par ses visites de terrain en zone péri-urbaine* – Des participants rapportent que l'accompagnateur les exhorte toujours au travail. Parfois même, l'accompagnateur se rend dans les champs pour voir l'évolution des activités. Le fait que le RC et l'accompagnateur passent dans les champs leur donne de la motivation pour le travail.
- *Rôle d'incitation à travers le coaching* – Les accompagnateurs jouent un rôle important à travers le coaching pour inciter à améliorer les AGR. Les accompagnateurs, parfois accompagnés des RC, incitent ainsi :
 - *à la prise de risque* – Les participants d'un focus group relatent que l'accompagnateur a demandé à ce qu'ils fassent des prêts plus conséquents pour renforcer l'AGR et oser faire un prêt de 50 000 FCFA au lieu de se limiter à 25 000 FCFA. D'autres participants indiquent que l'accompagnateur les incite à avoir recours aux prêts de l'ACEC pour renforcer leurs activités.
 - *à séparer l'AGR des besoins familiaux ou autres* – Les participants à un focus group relatent que l'accompagnateur et le RC les ont influencé en leur disant : « *Il ne faut pas manger l'argent que l'on vous donne, c'est pour financer votre activité donc, ne l'utilisez pas pour les cérémonies, ni pour les dépenses de la maison.* » D'autres mentionnent que l'accompagnateur demande toujours ce que les bénéficiaires ont fait de l'argent emprunté à l'ACEC. Enfin, une bénéficiaire du paquet complet précise ce que leur dit l'accompagnateur : « *Les prêts que les bénéficiaires prennent à l'ACEC ne sont pas destinés à la consommation, c'est pour développer une AGR afin de subvenir aux besoins de la famille.* »
 - *à la diversification des activités* – Comme l'indiquent deux membres d'une même ACEC : « *Moi je vendais du café Touba et du pain, mais l'accompagnateur m'a proposé d'y ajouter du thon et de la mayonnaise* » ; « *Moi, quand il m'a proposé de rajouter du thiackry, je l'ai fait et je me suis rendue compte que ça marche plus.* »
- *Rôle d'aide à la décision de renforcer ou de commencer une activité* – A travers le coaching, les accompagnateurs et RC parlent de comment développer l'AGR, comment rentabiliser les activités, et comment gérer les bénéfices.

De plus, lors des entretiens individuels, quelques bénéficiaires ont ajouté que les accompagnateurs et les RC les aident car ils :

- *Orientent le choix des activités* – Une bénéficiaire rapporte : « *J'ai expliqué ce que je veux vendre et ils me donnent des conseils. Avec le RC, on a discuté, parce que je voulais vendre du parfum, je lui ai*

expliqué et il m'a demandé de voir quelque chose qui pourrait rapporter plus. On a fait le calcul, le tissu rapporte plus que le parfum. »

- *Donnent des conseils lors de coaching de groupe ou individuel* – Ceci est cité très fréquemment par des bénéficiaires des trois paquets lors des entretiens individuels. Selon une bénéficiaire du paquet capital, les conseils et les discussions lors des séances de coaching par le RC et l'accompagnateur ont influencé le renforcement de l'AGR. Le RC donne également des orientations sur les lieux de vente potentiels.

Au-delà du projet YKK, d'autres facteurs facilitants le développement d'AGR ont été relevés par des participantes aux entretiens individuels, notamment des facteurs liés à la situation du ménage :

- *Le soutien du mari* – Une bénéficiaire du paquet complet cite comme facteur facilitant l'autorisation de son mari. Elle explique que si le mari lui avait interdit de se rendre aux activités, elle n'aurait pas pu y participer et bénéficier de l'appui du projet pour développer son AGR.
- *La situation matrimoniale* – Une bénéficiaire du paquet social indique que le fait qu'elle n'ait pas de mari lui donne le temps de faire des activités sans aucun problème. Elle cite aussi l'appui de ses enfants qui préparent et vendent lorsqu'elle voyage.
- *La relève au niveau des tâches ménagères* – Le fait d'avoir une belle sœur qui s'occupe de la maison est mentionné par une bénéficiaire du paquet capital comme facteur lui permettant de développer son activité.

Quelques-uns des principaux défis rencontrés par les bénéficiaires interrogés lors des focus groups ou en entretien individuel, et les solutions qui ont pu être apportées, sont présentés dans le Tableau 11.

Tableau 11 Exemples de difficultés rencontrées et solutions apportées dans le développement des AGR

Type de difficulté rencontrée	Cas illustratifs
<i>Dettes dans la vente</i>	<p>Une bénéficiaire du paquet capital est confrontée à un problème de recouvrement de dettes pour la vente de chaussures. Elle a demandé de l'aide aux membres de l'ACEC et à sa famille : « <i>Souvent quand je leur demande, ils me disent de ne pas tout dépenser dans une activité. Il faut mettre de côté de l'argent pour que si les gens ne paient pas, je puisse avoir un fond de roulement.</i> » Ainsi, elle ne perd plus d'argent, alors qu'avant elle dépensait tout son argent et vendait à crédit. De ce fait, si les gens ne la payaient pas, elle se retrouvait sans fonds et était obligée d'attendre qu'ils paient pour pouvoir racheter de la marchandise.</p> <p>Une autre femme, bénéficiaire du paquet complet également confrontée au même problème, a demandé avis au formateur GERME. Celui-ci lui a expliqué : « <i>Lorsque tu fais une activité, tu ne dois pas dépenser tout ton argent, il faut mettre de côté une somme pour que, quand tu as des commandes et que les gens n'ont pas encore payé, tu puisses acheter de nouvelles marchandises.</i> » C'est ce qu'elle fait : « <i>Depuis son conseil, je laisse une partie de mon argent avec le grossiste et, si j'ai une commande et que je n'ai pas encore perçu mon argent, je vais en prendre. Depuis que j'ai commencé cela, je n'ai plus de difficultés.</i> »</p> <p>Dans la vente de maquillage, les clients d'une bénéficiaire achetaient sa marchandise à crédit. Elle s'est retrouvée avec des difficultés pour payer son grossiste, alors elle a décidé, sur les conseils de sa mère, de vendre son téléphone portable pour régler ses dettes.</p>
<i>Vente à perte</i>	<p>Une bénéficiaire du paquet capital raconte qu'il lui arrive d'aller au marché et de trouver que le prix de la caisse de poissons dépasse ce qu'elle avait prévu. Elle est alors obligée d'acheter une petite quantité pour pouvoir se payer le transport. Le fait que le poisson soit cher fait qu'elle le vend parfois à perte. Le poisson ne peut pas se vendre plus cher, et elle se rend compte à la fin de la vente que le montant dépensé n'est pas ressorti. Elle en a parlé au RC qui lui a conseillé d'emprunter dans la caisse de l'ACEC afin de pouvoir se relever. Elle a discuté avec le RC et ce dernier a gardé son secret. Lors de l'ACEC elle lui a laissé demander son prêt sans pour autant que les autres sachent pourquoi.</p>

Type de difficulté rencontrée	Cas illustratifs
<i>Confusion entre gestion de l'AGR et économie familiale</i>	Une bénéficiaire du paquet complet explique qu'avant de faire la formation, elle avait tenté de vendre mais n'avait pas réussi et avait perdu son argent. Elle ne maîtrisait pas la gestion de l'activité et prenait sur l'argent de la vente pour donner à sa mère ou à sa famille. Le RC lui a conseillé de différencier l'AGR de la famille : « <i>J'apprécie beaucoup son travail car le RC me demandait d'arrêter de gaspiller et de faire de l'épargne et aujourd'hui, je le fais et je me rends compte que je suis devenue plus rationnelle sur mes dépenses.</i> »
<i>Difficultés techniques</i>	Une bénéficiaire du paquet capital mentionne avoir eu une difficulté pour planter du persil chinois. Cette femme a demandé de l'aide aux membres de l'ACEC : « <i>Ce membre du groupe a planté pour moi le persil chinois et m'a montré comment est-ce que je devais faire pour l'arroser</i> ». Elle apprécie l'aide qu'elle a reçue car le persil chinois est le persil le plus cher : on peut le vendre jusqu'à 20 000 FCFA par plant alors que le pot de graines coûte 4 000 FCFA et elle peut faire 3 plants avec.
<i>Transport pour aller écouler les marchandises</i>	La femme qui plante du persil chinois mentionne la difficulté que représente « <i>le moyen de transport pour écouler la marchandise : il faut aller jusqu'à Notto pour vendre et pour cela il faut se réveiller très tôt et payer 15 000 FCFA de transport.</i> »
<i>Saturation du lieu de vente</i>	Une bénéficiaire relate qu'elle avait des difficultés liées à l'écoulement des produits transformés (gâteaux coco) dans son quartier. Le RC lui a conseillé d'aller vendre dans d'autres quartiers. Ça l'a aidé, parce que la vente marche bien en dehors du quartier.
<i>Manque de fonds de roulement</i>	Une bénéficiaire avait des difficultés à garder le fond de roulement de son activité. La formation GERME lui a appris comment faire pour que le fond de roulement ne soit pas mélangé avec l'argent destiné au ménage.
<i>Manque de capital de départ</i>	Des bénéficiaires rapportent des difficultés pour constituer un capital de départ suffisant. L'une souhaite avoir un salon de coiffure pour exercer son activité, mais ses moyens ne le lui permettent pas. Une autre veut gagner beaucoup d'argent pour ouvrir un atelier de couture afin de pouvoir mettre en œuvre sa formation en couture. Le RC lui a conseillé de patienter et de chercher plus de clients afin de réunir le montant nécessaire pour louer un magasin.

