

RAPPORT FINAL

# Evaluation Externe : Jigeen Ñi Tamit 2.0

Autonomisation Économique des femmes au Sénégal

Ce rapport reflète le point de vue des évaluateurs, lequel ne correspond pas nécessairement à celui de l'APEFE ou de ses partenaires

23 JANVIER 2026



0



# Table des matières

Liste des Acronymes	4
<hr/>	
1. Synthèse	3
1.1. Synthèse de l'évaluation.....	3
1.2. Constats et Conclusions .....	3
1.3. Recommandations .....	4
2. Introduction	5
2.1. Identification du programme - Jigeen Ñi Tamit 2.0.....	5
2.1.1. Objectif Général .....	5
2.1.2. Objectif Spécifique.....	7
2.1.3. Cibles et champ d'intervention .....	8
2.1.4. Situation actuelle du programme JNT 2.0 .....	8
2.1.5. Evolution du Contexte Général et Institutionnel .....	12
2.2. Objectifs de l'étude.....	12
2.3. Composition de la mission d'évaluation et responsabilités respectives des évaluateurs .....	14
3. Approche méthodologique	15
3.1. Approche méthodologique globale .....	15
3.2. Matrice d'évaluation .....	15
3.3. Phase de la mission de terrain.....	16
3.4. Phase d'analyse et de restitution.....	17
3.5. Calendrier de la mission d'évaluation.....	17
4. Analyse du secteur de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal	20
4.1. Théorie du Changement sectorielle.....	20
4.2. Mind-mapping des acteurs.....	23
4.2.1. Gouvernance et acteurs stratégiques principaux.....	25
4.2.2. Autres acteurs stratégiques .....	28
4.2.3. Acteurs de changement.....	30

4.2.4.	Partenaires de complémentarité.....	30
4.2.5.	Groupes cibles/ Bénéficiaires.....	30
5.	Réponse aux questions d'évaluation	31
5.1.	Pertinence .....	31
5.2.	Efficacité .....	34
5.3.	Appropriation .....	36
5.4.	Alignement.....	38
5.5.	Responsabilité Mutuelle .....	44
6.	Conclusions	49
<hr/>		
7.	Recommandations	53
7.1.	Stratégiques.....	53
7.2.	Institutionnelles.....	54
7.3.	Opérationnelles .....	55

# Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à exprimer sa profonde gratitude à l'APEFE pour l'appui constant, la confiance accordée et la qualité de l'accompagnement tout au long de l'évaluation du Programme Jigeen Ñi Tamit (JNT 2.0). Nous adressons nos remerciements tout particuliers à Luc Ameye, Françoise Daxhelet et Marie-Adèle Ndong, dont la disponibilité, l'écoute attentive et la communication franche et constructive ont grandement facilité le bon déroulement de cette mission et nourri la qualité des échanges.

Nous remercions chaleureusement les responsables du Ministère de la Famille, de l'Action sociale et des Solidarités, tutelle de la Direction de l'Autonomisation Économique de la Femme, et plus particulièrement Madame Nancy Ndour, Directrice de la DAEF, pour sa disponibilité, son ouverture et l'intérêt constant porté à ce travail d'évaluation.

Nos sincères remerciements vont également à l'Unité de Coordination du Programme, notamment à Moussa Sarr et à l'ensemble de son équipe, pour leur collaboration, leur réactivité et la qualité des échanges qui ont jalonné les différentes étapes de l'étude. Nous saluons par ailleurs l'engagement des acteurs institutionnels aux niveaux national et local, dont la mobilisation et le partage d'expériences ont été essentiels à la conduite de l'évaluation sur le terrain.

L'équipe d'évaluation souhaite enfin mettre en lumière l'engagement, la rigueur et l'esprit de collaboration de l'ensemble de ses membres, qui ont accompli un travail remarquable, tant à distance que sur le terrain, souvent dans des délais contraints, avec professionnalisme et sens des responsabilités.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent enfin aux femmes rencontrées dans les zones d'intervention du programme, ainsi qu'à toutes les personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation. Leur disponibilité, leur confiance et la richesse de leurs témoignages ont constitué une source précieuse d'enseignements et ont donné tout son sens à ce travail.

# Liste des Acronymes

ACNG	Associations de la Coopération Non-Gouvernementales
ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
APIX S.A.	Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux
AWAC	Agence Wallonne de l'Air et du Climat
BAD	Banque Africaine de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CJ	Critères de Jugement
COFIL	Comité de Pilotage
CRD	Comités régionaux de développement
CS	Comité de sélection
CSC	Cadre Stratégique Commun
CTS	Comité Technique de Suivi
DAEF	Direction de l'Autonomisation Économique de la Femme
DCT	Direction de la Coopération Technique
DER/FJ	Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DTF	Dossier Technique et Financier
EFA	Entreprise Féminine Agroalimentaire
ENABEL	Agence Belge de Coopération Internationale
FIMF	Fonds d'Impulsion de la Microfinance
FNCF	Fonds National de Crédit pour les Femmes
FNPEF	Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin
FONAMIF	Fonds National de la Microfinance
3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle
FWB	Fédération Wallonie Bruxelles
GAP	Gender Action Plan
GESLOC	Logiciel de Gestion Interne
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
JNT	Jigeen Ni Tamit
LMSF	Le Monde Selon les Femmes
LOAEF	Loi d'Orientation pour l'Autonomisation Économique des Femmes
MIFASS	Ministère de la Famille, de l'Action sociale et des Solidarités
MFPE	Ministère de la Femme, de la Protection de la Petite Enfance
MFS	Ministère de la Famille et des Solidarités
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PLASEPRI	Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PROMISE	Programme de Développement de la Microfinance Islamique au Sénégal
PTF	Partenaire Technique et Financier
QE	Question d'Evaluation
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises

SAP	Schéma Annuel de Planification
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SNAEF	Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Économique des Femmes et des Filles
TAR	Tableau Annuel des Ressources
TDR	Termes de Référence
TdC	Théorie du Changement
UCP	Unité de Coordination du Programme
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
WBI	Wallonie Bruxelles International

# 1. Synthèse

## 1.1. Synthèse de l'évaluation

La présente évaluation intermédiaire du programme JNT 2.0, mis en œuvre par le MIFASS en cogestion avec l'APEFE, a été conduite dans un contexte de retards significatifs de mise en œuvre et de réajustement budgétaire, avec pour objectif d'éclairer les décisions stratégiques pour la période restante. Elle vise à fournir une analyse globale et nuancée de la pertinence, de l'efficacité, de l'appropriation, de l'alignement et de l'harmonisation du programme à mi-parcours, en identifiant les principaux leviers et freins à l'atteinte des objectifs.

L'évaluation a combiné une analyse documentaire et des entretiens avec un large panel de parties prenantes institutionnelles et opérationnelles et de bénéficiaires, tant au niveau national que dans les régions d'intervention. Cette diversité de sources a permis d'assurer une lecture équilibrée et approfondie des mécanismes de gouvernance, de coordination et de mise en œuvre.

Les conclusions présentées ci-dessous permettent de dégager une compréhension claire des conditions institutionnelles et opérationnelles dans lesquelles le programme évolue, ainsi que des facteurs influençant sa performance à ce stade. Les recommandations fournissent des pistes d'amélioration en vue de maximiser l'atteinte des résultats prévus d'ici la fin du programme.

## 1.2. Conclusions

1. **L'approche JNT 2.0 est pertinente.** Le programme est cohérent et aligné sur les priorités sénégalaises et régionales, ainsi que sur les priorités de la coopération belge. L'ancrage institutionnel stratégique du programme repose sur un **partenariat solide entre le MIFASS et l'APEFE**, garantissant une légitimité institutionnelle et politique forte au programme. En termes d'alignement et de pertinence, JNT 2.0 dispose d'un **cadre stratégique robuste qui justifie la poursuite de sa mise en œuvre** et l'investissement dans son optimisation.
2. Des **retards significatifs dans l'exécution des activités**, liés à des facteurs internes et externes, **ont affecté le niveau d'atteinte des résultats attendus**, réduit la portée opérationnelle du programme et généré des contraintes importantes sur la planification et la séquence des interventions. Des mécanismes de coordination plus fluides, des procédures clarifiées, une mobilisation renforcée des parties prenantes et une communication interne et externe plus efficace sont essentiels pour sécuriser la réalisation des activités prévues et maximiser les bénéfices du programme pour les femmes entrepreneures enrôlées.
3. Les **conditions nécessaires à la réalisation effective des activités de JNT 2.0 sont réunies**. Le soutien institutionnel du MIFASS à travers la DAEF est un levier stratégique important. Les partenaires institutionnels et de collaboration ont exprimé un intérêt marqué et constant pour le JNT 2.0. Les **défis actuels du programme ne relèvent donc pas d'un déficit de ressources ou de capacités mais plutôt de modalités de gouvernance**, de coordination et de pilotage perfectibles.
4. Le **modèle de gestion est innovant et ambitieux**, notamment en matière de souveraineté nationale et d'appropriation institutionnelle. Toutefois, dans sa mise en œuvre pratique, **il s'est révélé chronophage, contraignant et manquant de clarté** dans la répartition des rôles. Malgré l'élaboration d'un manuel de procédures en co-construction, l'efficacité globale du programme demeure limitée, traduisant un **décalage entre les ambitions institutionnelles du modèle et sa capacité opérationnelle actuelle**. Cette situation invite à une réflexion approfondie sur l'optimisation du dispositif de cogestion afin de mieux équilibrer les exigences institutionnelles et les résultats attendus pour les groupes-cibles.

5. Les **méthodes de travail de l'UCP présentent des marges d'amélioration** en matière d'agilité, de planification stratégique, de priorisation et de coordination des activités. Ces limites ont pu conduire à certaines **opportunités non exploitées**, comme la foire de l'innovation en 2025, qui aurait pu constituer un levier structurant tant pour la visibilité du programme que pour la mobilisation des parties prenantes et le développement des relations avec les partenaires de collaboration. Un **renforcement des outils de pilotage et des pratiques de gestion est nécessaire** pour améliorer la performance globale du programme.
6. Les **partenaires de collaboration sont insuffisamment impliqués** dans les différentes phases du programme et peu concertés. Il y a un déficit de prises de contact formelles et informelles et une absence de conventions de partenariat structurantes. Par ailleurs, le modèle de collaboration proposé, caractérisé par une absence de transfert financier, n'a pas constitué une option suffisamment attractive pour certains partenaires, pourtant compétents, disponibles et motivés. Les **partenaires institutionnels et techniques demeurent néanmoins fortement intéressés** et disposés à s'engager, à condition que les modalités de collaboration soient clarifiées, sécurisées et alignées sur leurs contraintes institutionnelles respectives.

## 1.3. Recommandations

1. **Poursuivre l'approche tout en investissant dans son optimisation**, afin de maximiser son impact et sa durabilité. L'ensemble des ajustements institutionnels et opérationnels recommandés doivent viser en priorité la sécurisation des parcours des femmes bénéficiaires (EFA) et des activités liées directement à leurs besoins.
2. **Adopter une approche pragmatique et flexible qui optimise les processus et garantit la clarté des responsabilités** afin d'éviter les blocages, lenteurs et vulnérabilités liées au modèle de cogestion. Il est également recommandé de **formaliser une délégation explicite de responsabilités opérationnelles à l'UCP** pour l'ensemble des activités validées sur le plan stratégique et budgétaire afin de réduire les délais de mise en œuvre et d'améliorer la réactivité du programme.
3. **Formaliser et structurer les partenariats** à travers des conventions de collaboration pour maximiser l'engagement des partenaires et l'efficacité des actions menées, car les partenaires de collaboration (ITA, ANPEJ, DER/JR, ADEPME etc.) restent fortement intéressés et prêts à s'engager, à condition que les modalités de collaboration soient clairement définies, sécurisées et adaptées à leurs contraintes institutionnelles et opérationnelles.
4. **Adopter une approche "Tout le monde sur le pont" pour atteindre les résultats de JNT 2.0 compte tenu du peu de temps qui reste**. Ceci implique que l'ensemble des partenaires principaux apportent leur soutien prioritaire à l'UCP et que l'UCP questionne significativement l'efficacité de ses méthodes de travail pour améliorer la performance globale du programme. Les modalités de mise en œuvre opérationnelle doivent intégrer les réalités spécifiques des femmes bénéficiaires, notamment en matière de disponibilité temporelle, de mobilité et de vulnérabilité économique afin d'assurer un accompagnement réellement adapté et efficace.

## 2. Introduction

### 2.1. Identification du programme Jigeen Ñi Tamit 2.0

Le programme « **Jigeen Ñi Tamit 2.0 : Autonomisation économique des femmes entrepreneurs au Sénégal** » (JNT 2.0) constitue la deuxième phase du programme Sénégal/APEFE ; il succède ainsi à la première phase menée entre 2017 et 2021. Cette nouvelle étape s'étend sur cinq ans, budgétairement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 mais officiellement depuis le 19 mai 2022, date de signature de la convention de partenariat, jusqu'au 31 décembre 2026.

Dans le cadre du portefeuille sénégalais de l'APEFE, JNT 2.0 est mis en œuvre par le Ministère de la Famille, de l'Action Sociales et des Solidarités (MIFASS), via sa Direction de l'Autonomisation Économique de la Femme (DAEF), et bénéficie d'un financement initial de 3 658 981 EUR de la Direction générale de la Coopération au Développement (DGD). Ce dernier a été réaménagé début 2025 à la suite d'un retard dans le démarrage des activités opérationnelles ; ce qui a entraîné une réduction de 835 000 EUR, aboutissant à un budget réajusté de 2 823 981 EUR.

Le programme vise à renforcer l'entrepreneuriat féminin, plus particulièrement dans le secteur de la transformation agroalimentaire, en soutenant les femmes entrepreneurs dans les régions ciblées du Sénégal.

#### 2.1.1. Objectif Général

L'objectif général du Programme JNT 2.0 est défini comme suit :

« **Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation, tout en stimulant la croissance des microentreprises ainsi que des petites et moyennes entreprises, et en facilitant leur intégration dans le secteur formel, notamment par l'accès aux services financiers.** »

Ce programme s'inscrit directement dans des cadres stratégiques internationaux, régionaux et nationaux, présentés ci-dessous. Premièrement, JNT 2.0 s'aligne aux **Objectifs de Développement Durable** (ODD), notamment en priorité à **l'ODD 8 – Travail décent et croissance économique**, qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, ainsi que le plein emploi productif et l'accès à un travail décent pour toutes et tous. Il est plus particulièrement aligné sur la cible **8.3**, qui encourage la mise en place de politiques de développement favorisant les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation, tout en stimulant la croissance des micros, petites et moyennes entreprises et en facilitant leur intégration dans le secteur formel, notamment grâce à l'accès aux services financiers. Par ailleurs, le programme apporte également une contribution à d'autres ODD, notamment :

- L'ODD 5 – Égalité entre les sexes en particulier ses cibles 5.1, 5.a, 5.b et 5.c ;
- L'ODD 7 – Énergie propre et d'un coût abordable ;
- L'ODD 12 – Consommation et production responsables ;
- L'ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs.

De même, le programme JNT 2.0 s'inscrit dans les **objectifs stratégiques au niveau de l'Afrique et plus spécifiquement de l'Afrique de l'Ouest**. Il est en adéquation avec **l'Aspiration 3 de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine**, qui vise « Une Afrique de bonne gouvernance, de démocratie, de respect des droits humains, de justice et d'état de droit », ainsi qu'avec **l'Aspiration 6**, centrée sur « un développement axé sur les populations, valorisant le potentiel des femmes et des jeunes, et soucieux du bien-être des enfants ». Le programme s'aligne également avec plusieurs objectifs clés :

**l'Objectif 12**, relatif à des institutions efficaces et à un leadership transformateur à tous les niveaux ; **l'Objectif 17**, qui prône l'égalité totale entre hommes et femmes dans toutes les sphères de la vie ; et **l'Objectif 18**, visant une jeunesse engagée et responsabilisée. Au niveau régional, ce programme est cohérent avec l'Acte additionnel de la **CEDEAO** sur l'égalité des droits entre femmes et hommes pour un développement durable, ainsi qu'avec le plan d'action communautaire de **l'UEMOA** destiné à promouvoir et renforcer le rôle des femmes.

Au **niveau national**, le programme JNT 2.0, s'inscrit pleinement dans **l'Agenda National de Transformation Sénégal 2050** « Pour une nation souveraine, juste et prospère », nouveau référentiel des politiques publiques mis en place par l'État du Sénégal. Il est particulièrement aligné avec l'Axe 1, « Une Économie compétitive », qui met l'accent sur l'implication et la participation des femmes dans la création de richesses et d'emplois, ainsi qu'avec l'Axe 2, « Capital humain de qualité et Équité Sociale », qui accorde une place importante à la femme, notamment à son autonomisation. De même, JNT 2.0 est en accord avec la **Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Économique des Femmes et des Filles (SNAEF)**, elle-même qui était en parfaite cohérence avec le **Plan Sénégal Emergent**, l'ancienne direction politique du Senegal. JNT 2.0 constitue une contribution directe à deux défis majeurs identifiés dans la SNAEF : i) Mettre en place un dispositif centralisé de gouvernance, de coordination, de suivi et d'évaluation, intégrant les initiatives de l'ensemble des acteurs impliqués (ministères sectoriels, structures d'appui, partenaires techniques et financiers, etc.) ; ii) Favoriser l'accès des femmes à des revenus stables et à la création de valeur, tant dans les filières traditionnellement féminines (transformation de produits agricoles et halieutiques) que dans les filières d'avenir (gaz, pétrole, numérique), à travers le salariat et l'entrepreneuriat.

Le programme est aligné avec les cibles stratégiques (CS) suivantes tracées dans le **Cadre Stratégique Commun (CSC) des ACNG belges** actifs au Sénégal. Le tableau 1 ci-dessous illustre les cibles stratégiques principales et secondaires ainsi que leur approche.

Tableau 1 – Alignement avec le CSC des ACNG belges

<p><b>Cible Stratégique Principale</b></p>	<p>CS3 : « Assurer un enseignement inclusif de qualité et stimuler les dynamiques sociales, économiques et entrepreneuriales afin d'augmenter les opportunités d'emploi et favoriser le développement inclusif et durable de la société ».</p> <p>Approche 3 : « Promouvoir l'entrepreneuriat, en particulier féminin, en facilitant l'accès aux ressources, aux financements, en renforçant les capacités managériales, en développant l'esprit entrepreneurial et en orientant vers l'innovation, le consommer local ».</p> <p>Approche 4 : « Promouvoir le travail décent et le développement d'une économie sociale et solidaire axée sur l'entrepreneuriat, l'économie verte et circulaire par l'accompagnement et la professionnalisation des MPME ».</p>
<p><b>Cibles Stratégiques Secondaires</b></p>	<p>CS2 : « Promouvoir une approche alimentaire durable dans nos territoires d'intervention par la TAE (Transition Agroécologique) et le développement de marchés inclusifs des produits issus de ces territoires ».</p> <p>Approche 3 : « Renforcement du rôle des femmes et des jeunes dans les systèmes alimentaires ».</p> <p>CS5 « NIOFAR » : « Opérationnaliser le CSC comme cadre d'harmonisation, de mutualisation, de construction de synergies et d'apprentissage mutuel ».</p>

En conformité avec l'alignement du CSC des ACNG belges au Sénégal, JNT 2.0 vise à être en cohérence avec les orientations de **la stratégie nationale de la Coopération belge au développement (DGD)**. Il contribue notamment à l'éradication de la pauvreté via des mesures visant à augmenter les revenus, formaliser l'emploi, renforcer la sécurité alimentaire et promouvoir la digitalisation comme levier de résilience et d'expression pour les populations vulnérables. Cet alignement se traduit également par l'intégration systématique des thématiques transversales telles que le genre, l'environnement, la digitalisation, l'inclusion et le travail décent à tous les niveaux du programme.

Le programme s'inscrit aussi pleinement dans les **priorités stratégiques de la coopération entre Wallonie-Bruxelles International (WBI) et la République du Sénégal**, telles que définies dans le cadre du programme de travail 2021-2025. Lors de la 7ème réunion de la Commission Mixte Permanente tenue le 1er avril 2021, et au regard du contexte de lutte contre la propagation du COVID-19, des priorités du Plan Sénégal Emergent, du PAP2A, ainsi que des orientations politiques internationales de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, les deux parties ont retenu, parmi les priorités communes, les axes suivants : L'entrepreneuriat féminin et celui des jeunes ; La filière agroalimentaire et les métiers qui en découlent.

De même, le programme est aligné avec les thèmes transversaux **d'ENABEL** : (i) l'égalité des genre et l'autonomisation des femmes ; (ii) l'agriculture durable et (iii) la nutrition de façon indirecte. Également, JNT 2.0 est cohérent avec les quatre priorités politiques d'ENABEL : les droits des femmes et des enfants ; l'entrepreneuriat et le secteur privé en tant que moteur de développement et de prospérité partagée et le climat.

En outre, JNT 2.0 est conforme aux politiques externes de **l'Union Européenne (UE)**, plus précisément le **Gender Action Plan III (GAP III, 2021-2025)** qui définit l'autonomisation des femmes et des filles comme une priorité dans les interventions de l'UE à l'étranger dans les domaines des infrastructures, de l'éducation, de la santé, du développement rural, etc. L'objectif du GAP III est qu'en 2025, 85 % des nouvelles actions externes de l'UE contribuent à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes.

## 2.1.2. Objectif Spécifique

En continuité et en consolidation de la phase 2017-2021 du programme, et en cohérence avec les priorités nationales de développement, l'objectif spécifique de la phase 2022-2026 est formulé comme suit :

**OS 1 : Le développement et l'organisation des entreprises agroalimentaires féminines sont renforcés dans les zones et filières ciblées par le Programme.**

Pour atteindre cet objectif, cinq axes stratégiques ont été définis :

- Axe 1 : Améliorer la gouvernance, notamment le pilotage, la coordination et le réseautage entre les acteurs de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur de la transformation agroalimentaire (R1).
- Axe 2 : Renforcer les capacités managériales des entreprises agroalimentaires féminines soutenues par le Programme (R2).
- Axe 3 : Développer les compétences techniques en transformation au sein des entreprises agroalimentaires féminines accompagnées (R3).
- Axe 4 : Faciliter l'accès au financement et aux facteurs de production pour les entreprises féminines bénéficiaires du Programme (R4).
- Axe 5 : Optimiser l'accès au marché des entreprises féminines appuyées par le Programme (R5).

### 2.1.3. Cibles et champ d'intervention

Les bénéficiaires du programme sont des entreprises agroalimentaires dirigées par des femmes implantées dans les régions de Thiès, Louga, Ziguinchor et Kolda, et évoluant dans les filières des fruits et légumes, du lait, ainsi que des produits halieutiques.

Lors de la phase 2017-2021, le programme a soutenu 85 entreprises dans les régions de Thiès et Louga. Pour la période 2022-2026, axée sur la consolidation des acquis et l'extension géographique, l'objectif initial était d'accompagner 165 entreprises supplémentaires, portant le nombre total d'entreprises bénéficiaires à 250. Notons que cet objectif a été revu à la baisse en 2025 à 200 suite au retard de démarrage opérationnel du Programme.

Par « entreprise agroalimentaire féminine » (EFA), on entend toute unité de transformation agroalimentaire dirigée par une femme, active dans les filières et zones ciblées, qu'elle exerce ses activités dans le secteur formel ou informel. Les entreprises sociales et solidaires, ainsi que les jeunes entrepreneures en phase de création ou de démarrage d'activité, porteuses d'innovation, sont particulièrement encouragées.

### 2.1.4. Situation actuelle du programme JNT 2.0

Afin de mieux comprendre la progression du programme JNT 2.0, les documents suivants ont été analysés :

- PowerPoint d'État des lieux PPA Année 2025 Semestre 1 Sénégal - Jigeeen Ñi Tamit 2.0,
- Leçons apprises DGD 2022, Leçons apprises DGD 2023, Leçons apprises DGD 2024,
- TDR Mission Diagnostic Thiès SN102.2025-08-19 VF, TDR Mission Diagnostic Ziguinchor & Kolda 2025-08.0415 LV,
- PV atelier de présélection des entreprises féminines agroalimentaires (EFA) THIES, PV SIGNE ATELIER DE PRESELECTION DE KOLDA, PV SIGNE ATELIER DE PRESELECTION ENTREPRISES REGION DE ZIGUINCHOR,
- PV et Listes des entreprises présélectionnées lors de l'atelier du mercredi 23 juillet 2025 à Louga,
- CR Réunion CP JNT 2.0 2025-04-28, Rapport session de sélection des EFA JNT 2.0 2025-11-05,
- Présentation JNT 2.0 2025-11-07,
- PRESENTATION PROCESSUS DE SÉLECTION DES EFA ET DES RESULTATS,
- TDR Réunion du CTS du Programme JNT 2.0 2025-11-03 et le RASERA 2024.

Cette revue documentaire et les entretiens menés lors de la collecte de données nous ont permis de dégager les événements suivants :

- **2021 : Fin du programme JNT 1.0**
  - Le programme JNT 1.0 a pris fin dans un contexte mitigé avec des relations tendues entre le MFFGPE et APEFE.
  - Une médiation et un changement de paradigme ont été nécessaires pour reconstruire intégralement la confiance entre les deux parties.
- **2022 : Année de Structuration du Partenariat**
  - Signature de la convention de financement entre la DGD et l'APEFE (notamment pour JNT 2.0) en février 2022.
  - L'administratrice du programme est recrutée en mars 2022.
  - **Signature de la convention de partenariat** le 19 mai 2022 entre l'actuel MIFASS (appelée à l'époque MFFGPE (ministre de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants en 2022) et le

Ministre-Président de la Fédération, Wallonie-Bruxelles et Président de l'APEFE, après une énième tentative de modification du texte de la convention, la veille de sa signature.

- La convention entend une **co-construction de la gouvernance** axée sur le principe de la **cogestion**, une innovation majeure dans le partenariat Sénégal/APEFE.
- La co-construction d'un **manuel de procédures** harmonisé détaillant les procédures administratives et financières, qui régit le pilotage, la mise en œuvre, la gestion des ressources et le suivi-évaluation du programme. Les critères de sélection des EFA sont aussi définis.
- **Préparation du Recrutement** : Les profils des membres de l'Unité de Coordination du Programme (UCP) ont été affinés et la préparation de leur recrutement a été effectuée. Ce personnel devait être employé par le Ministère sur financement de l'APEFE, selon un leadership fonctionnel partagé.
- **2023 : Poursuite de la Structuration**
  - Le recrutement de l'UCP est lancé par le cabinet Eco Afrique en février 2023. Les présélections sont réalisées en juin, suivies des entretiens en octobre menés par un comité mixte Sénégal-APEFE, et de la sélection finale en décembre. Suite à cette procédure, le ministère a tenté d'interférer dans la sélection du coordonnateur.
  - **La Quatrième édition de la Foire de l'innovation** a été réalisée en mai 2023. Organisée dans le cadre de la Mission économique belge présidée par SAR la Princesse Astrid de Belgique, elle a été ouverte en sa présence et avec la Ministre de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, ainsi que trois Ministres venus de Belgique, de Wallonie et de la Région Bruxelloise. Elle a permis à 70 entrepreneures du programme JNT 1.0 d'accéder au marché national et international générant un chiffre d'affaires global de plus de 30 000 000 Fcfa (plus de 45 000 EUR).
  - Après 2 ans, les dépenses sont inférieures aux prévisions dues au manque d'avancement opérationnel du programme.
- **2024 : Réajustements**
  - À la suite des élections présidentielles de mars 2024, des changements institutionnels ont lieu et le MFFPE devient le MFS en avril 2024.
  - Le recrutement final de l'équipe UCP a lieu en juillet 2024 et leur entrée en fonction entre août et septembre.
  - Les membres de l'UCP ne sont pas payés avant décembre 2024 à la suite de problèmes de paiement des salaires via le ministère. L'APEFE leur remet néanmoins deux avances et travaille avec le Ministère pour la résolution du problème administratif qui se pose. La gestion de leurs contrats de travail est donc transférée au cabinet Eco Afrique qui adopte le rôle de secrétariat social.
  - Des **actions préparatoires** ont été réalisées, incluant l'élaboration de la documentation stratégique de sélection et d'accompagnement des bénéficiaires, ainsi que la planification des missions exploratoires dans les régions ciblées.
  - **Réduction des Ambitions** : Face à l'important retard accumulé (trois ans de durée de vie du programme) et au faible taux d'exécution budgétaire, il a été décidé de revoir les ambitions à la baisse et de replanifier les activités. Le budget a été réduit de 835 000 EUR.
- **2025 : Lancement Opérationnel en avril 2025**
  - **Gouvernance (R1)**
    - Mise en place des organes de gouvernance (cogestion et manuel de procédures consensuel)
    - Première réunion du Comité de Pilotage (COFIL) le 10 avril qui a conduit à la validation du manuel de procédures et du Dossier Technique et Financier du Programme actualisé

- Organisation de Comités régionaux de développement (CRD) présidés par les Gouverneurs, impliquant les autorités et acteurs techniques déconcentrés en mai 2025.
- Fourniture d'un accompagnement technique et financier au Ministère pour le processus d'élaboration de la Loi d'orientation pour l'autonomisation économique des femmes (LOAEF).
- **Renforcement des Capacités (R2 et R3)** : Le processus de sélection des entreprises bénéficiaires a démarré en juin 2025 :
  - **Lancement d'un appel à candidatures** en ligne qui a enregistré **793 candidatures**.
  - **Organisation de 4 ateliers de présélection** des EFA candidates au niveau déconcentré (Ziguinchor le 15 juillet ; Kolda le 16 juillet ; Louga le 23 juillet ; Thiès le 24 juillet) permettant de présélectionner 81 EFA à Kolda, 83 EFA à Ziguinchor, 74 EFA à Thiès et 62 à Louga, soit au total **300 EFA** dans la zone d'intervention du Programme.
  - **4 missions de diagnostic dans chaque région ciblée** sont effectuées en août et septembre avec les services techniques de l'État (agriculture, pêche, élevage, chambres consulaires) pour le volet technique agroalimentaire ainsi qu'avec les services départementaux du Développement Communautaire et de la Famille et les autres partenaires locaux (Pôle Emploi des Femmes et des Jeunes, ANPEJ, 3 FPT, DER/FJ) pour le volet managérial. Ceci a abouti à une liste de **201 EFA éligibles** dans les filières fruits et légumes, lait et halieutique.
  - La **session du comité de sélection (CS) d'octobre** a produit une liste de **178 EFA à soumettre au Comité Technique de Suivi (CTS)** pour validation. Parmi ces 178 EFA, on compte 150 nouvelles demandes (115 « favorables » et 35 « ajournées ») ainsi et que 28 demandes de renouvellement.
  - 134 EFA sont finalement sélectionnées lors du CTS du 7 novembre, qui avait pour objectif principal d'assurer le suivi opérationnel du programme et de valider la liste définitive des EFA bénéficiaires.
  - La notification de la sélection des EFA a eu lieu en décembre 2025.
  - Le renforcement des capacités, ainsi que le suivi et l'accompagnement, étaient prévus à partir du 17 novembre. Cependant ils ont que démarré le 8 décembre 2025 par le démarrage d'une séquence de missions de coaching technique et managérial pour l'analyse des besoins des EFA sélectionnées ainsi que l'établissement d'une étude baseline dans les régions ciblées.

Comme le montrent les étapes présentées ci-dessus, la situation actuelle du Programme présente d'importants retards au niveau de l'exécution des activités opérationnelles et, par conséquent, un degré très faible d'atteinte des résultats prévus. Afin de mettre cette situation en perspective, nous avons représenté certaines informations concernant JNT 2.0 classées selon leur lien avec le partenariat institutionnel, les opérations et le budget, dans une ligne du temps (Figure 1). Les boîtes encadrées de rouge représentent des événements qui ont pu ralentir le déroulement du programme

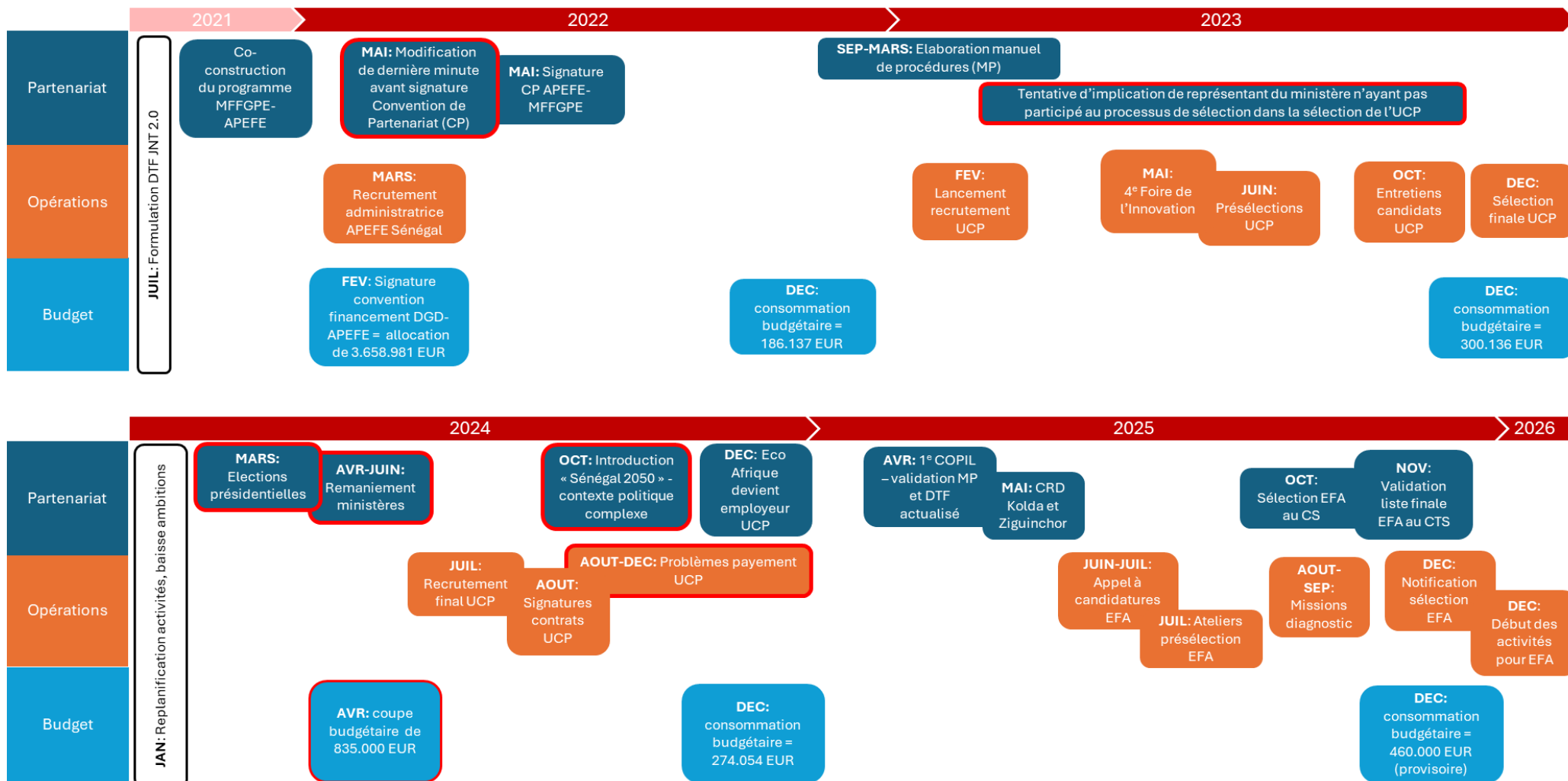


Figure 1 - Ligne de temps JNT 2.0

## 2.1.5. Evolution du Contexte Général et Institutionnel

L'autonomisation économique des femmes au Sénégal est un enjeu majeur, reconnu à la fois au niveau mondial, continental et national. À l'échelle internationale, l'ODD 5 vise clairement à atteindre l'égalité des sexes et à donner plus de pouvoir à toutes les femmes. En Afrique, l'Union Africaine a inscrit cette priorité dans son Agenda 2063, et la CEDEAO encourage ses États membres à prendre des mesures concrètes pour que les femmes aient les mêmes chances que les hommes dans le monde économique.

Au Sénégal, le nouveau référentiel de politiques publiques, l'Agenda national de Transformation Sénégal 2050, « qui vise à instaurer une nation souveraine, juste et prospère », accorde, dans son axe 2, « Capital humain de qualité et Équité Sociale », une place centrale à la femme, en mettant particulièrement l'accent sur son autonomisation. Les femmes sont également impliquées dans l'Axe 1 « Une Économie compétitive » à travers leur participation dans la création de richesses et d'emplois notamment dans les filières compétitives pour le bien être des familles et des populations sénégalaises. Plusieurs stratégies nationales ont été mises en place, notamment le Document de Stratégie pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DSDEF 2012), la Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de Genre 2 (SNEEG2 2016-2026), ou encore la Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Économique de la Femme (SNAEF 2019). Des fonds spécifiques comme le Fonds National de Crédit Femmes (FNCF) et le Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (FNPEF) ont aussi été créés pour soutenir ces efforts.

Malgré ces nombreuses stratégies et initiatives, un cadre juridique complet soutenant l'autonomisation économique des femmes dans toutes ses dimensions demeure à ce jour inexistant. C'est dans ce contexte que le Président de la République a instruit le Gouvernement du Sénégal, lors du Conseil des Ministres du 22 mai 2024, d'élaborer une loi d'orientation sur l'autonomisation économique des femmes.

Suite à une phase d'analyse et de diagnostic approfondie, incluant l'analyse de la littérature existante, le recensement des politiques et initiatives nationales et locales, ainsi que la consultation des parties prenantes, le processus a abouti à l'élaboration d'un avant-projet de loi en décembre 2025, porté par le MIFASS en étroite collaboration avec les organisations féminines du Sénégal et les principaux acteurs du secteur.

Ce cadre législatif innovant précise les principaux leviers de l'autonomisation économique des femmes, notamment l'accès aux ressources économiques et la réduction des obstacles structurels et culturels. Il identifie également les catégories de femmes particulièrement vulnérables nécessitant des mesures spécifiques. Par ailleurs, l'avant-projet de loi précise les rôles des différents acteurs, des organes de gouvernance institutionnels et des instruments financiers mobilisables pour la mise en œuvre de cette politique. Enfin, il définit un cadre de suivi-évaluation visant à assurer le pilotage et le suivi effectif de la stratégie et de ses objectifs.

En ce sens, le contexte de l'entrepreneuriat féminin et de la promotion de l'autonomisation économique des femmes au Sénégal devient de plus en plus favorable, et cela oriente l'ensemble des efforts des nouveaux gouvernants ainsi que des partenaires au développement.

## 2.2. Objectifs de l'étude

L'évaluation présente du programme JNT 2.0 intermédiaire a un double objectif :

- 1) Fournir une évaluation intermédiaire du programme JNT 2.0.

Cette évaluation intermédiaire vise ainsi à fournir une vision globale et nuancée de la pertinence, de l'efficacité, de l'appropriation, de l'alignement, et de l'harmonisation du programme JNT 2.0, en identifiant les facteurs qui facilitent ou freinent l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques.

L'analyse s'attachera notamment à :

- La qualité de la formulation du programme, analysée à travers la théorie du changement, afin de vérifier la cohérence des objectifs, des activités et des résultats escomptés.
- La pertinence du programme au regard des besoins réels des bénéficiaires, en particulier les EFA, afin d'évaluer dans quelle mesure le programme répond efficacement à leurs attentes, contraintes et aspirations spécifiques.
- Le niveau d'alignement du programme avec les politiques publiques nationales du Sénégal et ses engagements internationaux, afin d'assurer la cohérence stratégique et l'intégration des actions dans le cadre légal et politique.
- La mise en œuvre effective du programme, en évaluant les méthodes, les ressources mobilisées et les résultats atteints à ce stade.
- Le degré d'appropriation du programme par les parties prenantes institutionnelles et communautaires, en mettant en lumière leur engagement, leur implication dans la prise de décisions et leur responsabilité dans l'exécution des actions.
- La gouvernance du programme, avec un focus spécifique sur les mécanismes de cogestion, afin d'évaluer la collaboration, la coordination et la répartition des rôles entre les différents acteurs impliqués dans la gestion du programme.
- Les synergies et la complémentarité entre les différents acteurs et partenaires, qu'ils soient institutionnels, communautaires ou issus de la société civile, afin d'optimiser l'impact global du programme.