Recommandation 16 Activités génératrices de revenus

- Renforcer la compréhension des bénéficiaires de l'importance de tenir compte de la saisonnalité pour la vente de leur produit, de les adapter à la demande et d'éviter de vendre à crédit malgré les habitudes.
- Orienter les bénéficiaires vers d'autres métiers que le petit commerce en les informant sur les ressources disponibles dans la zone (l'anacardier, par ex.) et en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur.
- Solliciter les services déconcentrés vétérinaires et agricoles dans leur mission de conseiller technique sur les AGR (maraîchage et élevage).

4.5 Points positifs et succès

Toutes les personnes interrogées indiquent que les succès et points positifs du projet YKK sont nombreux et très importants. Les retours sont unanimement positifs sur ce projet qui a suscité beaucoup d'intérêt par son aspect novateur et holistique en touchant à la fois à la sphère économique, aux dimensions personnelles, psychologiques et sociales des ménages bénéficiaires. La combinaison des activités mises en œuvre semble être l'un des atouts essentiels de ce projet.

L'innovation du projet se retrouve non seulement dans le type de formations dispensées mais également dans l'introduction du coaching comme mode d'accompagnement.

Accompagner l'Autre à trouver ses propres solutions sans dicter la conduite à tenir ni anticiper ses réponses est un processus contribuant à l'autonomisation des bénéficiaires dans la gestion de leurs activités et de leur vie quotidienne. Ce choix d'une approche par l'accompagnement plutôt que par un encadrement directif contribue au renforcement tant de l'estime de soi que de la confiance en soi des bénéficiaires du projet.

Les résultats des montants générés¹¹⁶ par le biais des ACEC et l'acquisition d'une certaine autonomie financière¹¹⁷ par les bénéficiaires en sont l'une des illustrations.

En effet, les bénéfices du projet pour les bénéficiaires cités par les gestionnaires, les accompagnateurs et les RC sont en premier lieu l'autonomisation financière (épargne, accès au crédit, etc.), la gestion et le développement des AGR puis l'acquisition de la confiance et de l'estime de soi, enfin la possibilité de prendre davantage soin de leurs ménages (amélioration de l'éducation, de la santé et de la nutrition). Les RC ajoutent que les femmes en particulier ont pris conscience de la valeur du travail et de leur capacité à progresser. Pour tous ces acteurs de terrain, les bénéfices pour le ménage sont donc la sortie de la précarité, l'amélioration des revenus et des conditions de vie en général. L'un des RC précise « *Ceux qui avaient le problème d'avoir un repas par jour ont aujourd'hui trois repas.* » et va plus loin en mentionnant le fait que dans son quartier le projet a facilité l'inscription des enfants à l'école qui étaient habituellement dans la rue.

L'impact social du projet et l'amélioration des AGR ont déjà été largement démontrés dans les parties afférentes. Le fait de passer d'un système de cotisation par le biais des tontines¹¹⁸ à un système d'achat de parts et d'octroi de crédits grâce aux ACEC est, pour certains responsables interrogés, une avancée dans la lutte contre l'extrême pauvreté. Toujours selon le personnel des OS, l'une des grandes réussites du projet est la création et l'engouement développé pour les ACEC car elles ont contribué à développer de la cohésion sociale (partage et solidarité), au-delà des apports strictement financiers non négligeables. L'un des accompagnateurs indique que « *des gens qui ne connaissaient pas, se fréquentent maintenant, font même des échanges et s'entraident quand ils en ont le besoin* »

L'un des points positifs reconnu par tous est le très bon niveau des maître-formateurs en ACEC, coaching, ACV et GERME ainsi que le niveau de compétences et d'engagement de la majeure partie des accompagnateurs des OS. Les bénéficiaires du projet ont également souvent insisté sur leur fierté d'avoir été formé et sur la qualité des formations en ACV et GERME.

Les objectifs principaux du projet YKK et des activités mises en œuvre semblent avoir été remplis, à savoir :

- Atténuer les contraintes d'épargne et de financement en encourageant l'épargne des ménages et en impulsant des activités productives ;
- Accroître et diversifier les revenus des bénéficiaires en favorisant la résilience ;
- Doter les bénéficiaires des compétences de base transversales pour la gestion d'activités économiques ;
- Gagner en initiative personnelle et en estime de soi.

Le projet a donc permis de lutter contre la pauvreté, de raisonner les dépenses (éviter les folklores, les dépenses lors des cérémonies) et de diffuser des connaissances essentielles à la communauté.

A titre d'exemple significatif, la mobilisation des ressources financières par le biais des ACEC a permis au sein des 3 départements péri-urbains de rassembler le montant de 160 000 000 FCFA en 9 à 12 mois et l'augmentation du prix de la part est passée en un cycle de 500 FCFA à 1000 FCFA ou 1500 FCFA selon les groupes. Non seulement, les femmes bénéficiaires semblent avoir gagné en assurance et leadership, de plus la mise en place d'un dispositif de prise en charge local de services non financiers semble effective selon les maître-formateurs : « *Si le projet n'est pas là, sur place les gens qui sont des formateurs ACV et GERME, par exemple, peuvent rentrer directement en contact, et peuvent continuer à faire le travail et ça c'est intéressant, c'est assez positif* ».

¹¹⁶ Un responsable parle p. ex. d'un partage de plus de 10 000 000 FCFA pour une ACEC.

¹¹⁷ "Avant les ACEC, les femmes avaient des problèmes pour avoir 1 000 FCFA, elles se précipitaient pour aller faire la queue au niveau de la poste pour ne recevoir que 25 000 FCFA et aujourd'hui, elles peuvent rester 20 jours avant d'aller récupérer la bourse." L'achat de la part est passée de 500 FCFA à 1000 FCFA/ semaine en 9 mois. Certains bénéficiaires cotisent jusqu'à 5000 FCFA/semaine (5 parts).

¹¹⁸ Associations, habituellement développées au Sénégal, de personnes cotisant à une caisse commune dont le montant est remis à tour de rôle à chacune d'elles.

4.6 Perception des bénéficiaires du projet

Les réponses sont unanimement extrêmement favorables pour tous les bénéficiaires interrogés. Outre le fait que le projet YKK est perçu comme un projet bénéfique qui a apporté beaucoup d'appui aux bénéficiaires dans le cadre de leurs AGR et que tous mentionnent un renforcement économique, ils stipulent avoir réellement pris conscience de leur potentiel.

L'évolution de la gestion financière : Les bénéficiaires ne gaspillent plus, font de l'épargne au niveau du ménage pour acheter des parts le jour de l'ACEC. Ils font maintenant le calcul des produits qu'ils vendent, organisent leurs bénéfices et ne sous-estiment plus le montant de leurs épargnes. Ils disent ne plus changer d'activité et persévérer. « *Avant, si j'avais 200 FCFA, je disais que c'est petit que je ne vais pas l'épargner, mais maintenant avec la formation GERME, même 100 FCFA, je l'épargne.* »

Le confort psychosocial : De nombreuses réponses lors des entretiens (FG et individuels) sont de l'ordre de leur bien-être psychologique et social, comme :

- Diminution du stress ;
- Réduction du complexe d'infériorité : apport d'un certain (nouveau) statut social. "*Maintenant, quand je sors pour aller à l'ACEC, les gens me disent que j'ai changé et que maintenant, j'ai une occupation. A travers les formations, le projet a fait de moi quelqu'un* » ;
- Plus de fierté ressentie envers elles-mêmes ;
- Plus sociable, plus d'ouverture aux autres ;
- Estime de soi et confiance en soi ;
- Se sentent plus actives et dynamiques (changements de comportements comme diminution de la paresse, de l'oisiveté).

La création de liens et de cohésion sociale : De nouvelles rencontres et une meilleure connaissance des autres membres du groupe leur apportent plus d'ouverture et de familiarité avec les membres de l'ACEC, habitants de leur quartier.

La perception des enfants vis à vis de leurs mères a changé parce que les enfants se rendent compte qu'elles ont plus de revenus. Développement de la fierté à leur égard et d'avantage de motivation pour étudier afin de réussir dans une activité plus tard.

Plus de facilités pour **subvenir aux besoins de leurs familles** : éducation, scolarité, nutrition et santé des enfants. "*Avant, j'avais des difficultés pour acheter les fournitures scolaires des enfants, mais avec le projet, maintenant j'achète toutes leurs fournitures scolaires, mes enfants sont plus fiers de moi.*" Selon un RC "*Une mère qui n'arrivait pas à donner à son enfant un petit déjeuner, arrive à donner à son enfant tout ce qu'il souhaite avant même qu'il ne demande, l'enfant aura forcément une autre perception de sa mère.*"

Les femmes lors des FG et des entretiens individuels mentionnent comme bénéfices *pour elles-mêmes*, par ordre de fréquence :

- Le renforcement des AGR donc des capacités économiques, plus d'autonomie financière et in fine l'amélioration des conditions de vie. Une participante au FG confie : "*Mon mari est à l'étranger, il envoie trop tard l'argent du mois, mais maintenant avant qu'il n'envoie, je finance les besoins de la maison.*"
- La possibilité de faire des prêts et de s'autofinancer avec la caisse d'ACEC.
- La confiance en soi et l'estime de soi.
- L'acquisition de nombreuses connaissances grâce aux formations.

Pour leurs ménages :

- **L'école** : les bénéficiaires de nombreux Focus Group indiquent que leur participation au projet leur a permis d'inscrire leurs enfants à l'école et de leur acheter les fournitures scolaires.
- La prise de conscience de l'importance de l'état civil des enfants.

- **La sécurité alimentaire** : Les bénéficiaires sont nombreux à citer l'amélioration de l'alimentation des enfants et mentionnent qu'ils parviennent maintenant à acheter la ration alimentaire journalière. *"J'avais habitué mes enfants à partir à l'école sans prendre de petit-déjeuner, mais maintenant, je leur donne de l'argent la veille pour qu'ils puissent prendre leur petit-déjeuner."*
- **La santé** : plusieurs bénéficiaires mentionnent l'amélioration de la prise en charge de la santé. *"Quand mon enfant est malade, j'arrive à le soigner sans problèmes avec mes bénéficiés."*
- L'appui auprès du mari en **contribuant d'avantage aux dépenses du ménage**. *« L'amélioration de la situation économique d'une personne se répercute sur sa famille »*

4.7 Suggestions des acteurs du projet

Selon les responsables du projet au niveau central et des OS, certains aspects seraient tout de même à améliorer pour une meilleure mise en œuvre de ce type de projet comme indiqué dans le Tableau 12.

Tableau 12 Points à améliorer pour une meilleure mise en œuvre

	A améliorer
Conception, planification	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer un planning réaliste pour la mise en œuvre de chaque activité et veiller à ce que chaque acteur respecte les dates étant donné la chaîne d'activités en jeu. • Revoir le critère d'âge du répondant clé. • Regrouper le module commercialisation (accès aux marchés) et GERME et regrouper l'ACV et la sensibilisation communautaire. • Revoir les conditions de décaissements de la DGPSN vers les OS. Celles-ci ont entraîné des problèmes sur le terrain à cause de retards de paiement de salaire de 3 à 4 mois parfois (<i>des accompagnateurs se sont déjà retrouvés dans l'impossibilité financière de se déplacer</i>).
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les échanges et partages d'expériences entre OS et des accompagnateurs entre OS différentes. • Développer un important partenariat avec les services publics tels que les mairies afin de faire des économies sur des questions de logistique (prêt de locaux pour les réunions).
Communication plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • Développer plus de communication en amont pour susciter d'avantage l'intérêt des bénéficiaires. • Faire comprendre aux bénéficiaires que YKK est un projet complémentaire aux bourses et que les retombées reviennent aux ménages. • Renforcer les messages clés pour que les coachs soient plus à l'aise. • Clarifier un point du règlement intérieur des ACEC : si un participant ne vient pas, doit-il sortir ou non du groupe ?
Formations, renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de coaching à alléger et à simplifier pour une utilisation systématique et pour une meilleure appropriation par les acteurs. • Ne pas faire de pause entre les sessions de la formation GERME. • Augmenter le nombre de jours de formations en coaching, ACV et GERME et externaliser les formations ACV comme ça a été le cas pour GERME. • Modifier l'approche même de la formation en enlevant les cascades pour aller directement former le personnel de terrain (plus de transfert des connaissances et compétences) à tous niveaux et en innovant sur les formats. Annuler les formations des formateurs (séquençage) en formant directement les accompagnateurs ou RC par exemple. • Développer une capitalisation collective des expériences de formateurs afin que chacun puisse apporter des améliorations à la formation, comme l'a fait Trickle Up.
Mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêter l'intégration au groupe ACEC à un certain moment, si le bénéficiaire ne vient pas, ne pas forcer. • Signer un contrat moral avec les bénéficiaires pour le respect des engagements du projet. • Aspects pratiques : donner des cartes de bénéficiaires YKK et augmenter le nombre de carnets dans le kit ACEC (si le groupe dépasse 25, l'accompagnateur doit en acheter). • Améliorer la gestion des paiements de la subvention : trouver des stratégies pour identifier les personnes qui n'ont pas encore perçu de transfert d'argent. • Voir comment impliquer les filets sociaux dans le projet.

Personnel de terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux valoriser le travail des RC : augmentation du défraiement, attestation de formation. • Revoir la question des moyens de transport des accompagnateurs.
Suivi et supervision	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un planning précis et rigoureux de supervision de l'ensemble des acteurs (de terrain et formateurs) et veiller au suivi de manière standardisée (plan de mission de suivi). • Améliorer la gestion de l'information : les remontées d'informations de suivi au niveau local et central. • Faire l'évaluation de performance des différents acteurs. • Le système d'évaluation des OS doit être plus rigoureux. Au besoin externaliser le suivi-évaluation pour plus d'impartialité

Pour la plupart des personnes interrogées, le projet YKK représente une opportunité intéressante de préparer la sortie du PNBSF (initialement prévue à 5 ans, donc en 2018).

Plusieurs suggestions ont été émises quant aux conditions de la mise à l'échelle du projet YKK, à savoir :

- Revoir les critères de ciblage des ménages ;
- Conserver le protocole¹¹⁹ des ACEC et essayer de les constituer en réseau ;
- Ajouter des formations techniques (modules en agriculture, élevage et aviculture) adaptée aux besoins et ressources disponibles de la zone concernée et proposer un accompagnement des bénéficiaires du projet dans leur orientation professionnelle (vers des métiers ou secteurs porteurs) ;
- Simplifier les supports pédagogiques et outils à destination des acteurs de terrain et revoir le processus et les mécanismes de formation des accompagnateurs et RC. Développer plus de vidéos et diminuer la quantité de documents papiers ;
- Repenser intégralement le format du coaching pour le rendre viable car il est nécessaire ;
- Externaliser l'ensemble des activités de formation pour que les OS ne soient en charge que de la mobilisation, de l'accompagnement et de la coordination sur le terrain ;
- S'assurer d'un bon dispositif pour que les subventions arrivent à temps ;
- Conserver un suivi de proximité à l'aide des RC. Digitaliser le dispositif de suivi-évaluation pour qu'il soit plus performant et efficient ;
- Simplifier la mise en œuvre du paquet qui sera choisi notamment en diminuant¹²⁰ le nombre de mesures ou en associant plusieurs activités au sein d'une même mesure ;
- Augmenter les ressources humaines et le renforcement de compétences du personnel de la DGPSN. Plutôt que d'augmenter le recours à des consultants extérieurs, il serait opportun de favoriser davantage de transfert de compétence ;
- Trouver un bon acteur/leader qui assurera le mécanisme de coordination de l'ensemble des acteurs.

¹¹⁹ Bien plus structuré et solide que les tontines habituelles en Afrique.

¹²⁰ Généraliser un paquet moins complexe comme p. ex. dans la zone d'extension (à Saint-Louis, Mbour et Thiès) où projet allégé car pas de nécessité de répondre aux exigences de l'évaluation d'impact et qu'un paquet (capital) a été délivré donc beaucoup plus simple à mettre en œuvre : GERME, ACV et octroi de subvention mais pas de coaching, seulement de l'accompagnement.

5. Points essentiels à améliorer et perspectives

Le Tableau 13 présente l'ensemble des recommandations stratégiques proposées au cours de cette étude.

Tableau 13 Récapitulatif des recommandations par séquence du projet

Projet Yook Koom Koom au Sénégal	
Recommandation 1	Harmonisation de la terminologie
	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une révision et harmonisation des principaux termes, au niveau sous-régional d'abord (dans les documents du programme ASP au Sahel), et par répercussion au niveau national. Produire des versions définitives des documents de projets (formellement validées et datées, en format PDF).
Mise en place du projet	
Recommandation 2	Rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> Il convient d'établir et de valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre du projet YKK. Il est nécessaire d'établir des descriptions des tâches et responsabilités pour chaque poste occupé dans le cadre du projet. Et de clarifier qui a la charge de la supervision des OS. L'organigramme doit être accompagné d'une description claire des processus de communication entre les structures, entre les acteurs et entre les postes.
Recommandation 3	Sélection et gestion des opérateurs sociaux
	<ul style="list-style-type: none"> Choisir, dans la mesure du possible, comme opérateur social dans chaque zone d'intervention du projet YKK l'opérateur social déjà en charge du PNBSF dans cette même zone afin d'assurer une bonne maîtrise des réalités du terrain.
Recommandation 4	Ressources humaines des opérateurs sociaux
	<ul style="list-style-type: none"> Établir une procédure standard de recrutement des accompagnateurs et RC pour tous les OS au sein de laquelle une fiche de poste détaillée sera élaborée par type d'acteur de terrain. Assurer une formation adéquate aux gestionnaires des OS. Fournir des contrats de plus longue durée aux accompagnateurs pour assurer leur engagement. Assurer un versement régulier des rémunérations et indemnités. Maintenir l'implication des RC tout au long du projet, y compris après l'octroi de la subvention productive. Revoir les critères de sélection des formateurs ACV et/ou envisager une formation plus poussée des formateurs ACV pour pallier les manques de compétences et expériences de certains candidats. <p><u>Questions/points à approfondir :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Prendre en compte l'opportunité de présélectionner et de former du personnel de terrain de remplacement en cas d'incompétence ou d'abandon en cours de projet comme effectué dans le cadre de la formation ACV? Réfléchir à la mise place de mécanismes pour pouvoir gérer le déficit de performance d'un opérateur social en cours de mise en œuvre du projet. Réfléchir à la possibilité de revoir à la hausse les indemnités de transport des accompagnateurs et à diminuer les tâches des RC.
Recommandation 5	Équipements des opérateurs sociaux
	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que chaque OS dispose des moyens matériels suffisants, de ressources humaines suffisamment compétentes et ayant de l'expérience pour mettre en œuvre un projet de ce type. Mais aussi de trésorerie suffisante en cas de retard de paiement par le projet. S'assurer que les OS soient réellement équipés de moyens de locomotion pour garantir une meilleure efficacité du travail d'accompagnement et de suivi sur le terrain.
Recommandation 6	Sélection des ménages bénéficiaires et de leurs répondants clés
	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les critères d'éligibilité (notamment d'âge) des répondants clés. Clarifier l'utilisation du terme « répondant clé » pour éviter un biais méthodologique (projet à destination du ménage et non du répondant clé uniquement). Faciliter l'identification des bénéficiaires du PNBSF et des répondants clés (par exemple en apposant une photo sur les cartes Yakaar du PNBSF). Renforcer la communication aux bénéficiaires pour l'enregistrement à l'état civil et l'obtention de documents légaux d'identité. <p><u>Questions/points à approfondir :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Est-il possible d'assurer la participation des RC dans l'enquête de terrain pour faciliter l'identification des répondants clés ?
Mise en œuvre des activités	
Recommandation 7	Formations préalables en ACEC et coaching
	<ul style="list-style-type: none"> Disposer de salles adaptées à la méthodologie et au nombre de participants pour délivrer les formations. Simplifier, synthétiser et finaliser les outils pédagogiques pour les accompagnateurs et les RC. Standardiser la procédure de formation des RC (contenu, durée et modalités). Avant la formation des RC, mettre à la disposition des accompagnateurs-formateurs les outils pédagogiques de terrain. Étendre les formations aux autres acteurs clés de mise en œuvre du projet.
Recommandation 8	Fonctionnement des ACEC
	<ul style="list-style-type: none"> Trouver un moyen d'assurer la sécurisation de l'argent des caisses des ACEC.