## 2) Formuler sur cette base des recommandations pour contribuer à l'apprentissage de l'APEFE et des parties prenantes.

Sur la base des constats, il s'agira d'identifier des « leçons apprises » relatives aux processus de planification, de pilotage, de gestion, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du programme JNT 2.0. Ces enseignements devront permettre d'éclairer les décisions et les orientations stratégiques futures, notamment dans le cadre de la programmation d'interventions ultérieures. Des recommandations concrètes seront formulées afin de garantir une utilisation optimale des ressources, portant notamment sur :

- La stratégie et le renforcement global du programme, afin d'en améliorer la pertinence, l'efficacité et la durabilité.
- Le renforcement des capacités des acteurs nationaux, en vue d'accroître leur rôle, leur autonomie et leur responsabilité dans la conduite du programme.
- La stratégie de partenariat avec les parties prenantes pour optimiser la collaboration, la coordination et l'appropriation collective des actions.

Ces recommandations seront ciblées spécifiquement vers l'APEFE, le MIFASS /DAEF, DER/FJ, ADEPME, ITA et ANPEJ et les autres parties prenantes afin de favoriser une meilleure synergie et une gouvernance partagée pour la réussite efficiente du programme.

L'évaluation portera sur les activités portant sur la période entre **janvier 2022 et décembre 2025** dans les régions de **Thiès, Louga, Kolda, Ziguinchor** au Sénégal. Elle adoptera une approche **participative et formative**, en s'assurant de mobiliser l'ensemble des parties prenantes concernées par la mise en œuvre du programme. Elle couvrira à la fois les

dimensions institutionnelles, techniques et socio-économiques, tout en contribuant à la capitalisation des bonnes pratiques en matière d'autonomisation économique des femmes entrepreneures dans les régions ciblées au Sénégal.

## 2.3. Composition de la mission d'évaluation et responsabilités respectives des évaluateurs

Pour réaliser cette mission, notre équipe était composée de Nastassia Leszczynska, en tant que cheffe d'équipe et experte internationale, et de Raby Seydou Diallo, en tant qu'experte nationale. Ces expertes ont été accompagnées, lors des phases de démarrage, d'analyse et de restitution, par une équipe au sein d'ADE : Victoire Jeanson (gestionnaire de projet, étudiante chez ADE) et Alice Gerebtzoff (stagiaire chez ADE). La Figure 2 décrit les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe d'évaluation.



Figure 2 - Equipe d'évaluation

## 3. Approche méthodologique

### 3.1. Approche méthodologique globale

Notre approche, basée sur la théorie, sert de guide pour l’élaboration des outils de collecte de données destinés à recueillir des preuves sur les résultats observés et les facteurs d’influence. L’évaluation est mise en œuvre en quatre phases, illustrées dans la Figure 3, incluant en rouge les livrables attendus, et décrites dans les sections suivantes.

La Théorie du Changement (TdC) du programme, la revue de la littérature grise et la documentation du programme JNT 2.0 constituent un cadre de référence pour apprécier la pertinence de la stratégie et des actions mises en œuvre. Nous avons également conduit une analyse de l’évolution du contexte (section 2.5.1), afin de comprendre comment le programme JNT 2.0 se situe par rapport à son environnement opérationnel.

Ce double cadre, combiné à l’analyse approfondie du programme, sert de structure pour la formulation et la conception de la collecte des données. Les données, collectées à l’aide d’entretiens et de groupes de discussions à distance et au Sénégal, seront utilisées pour formuler des constats liés aux critères de jugement (CJ), qui nourriront les réponses aux questions d’évaluation (QE), articulées dans une matrice d’évaluation (Section 3.2).

L’approche proposée est fortement orientée vers l’avenir, afin que les résultats de l’évaluation puissent être utilisés pour guider la formulation d’autres interventions, l’élaboration de nouveaux programmes ou, à court terme, la réorientation et l’appui au pilotage du programme JNT 2.0. Cette vision nous a guidés dans la construction de la matrice d’évaluation au début du processus, et influencera l’analyse tout au long de l’évaluation, ainsi que la formulation des recommandations.

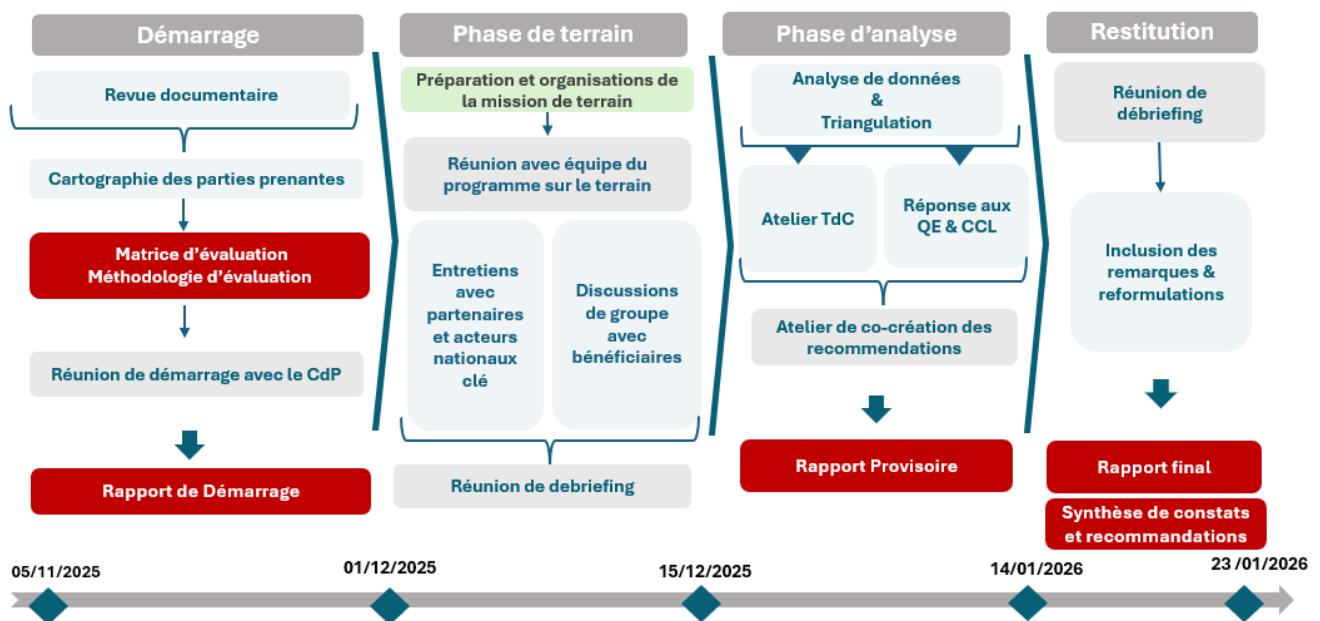


Figure 3 - Approche Méthodologique

### 3.2. Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation, sous format Excel se trouve dans l'Annexe 1. Elle a été révisée à la suite des discussions tenues lors de la réunion de cadrage.

Le cadre d'évaluation repose sur 5 questions d'évaluation (QE) et 15 sous questions d'évaluation. Ces questions sont structurées selon les critères du CAD de l'OCDE : pertinence et efficacité, ainsi que des principes de la Déclaration de Paris : appropriation, alignement et responsabilité mutuelle.

Chaque une des sous-questions sont précisées par des critères de jugement (CJ), qui sont concrétisés par un ensemble d'indicateurs précisant le type de données à collecter. Ces indicateurs ne sont pas exhaustifs et permettent de capter aussi des effets imprévus ou inattendus (positifs ou négatifs). Le cadre est complété par les sources et méthodes de collecte de données qui seront utilisées pour recueillir les informations nécessaires.

### 3.3. Phase de la mission de terrain

La mission de terrain s'est déroulée du 2 au 10 décembre 2025. Nastassia Leszczynska a rejoint Raby Seydou Diallo à Dakar du 2 au 8 décembre. Dans la Figure 4 se trouve une représentation visuelle de la mission de terrain et dans la Figure 5, une carte détaillant la localisation de l'évaluation.

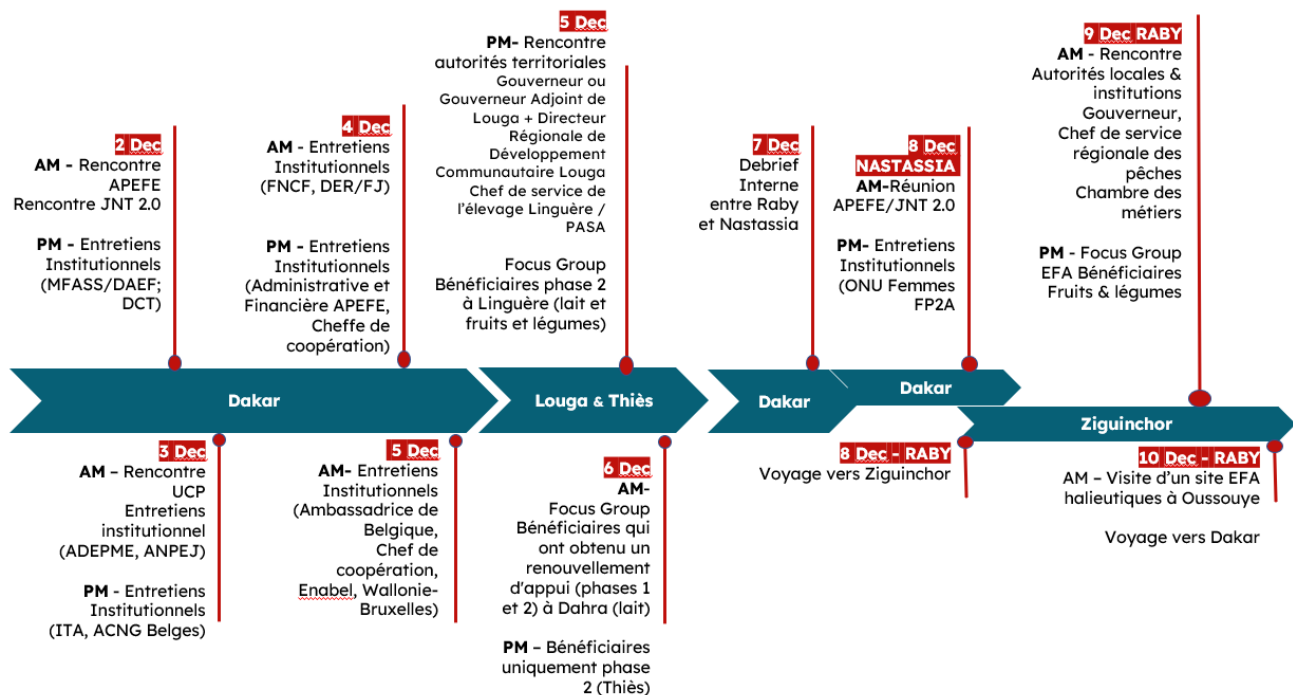


Figure 4 – Agenda de la mission de Terrain



Figure 5 - Localisation des points de collecte de données lors de l'évaluation

De même, la liste des personnes impliquées, mobilisées et rencontrées dans le cadre de cette mission de terrain et évaluation est disponible dans l'Annexe 2.

### 3.4. Phase d'analyse et de restitution

La validation des données par **triangulation** est une étape clé entre la collecte des données et la rédaction du rapport provisoire et final. L'approche permettra de vérifier la cohérence des résultats sous différentes perspectives, renforçant la fiabilité et la validité des conclusions. Les données collectées à l'aide de divers outils seront systématiquement examinées, codées et organisées selon les QE et guidées par la matrice d'évaluation. Cette triangulation, utilisant plusieurs lignes de preuve, assurera une validation plus complète et robuste des résultats obtenus. Lors des réunions de restitution, l'équipe d'évaluation a présenté les résultats clés et a recueilli les **retours des parties prenantes pour valider les résultats**.

Avant la soumission du rapport provisoire, un **atelier participatif** a été organisé (23/12/2025) avec les principales parties prenantes impliquées dans l'évaluation afin de **co-crée des recommandations concrètes et opérationnelles**. L'objectif était de recueillir des premières recommandations afin de favoriser l'adhésion et l'appropriation des parties prenantes. L'atelier s'est déroulé en ligne et a été structuré avec un outil participatif permettant de formuler et de partager des recommandations de façon confidentielle : Mentimeter. Sa durée était de 3 heures. Après la réception du rapport provisoire, les parties prenantes ont disposées d'une nouvelle occasion de formuler leurs **remarques lors de la réunion de restitution finale et pendant la phase de commentaire**. Le **rapport final** intègre **l'ensemble des observations des parties prenantes concernées** et a permis la production d'une **synthèse de l'évaluation**, détaillant les constats et conclusions.

### 3.5. Calendrier de la mission d'évaluation

La Figure 6 présente le calendrier d'exécution détaillé pour cette étude, avec ci-dessous les échéances clés.

Phase de Démarrage

- Date de remise du premier draft du rapport de démarrage : 24 novembre en fin de journée
- Réunion de démarrage : 26 novembre à 14h
- Version finale du rapport de démarrage : 28 novembre en fin de journée

#### Phase de mission de terrain

- Début de mission : 2 décembre
- Fin de mission de l'experte internationale : 8 décembre
- Détail de la mission de terrain se trouve dans la section 2.5
- Fin de mission de l'experte nationale : 11 décembre
- Réunion de débriefing : 12 décembre

#### Phase d'étude

- Atelier de cocréation des recommandations : 23 décembre
- Première remise du rapport d'évaluation : 14 janvier
- Phase de commentaire : 15 janvier au 21 janvier

#### Phase de restitution

- Restitution du rapport : 22 janvier
- Remise finale du rapport : 23 janvier

Figure 6 - Calendrier détaillé de l'évaluation

	Octobre 2025				Novembre 2025				Décembre 2025				Janvier 2026				
	06/10/2025	13/10/2025	20/10/2025	27/10/2025	03/11/2025	10/11/2025	17/11/2025	24/11/2025	01/12/2025	08/12/2025	15/12/2025	22/12/2025	29/12/2025	05/01/2026	12/01/2026	19/01/2026	26/01/2026
<b>1. Démarrage</b>																	
Revue de la documentation du programme																	
Revue de la littérature grise (avec Notebook LM)																	
Stakeholder mapping																	
Entretiens préliminaires et préparation																	
Rédaction et soumission de la méthodologie d'évaluation, incl. matrice d'évaluation y compris outils de collecte de données (guide d'entretiens etc.)																	
Réunion de démarrage (hybride au siège APEFE et/ou terrain), incl. préparation																	
Reconstruction de la TdC (Atelier intégré à la réunion de démarrage)																	
Rédaction et soumission et validation du rapport de démarrage																	
<b>2. Mission de terrain</b>																	
Préparation du volet logistique de la mission et voyage international & locale																	
Rencontre avec l'équipe projet pour la validation des outils de collectes de données																	
Collecte de données dans la région du Ouest (Thiès, Louga)																	
Collecte de données dans la région Sud (Ziguinchor, Kolda)																	
Entretiens avec les institutions (à distance et/ou terrain)																	
Réunion de debriefing/Restitution orale sur la mission de terrain, incl. préparation																	
<b>3. Analyse et Triangulation des données</b>																	
Analyses des données et triangulations																	
Réponse aux QEs & conclusions																	
Revalidation de la TdC																	
Atelier de co-création de recommandations																	
Rédaction et soumission de la synthèse de constats et recommandations																	
Rédaction et soumission du rapport provisoire																	
<b>4. Restitution et Rapport Final</b>																	
Réunion de debriefing/Restitution orale au siège de APEFE lors de la remise du rapport provisoire, incl. préparation																	
Commentaires sur le rapport provisoire																	
Revision et validation du rapport final																	

# 4. Analyse du secteur de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal

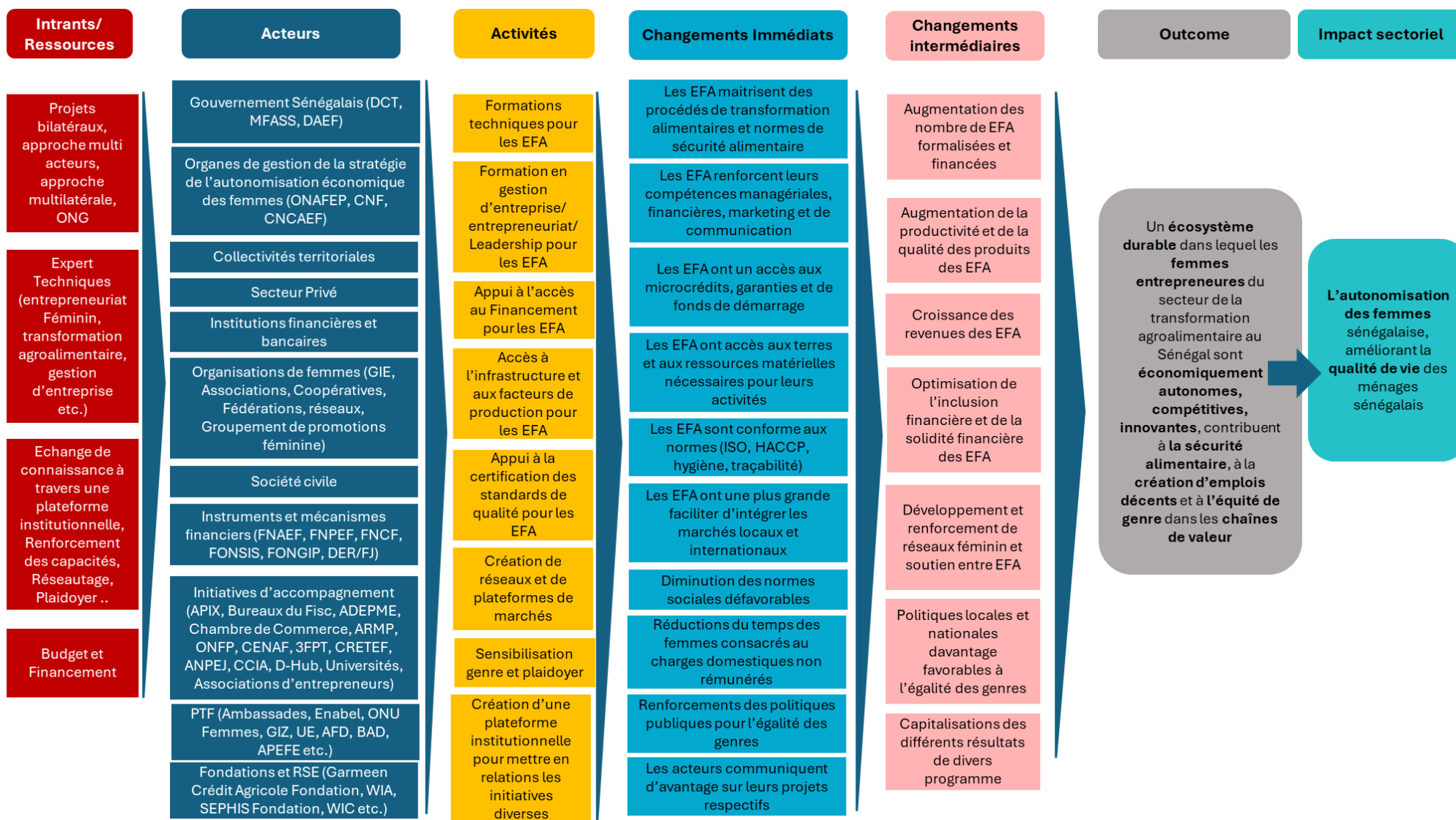
## 4.1. Théorie du Changement sectorielle

Pendant la phase d'étude nous avons construit une TdC sectorielle de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal dans le secteur de la transformation agroalimentaire (voir figure 7). L'objectif était d'offrir une vision élargie et simplifiée de la TdC programmatique figurant dans le DTF à la DGD en 2021, ainsi que dans sa version actualisée de 2025. Pour procéder à cette construction, nous avons prévu de trianguler la TdC programmatique avec la littérature grise et les entretiens avec les autres PTFs, afin d'élaborer une chaîne de résultats détaillant les intrants, les extrants et les effets nécessaires pour atteindre l'impact visé.