<ul style="list-style-type: none"> Revoir le délai de remboursement (fonction du montant de l'emprunt). Améliorer le lieu de tenue des réunions ACEC et le matériel disponible. Être plus souple et flexible sur l'application de certaines règles de l'ACEC en encourageant chaque ACEC à adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et mieux s'adapter au milieu urbain.
<p>Recommandation 9 Coaching de groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> Ajuster la fréquence des séances de coaching de groupe aux besoins de chaque ACEC, et envisager de maintenir une séance hebdomadaire durant les deux premières phases le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils. Faire la séance de coaching de groupe après la réunion ACEC afin que l'accompagnateur puisse identifier les thèmes les plus pertinents à traiter. Revoir les fiches de coaching de groupe. Revoir le ratio accompagnateur/groupes à la baisse et limiter le nombre de groupes à 6 par accompagnateur pour assurer sa présence à chaque réunion ACEC (1ère phase) et un jour de repos hebdomadaire. Les groupes doivent fixer leur jour de réunion ACEC hebdomadaire en concertation avec leur accompagnateur.
<p>Recommandation 10 Coaching de groupe et individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> Revoir le ratio RC/bénéficiaires (20 à 25 participants max.) et/ou la fréquence des sessions individuelles de coaching à la baisse. Améliorer l'approche de formation notamment en innovant en ce qui concerne les outils et supports pédagogiques. <p><u>Question à approfondir</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> Étudier la possibilité de développer des outils de formation simplifiés, utilisant les nouvelles technologies, évolutif et utilisant le partage d'expériences comme opportunité d'apprentissage.
<p>Recommandation 11 Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> Se limiter à une séance par quartier. Faciliter la mise à disposition d'espaces appropriés. Simplifier la logistique pour les accompagnateurs. Optimiser les assemblés de quartier existantes pour dérouler les séances de sensibilisation afin de limiter le temps pris par les ménages bénéficiaires du projet YKK et par les leaders communautaires.
<p>Recommandation 12 ACV et GERME</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que chaque personne formée soit défrayée du transport pour se rendre sur le lieu de formation et ai à manger. Accorder davantage de temps aux formations. Revoir le séquençage des délais de 15 jours entre les deux sessions de formation (ACV, GERME). Développer un partenariat avec les services publics afin d'améliorer la gestion logistique des formations. <p><u>Questions à approfondir</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> Discuter l'opportunité de former les accompagnateurs en ACV et GERME car ils en assurent le suivi. Prévoir une capitalisation collective des expériences de formateurs afin d'améliorer la formation (Cf. Trickle Up).
<p>Recommandation 13 Plans d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Corriger les plans d'affaires s'ils sont mal rédigés et s'assurer de leur cohérence et compréhension. S'assurer que les plans d'affaires restent en la possession des bénéficiaires (et non conservés par l'accompagnateur). <p><u>Questions à approfondir</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que l'outil est adapté au public ? N'est-ce pas redondant après la formation GERME ? N'est-ce pas plutôt un module de la formation GERME ?
<p>Recommandation 14 Subvention productive</p> <ul style="list-style-type: none"> Clarifier que la subvention est pour un investissement productif et à destination de l'ensemble du ménage. S'assurer que la juste information (l'ensemble du ménage bénéficiaire au travers du répondant clé) sur le destinataire du projet et de la subvention soit transmise par le biais des OS aux participants au projet. Clarifier et harmoniser l'information sur le(s) critère(s) d'attribution de la subvention productive et s'assurer que la juste information soit transmise par le biais des OS aux participants au projet. S'assurer que la période de réception du sms par Wizall soit transmise à temps aux répondants clés. <p><u>Questions à approfondir</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment renforcer la communication sur l'identification nationale auprès des bénéficiaires ? Comment s'assurer que chaque répondant clé ait un numéro et un téléphone portable fonctionnels pour limiter les problèmes de paiement de la subvention ?
<p>Recommandation 15 Suivi, contrôle qualité et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> Disposer du cadre de résultats. Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatif. Revoir les outils de suivi utilisés par les accompagnateurs. Utiliser les guides d'observation et de supervision du coaching conçus par Trickle Up et capitaliser ces informations qualitatives.
<p>Réalisations du projet</p>
<p>Recommandation 16 Activités génératrices de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcer la compréhension des bénéficiaires de l'importance de tenir compte de la saisonnalité pour la vente de leur produit, de les adapter à la demande et d'éviter de vendre à crédit malgré les habitudes. Orienter les bénéficiaires vers d'autres métiers que le petit commerce en les informant sur les ressources disponibles dans la zone (l'anacardier, par ex.) et en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur. Solliciter les services déconcentrés vétérinaires et agricoles dans leur mission de conseiller technique sur les AGR (maraîchage et élevage).

5.1 Au niveau des ressources humaines

Il ressort des entretiens que la DGPSN doit renforcer un certain nombre de compétences en administration et en gestion de projet, et augmenter le nombre et la formation spécifique des personnes dédiées pour assurer pleinement son rôle de chef de file du projet YKK.

Le renforcement de compétences doit être fourni de manière spécifique et adaptée aux différents niveaux de responsabilité et d'implication dans l'administration du projet YKK.

Au cours de l'évaluation, des lacunes sont apparues tant en matière de gestion de projet (p. ex. maîtrise des procédures de passation de marché, de recrutement, planification du décaissement des subventions productives dans les délais escomptés, etc.) qu'en termes de bonne compréhension du déroulement des activités pour mettre en place une coordination et un suivi adéquats.

Il est essentiel de revoir et de clarifier les articulations au niveau programmatique (interventions techniques) pour la mise en œuvre de processus de coordination et de suivi adéquats. Pour ce faire, il apparaît nécessaire d'effectuer une évaluation des besoins en renforcement de capacités afin de définir le programme de renforcement approprié. Mettre en œuvre un tel effort de renforcement de capacités représente un investissement conséquent qui nécessite, pour être rentable, une clarification des rôles et responsabilités dans l'opérationnalisation de l'approche ASP :

- Au sein de la DGPSN entre PNBSF et projet YKK ;
- Entre la DGPSN et ses partenaires.

Il s'agit d'optimiser l'utilisation des bonnes compétences aux postes appropriés et ainsi limiter le recours à de l'expertise extérieure.

Il est opportun, dans le cadre du projet YKK, de profiter des excellentes compétences de la coordination nationale des Filets Sociaux en place pour pouvoir développer la réflexion autour d'un renforcement de compétences pratiques et directement utilisables dans la mise en œuvre.

5.2 Au niveau des formations

Formation aux bénéficiaires du projet YKK

Le confort psycho-social apporté par le biais des *Ateliers en Compétences de Vie* a aidé, comme démontré dans le cadre de cette étude, nombre de bénéficiaires. Le fait d'avoir allier ce type de formation avec un accompagnement économique est novateur et constitue une des vraies valeurs ajoutées du projet YKK.

Cependant, il ne faut pas trop éloigner les différentes sessions d'une même formation car les participants ont le temps d'oublier. Beaucoup ont également des difficultés à dégager du temps, à se mobiliser pour ces formations car la vie est globalement plus coûteuse et stressante en milieu urbain. Enfin, il faut prêter attention aux possibles confusions pour les acteurs de terrain entre ACV et GERME et ne pas dérouler ces deux formations simultanément.

Création des compétences pour exécuter le projet

Les guides (ACEC et coaching) sont peu utilisables en l'état et méritent d'être allégés. Au niveau du contenu, on retrouve parfois des informations inutiles comme la présentation du projet qui alourdit le document. Il est nécessaire de revoir le texte pour éviter les répétitions et réviser la syntaxe pour avoir un texte simplifié qui met plus facilement en exergue les points essentiels. Il serait pertinent d'utiliser davantage les images¹²¹ et les schémas. Les guides doivent être également révisés afin que les terminologies, les exemples et les illustrations soient adaptés au contexte culturel national. Les guides utilisés actuellement sont essentiellement accessibles à des publics ayant une formation académique, il est donc nécessaire d'analyser les niveaux et les modes d'apprentissage des différents publics pour adapter les guides. Il demeure cependant essentiel de rentabiliser l'existant afin de s'assurer que l'important travail de conception des guides déjà effectué ne soit pas vain.

¹²¹ Ces guides manquaient d'images pour faciliter leur compréhension notamment par les RC.

Les savoirs faire¹²² et compétences de CESAM et de Trickle Up pourraient être mis en commun dans le cadre d'un atelier de travail conjoint afin d'améliorer et harmoniser ces outils. Cet atelier permettrait une capitalisation collective des expériences des formateurs pour appuyer l'amélioration des formations et pourrait être supervisé par la DGPSN.

Selon les responsables du projet et le personnel des OS, les guides étaient trop longs (p. ex. 70 pages pour le guide ACEC). Au vu de la quantité d'informations importantes contenue dans les guides, la durée de la formation paraît trop courte pour permettre aux participants d'apprendre efficacement. Soit il faut prioriser les informations à transmettre sur la durée prévue initialement, soit il faut allonger la durée de formation.

Afin d'avoir des outils pragmatiques et d'optimiser les temps de formation, plusieurs pistes sont à explorer, par exemple - Augmentation du nombre d'images ; Digitalisation d'une partie des informations et apprentissage par la vidéo (diminuer la quantité de papier) ; Apprentissage évolutif (adapté au manque d'hétérogénéité des acteurs de terrain en terme de compétences et d'expériences) ; Certaines parties de la formation sur format numérique innovant p. ex. de mini MOOC composé de vidéos pédagogiques thématiques, de forum d'échanges (FAQ avec possibilité de choisir la langue) ; Mise en pratique en présentiel avec les formateurs ; Outil de tutorat ; Sessions d'actualisation de la connaissance et des pratiques ; Conception de courtes fiches-outil.

Il est clair que faire évoluer le type de formation et améliorer le système d'apprentissage représentent un investissement mais il est nécessaire de regarder ce renforcement de capacités dans une logique de durabilité et de création d'emplois pérennes dans le cadre de la protection sociale. Cet investissement est intéressant et rentable dans une logique sous-régionale, notamment en cas de mise à l'échelle ou pour maintenir les compétences à plus long terme. En effet, au-delà d'être en cohérence avec la logique de protection sociale dans laquelle ce projet évolue, il importe de penser la durabilité en terme de maintien du personnel¹²³ dans les organisations et donc de stimuler leur engagement.

La création de travail décent et pérenne peut aujourd'hui être directement appliqué, par exemple, en permettant aux accompagnateurs des OS de devenir formateurs GERME et d'aller jusqu'à la certification officielle délivrée par le BIT. Ce point d'entrée concret offre la possibilité de dépasser la simple délivrance d'attestations de formation - comme demandé par plusieurs personnes des OS interrogées - et d'aller plus loin dans la professionnalisation et la reconnaissance de vraies compétences.

5.3 Au niveau de l'organisation du projet

Un travail de clarification et de simplification de l'organisation du projet est nécessaire. Il semble important, dans un premier temps, de limiter le jargon et d'harmoniser la terminologie, de finaliser les documents de projet et d'en simplifier les étapes avant d'améliorer les guides de formation.

L'évaluation d'impact va permettre de conclure quel paquet ressort comme le plus coût-efficace, le plus pérenne et pertinent. Du point de vue de cette évaluation qualitative des processus, il semble opportun de :

- Sortir la mesure 3 (sensibilisation communautaire¹²⁴) du paquet puisqu'il s'agit plutôt d'une activité préalable au lancement du projet sur une zone (et non d'une mesure d'appui auprès des ménages bénéficiaires en tant que telle). Une présentation de l'objectif du projet et un résumé des activités pourraient se faire après un film-débat au moment des assemblées de quartier. Ceci permettrait de limiter les temps de mobilisation des ménages bénéficiaires et des responsables communautaires.
- Considérer les activités d'accompagnement (et le processus de coaching de groupe) comme partie intégrante de l'appui aux ACEC, un appui qu'il convient de poursuivre même après l'octroi de la subvention productive.

¹²² P. ex. forte utilisation du visuel par CESAM et qualité des banques d'images, utilisation d'un dessinateur BD, utilisation de simulations et de cas pratiques par les 2 cabinets adaptés aux publics cibles, etc.

¹²³ Ce qui permet de diminuer les abandons, de limiter le manque de performance et ainsi d'éviter de déstabiliser le processus.

¹²⁴ Les films ont eu un vif succès auprès des bénéficiaires du projet.

- Mettre ensemble le module commercialisation et GERME.
- Recentrer le paquet commun autour des quatre mesures suivantes (déclinées en activités) :
 - ACEC
 - Coaching individuel
 - Formations ACV et GERME
 - Octroi d'une subvention productive

Certains éléments sont à prendre plus spécifiquement en compte en cas de mise à l'échelle :

- *Le nombre de personnel de terrain et les ratios.* Dans la phase pilote du projet YKK, il y avait 377 RC et 55 accompagnateurs. Avoir plus de RC représenterait une importante charge financière. Un accompagnateur¹²⁵ peut gérer 6 groupes maximum (à raison d'un groupe par jour et d'un jour de repos hebdomadaire) alors qu'un RC peut gérer entre 20 et 25 bénéficiaires au maximum.
- *Considérer le coaching comme un processus d'accompagnement à moduler plutôt qu'une activité à part entière.* En début de cycle, le coaching de groupe est peut-être à supprimer pour privilégier l'accompagnement de l'ACEC, qui relève de l'appui-conseil et qui ne requiert pas de posture spécifique de coaching. Pour ce qui est du coaching individuel, il pourrait y avoir un blocage à confier certaines informations personnelles au RC qui reste un membre du quartier, une personne connue de tous. Par ailleurs, il est difficile de former les RC pour les amener à se développer pleinement en tant que coach, car beaucoup ne savent ni lire ni écrire. Ainsi, il semble opportun de donner 40h par semaine aux accompagnateurs (personnes extérieures au quartier) pour qu'ils assurent le coaching individuel (et/ou en petit groupe d'affinité). Le rôle des RC se limiterait ainsi à la mobilisation, information auprès des bénéficiaires, appui aux accompagnateurs pour certaines activités clés comme lors des formations par exemple. Il importe de continuer le coaching car les témoignages montrent bien qu'à partir du moment où les RC et/ou les accompagnateurs captent la posture de coach, quelque chose change dans la relation de confiance avec les bénéficiaires et les lignes bougent au niveau de leur relation.
- *Le modèle des ACEC fonctionne. Il y a toutefois lieu de permettre à chaque ACEC d'adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités* et ainsi mieux s'adapter au milieu urbain (p. ex. délicat de s'asseoir en cercle à 30 sur un trottoir) et de revoir le nombre de membres à la baisse (p. ex. prévoir 20-25 personnes max. afin de garantir un noyau plus large et un meilleur accompagnement).
- En ce qui concerne la subvention, il est nécessaire de s'assurer que l'information du montant (passé de 80 000 à 150 000 FCFA) soit transmise au préalable aux répondants clefs.

Une proposition différente de séquençage des activités peut être émise, à savoir :

- *Préalables à la mise en œuvre du projet :*
 - Films-débats et présentation du projet (information de la communauté sur l'objet du projet- Sensibilisation communautaire)
 - Formation en ACEC
 - Formation en coaching
- *Mesures à destination des ménages bénéficiaires :*
 - Constitution des ACEC / renforcement d'ACEC existantes
 - Formation ACV
 - Formation GERME
- *Processus d'accompagnement (avec position de coach) - transversal :*
 - Accompagnement des groupes ACEC : coaching de groupe
 - Coaching individuel ou en petits groupes d'affinité, une fois la formation GERME finie

¹²⁵ 3 fonctions pour ce même acteur : accompagnateur, coach et formateur.

5.4 Au niveau du suivi-évaluation et de l'assurance qualité

Le suivi-évaluation et l'assurance qualité pourront être rediscutés une fois l'organisation et la planification du projet simplifiés. Toutefois, disposer d'un suivi-évaluation efficace intégrant les aspects de contrôle requiert de :

- *Définir des indicateurs de suivi qualitatif et de performance* afin de documenter la prise de décision dans le cadre de la gestion du projet en cours, de mesurer les progrès et les accomplissements, d'évaluer qualitativement la performance du projet et du personnel et réorienter. Besoin d'effectuer un réel contrôle de la qualité des prestations et formations délivrées.
- *Disposer d'outils de suivi spécifiques pour chaque fonction occupée* et harmoniser leur utilisation.
- *Prévoir une évaluation à mi-parcours* pour éclairer la mise en œuvre et la réorienter au besoin afin d'améliorer le projet encore en cours d'exécution. D'autant plus utile quand un OS ou certains personnels de terrain ne sont pas performants.
- *Prévoir un accompagnement des accompagnateurs* (actuellement, seuls les gestionnaires sont là en référents mais ne sont pas formés et n'interviennent que sur des questions organisationnelles), *clarifier et standardiser les processus de supervision*. Les formateurs en coaching et en ACV-GERME pourrait, p. ex., être des mentors et fournir de l'appui-conseil tout au long du projet selon un format préétabli. Ceci est d'autant plus important que ce type de projet est innovant, les personnes en charge de sa mise en œuvre ont donc peu d'expérience. Il est essentiel de les aider à créer et développer ce nouveau métier et prévoir d'avantage d'encadrement et d'appui-conseil.
- *Mettre à disposition un logiciel* (digitaliser les formulaires de suivi) *et des tablettes* pour standardiser et capitaliser plus aisément le suivi.