Nous avons initialement prévu de réaliser un atelier pour la reconstruction de la TdC lors de la phase de démarrage. Cependant, en raison de contraintes de temps et d'une faible participation des parties prenantes lors de la réunion de cadrage, nous avons proposé une première version dans le rapport provisoire. Cette version inclut les informations recueillies lors de la mission de terrain et des entretiens à distance. Lors de la réunion de restitution et de la prise en compte des remarques pour le rapport final, nous l'avons retravaillée afin de mieux intégrer les différentes perspectives.

Cette TdC a servi à enrichir l'analyse évaluative et a permis d'examiner la situation de JNT 2.0 dans un écosystème plus large. Les objectifs étaient (i) la construction d'une TdC cohérente et fondée clarifiant les liens entre les programmes/actions menées et les résultats attendus ; (ii) la collecte d'éléments probants permettant de vérifier la mise en œuvre effective des programmes et l'atteinte des résultats visés. L'analyse a inclus également l'identification d'acteurs et de facteurs externes et internes susceptibles d'influencer les résultats, afin d'estimer la part de l'intervention dans les évolutions observées. L'objectif était ainsi d'évaluer la solidité de la logique de contribution, en examinant si l'intervention a joué un rôle substantiel, sans être considérée comme la seule cause des changements observés.

Figure 7 - Théorie du Changement Sectorielle





## 4.2. Mind-mapping des acteurs

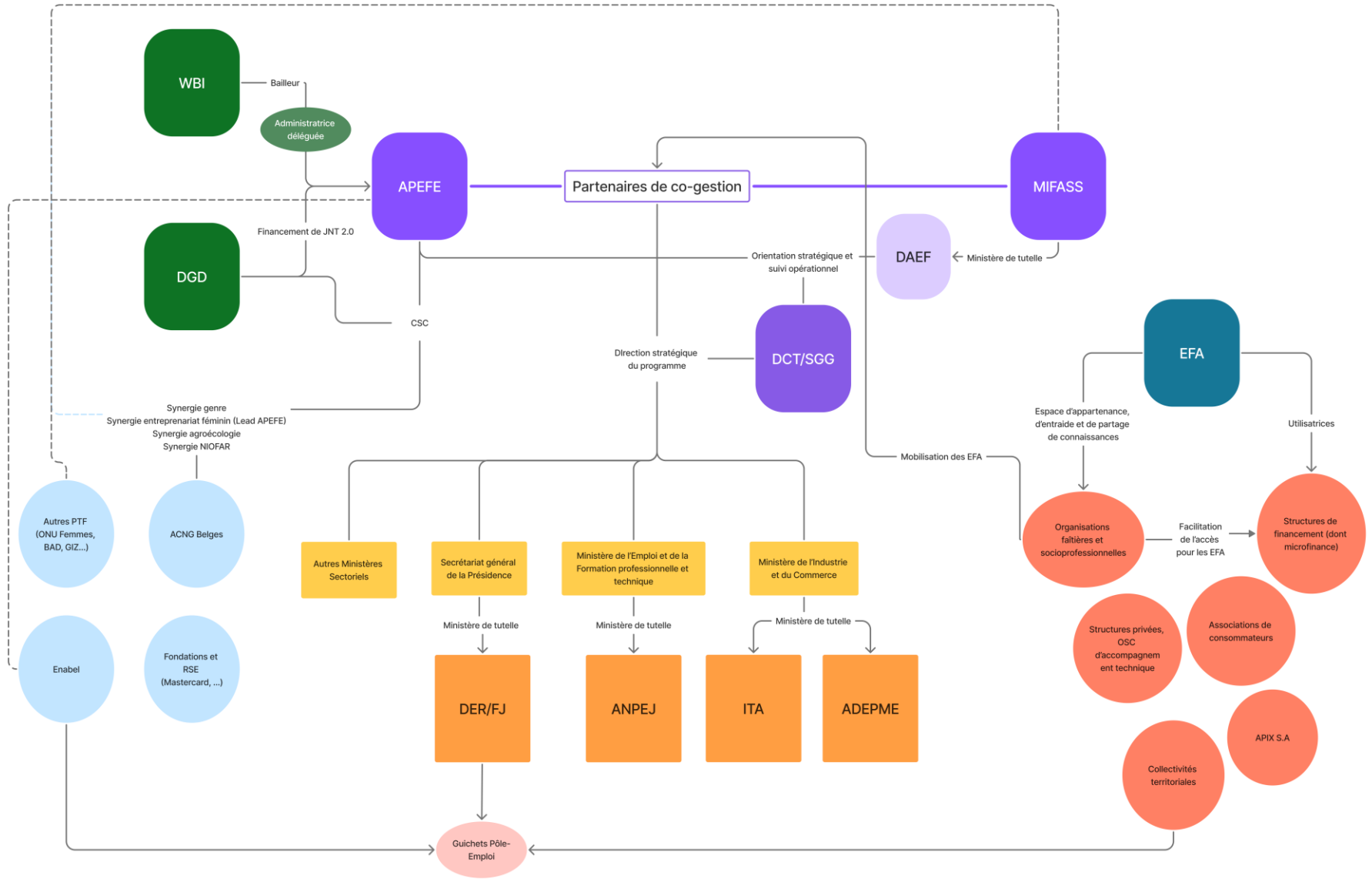
Pendant la phase de démarrage, nous avons procédé à la réactualisation de la cartographie des parties prenantes du programme JNT 2.0. L'objectif étant de présenter une analyse narrative approfondie des différents acteurs stratégiques, des acteurs de changement et des partenaires de complémentarité du programme JNT 2.0. Ces éléments sont essentiels pour comprendre l'écosystème du programme et sa gouvernance. La définition des différents types d'acteurs et parties prenantes est présentée dans le tableau 2.

Tableau 2 - Type d'acteurs et parties prenantes du programme JNT 2.0

<b>Acteurs Stratégiques</b>	Acteurs concernés par l'impulsion et le pilotage des changements attendus à travers le programme JNT 2.0, ou par un appui à ce pilotage et/ou un accompagnement aux processus de changement.
<b>Acteurs de Changement</b>	Acteurs et organisations intermédiaires dont les missions concernent un ou des segment(s) significatif(s) dans les trajectoires de changements attendus ; ces acteurs de changement représentent des partenaires effectifs ou potentiels pour le programme.
<b>Partenaires de complémentarité</b>	Des acteurs externes, qui ne sont pas directement concernés par les trajectoires de changements sur lesquelles souhaite agir le programme, mais dont l'action peut exercer une influence et ou impact positive ou négative sur ces trajectoires.
<b>Groupes-cibles</b>	Les individus qui sont directement visés et influencés par une intervention afin d'induire des changements spécifiques qui, à leur tour, impacteront à moyen terme les bénéficiaires finaux et à long terme, les bénéficiaires ultimes.
<b>Bénéficiaires/ Ayant Droit</b>	Les EFA et les femmes.

Nous avons choisi de reprendre et de compléter le tableau d'analyse des parties prenantes du DTF afin de présenter non seulement les attentes, contraintes, contributions potentielles et changements désirés des différents acteurs, mais aussi leur contribution réelle au programme JNT 2.0, telle que constatée en novembre 2025. Ce tableau, présenté en Annexe 3, permet de clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur ainsi que les liens fonctionnels qui les unissent. Sur cette base, nous avons élaboré une représentation visuelle des différents acteurs qui se trouve dans la Figure 8.

Enfin, les points de vue et les contributions de l'ensemble de ces acteurs ont été pris en compte et intégrés dans l'évaluation, garantissant une vision complète et représentative de l'écosystème du programme.



## 4.2.1. Gouvernance et acteurs stratégiques principaux

Le Programme JNT 2.0 est issu d'un partenariat bilatéral et institutionnel solide où les relations entre acteurs sont définies par un cadre innovant de gouvernance stratégique qui repose sur le principe de cogestion.

Du côté sénégalais, le programme est ancré au Ministère de la Famille, de l'Action sociale et des Solidarités (MIFASS), via sa Direction de l'Autonomisation Économique de la Femme (DAEF), qui assure la tutelle technique du programme. Du côté belge, l'APEFE joue un rôle dans la capacitation et de principal financeur. La présidence de l'APEFE alterne entre les ministres-présidents de la Région wallonne (RW) et de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et elle bénéficie du financement du Ministère belge de la Coopération au Développement (DGD). Ces deux instances (Ministère et APEFE) sont liées par une convention de partenariat, signée le 19 mai 2022.

En signant cette convention, les deux parties, l'APEFE et MIFASS, affirment une vision commune du développement visant à atteindre les ODD et à favoriser une société inclusive. Cette vision met l'accent sur un développement humain durable, équitable et inclusif, avec une attention particulière portée aux jeunes et aux femmes.

Ce partenariat repose sur plusieurs principes fondamentaux.

Tout d'abord, le renforcement mutuel des capacités, qui vise à améliorer l'opérationnalité, la performance technique, ainsi que l'autonomie et l'indépendance des partenaires. Ces éléments sont au cœur du processus d'autonomisation.

Ensuite, les relations entre les parties sont fondées sur l'équilibre et l'égalité de pouvoir, caractérisées par l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et l'intégrité de chaque acteur.

Enfin, la transparence et l'intégrité constituent des engagements forts : les parties s'engagent à communiquer de manière claire et fidèle, à condamner toute forme d'abus, de fraude ou de corruption, et à mettre en place des mesures préventives pour en éviter la survenue.

Le modèle de cogestion constitue la pierre angulaire du partenariat entre le MIFASSM et l'APEFE pour la seconde phase du programme (2022-2026). Ce modèle innovant implique que toutes les décisions stratégiques et opérationnelles, incluant le pilotage, la mise en œuvre, la gestion des ressources et le suivi-évaluation, soient prises conjointement par les parties sénégalaise et belge. L'objectif principal est de favoriser l'appropriation du programme et d'en garantir la durabilité.

### a. Gouvernance du programme JNT 2.0

Pour structurer ce modèle, un manuel de procédures administratives et financières harmonisé et consensuel a été co-construit en 2022, régissant l'ensemble de la gestion du programme. Ce modèle contraste avec la phase précédente (2017-2021), durant laquelle l'APEFE était perçue comme « omnipotente et omniprésente », assumant l'essentiel des décisions et des rôles. La nouvelle approche reflète davantage l'esprit partenarial promu par les autorités sénégalaises, basé sur le respect mutuel et la souveraineté nationale.

La relation de cogestion est formalisée à travers plusieurs structures clés assurant le pilotage et le suivi du programme.

- Le **Comité de Pilotage (COPIL)** agit comme organe de décision, validation, supervision et de diffusion.
- Le **Comité Technique de Suivi (CTS)** est chargé du suivi opérationnel et de la reddition des comptes.
- L'**Unité de Coordination du Programme (UCP)** assure la mise en œuvre quotidienne. Le fonctionnement de

L'UCP est organisé de la manière suivante : le personnel de l'UCP est formellement employé par Eco Afrique, qui officie comme secrétariat social de l'APEFE pour tous les recrutements de personnel affecté à ses projets et programmes au Sénégal. Les bureaux de cette unité se trouvent au sein de bureaux locaux indépendants mis à disposition par le MIFASS alors que l'Administratrice de programmes de l'APEFE est logée dans les bureaux de Wallonie-Bruxelles International (WBI).

## b. Engagement et Responsabilités définis

### i. MIFASS

Les engagements du MIFASS sont définis dans la convention de partenariat et dans le manuel de procédures afin de garantir l'efficacité et la durabilité du programme, sous réserve du respect des engagements de l'APEFE en matière de ressources.

Tel que défini dans la convention de partenariat (Article 4), sur le plan des **ressources matérielles et logistiques**, le MIFASS s'engage à mettre à disposition des bureaux pour l'UCP dans les régions de Dakar et de Ziguinchor. Il fournit également des salles de réunion pour l'organisation des rencontres du CTS et du COPIL. En ce qui concerne la **mise en œuvre et le cadre logique**, le MIFASS doit réaliser les activités qui lui sont assignées conformément au chronogramme présenté dans le DTF. Il doit également favoriser la réalisation des hypothèses formulées dans le cadre logique et prendre les mesures nécessaires pour maîtriser les risques identifiés dans ce document. Pour assurer la **durabilité et le suivi**, le MIFASS prend toutes les mesures utiles pour garantir la pérennité des résultats obtenus ainsi que la reprise locale des activités initiées. Il doit fournir au CTS toutes les informations nécessaires pour mesurer les indicateurs définis dans le DTF, et communiquer toute information utile à l'APEFE et aux autres parties prenantes. Enfin, sur les aspects de **fiscalité et d'administration**, le MIFASS soutient les démarches visant à obtenir l'exonération des taxes et droits de douane sur les biens et équipements acquis ou importés, ainsi que l'exonération de la TVA sur les biens achetés auprès des fournisseurs locaux.

Concernant ses **responsabilités opérationnelles** définies dans le manuel de procédures, la DAEF, agissant pour le compte du MIFASS, joue un rôle central, notamment en matière de **cogestion et de supervision** (responsabilités énumérées dans la section iii). Concernant le **recrutement de l'UCP**, le MIFASS a détenu la responsabilité d'approuver et de désigner les candidats pour chaque poste, sur la base des procès-verbaux du comité de recrutement. Par ailleurs, la DAEF est co-présidente du Comité de Sélection (CS) des bénéficiaires. Elle valide et communique la liste des entreprises retenues comme bénéficiaires, après une validation effectuée par le CTS. Sur le plan de la **gouvernance**, le Ministère assure la présidence du COPIL tandis que son représentant du MIFASS préside le CTS. La DAEF exerce un leadership fonctionnel conjoint sur le personnel de l'UCP. Elle est également habilitée à prendre, en collaboration avec l'APEFE, des décisions concernant les mouvements des biens d'investissement, tels que les affectations ou déplacements.

### ii. APEFE

L'APEFE est le partenaire capaciteur, facilitateur et financier du Programme JNT 2.0. Son action s'inscrit dans le cadre d'un financement annuel fourni par l'État belge, condition essentielle à la mise en œuvre effective de ses engagements. À ce titre, elle joue un rôle central dans l'appui technique, la gestion financière, la coordination opérationnelle et la supervision globale du programme.

Dans le cadre de la Convention de Partenariat (Article 3), l'APEFE s'engage tout d'abord à fournir au Programme les **ressources humaines et financières nécessaires**, conformément au budget convenu et à l'accord de financement. Cet engagement comprend l'appui technique et financier aux activités planifiées dans le chronogramme du DTF. En matière

de **gestion du personnel et de la logistique**, l'APEFE doit mettre à disposition les principaux profils nécessaires au fonctionnement du Programme : l'Administrateur de Programmes, le Coordonnateur, les Chargés de projet ainsi que le personnel administratif et d'appui. Elle prend entièrement en charge leur traitement, les charges patronales ainsi que l'ensemble des frais de gestion liés à leur emploi. L'APEFE organise également le recrutement de l'Administrateur de Programmes, soumis à l'agrément du Ministère partenaire . Pour garantir une exécution optimale des activités, l'APEFE fournit aux équipes du Programme, les outils, documents et canevas indispensables, incluant notamment l'accès aux logiciels comptables et budgétaires. Elle facilite également les démarches liées à l'obtention de visas pour les ressortissants sénégalais devant se rendre en Belgique ou dans un autre pays dans le cadre du Programme. Concernant la **gouvernance et les relations externes**, l'APEFE participe activement à l'organisation et à la réalisation des évaluations et audits administratifs et financiers. Elle assure aussi la publication des évaluations conformément aux règles du Service Public Fédéral Affaires Étrangères de la Belgique. De plus, elle entretient les relations institutionnelles nécessaires avec la coopération belge, notamment avec la DGD. Enfin, elle est responsable pour la signature de tous les contrats et commandes liés aux acquisitions de biens et services, sous réserve du visa préalable de la DAEF.

Au **niveau opérationnel**, tel que défini dans le **Manuel de Procédures**, l'APEFE est fortement impliquée dans la **gestion financière, le suivi des ressources humaines et la cogestion quotidienne** du Programme. Elle gère les fonds du Programme et effectue directement les paiements, incluant notamment les charges salariales. Les engagements et ordonnancements financiers sont cependant réalisés conjointement par les donneurs d'ordre désignés par l'APEFE et le MIFASS , conformément au principe de cogestion. L'APEFE doit garantir que les achats réalisés localement respectent ses procédures d'appel à la concurrence. En tant qu'employeur, elle signe les contrats de travail via son Secrétariat Social, après approbation du Ministère de la Famille et avis conforme de la DAEF. Elle assure également la mise à disposition du logiciel de gestion interne (GESLOC) pour la tenue de la comptabilité du Programme. En termes de contrôle interne, l'APEFE est responsable de l'organisation de deux audits administratifs et financiers supplémentaires au cours de la période du programme, en plus des audits externes annuels. En matière de **gouvernance**, le Directeur de l'APEFE assure la co-présidence du COPIL, tandis que l'Administrateur de Programmes co-préside le CTS ainsi que le CS des entreprises bénéficiaires. L'APEFE exerce également un leadership fonctionnel conjoint sur le personnel de l'UCP. En tant qu'employeur, elle prend les mesures appropriées en matière de gestion du personnel et peut proposer des sanctions sur recommandation du Coordonnateur, en cas de besoin.

### iii. Responsabilités Communes liées à la cogestion

Le succès du Programme JNT 2.0 repose sur une **cogestion pleinement assumée par les deux parties**, APEFE et MIFASS . Cette approche constitue l'un des fondements institutionnels du partenariat et vise à assurer une appropriation renforcée, une gouvernance transparente et une gestion concertée des ressources.

Un premier pilier de cette cogestion concerne **l'élaboration du Manuel de Procédures administratives et financières**. Les deux institutions ont convenu de construire ce document de manière participative, sous la supervision du CTS et avec validation finale du COPIL. Ce manuel constitue le cadre de référence essentiel pour garantir une gestion harmonisée et cohérente avec les principes du partenariat.

La cogestion s'applique également à **la prise de décision stratégique et budgétaire**. Toutes les décisions du COPIL, qu'il s'agisse des orientations stratégiques, des révisions programmatiques ou des aménagements budgétaires doivent être prises par consensus. Ce mécanisme vise à assurer un équilibre de pouvoir entre les parties et à renforcer la légitimité des choix opérés dans le pilotage du Programme. De même, concernant la planification opérationnelle des activités et la planification budgétaire, la DAEF et l'APEFE sont conjointement responsables chaque année et chaque trimestre de procéder à la vérification de la **conformité des projets de Schéma Annuel de Planification (SAP) et de Tableau**

**Annuel des Ressources (TAR)** par rapport aux objectifs du Programme et aux orientations du COPIL et du CTS ; de corriger ou d'intégrer les observations le cas échéant ; de convoquer le CTS pour un atelier d'arbitrage et de validation au plus tard le 31 janvier; d'intégrer les observations du CTS, viser le SAP et le TAR et remettre au Coordonnateur les SAP et TAR validés pour exécution.

La DAEF et l'APEFE sont aussi responsables pour la **supervision du plan de suivi** ainsi que dans la préparation du journal des leçons apprises, le système de mesure de la performance (Scores DGD) et le rapport annuel de suivi-évaluation-redevabilité – apprentissage (RASERA).

En matière de **communication et de visibilité**, les Parties s'engagent conjointement à promouvoir le Programme, ses résultats et son impact auprès des parties prenantes et du public. Elles conviennent que les noms et logos du MIFASS, de l'APEFE et de la DGD doivent apparaître sur tout le matériel acquis, les supports de communication, la documentation promotionnelle et les publications officielles. Cet engagement contribue à renforcer la transparence et la reconnaissance des contributions institutionnelles.

Le partenariat repose également sur un engagement partagé en faveur de **l'intégrité et de la transparence**. Les deux parties s'engagent à communiquer une image fidèle de la réalité et à condamner toute forme d'abus, de fraude ou de corruption. L'APEFE, en tant que partie facilitatrice, s'engage en particulier à sensibiliser ses partenaires et les bénéficiaires du programme aux principes d'intégrité et aux bonnes pratiques en matière de gouvernance éthique.