5.5 Au niveau de la prise en compte des spécificités du milieu urbain

Le Tableau 14 présente une vue d'ensemble de certaines spécificités de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement du programme ASP, telles que définies dans le projet YKK, dans le contexte urbain sénégalais. Les contraintes et défis sont particulièrement importants à considérer en vue d'une mise à l'échelle. Au fur et à mesure du travail, ces différences propres au milieu urbain, ont parfois été insuffisamment prises en compte ce qui a pu induire des biais au niveau du design, de la mobilisation des bénéficiaires ou encore de l'adaptation des formats de certaines activités mises en œuvre.

Tableau 14 Spécificités de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement du programme ASP dans le contexte urbain sénégalais

	Contraintes, défis et points faibles	Facteurs facilitants et points forts
Conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Les caractéristiques urbaines peuvent influencer négativement l'évaluation d'impact : la proximité des quartiers augmente le risque de contamination. • Certaines spécificités du milieu urbain n'ont pas été prises en compte : moyens de transport, adaptation des formations, horaires parfois incompatibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication des leaders communautaires dès le démarrage du projet est primordial et a été apprécié.
Localisation des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a un manque de délimitation claire des quartiers. • Le fréquent déménagement des bénéficiaires en milieu urbain (et un peu en péri-urbain), dû au fait qu'ils sont souvent locataires engendre des difficultés pour les retrouver. • Plus généralement, des problèmes d'accès et de la non-maitrise de la zone (pour l'OS de Dakar notamment) ont accentué les difficultés pour retrouver certains bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail de réassignation des bénéficiaires dans leurs « justes quartiers » pour clarifier les limites et éviter les contestations a été très apprécié.
Formations, renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisante adaptation des outils de formation au contexte sénégalais péri-urbain et urbain (fiche de suivi de coaching axé sur l'agriculture p. ex.) et une nécessité de contextualiser les supports pédagogiques au milieu urbain. • La durée et les horaires de certaines formations se sont révélés problématiques : certaines formations sont trop longues au vu de la moindre disponibilité des bénéficiaires en milieu urbain (du fait des temps de transport p. ex.) ; l'heure des formations est problématique pour les mères de famille ayant des enfants en âge d'aller à l'école. • La faible mise à disposition et/ou disponibilité d'espaces de formation appropriés : beaucoup de bruits autour, peu d'espace et de lieux disponibles pour dérouler les formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité des lieux de formation, situés au sein d'un même quartier. • Globalement, on note un meilleur niveau d'instruction et de scolarisation en milieu urbain, ce qui facilite la compréhension des formations et des informations.
Mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Les limites de l'intervention d'un opérateur social en milieu urbain différent de sa zone d'intervention pour le PNBSF. • La lenteur des moyens de transports urbains engendre une perte de temps pour les accompagnateurs. • La faible disponibilité des bénéficiaires à cause de leur forte mobilité (obligation de multiplier les activités économiques vu le coût de la vie en zone urbaine). Les participants envoient donc fréquemment leurs parents aux formations et réunions ACEC. Vie globalement plus couteuse et stressante qu'en milieu rural. • Le lieu de tenue des réunions ACEC et le manque de matériel disponible. • Le manque de souplesse et de flexibilité sur l'application de certaines règles de l'ACEC (p. ex. assis en cercle). • Les horaires de certaines activités se sont révélés incompatibles. • La question du respect de la confidentialité par les RC quant aux problèmes personnels ou financiers de certains bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains OS maîtrisent parfaitement les quartiers. • La proximité des RC avec les bénéficiaires pour une meilleure prise en compte de leurs problèmes et un accompagnement de proximité. • La proximité géographique des activités au sein d'un même quartier est un facteur facilitant pour les RC et les bénéficiaires en terme de mobilisation, participation aux activités, création de liens et assistance mutuelle.
Adhésion et participation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Du fait de la proximité des quartiers, des bénéficiaires sont frustrés quant au paquet qui leur a été assigné (p. ex. paquet social / voisins paquet complet). • La participation peut être aléatoire due à l'inadéquation des horaires des activités. • Les faibles relations entre chefs de quartiers et populations, le manque de respect de l'autorité et/ou du chef de quartier sont problématiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'appui de certains délégués de quartier a été apprécié : assemblées de quartier, mobilisation, information parfois plaidoyer au sein des ménages.

Annexe 1 : Bibliographie

PRÉSENTATION DU PROJET

- Banque Mondiale, 2nd téléconférence régionale des points focaux M&E du programme ASPP – Sénégal (Juin 2019). *Protection sociale adaptative pour le Sahel. Sénégal : le projet Yook Koom Koom*. Présentation Powerpoint.
- Banque Mondiale (Septembre 2017). *Dispositif de Mise en Œuvre des Mesures Productives*. Présentation Powerpoint.
- Banque Mondiale. *Présentation des 6 Mesures d'Accompagnement*. Présentation Powerpoint.
- DGPSN (Février 2017). *Stratégie Nationale de Protection Sociale 2015-2035*.
- DGPSN, Projet Yook Koom Koom. *Manuel des opérations, première version*. Dakar, SENEGAL.
- DGPSN, Projet Yook Koom Koom. *Manuel des opérations*.
- DGPSN, Projet Yook Koom Koom (Janvier 2018). *Présentation de la composante productive du projet de protection sociale adaptative : le projet Yook Koom Koom*. Présentation Powerpoint.
- Premand, Patrick. Banque Mondiale, Réunion de la COP francophone (Septembre 2017). *Promouvoir l'inclusion productive et la résilience des bénéficiaires des filets sociaux. Les mesures d'accompagnement productif pour le programme de protection sociale adaptative dans le sahel*.
- Sahel ASP - Activité régionale sur le paquet productif (Février 2017). *Note sur la Mise en Œuvre des Mesures Productives d'Accompagnement pour les Bénéficiaires des Filets Sociaux dans le Sahel*.

TDR & OFFRES

- APROFES (Janvier 2018). *Offre financière Yook Koom Koom*.
- APROFES, DGPSN, projet Yook Koom Koom (Janvier 2018). *Sélection d'un opérateur social pour la région de Kaolack*.
- Centre de Recherche pour le Développement Économique et Social, DGPSN (Juin 2018). *Proposition technique pour l'enquête de référence pour l'évaluation d'impact du projet Yook Koom Koom au Sénégal*.
- DGPSN, projet Yook Koom Koom (Avril 2018). *Termes de référence du cabinet GERME dans la région de Dakar (Zone CONCEPT)*.
- DGPSN, projet Yook Koom Koom (Janvier 2018). *Termes de référence. Formation de formateurs. Formation en Compétences de vie & Formation en Gestion (Germe niveau 1) au profit des formateurs des Opérateurs Sociaux de Dakar (EVE) et Thiès (Kadjor Diankène) et du cabinet de formation et suivi méthodologique de la mise en œuvre*.
- DGPSN, Projet Yook Koom Koom (Novembre 2017). *Termes de référence de CONCEPT dans le département de Dakar*.

COACHING

- Trickle Up, DGPSN, Projet d'Appui aux Filets Sociaux (Mai 2018). *Projet Yook Koom Koom : Modules de formation des formateurs en coaching - Première partie : « ensemble pour combattre les inégalités sociales »*
- Trickle Up, Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale, Projet d'Appui aux Filets Sociaux (Septembre 2018). *Projet Yook Koom Koom : Modules de formation des formateurs en coaching - Deuxième partie : « ensemble pour combattre les inégalités sociales »*
- Trickle Up, DGPSN, Projet d'Appui aux Filets Sociaux (Septembre 2018). *Projet Yook Koom Koom : Modules de formation des formateurs en coaching - Deuxième partie : « ensemble pour combattre les inégalités sociales »*. Annexe Fiche ménage.
- Trickle Up, DGPSN, Projet d'Appui aux Filets Sociaux (Septembre 2018). *Projet Yook Koom Koom : Modules de formation des formateurs en coaching - Deuxième partie : « ensemble pour combattre les inégalités sociales »*. Annexe Fiche groupe.
- Trickle Up Afrique de l'Ouest (Octobre 2017). *Modules de formation des accompagnateurs en coaching. Première partie*.
- Trickle Up Afrique de l'Ouest (Octobre 2017). *Manuel coaching*. Ouagadougou, BURKINA FASO
- Trickle Up, Atelier coaching (Mars 2017) *Présentation coaching*. Présentation PowerPoint.

ACEC

- Trickle Up, DGPSN, Projet d'Appui aux Filets Sociaux (Juin 2017). *Projet Yook Koom Koom – Guide de formation des formateurs. Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit (ACEC).*
- Trickle Up, DGPSN, Projet d'Appui aux Filets Sociaux. *Outils de suivi post formation sur ACEC.*

SENSIBILISATION COMMUNAUTAIRE

- Banque Mondiale (Aout 2018). *Projet Yook Koom Koom - Mesure 3 : Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales.*
- DGPSN. *Projet Yook Koom Koom - Mesure 3 : Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales. Adaptation de l'annexe 1 en wolof.*
- Banque Mondiale (Août 2018). *Projet Yook Koom Koom - Mesure 3 : Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales. Annexe 2 : Outils de prises de notes.*
- DGPSN, atelier de formation des accompagnateurs (Août 2018). *Projet Yook Koom Koom – Guide de sensibilisation communautaire. Annexe 4 : Fiche utilisation équipement de projection.*
- DGPSN, atelier de formation des accompagnateurs (Août 2018). *Projet Yook Koom Koom – Guide de sensibilisation communautaire.*
- DGPSN (Août 2018). *Présentation du guide de sensibilisation communautaire.* Présentation Powerpoint. Dakar, SENEGAL.