Enfin, les droits afférents aux travaux réalisés dans le cadre du Programme, y- compris les droits de propriété intellectuelle, droits d'auteur ou brevets, sont détenus en propriété partagée entre les partenaires. Ce principe garantit que les résultats générés par le Programme restent accessibles et exploitables conjointement, conformément à l'esprit de coopération et de réciprocité qui fonde le partenariat.

## 4.2.2. Autres acteurs stratégiques

La **Direction de la Coopération Technique** au sein du **Secrétariat Général** du **Gouvernement (DCT/SGG)** est un partenaire local clé de l'APEFE, et du Programme JNT 2.0. Classée parmi les **acteurs stratégiques**, elle joue un rôle essentiel dans l'impulsion et le pilotage des changements attendus par le programme, ainsi que dans l'appui et l'accompagnement des processus de changement. Institutionnellement, la DCT/SGG est responsable de la coordination et de l'harmonisation de l'aide au développement et des programmes de coopération au Sénégal, assurant ainsi une articulation efficace entre les différents partenaires et initiatives. Partenaire institutionnel privilégié de l'APEFE dans sa relation avec le Gouvernement sénégalais, la DCT/SGG agit dans le cadre de l'accord-cadre signé en 1991 entre le Gouvernement du Sénégal et l'APEFE, renforcé par un avenant en 1996, ce qui confirme son rôle transversal et déterminant dans la réussite du programme.

**Wallonie-Bruxelles International (WBI)** est le partenaire institutionnel de l'APEFE. L'APEFE est l'agence de partenariats internationaux intégrée au sein des relations internationales de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie. Wallonie-Bruxelles Internationale est un Organisme d'Intérêt Public dont la fonctionnaire-dirigeante, l'Administratrice générale, est également l'Administratrice déléguée de l'APEFE. L'APEFE est financée, entre autres, par l'État fédéral belge (DGD) ainsi que par WBI. En 2022, les subsides venant de WBI représentaient 11,56% des parts totales des subsides reçus par l'APEFE, et en 2023, ce chiffre était de 10,63%. Dans le contexte spécifique du Programme JNT 2.0 au Sénégal, WBI est identifié comme un **acteur stratégique** et un **partenaire potentiel de synergies**. Il joue un rôle crucial dans l'alignement stratégique en s'assurant de la cohérence entre les priorités stratégiques de la coopération entre WBI et la République du Sénégal. Le rôle de WBI est principalement axé sur le support au niveau macro et le soutien aux activités

d'accès au marché international, souvent en collaboration avec d'autres acteurs belges.

Plusieurs autres **ministères sectoriels** sont aussi définis comme des **acteurs stratégiques**. Ils apportent leur appui au MIFASS dans l'examen des orientations stratégiques et l'évaluation du respect de la convention de partenariat. Par ailleurs, ils assurent la diffusion des résultats auprès des personnes concernées au sein de leurs ministères. Ces ministères ont la charge de : l'économie et de la coopération, des finances, de la microfinance, de l'économie sociale et solidaire, des PME, du développement industriel et des PMI, de l'agriculture, de l'élevage, et de la pêche.

En représentation de ces ministères, plusieurs **directions ministérielles** (**Direction de la Microfinance, Direction de l'Horticulture, Direction des Industries de Transformation de la Pêche, Direction des Industries Animales, Direction des PME, Direction des PMI, Direction de la Formation Professionnelle et Technique / Direction de l'Emploi / Direction de l'Insertion, Direction de l'Artisanat, Direction des Financements Verts et des Partenariats**) sont aussi définies comme des **acteurs stratégiques**. Elles contribuent à la mise en place de cadres de concertations sur leurs spécialités respectives, assurent la complémentarité de JNT 2.0 avec d'autres programmes pertinents, mettent à disposition de JNT 2.0 leur expertise et leurs services déconcentrés. Les directions ministérielles agissent aussi à travers leurs agences d'exécution, qui sont répertoriées dans la section suivante.

Les détails concernant les attentes, rôles, responsabilités, contraintes, contributions désirées et réelles ainsi que les situations désirées et liens entre les acteurs se trouvent dans l'annexe 3.

### Acteurs stratégiques et de changements

La **Délégation Générale à l'Entreprenariat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ)** est reconnue à la fois comme **acteur stratégique** et **acteur de changement**. Son rôle et ses responsabilités s'articulent autour de la gouvernance du Programme, de l'alignement stratégique et de l'appui direct aux entreprises bénéficiaires, particulièrement en matière de financement.

L'**Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)** est un acteur clé du Programme jouant un rôle significatif tant au niveau de la gouvernance que de l'accompagnement opérationnel des EFA bénéficiaires. L'ADEPME est formellement identifiée comme appartenant à la fois aux catégories des **acteurs stratégiques** et des **acteurs de changement** du Programme. L'ADEPME est à la fois concernée par l'impulsion et le pilotage des changements attendus à travers le Programme et constitue une organisation intermédiaire dont les missions concernent des segments significatifs dans les trajectoires de changements attendus pour les entreprises féminines.

L'**Institut de Technologie Alimentaire (ITA)** est, de même, un acteur crucial principalement en raison de son expertise technique et de son rôle dans la gouvernance et la sélection des entreprises bénéficiaires. Ses rôles et responsabilités se concentrent sur la garantie de la qualité technique et l'intégration dans les structures de pilotage et de sélection. Il est identifié comme un **acteur stratégique** et un **acteur de changement** car il est aussi concerné par l'impulsion et le pilotage des changements attendus par le programme. De même, l'ITA est une **organisation intermédiaire** dont les missions concernent des segments significatifs dans les trajectoires de changements attendus. En tant que structure publique d'appui technique, il fait partie des **cocapaciteurs nationaux et internationaux techniques, scientifiques, institutionnels et financiers**.

En outre, l'**Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)** est un acteur national important dont le rôle et les responsabilités sont définis par son statut de partenaire technique et son intégration dans les organes de gouvernance. L'ANPEJ est reconnue comme un **acteur stratégique** et également un **acteur de changement**.

Les détails concernant les attentes, rôles, responsabilités, contraintes, contributions désirées et réelles ainsi que les situations désirées et liens entre les acteurs, se trouvent dans l'annexe 3.

### 4.2.3. Acteurs de changement

De nombreux autres acteurs de changement ont pour objectif de renforcer ou de coordonner les acteurs stratégiques pour contribuer au succès de JNT 2.0.

**Les collectivités territoriales** sont les **régions, départements et communes** au Sénégal et leurs administrations. En tant qu'acteurs de changement, elles contribuent au bon déroulement du programme en assistant à la sélection des bénéficiaires, en organisant des formations pour renforcer les capacités des bénéficiaires, et en assurant le suivi-évaluation des réalisations du programme. Par ailleurs, elles mettent à disposition au niveau départemental les guichets « Pôle-Emploi et Entreprenariat des Jeunes et des Femmes ».

Plusieurs **structures publiques d'accompagnement technique et financier**, dont des **structures des microfinance (FNCF, FNPEF, PLASEPRI, FONAMIF, PROMISE, FIMF)** mais aussi l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (**APIX S.A.**) répondent aux besoins des EFA identifiées par la DAEF en soutenant l'accès aux ressources financières des bénéficiaires, à travers l'aide à la formalisation des entreprises ou l'ouverture d'opportunités de financements pour les bénéficiaires. Certaines fournissent également un appui institutionnel. Le FNPEF et le FNCF sont membres du CTS et du CS.

Par ailleurs, différents acteurs apportent un accompagnement technique. Parmi ceux-ci, on retrouve de **nombreuses organisations faitières et organisations socioprofessionnelles** qui fournissent leur expertise technique en matière de transformation alimentaire et de soutien opérationnel, et sont un espace d'échanges et de partages de connaissances avec les EFA. Leur représentant est membre de toutes les instances de gestion (COPIL, CTS, CS) car elles sont un intermédiaire indispensable entre les productrices et le programme JNT 2.0. **Les structures privées** sont également des acteurs de changement importants car elles soutiennent les bénéficiaires durant tout le cycle de vie de leur entreprise. Enfin les **facilitateurs privés d'accès au marché** contribuent également au bon fonctionnement du programme.

### 4.2.4. Partenaires de complémentarité

À ce stade, les partenaires de complémentarité identifiés comprennent plusieurs associations belges de la coopération non gouvernementale (ACNG) présents au Sénégal, notamment Broederlijk Delen, Eclasio, Green Sénégal, LMSF, Plan International, Rikolto, SolSoc, et SOS Faim. S'y ajoutent d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) tels qu'ONU Femmes, la GIZ, la Banque Africaine de Développement (BAD), ainsi que Enabel, des Fondations et des initiatives de RSE (par exemple Orange) et diverses associations de consommateurs.

### 4.2.5. Groupes cibles/ Bénéficiaires

Les bénéficiaires et groupes cibles sont les **Entreprises Féminines Agroalimentaires (EFA)** dans les régions de Thiès, Louga, Ziguinchor et Kolda, ainsi que leurs employés. Elles sont celles qui sont directement visés et influencé par une intervention du programme afin d'impacter à moyen et à long terme les bénéficiaires : les femmes autoentrepreneurs dans le secteur de transformation agroalimentaire. Les bénéficiaires directes de JNT 2.0 et en tant que telles, sont porteuses des changements attendus en qualité d'actrices centrales dans les dynamiques d'impact. Elles incarnent la finalité du programme JNT 2.0 qui est l'autonomisation économique des femmes par le renforcement technique,

managérial et financier.

Deux catégories de **bénéficiaires indirectes** peuvent également être identifiées : **les ménages** et familles des bénéficiaires directes, et **les communautés locales** dont les commerçants et les autres producteurs. Celles-ci bénéficient de l'autonomisation économique des femmes bénéficiaires et de leur gain de stabilité financière.

## 5. Réponse aux questions d'évaluation

### 5.1. Pertinence

QE 1 : De quelle manière JNT 2.0 vise à résoudre tout ou partie de la problématique de départ et à répondre aux attentes, besoins et priorités des bénéficiaires, groupes-cibles et partenaires principaux ?

#### Résumé

L'approche du programme JNT 2.0, ciblant des filières de transformation agro-alimentaires et des zones géographiques précises, est pertinente pour soutenir les femmes entrepreneures et contribuer à renforcer le secteur de l'entrepreneuriat féminin Sénégal. Le développement de l'entrepreneuriat féminin auquel contribue JNT 2.0, est un enjeu prioritaire pour le Sénégal, et répond à une problématique de taux de chômage structurel élevé et à un contexte de domination du secteur informel, surtout pour les femmes. L'ancrage institutionnel stratégique du programme JNT 2.0 est fondé sur un partenariat pertinent au niveau stratégique, avec le Ministère sénégalais de la famille, de l'action sociale et des solidarités et l'APEFE représentant la coopération belge francophone.

#### QE 1.1 La stratégie développée est-elle toujours en adéquation avec la problématique initiale ?

L'approche du programme JNT 2.0, ciblant des filières de transformation agro-alimentaires et des zones géographiques précises, est pertinente pour soutenir les femmes entrepreneures et contribuer à renforcer le secteur de l'entrepreneuriat féminin Sénégal. Ses activités visent l'autonomisation économique des femmes, qui ont besoin de soutien pour développer et maintenir leurs activités économiques. JNT 2.0 s'inscrit dans une approche de filières et de chaînes de valeur liées à la transformation agroalimentaire, d'intérêt stratégique pour le pays. La formulation du programme reste toujours pertinente 4 ans après et est reconnue par différents experts de l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin lors des entretiens exploratoires. Le choix des zones géographiques précédentes permet de capitaliser sur la cohorte d'entreprises autonomes féminines ayant bénéficié du soutien de JNT 1.0. En outre, le choix des zones géographiques additionnelles ciblées en Casamance, région prioritaire éloignée de Dakar, est en accord avec les priorités nationales et s'inscrit dans le Plan Diomaye Casamance (Kolda et Ziguinchor), renforçant la pertinence locale du programme. Les choix des zones et des filières répondent à des besoins reconnus par les institutions du secteur et par les directions techniques des zones concernées.

Cette pertinence stratégique est toutefois à nuancer à ce stade de l'évaluation intermédiaire, dans la mesure où les retards accumulés dans la phase opérationnelle n'ont pas encore permis de vérifier pleinement l'adéquation entre les choix stratégiques et les contraintes réelles rencontrées par les EFA bénéficiaires.

**Le développement de l'entrepreneuriat féminin auquel contribue JNT 2.0, est un enjeu prioritaire pour le Sénégal, et**

répond à une problématique de taux de chômage structurel élevé et à un contexte de domination du secteur informel, surtout pour les femmes. La thématique et son importance sont reconnues par les plus hautes sphères politiques (Président de la République, Sénégal 2050) et en phase avec une évolution législative récente (avant-projet de loi d'orientation sur l'autonomisation économique des femmes). Le programme s'inscrit également dans une vision à long terme autour de l'égalité des sexes, de l'autonomisation économique et de l'inclusion des femmes, en alignement avec les ODD, notamment en matière d'égalité des sexes et de promotion de l'entrepreneuriat. Les femmes entrepreneurs sont principalement actives dans le secteur informel et sont, en outre, souvent limitées par des normes sociales restrictives.

L'ancrage institutionnel stratégique du programme JNT 2.0 est fondé sur un partenariat pertinent au niveau stratégique, avec le Ministère sénégalais de la famille, de l'action sociale et des solidarités et l'APEFE représentant la coopération belge francophone. Le choix du MIFASS est cohérent avec le secteur considéré étant donné l'alignement des priorités ministérielles avec les objectifs du programme et l'hébergement de la direction de l'autonomisation économique de la femme au sein du ministère. L'expérience et l'expertise du développement de l'entrepreneuriat féminin (Ex: PAEFA, Min Ajiki) font de l'APEFE un partenaire pertinent pour ce programme. En outre, au niveau du partenariat de coopération internationale, le Sénégal est un pays prioritaire et de collaboration de longue date avec la Belgique.

---

*QE 1.2 Le Programme s'adapte-t-il aux crises politiques locales ou aux changements des politiques de soutien des partenaires ?*

D'un point de vue conceptuel, le modèle de partenariat en cogestion est une expérience intéressante au niveau institutionnel et de gouvernance, qui répond en partie à un contexte de demande de plus grande souveraineté des états engagés dans des relations de coopération internationale (Déclaration de Paris et Vision 2050 Sénégal). Le modèle de partenariat en cogestion de JNT 2.0 est le fruit d'une réflexion approfondie au niveau institutionnel à la suite d'une crise de gouvernance liée au modèle de partenariat précédent (JNT 1.0). Il répond aux attentes des institutions sénégalaises en intégrant une notion de renforcement de coresponsabilité entre les partenaires, en lien notamment avec les enjeux soulignés lors de la Déclaration de Paris en 2005.

Le programme s'est maintenu malgré l'importante et imprédictible crise politique gouvernementale et la période d'instabilité qui s'en est suivie. Cependant, l'avancement du programme a été affecté et a connu des retards importants dans sa mise en œuvre, ce qui empêche la réalisation des engagements prévus envers les groupes cibles. Le modèle de partenariat en cogestion n'est pas l'unique modèle à souffrir de ce type de délais potentiels mais les particularités du modèle de cogestion le rendent probablement plus vulnérable, moins flexible et moins agile en cas de crise politique ou de changement de politique des partenaires. La plupart des délais s'expliquent mais le modèle de partenariat reste assez lourd à manœuvrer et les groupes cibles sont ceux qui en pâtissent principalement. Si le modèle de cogestion répond à des enjeux institutionnels légitimes, ses effets sur la continuité de l'accompagnement des bénéficiaires méritent une attention particulière, les EFA étant les premières impactées par les retards opérationnels induits en contexte de crise.

---

*QE 1.3 Dans quelle mesure la formulation et la réalisation du programme répondent-elles aux problèmes, besoins et priorités du partenaire et des bénéficiaires ?*

Les choix des zones géographiques et des filières de JNT 2.0 répondent à des besoins des groupes cibles, reconnus

**par les institutions du secteur et par les directions techniques des zones concernées.** La formulation du programme reste pertinente 4 ans après sa formulation et reconnue par différents experts de l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin. Cependant, en ce qui concerne la réalisation, à ce stade de l'évaluation intermédiaire, la pertinence pour les bénéficiaires finales repose principalement sur la conception du programme et les attentes exprimées, les effets concrets sur leurs trajectoires entrepreneuriales ne pouvant encore être pleinement observés.

JNT 2.0 répond aux attentes des institutions sénégalaises en proposant un programme innovant et un modèle de partenariat en cogestion, qui offre visibilité et crédibilité au MIFASS et à la DAEF. Le modèle intègre une notion de renforcement de coresponsabilité entre les partenaires, et représente une expérience intéressante au niveau institutionnel et de gouvernance, qui répond en partie à un contexte de demande de plus grande souveraineté du Sénégal.

JNT 2.0 permet à l'APEFE de consolider son action au Sénégal, un pays prioritaire pour la Belgique, et dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin, tant au niveau d'activités en lien direct avec les groupes cibles, qu'au niveau du renforcement des institutions de ce secteur.

Dans la pratique, l'avancement du programme a connu des retards importants dans sa mise en œuvre, ce qui a (i) partiellement empêché la réalisation des activités prévues avec les groupes cibles selon la planification initiale, (ii) engendré des problèmes de décaissements vis-à-vis du siège de l'APEFE et de son bailleur, (ii) mené à des coupes budgétaires qui réduisent la portée du programme et son impact potentiel.

---

QE 1.4 Quelle est la plus-value apportée par l'APEFE dans la mise en œuvre et les résultats du programme JNT 2.0?

L'APEFE est perçue comme un acteur fiable et engagé au-delà de simples missions de supervision des autres PTF, apportant un accompagnement structuré, notamment grâce à son expertise et son approche institutionnelle. Le dialogue partenarial de JNT 2.0 est jugé exemplaire et en contraste avec le dialogue observé lors du programme précédent.

L'APEFE, en tant que partenaire technique, est perçu comme techniquement crédible, particulièrement en termes de normes de production. En outre, l'APEFE apporte une approche qui combine innovation et participation, notamment dans le cadre de la cogestion avec les parties prenantes, impliquant la co-construction d'outils pour préparer la mise en œuvre des activités du programme.

---

Source d'information 1.1 : Rapport de Formulation – PPA Sénégal-APEFE 2022-2026 2021-07-12 ; JNT Theory of change – Théorie Action 2021-02-12 ; Entretien APEFE ; Entretiens DAEF ; Entretiens DCT ; Entretiens ITA ; Entretiens ADEPME ; Entretiens ANPEJ ; Entretiens FNCF ; Entretiens Ambassade de Belgique ; Vision 2050 Sénégal ; Focus Group EFA ; Entretiens Service départemental des pêches à Ziguinchor

Source d'information 1.2 : Entretiens DAEF ; Entretiens DCT ; Entretiens APEFE

Source d'information 1.3 : Focus Group EFA ; Entretiens DCT ; Entretiens DAEF ; Entretiens APEFE ; Leçons Apprises DGD 2022 ; Leçons Apprises DGD 2023 ; Leçons Apprises DGD 2024

Source d'information 1.4 : Entretiens DAEF ; Entretiens APEFE

## 5.2. Efficacité

**QE 2 : De quelle manière les résultats et l'objectif spécifique du Programme ont pu contribuer aux objectifs généraux, et être utilisés par les parties prenantes ?**

### Résumé

Bien que le programme n'ait pas encore produit de résultats opérationnels concrets, il a contribué aux objectifs généraux en établissant une base solide de ressources, d'engagements institutionnels et de renforcement des capacités. Cependant, les effets de ces contributions restent pour l'instant essentiellement potentiels, freinés par des facteurs externes et internes liés au contexte, à la gouvernance, à la coordination et à la communication.

Dans le contexte actuel, il est impossible de répondre de manière classique à la question d'efficacité du programme, car ses activités opérationnelles auprès des groupes cibles n'avaient pas encore démarré au moment de la phase de collecte de données de l'évaluation. Sans la mise en œuvre des actions prévues et la collecte des premiers résultats, tout indicateur de performance ou de rendement reste hypothétique. La réponse à cette question d'évaluation se penche néanmoins sur les conditions permettant de faciliter ou de freiner l'atteinte des objectifs du programme, afin d'informer la dernière année de mise en œuvre du programme.