ACV

- CONCEPT. *Convocation pour la formation en approches compétences de vie (ACV).* Dakar Ponty, SENEGAL.
- DGPSN, Projet d'Appui aux Filets Sociaux, Centre de Suivi et d'Assistance Management (Juin 2018). *Projet Yook Koom Koom : Atelier en compétences de vie/ ACV - Guide du formateur.*

GERME

- DGPSN, Centre de Suivi et d'Assistance Management. *Projet Yook Koom Koom : Formation Germe Niveau 1 – Guide du formateur.*
- Ministère du développement communautaire et de l'équité sociale et territoriale, DGPSN. *Plan d'affaires.*

COMMERCIALISATION

- Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale, Centre de Suivi et d'Assistance Management. *Module commercialisation Sénégal.*

OPÉRATEUR DE PAIEMENT

- Kakena, Ken (Mars 2018). *Offre technique - Dossier de soumission Wizall (Marché N° DGPSN/PAFS/AON/03/2018 - Sélection d'un opérateur de paiement des transferts monétaires dans le cadre du projet Yook Koom Koom).* Dakar, SENEGAL.
- Wizall (Mars 2018). Descriptif détaillé du système de paiement Wizall. Présentation PowerPoint. Dakar, SENEGAL.

SUIVI

- Compte rendu *Atelier de partage des résultats des missions de suivi des ACEC par Trickle Up et des Formations ACV et Germe par les Maîtres Formateurs de CESAM du Projet Yook Koom Koom et prise de décision* (Avril 2019).
- CONCEPT (Septembre 2018). *Rencontre de suivi évaluation avec les relais communautaires du PYKK/CONCEPT.* Dakar, SENEGAL.
- CONCEPT *Liste ménages Yook Koom Koom.* Document Excel. Dakar, SENEGAL
- CONCEPT. *FBS suivi coaching.* Dakar, SENEGAL.
- CONCEPT. *Recensement des cas de changement de répondant clé.* Dakar, SENEGAL.
- DGPSN, Programme nationale de bourse de sécurité familiale (Août 2019). *Projet Yook Koom Koom, Rapport semestriel 2019*
- DGPSN (Juin 2019). *Fiche de suivi des rapports mensuels.* Document Excel. Dakar, SENEGAL
- DGPSN. *Plan de suivi du projet Yom Koom Koom.*

- Eau Vie Environnement (Novembre 2019). *Fiches suivi rapports mensuels (Juin 2018 - Octobre 2019)*. Document Excel. Dakar, SENEGAL.
- Eau Vie Environnement (Juillet 2019). *Rapport trimestriel (Mai – Juin – Juillet 2019)*.
- Eau Vie Environnement (Avril 2019). *Rapport trimestriel (Février – Mars – Avril 2019)*.
- Eau Vie Environnement. *Dispositif et zone d'intervention*. Document Excel.
- Eau Vie Environnement. *Informations complémentaires*. Document Excel. Dakar, SENEGAL.
- Eau Vie Environnement. *Listes des formateurs ACV YKK*. Dakar, SENEGAL.
- Eau Vie Environnement. *Suivi coaching*. Document Excel. Dakar, SENEGAL.
- Eau Vie Environnement. *Suivi Plans d'affaires*. Document Excel. Dakar, SENEGAL
- Eau Vie Environnement. *Suivi présences ACV et GERME*. Document Excel. Dakar, SENEGAL.
- Eau Vie Environnement. *Synthèse activités EVE – Projet Yook Koom Koom*. Document Excel.
- Fédération Kajoor Jankeen (Décembre 2019). *Situation des coachings de Tivaouane décembre 2018-Mai 2019*. Document Excel. Thiès, SENEGAL.
- Fédération Kajoor Jankeen (Novembre 2019). *Fiche de suivi rapports mensuels, Mai 2019 – Sept 2019*.
- Fédération Kajoor Jankeen (Septembre 2019). *Rapport mensuel des activités des groupes*.
- Fédération Kajoor Jankeen (Mai 2019). *Rapport bimestriel yokk koom-koom*. Thiès, SENEGAL.
- Fédération Kajoor Jankeen (Mai 2019). *Rapport trimestriel yokk koom-koom (Phase pilote)*.
- Trickle Up Afrique de l'Ouest (Mars 2018). *Rapport synthèse de la formation de formateurs sur l'approche "ACEC" à Dakar et Kaolack dans le cadre du projet "Yook Koom Koom" au Sénégal*.
- Trickle Up (Avril 2019). *Présentation de l'état de mise en œuvre des activités de YKK*.
- Trickle Up (Octobre 2018). *Rapport synthèse du suivi post formation ACEC au Sénégal*. Présentation Powerpoint.
- Trickle Up Afrique de l'Ouest (Décembre 2018). *Rapport de synthèse de la formation des accompagnateurs du projet Yook Koom Koom en coaching – Sénégal*.
- Trickle Up Afrique de l'Ouest (Mai 2019). *Rapport de suivi post formation et recyclage en coaching des accompagnateurs et superviseurs dans le cadre du Programme ASP au Sénégal du 19 au 26 Mai 2019*.

DIVERS

- Centre de Suivi et d'Assistance Management. *Guide de formation des prestataires de services communautaires – Mesure productive d'accompagnement n°7 : accès aux intrants*.
- Centre de Suivi et d'Assistance Management. *Programme adaptatif de protection sociale dans le Sahel - Guide à l'usage du coach/prestataire de services communautaires, mesure productive d'accompagnement n°7 : accès aux intrants*.
- CONCEPT (Mai 2018). *Budget Yook Koom Koom*.
- CONCEPT (Mai 2017). *Lettre d'engagement (relais communautaire)*.
- DGPSN. *Liste des bénéficiaires Dakar, Guediawaye, Kaolack, Pikine, Rufisque, Tivaouane*.
- DGPSN (Octobre 2019). *Contrat N°01/CS/APROFES/18 - Pour les services d'opérateur d'accompagnement dans la région de Kaolack pour les activités productives*.
- Eau Vie Environnement (Janvier 2018). *Contrat de travail à durée déterminée (gestionnaire pour le projet Yook Koom Koom)*.
- Eau Vie Environnement (Février 2018). *Contrat de prestation de services (accompagnateur pour le projet Yook Koom Koom)*.
- Fédération Kajoor-Jankeen (Septembre 2018). *Contrat de prestation de service (gestionnaire pour le projet Yook Koom Koom)*. Thiès, SENEGAL.

Annexe 2 : Calendrier de collecte des données

N°	Région	Commune	Quartier	Lieu	Type d'entretien	Date	Nom interlocuteur	Fonction	Structure	Durée
1	Dakar	Dakar	Sacré Cœur	Résidence Mamoune	Individuel	26-juin-19	Fatima Doucoure	Coordonnatrice projet YKK	DGPSN	2h15
2	Dakar	Diaminadio	Diaminadio	Cité Ministérielle	Individuel	16-sept.-19	Demba Ndiaye	Coordonnateur Projet d'Appui au Filets Sociaux	DGPSN	1h00
3	Dakar	Fann Point E	Fann Résidence	Siège BM	Individuel	1-oct.-19	Dame Seck Thiam	Responsable suivi-évaluation & du projet YKK	Banque Mondiale	1h09
4	Dakar	Fann Point E	Fann Résidence	Siège BM	Individuel	21-oct.-19	Dame Seck Thiam	Responsable suivi-évaluation & du projet YKK	Banque Mondiale	3h10
5	Dakar	Sacré Cœur	Cité Keur Gorgui	Siège DGPSN	Individuel	22-oct.-19	Demba Ndiaye	Coordonnateur Projet d'Appui au Filets Sociaux	DGPSN	2h14
6	Dakar	Sacré Cœur	Cité Keur Gorgui	Siège DGPSN	Individuel	22-oct.-19	Fatima Ndiaye	Responsable suivi-évaluation	DGPSN	2h13
7	Dakar	Parcelles Assainies	Unité 11	Siège CONCEPT	Individuel	23-oct.-19	Birane Gueye	Coordonnateur régional Dakar/Thiès	DGPSN	2h00
8	Dakar	Parcelles Assainies	Unité 11	Siège CONCEPT	Individuel	23-oct.-19	Amadou Dione	Responsable OS	CONCEPT	1h00
9	Dakar	Parcelles Assainies	Unité 11	Siège CONCEPT	Individuel	23-oct.-19	Ibrahima Diome	Gestionnaire YKK/OS	CONCEPT	3h05
10	Dakar	Diaminadio	Diaminadio	Cité Ministérielle	Individuel	24-oct.-19	Pape Malick Gningue	Directeur des bourses de Sécurité Familiale	DGPSN	1h00
11	Dakar	Diaminadio	Diaminadio	Cité Ministérielle	Individuel	24-oct.-19	Loly Diouf	Responsable Division Accompagnement	DGPSN	1h00
12	BKF	Ouagadougou		Skype	Individuel	24-oct.-19	Rachel Nanema	Chargée de suivi-évaluation	Trickle Up AO	1h15
13	Dakar	Parcelles Assainies	Unité 11	Siège CONCEPT	Individuel	25-oct.-19	Ndéné Ndiaye	Accompagnateur	CONCEPT	3h19
14	Dakar	Parcelles Assainies	Unité 11	Siège CONCEPT	Individuel	25-oct.-19	Fatou Binetou Sagna	Accompagnatrice	CONCEPT	2h23
15	BKF	Ouagadougou		Skype	Individuel	28-oct.-19	Paul Bandre	Directeur des programmes	Trickle Up AO	1h44
16	Dakar	Pikine	Technopole	Siège EVE	Individuel	28-oct.-19	Abdou Diouf	Responsable OS	EVE	1h00
17	Dakar	Pikine	Technopole	Siège EVE	Individuel	28-oct.-19	Maguette Diallo	Gestionnaire YKK/OS	EVE	2h10
18	Dakar	Pikine	Pikine Technopole	Siège EVE	Individuel	29-oct.-19	Malick Wade	Accompagnateur	EVE	3h13
19	Thiès	Thiès	HLM 10eme	Siège FKJ	Individuel	30-oct.-19	Aliou Dieng	Responsable OS	FKJ	0h20