#### QE 2.1 Quels sont les facteurs qui facilitent /l'ont facilité ?

**Le programme dispose des ressources nécessaires à la réalisation de ses activités.** Des moyens budgétaires et matériels adéquats sont alloués au programme via les partenaires principaux/directs. L'APEFE est en charge de l'apport financier (montant initial de 3 658 981 EUR), tandis que le MIFASS est en charge des locaux hébergeant l'UCP et des salles de réunions.

**Les parties prenantes sont engagées dans le programme.** Toutes les parties concernées manifestent un intérêt marqué pour le programme, tant au niveau des partenaires principaux (MIFASS /DAEF, APEFE) qu'au niveau des partenaires de collaborations (ADEPME, ANPEJ, ITA, FNCF, DER/FJ, Services de directions techniques régionaux). Certains partenaires de collaboration ont d'ailleurs été impliqués dans la diffusion des appels à candidatures via leurs plateformes digitales.

**L'UCP dispose d'une équipe composée de cinq personnes en place, opérationnelle et qualifiée.** Les compétences des membres de l'équipe sont diversifiées et complémentaires et couvrent les besoins du programme. Chaque poste dispose d'une description détaillée des tâches à accomplir et des résultats à atteindre.

Parmi les facteurs facilitants, on peut relever la clarification progressive des mécanismes de gouvernance, la validation consensuelle du manuel de procédures ainsi que la montée en puissance récente de l'UCP, qui constituent des conditions favorables à une amélioration future de l'efficacité du programme.

#### QE 2.1 Quels sont les facteurs qui freinent/l'ont freiné ?

**Le démarrage opérationnel du programme JNT 2.0 a été lourdement retardé par plusieurs facteurs externes et indépendants du contrôle des partenaires principaux.** Le contexte politico-social instable de mars 2021 à 2024, les

tensions liées au report des élections présidentielles finalement tenues en mars 2024, ainsi que le changement de régime ont eu des conséquences sur les équipes mais également sur l'orientation de l'actuel MIFASS . Notons également l'impact non-négligeable de la pandémie de Covid-19 qui a mobilisé l'énergie et les ressources des équipes gouvernementales vers la gestion de la crise, détournant les autorités vers d'autres urgences.

**Le processus du partenariat en cogestion est lourd et chronophage, menant à un sacrifice de temps important enclin à ralentir l'efficacité globale.** Des lenteurs de procédure sont signalées à plusieurs niveaux. Les systèmes de contrôle stricts et exigeants du siège de l'APEFE et de son bailleur, la DGD, contraignent les équipes de l'APEFE Sénégal et de l'UCP à passer une partie substantielle de leur temps à la gestion de pièces justificatives. Le MIFASS soumet l'équipe opérationnelle à de fréquents délais administratifs, et des temps de validations longs, même pour des actions relativement simples requérant une simple signature. Enfin, l'équipe de l'UCP manque de rigueur concernant les pièces justificatives contribuant aux lenteurs administratives, et témoigne d'un manque de leadership pour certaines décisions.

**Le principe même d'un modèle de partenariat en cogestion pose la question du leadership et, dans certaines situations, peut mener à un leadership flou entre les partenaires, ce qui engendre à son tour une dilution des responsabilités.** Les visions des rôles de chaque partenaire diffèrent entre l'APEFE et le MIFASS , conduisant à des divergences. Il en résulte une situation de flou dans la délimitation des responsabilités entre UCP, APEFE et MIFASS . Le manuel de procédures, plutôt que de fluidifier la bonne tenue des activités, pourrait avoir tendance à complexifier la situation. Tel qu'élaboré avant le recrutement de l'UCP, il ne semble pas toujours adapté au rythme actuel du programme. Certains membres de l'équipe des partenaires ont également changé depuis son élaboration et il résulte qu'il semble peu appliqué ou ne pas répondre à tous les cas de figure pour délimiter les responsabilités.

**Indépendamment des lenteurs dues au modèle de cogestion via les partenaires de collaborations, la méthode de travail actuelle de l'UCP présente des marges d'amélioration potentielles , dans un contexte où la capacité à travailler dans l'urgence et sous pression est une nécessité absolue.** Certains manquements internes ont été relevés dans la méthode de travail de l'équipe au niveau de la planification, la priorisation et la coordination des activités. Une forme d'attentisme ou de mains liées du fait de lenteurs administratives ont pu impacter la célérité de certaines activités prévues. Outre l'atteinte des objectifs du programme, ceci peut compromettre l'agilité et la cohésion de l'équipe. Le plan des activités à tenir d'ici à la fin du programme et leur séquentialité n'étaient pas disponibles au moment de la collecte de données, alors que la fin du programme est prévue dans moins d'un an. Outre les documents de SAP, une planification interne régulière et ne dépendant pas des instances de gouvernance serait utile.

**Les constats révèlent une carence notable de la fonction communication au sein de l'UCP. A ce stade du programme, aucun plan de communication structuré n'a été formalisé, ni pour la communication interne entre les membres de l'équipe, ni pour la communication externe avec les partenaires principaux et de collaboration, ni pour la communication à destination des bénéficiaires.** Cette absence de cadre stratégique en matière de communication a limité la fluidité de la coordination interne, ainsi que la qualité des échanges avec les partenaires (ANPEJ, ITA, ADEPME, DER/FJ). Elle a également affecté la visibilité des activités du programme et la cohérence du déploiement des actions, la communication reposant principalement sur des réponses ponctuelles à des besoins immédiats plutôt que sur une vision planifiée et structurée.

**En outre, on constate certaines opportunités manquées telles que l'absence d'organisation d'une foire à l'innovation en 2025, indépendamment ou en parallèle avec les activités de formations pour les groupes cibles, et des avancées insuffisantes dans les relations avec les partenaires de collaboration.** La foire à l'innovation, événement loué de façon unanime par les partenaires principaux et de collaboration, les bénéficiaires et les acteurs de l'écosystème de

l'autonomisation des femmes interrogés, aurait eu le potentiel de combiner la réponse aux exigences de décaissement du partenaire financier et la réponse aux attentes des partenaires institutionnels et d'entreprises de femmes entrepreneuses, même sans être les femmes ciblées par le soutien de JNT 2.0. En outre, la stratégie d'approche avec chacun des partenaires de collaboration (ANPEJ, ITA, ADEPME, DER/FJ) manque de précision et de rapidité. Très peu d'échanges bilatéraux (même de manière informelle) et d'ébauches sur de potentielles conventions de collaboration sont relevées à ce stade. Le contenu et la stratégie de déploiement des activités de formation des bénéficiaires et de la distribution d'équipements reste à élaborer.

Source d'Information 2.1 : Convention de partenariat ; Entretiens APEFE ; Entretiens DAEF ; Entretiens ADEPME ; Entretiens ANPEJ ; Entretiens ITA ; Entretiens Gouvernance Louga ; Entretiens Direction de la famille (Ziguinchor) ; Entretiens FNCF ; Etat des lieux PPA Année 2025 Semestre 1 Sénégal – JNT 2.0

Source d'information 2.2 : Entretiens APEFE ; Rapport de Formulation – PPA Sénégal-APEFE 2022-2026 2021-07-12 ; Analyse du contexte de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur de la transformation agroalimentaire (Annexe 2, DTF) ; Manuel de Procédures volume 1 et volume 2 ; Entretiens UCP ; Entretiens DAEF ; Entretiens DCT ; Entretiens ADEPME ; Entretiens ANPEJ ; Entretiens ITA ; Leçons apprises DGD 2022 ; Leçons apprises DGD 2023 ; Leçons apprises DGD 2024 ; Etat des lieux PPA Année 2025 Semestre 1 Sénégal – JNT 2.0.

## 5.3. Appropriation

**QE 3 : De quelles manières les partenaires exercent la maîtrise de leurs politiques et stratégies de développement, et les groupes cibles font-ils leur la stratégie du programme ?**

### Résumé

Les partenaires s'approprient stratégiquement JNT 2.0, en assurant son alignement avec les politiques publiques et les cadres institutionnels existants. Toutefois, cette inclusion est freinée par des contraintes opérationnelles et des limites dans l'appropriation par les partenaires de collaboration. Quant aux groupes cibles, leur appropriation de la stratégie du programme reste à construire et dépendra largement de la qualité des consultations prévues, de la pertinence des actions déployées et de la capacité du programme à répondre concrètement à leurs besoins dans la dernière phase de mise en œuvre.

*QE 3.1 Les destinataires finaux, groupes-cibles et les partenaires principaux ont-ils été impliqués dans la conception, l'exécution, suivi et évaluation ?*

Notons à nouveau que les activités opérationnelles auprès des groupes cibles n'avaient pas encore démarré au moment de la phase de collecte de données de l'évaluation. Bien que des éléments de réponse puissent être rapportés pour la conception du programme, les éléments de réponse concernant l'exécution sont limités et le système de suivi et évaluation du programme s'aligne au système de suivi évaluation de l'APEFE et de son RASERA.

En accord avec le principe de partenariat en cogestion qui favorise une appropriation collective, les partenaires principaux (DAEF, MIFASS, APEFE) ont été significativement impliqués dans la conception et dans la préparation

**de l'exécution du programme.** Une étape importante de préparation du programme destinée à clarifier les procédures a été marquée par l'élaboration en co-construction du manuel de procédures en co-construction. Notons que l'UCP n'a pas été impliquée dans l'élaboration du manuel de procédure car il a été réalisé avant son recrutement. On note également le processus de recrutement des membres de l'équipe de l'UCP, auquel ont participé les partenaires principaux en collaboration et avec l'appui du secrétariat social Eco Afrique.

**Le MIFASS à travers la DAEF s'est largement approprié le programme JNT 2.0 soulignant un contraste important avec la situation de JNT 1.0.** L'équipe de la DAEF manifeste un réel enthousiasme envers le programme JNT 2.0 qui s'aligne avec les priorités du MIFASS en termes d'autonomisation des femmes. En outre, leurs témoignages suggèrent la possibilité d'utiliser JNT 2.0 comme levier pour développer d'autres projets d'autonomisation des femmes, notamment en récupérant des profils de femmes non sélectionnées pour JNT 2.0 et capitalisant donc sur le processus de sélection organisé pour JNT 2.0.

**Il est trop tôt pour déterminer une éventuelle appropriation par les bénéficiaires du programme JNT 2.0. On peut noter cependant que l'UCP a prévu de consulter les groupes-cibles dans la préparation des activités avant leur démarrage.** A travers une étude de besoins, l'UCP ira à la rencontre des femmes entrepreneures sélectionnées sur le terrain, notamment en Casamance. Ces consultations visent à renforcer la pertinence et l'appropriation des activités du programme pour ses destinataires finales.

---

**QE 3.2 Le MIFASS /DAEF exerce-t-il le leadership dans la gestion du Programme ? Ses capacités sont-elles renforcées ?**

Bien que le leadership général de JNT 2.0 soit partagé entre le MIFASS et l'APEFE, en vertu des principes établis dans leur partenariat, on peut considérer que le MIFASS prend le lead d'un point de vue institutionnel en représentant le garant de l'indispensable ancrage national du programme. Le leadership institutionnel du MIFASS permet de placer JNT 2.0 au cœur de l'échiquier de l'écosystème entrepreneurial féminin au Sénégal.

En théorie, l'implication du MIFASS dans toutes les étapes du processus de décision est prévue par le manuel de procédures. En pratique, l'implication de la DAEF semble restreinte pour certains aspects opérationnels, ce qui peut limiter sa pleine maîtrise de la stratégie et leur engagement opérationnel. Le manuel de procédures prévoit la validation de chaque terme de référence, chaque décision de dépense et un appui administratif en matière de gestion des réunions des instances de gouvernances. En pratique, la DAEF ne prend pas le lead sur la validation de certaines décisions opérationnelles, ou elle le fait avec un retard qui peut parfois mettre en péril le bon déroulement des activités de JNT 2.0 (convocation aux instances de gouvernance, envoi de courriers officiels, etc.). Ces grippages opérationnels pourraient s'expliquer par de lourdes charges administratives, un manque de temps et d'effectifs, ou des priorités à privilégier pour d'autres dossiers ministériels et urgences gouvernementales.

---

**QE 3.3 Les partenaires contribuent-ils en ressources humaines, matérielles ou financières ?**

La convention de partenariat entre les partenaires principaux prévoit un partage complémentaire des ressources humaines, matérielles et financières à consacrer au programme. JNT 2.0 prévoit une complémentarité entre les types de ressources apportés par chaque partenaire : l'APEFE fournit la totalité des frais opérationnels sur base d'un financement de la DGD et un apport en ressources humaines, tandis que le MIFASS fournit un local pour abriter les bureaux de l'équipe de l'UCP et les salles de réunion pour l'organisation des instances de gouvernance (COFIL, CTS). Bien que les ressources soient partagées, l'apport de l'APEFE représente une part significativement plus

importante que celle du MIFASS .

### QE 3.4 Les autres partenaires (ADEPME, ITA, DER/FJ, ANPEJ) s'approprient-ils le programme ?

Malgré un intérêt quasiment unanime pour JNT 2.0 relevé auprès des partenaires de collaborations consultés lors de l'évaluation, on constate une faible appropriation du programme à ce stade. Au stade de la collecte de données de l'évaluation et à une année de la fin du programme, aucune convention de collaboration n'avait été signée avec les partenaires de collaboration. Seulement une convention a été préparée entre le programme et l'ANPEJ, cependant, c'est le partenaire qui en a initié l'ébauche . De même, très peu d'échanges bilatéraux qui auraient permis de discuter d'un potentiel alignement et de conditions de collaboration sur JNT 2.0 ont été relevés. Certains partenaires ayant participé à la réunion de comité de pilotage, tels l'ADEPME et l'ANPEJ, ont montré un enthousiasme marqué, mais il semblerait que cet engouement repose en partie sur une expérience précédente avec JNT 1.0. En outre, la DER/FJ qui représente un potentiel partenaire indirect pourtant incontournable dans le secteur de l'entrepreneuriat féminin, n'a pas été suffisamment sollicitée et n'avait pas connaissance du programme malgré son intérêt.

Toutefois, ADEPME et ANPEJ ont été sollicitées pour l'inscription de potentielles bénéficiaires via leurs réseaux de diffusion, témoignant d'une implication limitée mais ciblée.

Source d'Information 3.1 : Rapport atelier validation MP – 14 15 dec ; Entretiens DAEF ; Entretiens APEFE Sénégal ; Entretiens UCP ; Relevé de conclusions – Atelier d'écriture du MP 2022 ; TDR Mission de coaching analyse des besoins et Etude baseline à Thiès et Louga SN102 SN103 2025-12-03 ; TDR Mission de coaching analyse des besoins et Etude baseline à Ziguinchor et Kolda SN102 SN103 2025-12-03 ; Entretiens UCP

Source d'Information 3.2: Entretiens DAEF ; Entretiens APEFE Sénégal ; Entretiens UCP

Source d'Information 3.3 : Tableau Budgétaire JNT 2.0 2022-2026 réduit revu 2025-01-31 ; Entretiens APEFE sièges

Source d'Information 3.4 : Rapport de Mission Finale – Mission d'évaluation externe finale Programme Entrepreneuriat féminin 2017-2021 - (Programme « Jigeen Ñi Tamit ») ; Entretiens ADEPME, Entretiens ANPEJ ; Entretiens ITA

## 5.4. Alignement

QE 4 : JNT 2.0 est-il aligné avec les politiques internationales et les stratégies et procédures sénégalaises, et dans quelle mesure les partenaires (APEFE, MIFASS /DAEF) partagent-ils cet alignement ?

### Résumé

JNT 2.0 s'inscrit clairement dans une logique d'alignement avec les politiques nationales et internationales, notamment le PSE, la Vision Sénégal 2050, la SNAEF, ainsi que les ODD et les ambitions continentales de l'Union Africaine. Toutefois, cet alignement stratégique ne se retrouve pas totalement dans les systèmes et procédures

nationales. Le manuel de procédures de JNT 2.0, bien qu'élaboré conjointement, est perçu comme trop lourd et davantage centré sur les exigences belges, ce qui crée des difficultés pratiques dans la gestion administrative, financière et partenariale, notamment au niveau de l'UCP et des partenaires nationaux. Cette situation freine la coordination et limite la collaboration opérationnelle avec certains partenaires clés. En matière de partenariat, les relations entre l'APEFE et la DAEF sont solides et collaboratives au niveau terrain, marquées par une co-construction des décisions et une gestion conjointe des difficultés. Cependant, des divergences subsistent sur la répartition des rôles stratégiques et opérationnels, engendrant des tensions. Par ailleurs, la collaboration avec les partenaires de collaboration est jugée insuffisante, bien que le partenariat avec les autorités territoriales soit efficace et contribue à une meilleure adéquation des actions sur le terrain.

*QE 4.1 La conception du Programme est-elle en accord avec les politiques et stratégies nationales et internationales ?*

Dès sa conception en 2022, JNT 2.0 était aligné avec les orientations stratégiques nationales en vigueur, en particulier le Plan Sénégal Émergent (PSE). Le PSE visait l'émergence du Sénégal à l'horizon 2035 à travers une croissance économique inclusive et à fort impact sur le développement humain, structurée autour de trois axes stratégiques. Le programme s'inscrivait plus spécifiquement dans l'Axe 1 (transformation structurelle de l'économie et croissance) et l'Axe 2 (capital humain, protection sociale et développement durable), notamment par son soutien à l'entrepreneuriat productif et au renforcement des capacités.

JNT 2.0 demeure pleinement alignée au nouveau cadre stratégique remplaçant le PSE et introduit avec l'Agenda national de Transformation/ Sénégal Vision 2050, lancée en octobre 2024 ainsi que le Plan Diomaye pour la Casamance. Cette vision, fondée sur un changement de paradigme vers un développement endogène, met l'accent sur une économie compétitive, le capital humain et l'équité sociale, l'aménagement territorial durable et la bonne gouvernance. Le programme s'aligne étroitement avec ces priorités, en particulier avec : (i) l'Axe 1 : Économie compétitive, à travers la promotion de l'entrepreneuriat féminin et le développement d'entreprises agroalimentaires compétitives dans le secteur de la transformation alimentaire ; (ii) l'Axe 2 : Capital humain de qualité et Équité Sociale, via le renforcement des capacités managériales et techniques des femmes entrepreneures ; et (iii) l'Axe 3 : Aménagement et Développement Durable, compte tenu de son ancrage territorial dans quatre régions (Thiès, Louga, Ziguinchor et Kolda), contribuant ainsi à une dynamique de développement régional équilibré. De même, le DCT réaffirme l'alignement renforcé de JNT 2.0 avec la Vision Sénégal 2050, en comparaison avec JNT 1.0. JNT 2.0 répond davantage à la volonté du Sénégal de jouer un rôle plus actif dans son propre développement et de renforcer sa souveraineté dans la définition et la mise en œuvre des actions. Cette logique de co-construction et d'appropriation nationale portée par JNT 2.0 s'inscrit pleinement dans la nouvelle vision stratégique du Sénégal.

JNT 2.0 est pleinement aligné avec la Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Économique des Femmes et des Filles (SNAEF), en ce qu'il positionne les femmes comme actrices centrales du développement économique. Conformément à la définition de l'autonomisation économique portée par la SNAEF, le programme vise le renforcement durable des revenus des femmes à travers l'entrepreneuriat, en particulier dans les filières traditionnellement féminines telles que la transformation agroalimentaire. Il contribue ainsi directement au défi majeur de la SNAEF relatif à la création de revenus stables et de valeur ajoutée pour les femmes, tout en s'inscrivant dans une dynamique de cohérence et de coordination institutionnelle portée par le MIFASS, chef de file de la mise en œuvre de la stratégie et engagé dans des initiatives nationales structurantes en faveur de l'agrobusiness féminin. De même, le programme reste entièrement aligné avec les nouvelles propositions du MIFASS, telles que le projet de Loi d'orientation sur l'Autonomisation Économique des Femmes. Celle-ci renforce la stratégie du

Sénégal visant à renforcer la contribution des femmes au développement économique par le biais du renforcement de l'entrepreneuriat féminin, notamment dans les secteurs économiques clés, conformément à JNT 2.0. Au-delà de cet alignement stratégique, JNT 2.0 se distingue par sa capacité à articuler accompagnement direct des EFA et appui institutionnel, positionnant le programme comme un levier de mise en cohérence opérationnelle des politiques existantes plutôt que comme une intervention isolée.

**JNT 2.0 est pleinement aligné sur les priorités internationales telles que les ODD, qui constituent les objectifs généraux du programme.** Elle privilégie notamment l'ODD 8, visant à promouvoir une croissance économique durable, inclusive et le plein emploi décent pour tous. Le programme met l'accent sur la cible 8.3, qui encourage les politiques favorisant les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat et l'innovation, tout en soutenant la croissance des micros, petites et moyennes entreprises ainsi que leur accès au secteur formel, notamment via les services financiers. Par ailleurs, JNT 2.0 s'inscrit également dans plusieurs autres ODD clés : l'ODD 5 pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'ODD 7 relatif à l'énergie propre et abordable, l'ODD 12 sur la consommation et la production responsables, ainsi que l'ODD 17 qui favorise les partenariats pour atteindre ces objectifs. Cette approche intégrée reflète l'engagement du programme à agir en cohérence avec les priorités internationales de développement.

**Au niveau continental, JNT 2.0 reste aligné avec les aspirations stratégiques de l'Union Africaine inscrites dans l'Agenda 2063.** Il répond notamment à l'Aspiration 3, qui promeut une Afrique fondée sur la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits humains, la justice et l'État de droit. Il s'aligne aussi avec l'Aspiration 6, qui valorise un développement centré sur les populations, avec une attention particulière portée aux femmes, aux jeunes et au bien-être des enfants. En outre, le programme soutient les objectifs d'institutions fortes et d'un leadership transformateur, d'égalité complète entre les sexes, ainsi que d'une jeunesse engagée et responsabilisée, renforçant ainsi son impact sociétal.

**Enfin, sur le plan régional, JNT 2.0 respecte les cadres légaux et stratégiques de la CEDEAO et de l'UEMOA,** notamment l'Acte additionnel relatif à l'égalité des droits entre femmes et hommes pour un développement durable. Il est également en adéquation avec le plan d'action communautaire visant à promouvoir et renforcer le rôle des femmes dans l'espace UEMOA. Ce positionnement régional confirme que le programme s'inscrit dans un environnement harmonisé, facilitant la synergie avec les initiatives existantes et contribuant à un développement durable inclusif à l'échelle sous-régionale.

**Enfin, JNT 2.0 s'inscrit dans les cadres stratégiques communs des ACNG belges au Sénégal.** C'est notamment le cas de la cible stratégique 3, qui vise à promouvoir une éducation inclusive et à stimuler des dynamiques sociales, entrepreneuriales et économiques afin d'accroître les opportunités économiques en faveur d'une société plus inclusive et durable. À ce titre, JNT 2.0 est particulièrement aligné avec l'approche 3 (entrepreneuriat, et plus spécifiquement entrepreneuriat féminin) et l'approche 4 (travail décent). Par ailleurs, JNT 2.0 est également en cohérence avec la cible stratégique 2, qui vise à promouvoir une nutrition inclusive et durable dans les régions d'intervention des programmes, ainsi qu'avec la cible stratégique 5 « Niofar », à travers laquelle les ACNG belges s'engagent dans des dynamiques d'apprentissage mutuel. Toutefois, bien que ces alignements soient établis et que l'APEFE participe aux réunions du CSC au Sénégal, JNT 2.0 n'a pas encore pleinement capitalisé sur ces convergences, les synergies avec les autres ACNG n'ayant pas encore été concrétisées, notamment en raison du retard dans le démarrage effectif des activités du programme.

---

**QE 4.2 Le Programme s'aligne-t-il sur les systèmes et procédures nationales (finances, audit, M&E, passation de marchés) ?**

Le manuel de procédures de JNT 2.0 s'aligne en théorie sur les procédures sénégalaises, cependant en pratique il est jugé pas complètement adapté aux réalités nationales. Lors de la première année d'exécution de JNT 2.0, un manuel de procédures a été élaboré conjointement par le MFS - ancien MIFASS (le conseiller technique), la DOFEF - ancienne DAEF) et coordonnatrice de la phase 1, le Directeur de la Coopération Technique, la Direction de la Coopération Économique et Financière et l'APEFE (Administratrice de programmes, Responsable l'assistante administrative et financière et 4 représentants du siège) afin de définir les modalités de cogestion stratégique et opérationnelle du programme. Cet outil produit, avec l'appui d'un consultant spécialisé, visait à harmoniser les procédures administratives et financières belges et sénégalaises afin d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre. Il sert en tant qu'une déclinaison des procédures de partenariat qui ont été convenues dans la convention de partenariat.

Toutefois, bien que co-élaboré par les deux parties et qu'il est pertinent sur le plan conceptuel, le manuel est perçu par une partie de l'UCP et la DAEF comme trop lourd, peu adapté aux procédures nationales et difficilement opérationnalisable dans la pratique. En pratique, lorsque « toutes les décisions stratégiques et opérationnelles sont prises en commun », les procédures, et responsabilités peuvent devenir floues et ainsi ne permettent pas de coordination efficace. Il a été souligné que l'ordre de validation entre l'APEFE et la DAEF n'a pas été prédéfinis. En pratique, il semble que l'APEFE valide avant la DAEF. Cependant, il est important de noter que, malgré ses défauts, les procédures de JNT 2.0 auraient été compliquées sans ce manuel de procédures.

**Le manuel de procédures de JNT 2.0 s'aligne davantage sur les exigences belges que sur les procédures sénégalaises.** Ceci s'explique en partie par les exigences élevées en matière de gestion, de transparence et de redevabilité imposées à l'APEFE par le cadre légal de la coopération belge. En conséquence, le manuel est principalement structuré autour des procédures belges de décaissement, de gestion budgétaire et de justification comptable. Cette configuration crée un décalage entre les pratiques administratives sénégalaises et les exigences belges, ce qui engendre des difficultés opérationnelles au niveau de l'UCP, notamment dans la production de pièces justificatives conformes et la compréhension des sources d'erreur. Il en résulte une perte de temps significative, une accumulation de frustrations entre l'UCP et l'APEFE, ainsi qu'un ralentissement de la mise en œuvre effective du programme.

**Par ailleurs, le système comptable de JNT 2.0 est davantage aligné sur le système belge,** notamment à travers l'utilisation de GESTLOC de l'APEFE. Ce système permet essentiellement de suivre les taux de dépenses, sans refléter de manière détaillée les activités réellement mises en œuvre. S'il est indispensable pour répondre aux exigences de la DGD et de l'APEFE afin de garantir la continuité des financements, il s'avère peu pertinent pour la DAEF, qui aurait besoin d'un dispositif de suivi financier davantage centré sur les activités et les résultats du programme.

**JNT 2.0 présente un alignement partiel avec les systèmes nationaux en matière de ressources humaines.** D'une part, la présence d'un secrétariat social « Eco-Afrique » garantit le respect de la législation sénégalaise en matière de droit du travail et de lois sociales pour les employés de l'UCP. D'autre part, les barèmes salariaux appliqués à l'UCP sont alignés sur ceux d'Enabel Sénégal, et non sur les barèmes salariaux appliqués aux personnelles du MIFASS. Cette situation crée des inégalités salariales avec les équipes du Ministère, alors même que l'UCP est logée dans des bureaux mis à disposition par MIFASS, et non dans ceux du WBI où est basée l'équipe APEFE, ni celui du MIFASS.

**Les conditions de partenariat prévues dans JNT 2.0 ne sont pas pleinement alignées avec les pratiques et procédures sénégalaises, notamment en ce qui concerne la prise en charge financière des partenaires de collaborations.** Le programme ne prévoit pas de mécanisme de rémunération ou de compensation pour ces partenaires, ce qui limite leur capacité d'engagement. À titre d'exemple, l'ITA a exprimé son impossibilité de mobiliser ses agents sous un statut assimilable à celui de consultants, son budget étant strictement encadré et ne pouvant supporter des activités relevant de partenaires tels que l'APEFE, malgré son statut de service de l'État. De manière similaire, d'autres acteurs, tels que le FNCF, l'ANPEJ et l'ADEPME, ont souligné la nécessité de disposer de conventions formelles et clairement définies pour collaborer avec l'UCP. L'ADEPME a en outre précisé que cette collaboration devrait s'accompagner d'un budget dédié. Ce désalignement entre les modalités de collaboration du programme et les contraintes des acteurs nationaux constitue un frein à une collaboration effective et durable.

#### ***QE 4.3 Quelle est la qualité du partenariat entre l'APEFE, le MIFASS et autres parties prenantes ?***

**Au niveau de l'APEFE terrain et de la DAEF, le partenariat est qualifié par les deux parties de solide et collaboratif, reposant sur une logique de co-construction des décisions stratégiques et opérationnelles.** La DAEF souligne que « tout est fait ensemble, signé ensemble, les difficultés sont gérées ensemble », illustrant une dynamique de travail conjointe et une restauration progressive de la confiance après un démarrage dans un contexte partenarial initialement complexe. Dans cette dynamique, JNT 2.0 se caractérise par une implication renforcée du MIFASS , notamment à travers sa participation active à plusieurs ateliers clés : ateliers de renforcement des capacités du capital humain des agents du ministère et des programmes, ateliers de planification visant l'intégration des activités et des résultats de JNT 2.0 dans les documents stratégiques du ministère, ainsi que des ateliers de révision et de mise en cohérence des indicateurs ministériels et programmatiques, contribuant à un meilleur ancrage institutionnel. Cet engagement se traduit également par une mobilisation accrue du secteur, notamment dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle Loi d'orientation sur l'autonomisation économique des femmes au Sénégal, initiée sous l'impulsion du Président de la République. Par ailleurs, les relations humaines entre les équipes sont jugées globalement bonnes, constructives et favorables à une collaboration efficace.

**Toutefois, des différences de perception persistent, notamment entre le siège de l'APEFE et la DAEF, concernant les rôles respectifs des partenaires.** L'APEFE considère jouer un rôle à la fois stratégique et opérationnel, comme dans ses autres programmes, et estime que la DAEF devrait principalement assumer un rôle stratégique en tant qu'entité rattachée à un ministère, la mise en œuvre relevant davantage des agences spécialisées. En revanche, la DAEF se perçoit également comme un acteur à la fois stratégique et opérationnel du programme, et estime que l'APEFE devrait limiter son implication au niveau stratégique afin d'éviter des frustrations au sein de l'UCP. Ce décalage dans la vision de la répartition des rôles entre l'APEFE et la DAEF engendre une confusion persistante, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Par exemple, l'introduction du COPIL par l'administratrice du programme a été perçue par la DAEF et le coordonnateur de JNT 2.0 comme une initiative relevant d'un rôle opérationnel, qui devrait plutôt être assumé par un représentant opérationnel tel que le coordonnateur. La DAEF et le coordonnateur de JNT 2.0 jugent que cette responsabilité devrait être attribuée au coordonnateur de l'UCP, la branche opérationnelle du programme. Cette divergence de perception sur les rôles contribue à maintenir des tensions et des malentendus entre les parties prenantes principales .

**La qualité des partenariats avec les autres parties prenantes de JNT 2.0 est jugée insuffisante, marquée par une approche trop descendante qui limite la collaboration effective et l'implication opérationnelle de ces acteurs.** Malgré un alignement général des partenaires de collaboration tels que l'ITA, l'ADEPME, le FNCF ou l'ANPEJ sur les objectifs

spécifiques du programme, leur participation concrète reste faible en pratique. Par exemple, l'ITA est régulièrement convoquée aux réunions du COPIL et mentionnée dans certaines activités, mais sans consultation préalable réelle, leur contribution se limitant principalement à la participation aux études des besoins des bénéficiaires. De même, l'ADEPME, bien que mobilisée lors de la phase initiale JNT 1.0 pour des actions de renforcement des capacités, elle ne s'est pas sentie impliquée dans la planification actuelle du programme et n'a pas reçu les documents où elle est pourtant mentionnée, relevant un manque de communication. Toutefois, ADEPME et ANPEJ ont été sollicitées pour l'inscription de potentielles bénéficiaires via leurs réseaux de diffusion, témoignant d'une implication limitée mais ciblée des agences au niveau centralisé.

**Le partenariat avec les parties prenantes décentralisés et des autorités territoriales et JNT 2.0 est satisfaisant et efficace.** En effet, l'implication active des gouverneurs, préfets, des services locaux spécialisés et antennes régionales permet d'assurer une meilleure adéquation des actions sur le terrain ainsi qu'une conformité rigoureuse des bénéficiaires ciblés. Par exemple, le comité régional de développement de la région Kolda (8 mai 2025) et celui de Ziguinchor (9 mai 2025) ont été présidés par les Gouverneurs Adjoints chargés du Développement en présence de la DAEF et l'APEFE et ont réunis les autorités administratives et territoriales, les membres de l'UCP, les Chefs de services déconcentrés, les chambres consulaires, les structures d'accompagnement et les projets et programmes de développement de la région. Ces comités ont permis de présenter le programme, ses résultats attendus, les activités prévues, la stratégie d'accompagnement des EFA, les critères d'éligibilité et le formulaire d'application. Ils ont également servi à recueillir les contributions des parties prenantes afin d'enrichir la mise en œuvre et d'envisager d'éventuelles synergies ou complémentarités. Par ailleurs, les missions de diagnostic organisées afin d'approfondir les informations des EFA candidates ont été confiés aux services techniques déconcentrés (services départementaux de la Pêche, de l'Élevage et de l'Agriculture) pour le volet technique agroalimentaire et aux autres partenaires locaux (services départementaux de l'ANPEJ, 2PFT, DER/FJ, Sénégal Numérique, Développement communautaire et de la Famille) pour le volet managérial. Ces collaborations concrètes témoignent de relations solides et efficaces entre les parties prenantes locales du programme.

---

Source d'Information 4.1: Rapport de Formulation de JNT 2.0 ; Entretiens avec la DAEF ; Plan Sénégal Emergent ; Vision 2050 ; SNAEF ; Avant-Projet de Loi d'orientation ; Rapport Annuel de Suivi Evaluation Redevabilité Apprentissage 2024 du Programme JNT 2.0

Source d'information 4.2 : Entretien avec Administrative de Programmes APEFE Sénégal ; Entretiens avec la DAEF ; Entretiens avec l'UCP ; Entretiens avec ITA ; Entretiens avec ANPEJ ; Entretiens avec ADEPME ; Entretiens avec Responsable Administrative et Financière de l'APEFE ; Entretiens avec FNCF ; Entretiens Coordonnateur JNT 2.0 ; Entretiens Gouvernance de Louga ; Présentation du Manuel de Procédures, Manuel de Procédures volume 1 et volume 2

Source d'information 4.2 : Entretiens avec DAEF ; Entretiens avec APEFE siège et terrain ; Entretiens avec ITA ; Entretiens avec ADEPME ; Entretiens avec ANPEJ ; Entretiens avec FNCF ; Entretiens avec Responsable Administrative et Financière de l'APEFE ; Entretiens Coordonnateur JNT 2.0 ; Entretiens Service départemental des pêches et Chambre des métiers de Ziguinchor ; Rapport Mission d'information, de partage et de démarrage des activités de la 2eme phase du Programme JNT 2.0 dans les régions de Louga et Thiès - 28 Mai 2025 ; Rapport Comité Régional de Développement de lancement des activités opérationnelles du Programme JNT 2.0 dans la région de Kolda – 15 Mai 2025 ; Rapport Comité Régional de Développement de lancement des activités opérationnelles du Programme JNT

## 5.5. Responsabilité Mutuelle

QE 5 : Les responsabilités et la transparence des partenaires et parties prenantes impliqués conjointement dans la mise en œuvre de JNT 2.0 sont-elles renforcées ?

### Résumé

Les responsabilités et la transparence des partenaires impliqués dans JNT 2.0 restent partiellement renforcées. L'APEFE respecte globalement ses engagements financiers, humains et techniques, assurant un appui continu et la fourniture des outils nécessaires à l'exécution du programme. En revanche, le MIFASS respecte partiellement ses engagements, notamment en raison de retards dans la mise à disposition de ressources et de difficultés dans la gestion des instances de gouvernance, avec des convocations tardives et une mobilisation insuffisante des partenaires.

Le manuel de procédures, censé clarifier les responsabilités, demeure vague et complexe, ce qui entraîne un manque de lisibilité des rôles et freine l'initiative et l'agilité, surtout de l'UCP. Cette ambiguïté génère une dilution des responsabilités, où l'APEFE prend souvent l'initiative tandis que le MIFASS intervient avec retard ou s'abstient.

Les instances de gouvernance (COFIL, CS, CTS) fonctionnent globalement bien, mais présentent certaines limites, notamment une capacité décisionnelle restreinte, des convocations tardives, et une représentation parfois incomplète. Malgré cela, elles ont permis de valider les outils du programme et d'assurer un suivi opérationnel.

L'UCP fait preuve de cohésion sociale et de motivation, mais se trouve freinée par des procédures lourdes, un sentiment d'appartenance institutionnelle faible et une organisation interne rigide, ce qui impacte son efficacité.

### QE 5.1 Les partenaires et parties prenantes respectent-ils leurs engagements dans la convention de partenariat ?

L'APEFE respecte les engagements définis dans la convention de partenariat ; toutefois, certaines dispositions ont dû être adaptées en raison des retards opérationnels dans la mise en œuvre du programme. Conformément à l'accord de financement et au budget approuvé, l'APEFE a mis à disposition les moyens financiers et humains nécessaires à la bonne mise en œuvre du programme, notamment à travers la prise en charge des salaires, via un secrétariat social, et le recrutement du personnel clé (administration du programme, coordonnateur, chargés de projet et personnel administratif). Cependant, en raison des retards opérationnels de JNT 2.0, un montant de 835 000 EUR a été réaffecté à d'autres programmes de l'APEFE, l'exécution budgétaire en 2024 ayant été cumulativement de 40,78 %. Cette diminution était nécessaire de la part de l'APEFE pour répondre aux besoins de consommation budgétaire imposés par la DGD. L'APEFE a également assuré un appui technique et financier continu aux activités réalisées du programme. Par ailleurs, l'APEFE a fourni à l'UCP l'ensemble des outils, documents et canevas requis pour une exécution adéquate, y compris les outils comptables et budgétaires. De même, l'APEFE a été responsable de l'organisation et de la réalisation des évaluations, telles que celle-ci présente, ainsi que des audits administratifs et financiers. Enfin, l'APEFE a assuré les relations nécessaires avec la DGD et a communiqué au MIFASS ainsi qu'aux

autres parties prenantes concernées toute information pertinente relative au programme.

**Le MIFASS respecte partiellement les engagements définis dans la convention de partenariat.** Le ministère a mis à disposition du programme certaines ressources humaines ainsi que des moyens de fonctionnement, notamment à travers l'hébergement de l'UCP dans certains de ses locaux à Dakar et la mise à disposition de salles de réunion ( ). En revanche, la mise à disposition d'un bureau pour l'UCP dans la région de Ziguinchor, pourtant prévue, n'était pas encore effective au moment de l'évaluation. Le MIFASS a, par ailleurs, assuré la réalisation des activités relevant de sa responsabilité, globalement en conformité avec le chronogramme établi, bien que des lenteurs aient été relevées dans les processus de validation. Il a également contribué à la réalisation de certaines hypothèses clés du cadre logique du DTF, en particulier l'hypothèse H1 relative à la mise en place d'un cadre d'harmonisation des acteurs et programmes appuyant l'entrepreneuriat féminin, notamment à travers l'élaboration d'un avant-projet de loi. Toutefois, des efforts restent nécessaires pour opérationnaliser pleinement cette hypothèse, dans la mesure où les partenaires concernés n'ont pas encore été mobilisés de manière effective dans le cadre de JNT 2.0. De même, le MIFASS, chargé de transmettre les informations au CTS, accuse un certain retard dans l'exercice de ses responsabilités relatives au fonctionnement des organes de gouvernance. Notamment, le ministère a rencontré des délais dans l'envoi des convocations du COPIL, dont certaines ont été transmises la veille de la réunion, ce qui a entraîné la participation de personnes non appropriées. La contribution à l'hypothèse H2, portant sur l'engagement des collectivités locales et des communautés dans les zones ciblées, a été remplie pour la première vague d'études diagnostiques. Enfin, si le MIFASS assure la communication d'informations relatives au programme à l'APEFE, les éléments disponibles ne permettent pas d'apprécier de manière exhaustive la mise en œuvre des engagements relatifs à la maîtrise des risques identifiés dans le DTF, à la durabilité des résultats et à la reprise locale des activités initiées, ni la fourniture systématique de l'ensemble des informations requises au CTS.