N°	Région	Commune	Quartier	Lieu	Type d'entretien	Date	Nom interlocuteur	Fonction	Structure	Durée
20	Thiès	Thiès	HLM 10eme	Siège FKJ	Individuel	30-oct.-19	Cheikh Sow	Gestionnaire YKK/ OS	FKJ	2h09
21	Thiès	Tivaouane	Darou Salam	Siège FKJ	Individuel	30-oct.-19	Anna Diallo Gomis	Accompagnatrice	FKJ	2h10
22	Dakar	Grand Yoff	Front de terre	Domicile	Individuel	31-oct.-19	Fatoumata Sakho	Accompagnatrice	CONCEPT	2h00
23	Dakar	Cambéréne	Deggo	Domicile	Individuel	31-oct.-19	Binetou Fall	RC paquet complet	CONCEPT	1h45
24	Dakar	Grand Yoff	Arafat	Foyer	Individuel	4-nov.-19	Madjiguene Cisse	RC paquet capital	CONCEPT	1h50
25	Dakar	Grand Yoff	Bagdad	Foyer	Individuel	4-nov.-19	Maty Ndoye	RC paquet social	CONCEPT	1h32
26	Dakar	Grand Yoff	Bagdad	Siège ACEC	Focus group	4-nov.-19	And deggo	Groupe paquet social	CONCEPT	2h34
27	Dakar	Grand Yoff	Arafat	Foyer	Focus group	5-nov.-19	Sope Seydina Mouhamed	Groupe paquet capital	CONCEPT	2h59
28	Dakar	Camberène	Deggo	Siège ACEC	Focus group	6-nov.-19	And deggo	Groupe paquet complet	CONCEPT	1h56
29	Dakar	Sicap Mbao	Nasroulahi 2	Domicile	Individuel	7-nov.-19	Awa Niang	RC paquet capital	EVE	1h30
30	Dakar	Djidad Thiaroye Kaw	Darou Rakhmane	Domicile	Individuel	7-nov.-19	Fama Ba	RC paquet social	EVE	1h29
31	BKF	Ouagadougou		Skype	Individuel	7-nov.-19	Yéréfalo Malle	Représentant Régional	Trickle Up AO	1h40
32	Dakar	Pikine	Pikine Technopole	Siège EVE	Individuel	8-nov.-19	El Hadji Mansour Sané	Accompagnateur	EVE	2h14
33	Dakar	Grand Yoff	Bagdad	Domicile	Individuel	9-nov.-19	Ndeye Alimatou Faye	Bénéficiaire paquet social	CONCEPT	1h03
34	Dakar	Grand Yoff	Arafat	Domicile	Individuel	9-nov.-19	Marième Faye	Bénéficiaire paquet capital	CONCEPT	0h56
35	Dakar	Camberène	Deggo	Domicile	Individuel	9-nov.-19	Dieynaba Ba	Bénéficiaire paquet complet	CONCEPT	1h21
36	Dakar	Dakar	Sacré Cœur	Résidence Mamoune	Individuel	11-nov.-19	Fatima Doucoure	Coordonnatrice projet YKK	DGPSN	1h45
37	Dakar	Pikine	Djidad Thiaroye Kaw	Siège ACEC	Focus group	12-nov.-19	And Diapalanete	Groupe paquet Social	EVE	1h50
38	Dakar	Diamaguène Sicap Mbao	Nasroulahi 2	Siège ACEC	Focus group	13-nov.-19	And Sokhali djiguéne	Groupe paquet capital	EVE	1h42
39	Dakar	Guediawaye	Cité sofraco	Domicile	Individuel	14-nov.-19	Khoudia lo	RC paquet complet	EVE	1h32
40	Dakar	Guediawaye	Cité sofraco	Siège ACEC	Focus group	14-nov.-19	Ya Salam	Groupe paquet complet	EVE	2h01
41	Côte d'Ivoire	Abidjan		Skype	Individuel	15-nov.-19	Solène Rougeaux	Ex TTL Sénégal	Banque Mondiale	1h15
42	Thiès	Thiès	Thiès	Siège Performance Afrique	Individuel	18-nov.-19	Ibrahima Diallo	Formateur CESAM GERME/ACV	Performance Afrique	2h50
43	Dakar	Diamaguène Sicap Mbao	Nasroulahi 2	Domicile	Individuel		Aminata Cissokho	Bénéficiaire paquet capital	EVE	1h09
44	Dakar	Guediawaye	Cité sofraco	Domicile	Individuel	16-nov.-19	Mariama Mbow	Bénéficiaire paquet complet	EVE	1h02
45	Dakar	Pikine	Djidad Thiaroye Kaw	Domicile	Individuel	16-nov.-19	Bineta Diop	Bénéficiaire paquet social	EVE	0h52

N°	Région	Commune	Quartier	Lieu	Type d'entretien	Date	Nom interlocuteur	Fonction	Structure	Durée
46	Thiès	Tivaouane	Ndia Gamou	Domicile	Individuel	18-nov.-19	Ndeye Daba Kane	RC paquet capital	FKJ	1h13
47	Thiès	Mboro	Lasséré	Siège ACEC	Focus group	18-nov.-19	Jappal ma Jap	Groupe paquet complet	FKJ	2h13
48	Thiès	Mboro	Lasséré	Domicile	Individuel	19-nov.-19	Cécile Rose Mbengue	RC paquet complet	FKJ	1h22
49	Thiès	Mboro	Lasséré	Domicile	Individuel	19-nov.-19	Ndeye Marème Seck	Bénéficiaire paquet complet	FKJ	0h59
50	Thiès	Tivaouane	Ndia Gamou	Siège ACEC	Focus group	19-nov.-19	And Suqali Ndia	Groupe paquet capital	FKJ	2h10
51	Thiès	Tivaouane	Ndia Gamou	Domicile	Individuel	20-nov.-19	Faty SY	Bénéficiaire paquet capital	FKJ	1h01
52	Kaolack	Kaolack	Kaolack ville	Siège Coordination régional	Individuel	20-nov.-19	Pape Mor Ndiaye	Coordonnateur régional Kaolack/Fatick	DGPSN	1h17
53	Kaolack	Kaolack	Kasnak	Siège APROFES	Discussion de groupe	20-nov.-19	Sogui Ndiaye & Maimouna Ndao	Responsables OS/ Intérim	APROFES	0h56
54	Kaolack	Kaolack	Kasnak	Siège APROFES	Individuel	20-nov.-19	Mandou Ndiaye	Gestionnaire YKK/OS	APROFES	2h06
55	Kaolack	Kaolack	Kasnak	Siège APROFES	Individuel	21-nov.-19	Coumba Diallo	Accompagnateur	APROFES	1h45
56	Kaolack	Kaolack	Bongré	Siège APROFES	Individuel	21-nov.-19	Seynabou Dièye	RC paquet complet	APROFES	1h32
57	Kaolack	Kaolack	Bongré	Siège ACEC	Focus group	21-nov.-19	Pas de nom	Groupe paquet complet	APROFES	2h08
58	Kaolack	Kaolack	Bongré	Siège ACEC	Observation	21-nov.-19	Pas de nom	Réunion ACEC prêt + remboursement de crédit	APROFES	0h51
59	Kaolack	Kaolack	Dialène	Siège APROFES	Individuel	22-nov.-19	Fatou Yade	RC paquet social	APROFES	1h39
60	Kaolack	Kaolack	Bongré	Domicile	Individuel	22-nov.-19	Amy Dieng	Bénéficiaire paquet complet	APROFESS	1h06
61		NYC		Skype	Individuel	25-nov.-19	Jo Sanson	Directrice suivi évaluation & recherche	Trickle Up	0h45
62	Bénin	Cotonou		Skype	Individuel	25-nov.-19	Dissou Zomahoun	Maître Formateur Senior GERME/ACV	CESAM	1h33
63	Dakar	Grand Yoff	Arafat	Siège ACEC	Observation	4-déc.-19	Sope Seydina Mouhamed	Réunion simple + coaching de groupe	CONCEPT	2h01
64	Dakar	Grand Yoff	Arafat	Siège ACEC	Observation	8-déc.-19	And Diapalanté	Réunion simple + coaching de groupe	CONCEPT	0h45
65	Dakar	Cambérène	Deggo	Siège ACEC	Observation	13-déc.-19	And Deggo	Réunion ACEC prêt, remboursement de crédit, suivi + coaching de groupe	CONCEPT	2h00