**Le manuel de procédures constitue le principal cadre de responsabilité défini par la convention de partenariat, cependant il reste vague limitant la prise de responsabilité des partenaires.** Son élaboration figure parmi les premiers engagements des parties prenantes et vise à encadrer les procédures administratives et financières du programme. Conçu comme un outil structurant de gouvernance, il établit les bases d'une responsabilité mutuelle entre les différents niveaux d'acteurs, notamment l'APEFE, le MIFASS /DAEF et l'UCP. Cependant, dans la pratique, ce cadre, peine à clarifier précisément qui doit faire quoi et dans quel ordre. Par exemple, l'APEFE et la DAEF sont souvent désignées conjointement pour une même activité, conformément au principe de co-gestion. Toutefois, dans la pratique, les modalités de validation demeurent peu claires : il n'est pas toujours établi si l'APEFE ou la DAEF doit valider en premier, ou si les validations doivent intervenir simultanément. Cette ambiguïté soulève des interrogations quant au fonctionnement réel des procédures. Cette situation génère un manque de lisibilité des responsabilités et donc tend à freiner l'initiative et l'agilité de l'UCP, avec des conséquences potentielles sur l'efficacité de l'exécution de JNT 2.0. Par ailleurs, la volonté de partager les responsabilités à tous les niveaux, en l'absence de mécanismes clairs de prise de décision, expose le dispositif à un risque de dilution des responsabilités. Par exemple, lors du processus de planification et de budgétisation des activités, le coordonnateur et les chargés de projet doivent soumettre leur projet au SAP et au TAR. La DAEF et l'APEFE interviennent alors pour vérifier la conformité, corriger d'éventuelles erreurs, convoquer le CTS, intégrer leurs observations avant de renvoyer les documents au coordonnateur. Cette chaîne d'interventions traduit une absence de définition claire des responsabilités entre les deux partenaires. Ainsi, bien que la convention établit formellement un cadre de responsabilité mutuelle, sa mise en œuvre reste partielle, l'APEFE prenant souvent l'initiative, tandis que le MIFASS /DAEF intervient souvent avec retard ou s'abstient des prises de décision.

Il est important de noter que, bien que le manuel de procédures ne soit pas parfait, il demeure nécessaire pour la gestion quotidienne de JNT 2.0. Par ailleurs, d'autres bureaux pays de l'APEFE ont exprimé leur intérêt pour s'en inspirer dans le cadre de leurs propres programmes.

**QE 5.2. Les instances de mise en œuvre (UCP) et de gouvernance (COPIL, CTS, CS) fonctionnent-elles efficacement ?**

L'UCP fonctionne bien sur le plan social, témoignant d'une bonne cohésion d'équipe composée d'un coordonnateur, de trois chargés de projet et d'une assistante de direction, avec une entraide mutuelle notable. Il est important de noter que l'UCP devait également disposer d'un chargé de projet en charge du renforcement des capacités en Casamance. Toutefois, en raison d'un désistement et de blocages administratifs, ce poste n'a pas pu être pourvu. Ainsi, l'équipe actuelle témoigne d'un bon appui par le coordonnateur, cependant certains membres expriment le souhait d'être davantage impliqués dans les activités techniques.

Bien que l'UCP ait été recrutée par l'APEFE un comité composé du MSF et du DCT avec l'appui d'Eco-Afrique (présélection) et dispose des bonnes compétences décrites dans les fiches de poste, elle rencontre néanmoins des difficultés opérationnelles. Malgré leur motivation par rapport à la mission du programme, les frustrations liées au faible sentiment d'appartenance institutionnelle, ont généré un malaise au sein de l'équipe, qui se sent « entre le marteau et l'enclume ». En effet, l'UCP se perçoit comme « à la fois nul partout et nulle part ». Il se sentent insuffisamment intégrée aux structures de l'APEFE et de la DAEF. Bien qu'ils soient logés au sein du ministère et disposent d'une adresse électronique APEFE, les membres sont officiellement employés par Éco Afrique, ce qui renforce leur sentiment d'ambiguïté organisationnelle et de non-valorisation. De même, le fait que l'administrative de programmes de l'APEFE Sénégal et la responsable administrative et financière de l'APEFE ne soient pas dans les mêmes bureaux que l'UCP renforce le sentiment de détachement qu'ils éprouvent. Cela engendre également d'autres difficultés, notamment en matière de communication entre l'UCP et l'APEFE, et allonge le temps nécessaire aux échanges entre les deux personelles administratives.

Le fonctionnement de l'UCP est également limité par des procédures lourdes du manuel de procédures caractéristiques du mode de cogestion de JNT 2.0. Ce cadre entrave son agilité et sa capacité d'innovation. Le coordonnateur ne se sent pas en mesure de prendre des décisions de manière autonome et doit attendre les longues validations de l'APEFE et de la DAEF, ce qui affecte son sentiment de légitimité. Les nombreuses procédures entraînent des délais importants, notamment pour l'obtention des signatures de l'APEFE et du MIFASS /DAEF. Par exemple, dans le cadre de cette évaluation, l'équipe a demandé une lettre d'introduction au MIFASS afin de rencontrer les autorités locales. L'UCP a réalisé cette demande dans les délais, mais le temps que le MIFASS signe la lettre, la mission de terrain avait déjà été complétée.

Par ailleurs, au-delà du manuel de procédures, l'organisation interne de l'UCP et une certaine prudence dans la planification contribuent également à ralentir l'efficacité opérationnelle. Le travail s'effectue principalement de manière séquentielle plutôt que simultanée, ce qui engendre des retards dans la mise en œuvre des activités, comme l'absence des conventions de collaboration ou l'opportunité manquée d'une foire d'innovation prévue en 2025.

Les instances de gouvernance (COPIL, CS, CTS) rencontrent actuellement certaines limites dans leur fonctionnement. Ces organes sont principalement composés de structures, sans toujours associer des personnes aux rôles et fonctions clairement définis, ce qui peut affecter leur efficacité opérationnelle. Par exemple, lors du COPIL et

du CTS, la capacité décisionnelle reste modérée, en raison de la présence majoritaire de représentants techniques occupant un niveau hiérarchique insuffisant et/ou de l'absence des points focaux concernés, dont le mandat décisionnel est parfois restreint. Cette situation réduit la portée des échanges et des décisions prises. Cette situation est également liée à des délais d'invitation relativement courts, qui ne facilitent pas toujours la mobilisation des acteurs institutionnels les plus appropriés.

**Le COPIL s'est globalement bien déroulé, malgré les points mentionnés ci-dessus.** Il est important de noter qu'un seul COPIL a été organisé, le 10 avril 2025, alors que, conformément au manuel de procédures et à la convention de partenariat, il doit se réunir sur convocation de son Président au début du Programme, puis au moins une fois par an et en fin de Programme, afin d'évaluer les résultats et de valider les rapports d'exécution et d'évaluation ainsi que le bilan financier final. La réunion a été introduite successivement par la Délégation générale Wallonie-Bruxelles, l'Ambassadrice du Royaume de Belgique, le Secrétaire général du MIFASS, puis la DAEF. L'Administratrice des Programmes de l'APEFE au Sénégal a ensuite présenté le DTF, le manuel de procédures ainsi que la proposition d'avenant à la convention de partenariat. Enfin, le Coordonnateur du programme JNT 2.0 a présenté le TAR 2025 et le SAP 2025. À l'issue des échanges, l'ensemble du DTF ainsi que les outils de gouvernance et de mise en œuvre du programme ont été validés à l'unanimité, ouvrant ainsi la voie au démarrage effectif des activités opérationnelles du Programme. Ainsi, même si le fonctionnement du COPIL présente certaines limites, les membres ont su les surmonter afin d'amorcer le débloccage et le démarrage des activités.

**Le CS a globalement bien fonctionné.** Il s'est réuni du 29 au 31 octobre 2025 afin de sélectionner les EFA bénéficiaires de l'appui du Programme, en vue de soumettre cette sélection à la validation du CTS. Le CS était co-présidé par la DAEF et l'Administratrice de Programmes de l'APEFE au Sénégal. Toutefois, il convient de noter que toutes les structures prévues et définies dans le manuel de procédures n'étaient pas représentées au sein du CTSCTS. Nous notons l'absence de la DER/FJ, de l'ADPEME, de l'ITA et de la Direction de la Promotion de l'Économie Sociale et Solidaires. Le processus d'évaluation et de notation des EFA s'est déroulé en trois groupes composés de la DAEF et deux collaborateurs, l'Administratrice de Programmes APEFE Sénégal et des représentants de l'ANPEJ, du FNPEF, du FNCF et de la FP2A. Ensemble, ils ont évalués les EFA candidates en s'appuyant les résultats de la présélection et des rapports de diagnostic. Tout au long de l'activité, les membres du comité ont fait preuve d'engagement et d'un professionnalisme avec une bonne qualité des échanges. Néanmoins, certaines difficultés ont été relevées concernant les libellés de certains critères d'évaluation, dont la formulation ne facilitait ni la compréhension ni l'appréciation objective. De même, le contenu de certains rapports de diagnostic, était assez pauvre ou relevant de "copier-coller".

**Enfin, le CTS a bien fonctionné compte tenu des circonstances.** Il s'est réuni le 7 novembre 2025 pour assurer le suivi opérationnel du programme et valider la liste définitive des EFA bénéficiaires. Malgré l'absence de la DAEF, celle-ci a été efficacement compensée par la participation d'un représentant de la DCT, assurant ainsi une présence institutionnelle. Même si, la mobilisation des parties prenantes présentes a été jugée insatisfaisante due à l'absence de certaines structures (ex. : DER/FJ, ADPEME etc.), le comité a fonctionné dans le cadre de ses responsabilités. Il est à noter que, conformément au manuel de procédures et à la convention de partenariat signée, le CTS peut inviter toute personne dont la présence est jugée utile à l'ordre du jour programme, et que, selon les besoins, et sur décision du COPIL. La création de comités de suivi régionaux, présidés par les gouverneurs ou leurs représentants, peut être envisagée pour renforcer le suivi.

Les missions de diagnostic menées par les services régionaux constituent une base utile, mais leur articulation avec

---

les mécanismes centraux de gouvernance et de redevabilité reste à renforcer.

---

Source d'Information 5.1 : Manuel de Procédures Volume 1 et Volume 2 ; Convention de partenariat entre l'APEFE et MFFGPE ; Note à l'attention de l'OA APEFE du 02.12.2024 ; Entretiens DAEF ; Entretiens UCP ; Entretiens APEFE siège et Administrative de Programmes APEFE Sénégal ; Cadre logique.

Source d'Information 5.2 : Entretiens UCP, Manuel de procédures ; Compte Rendu – Réunion du Comité de Pilotage du Programme JNT 2.0 – 10 avril 2025 ; Compte Rendu – Rapport de la Session du Comité de Sélection des EFA – Octobre 2025 ; Rapport du Comité Technique de Suivi – 7 novembre 2025 ; Feuille de Présence CTS

## 6. Conclusions

C1

L'approche JNT 2.0 est hautement pertinente pour soutenir l'autonomisation économique des femmes entrepreneures et renforcer durablement l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Le programme est cohérent et aligné à la fois sur les priorités sénégalaises et régionales où le développement de l'entrepreneuriat féminin constitue un enjeu prioritaire, ainsi que sur les priorités de la coopération belge. L'ancrage institutionnel stratégique du programme JNT 2.0 repose sur un partenariat stratégique solide, associant le ministère sénégalais de la Famille, de l'Action sociale et des Solidarités et l'APEFE, garantissant ainsi une légitimité institutionnelle et politique forte au programme.

En termes d'alignement et de pertinence, JNT 2.0 dispose d'un cadre stratégique robuste qui justifie la poursuite de sa mise en œuvre et l'investissement dans son optimisation.

Références : QE1, QE2

- L'approche JNT 2.0 est pertinente pour soutenir les femmes entrepreneures et renforcer le secteur de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal.
- Le programme s'aligne sur les priorités du Sénégal et de la région, pour lesquels le développement de l'entrepreneuriat féminin est un enjeu prioritaire. JNT 2.0 est également aligné avec les priorités de la Belgique.
- Le programme a le potentiel de concrétiser des décrets d'application de la loi d'orientation sur l'autonomisation économique des femmes.
- L'ancrage institutionnel stratégique du programme JNT 2.0 est fondé sur un partenariat pertinent au niveau stratégique, avec le ministère sénégalais de la famille, de l'action sociale et des solidarités et l'APEFE représentant la coopération belge francophone.

C2

L'évaluation met en évidence des retards significatifs dans l'exécution des activités, pour des raisons diverses, ayant affecté le niveau d'atteinte des résultats attendus et réduit la portée opérationnelle du programme. Ces retards, liés à une combinaison de facteurs internes et externes, ont généré des contraintes importantes sur la planification et la séquence des interventions.

Dans le contexte actuel, la poursuite de la mise en œuvre de JNT 2.0 nécessite une accélération maîtrisée afin d'éviter que les groupes-cibles ne subissent davantage les effets de ces décalages temporels. Il n'est plus permis pour le programme d'envisager de nouveaux retards susceptibles de compromettre la mise en œuvre des activités de soutien en faveur des groupes cibles. La situation appelle ainsi à une mobilisation renforcée de l'ensemble des parties prenantes, fondée sur des mécanismes de coordination plus fluides, des procédures clarifiées et une communication interne et externe plus efficace.

Ces ajustements apparaissent essentiels pour sécuriser la réalisation des activités prévues et maximiser les bénéfices du programme pour les femmes entrepreneures.

Références : Section 2.1.4, QE1, QE2, QE4, QE5

- La situation actuelle du programme présente d'importants retards au niveau de l'exécution des activités opérationnelles et, par conséquent, un degré très faible d'atteinte des résultats prévus. Ces retards ont diminué la portée du programme, ont mené à des coupes budgétaires et augmentent le risque que les groupes-cibles ne bénéficient pas des actions de soutiens prévues par JNT 2.0.
- Le programme a été lourdement retardé par plusieurs facteurs externes et indépendants du contrôle des partenaires principaux. Bien que le manuel de procédure soit jugé lourd et chronophage, il est resté important pour clarifier certaines responsabilités. Cependant, la lourdeur de co-validation attribué à la cogestion a mené à un sacrifice de temps important. Ceci a enclin l'efficacité globale du programme.
- La méthode de travail actuelle de l'UCP présente d'importantes marges d'amélioration, notamment en raison d'une planification linéaire qui ne favorise pas la gestion simultanée de plusieurs activités.
- La situation d'urgence dans laquelle se trouve actuellement le programme ne permet plus d'envisager de nouveaux retards susceptibles de compromettre la mise en œuvre des activités de soutien en faveur des groupes cibles. Dans ce contexte, la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est indispensable afin d'assurer la progression des activités, dans un cadre fondé sur des procédures claires et une communication fluide.

### C3

Les conditions nécessaires à la réalisation effective des activités de JNT 2.0 sont largement réunies. Le programme bénéficie d'un financement conséquent, permettant la mobilisation des ressources humaines et matérielles requises, ainsi que d'une équipe qualifiée et opérationnelle, dotée de compétences complémentaires.

Le soutien institutionnel assuré par le MIFASS, notamment à travers la Direction de l'Autonomisation Économique de la Femmes, constitue un levier stratégique important, renforçant la légitimité et l'ancrage du programme.

Par ailleurs, les partenaires institutionnels et de collaboration rencontrés dans le cadre de l'évaluation ont exprimé un intérêt marqué et constant pour le programme JNT 2.0.

Ces éléments indiquent que les défis actuels du programme ne relèvent pas d'un déficit de ressources ou de capacités mais plutôt de modalités de gouvernance, de coordination et de pilotage perfectibles.

Références : QE1, QE2, QE3, QE4, QE5

- Un budget de départ important (3 658 981 EUR) a été alloué, permettant d'acquérir les ressources humaines et matérielles nécessaires à la bonne réalisation du programme.
- Une équipe qualifiée avec des compétences complémentaires a été constituée et est opérationnelle, hébergée dans des bureaux fournis par le MIFASS .
- Le MIFASS , à travers la DAEF, fournit un ancrage et un soutien institutionnel stratégique.
- L'ensemble des partenaires de collaboration rencontrés dans le cadre de l'évaluation manifestent un intérêt marqué pour le programme. Une sélection d'acteurs de l'écosystème ont également reconnu l'intérêt du programme.

### C4

Le modèle de partenariat institutionnel adopté par JNT 2.0, fondé sur la cogestion, peut être qualifié d'innovant, ambitieux et porteur de fortes ambitions politiques, notamment en matière de souveraineté

nationale et d'appropriation institutionnelle. Ce choix marque une évolution significative par rapport au modèle de gestion antérieur de JNT 1.0. En théorie, ce montage répond à des attentes spécifiques et historiques dans le contexte du MIFASS et de l'APEFE.

Toutefois, l'évaluation montre que, dans sa mise en œuvre pratique, ce modèle s'est révélé chronophage et exigeant en raison de procédures de validation lourdes, du cadre parfois contraignant imposé par le bailleur belge, d'un manque de clarté dans la répartition des rôles et responsabilités, et de zones de confusion au niveau du leadership opérationnel. Malgré l'élaboration d'un manuel de procédures en co-construction, l'efficacité globale du programme demeure, à ce stade, limitée, traduisant un décalage entre les ambitions institutionnelles du modèle et sa capacité opérationnelle actuelle.

Cette situation invite à une réflexion approfondie sur l'optimisation du dispositif de cogestion afin de mieux équilibrer les exigences institutionnelles et les résultats attendus pour les groupes-cibles.

Références : [QE1](#), [QE2](#), [QE3](#), [QE4](#)

- Le modèle de partenariat institutionnel de JNT 2.0 peut être qualifié d'exemplaire, innovant et ambitieux. Il opte pour le choix de la cogestion, en contraste avec le modèle en régie adopté lors de JNT 1.0.
- Ce montage répond à des attentes spécifiques et historiques dans le contexte du MIFASS et de l'APEFE. Il répond également à des attentes de souveraineté nationale au Sénégal et dans un contexte plus général.
- Cependant le modèle de partenariat en cogestion se révèle chronophage en raison de procédures de validation lourdes, d'un manque de clarté et d'une confusion au niveau du leadership. Le manuel de procédures, élaboré en co-construction et destiné à clarifier les processus, bien qu'utile, freine en partie l'efficacité du programme en raison des délais importants de validation.
- A ce stade, les ressources consacrées à la co-construction de ce manuel de procédure semblent disproportionnées par rapport à celles dont ont pu bénéficier les groupes-cibles.

## C5

Les méthodes de travail actuelles de l'UCP présentent des marges d'amélioration, notamment en matière d'agilité, de planification stratégique, de priorisation et de coordination des activités. Dans un contexte marqué par des contraintes temporelles fortes, la capacité à travailler sous pression et à anticiper les risques apparaît déterminante. Ces limites ont pu conduire à certaines opportunités non exploitées, à l'image de l'organisation d'une foire à l'innovation en 2025, largement plébiscitée par les partenaires et acteurs de l'écosystème, qui aurait pu constituer un levier structurant tant pour la visibilité du programme que pour la mobilisation des parties prenantes et le développement des relations avec les partenaires de collaboration.

Un renforcement des outils de pilotage et des pratiques de gestion apparaît nécessaire pour améliorer la performance globale du programme.

Références : [QE2](#), [QE5](#)

- La méthode de travail actuelle de l'UCP présente des marges d'amélioration potentielle, dans un contexte où la capacité à travailler dans l'urgence et sous pression est une nécessité absolue. Certains manquements internes ont été relevés dans la méthode de travail de l'équipe au niveau de la planification, la priorisation et la coordination des activités.

- La foire à l'innovation, louée de façon unanime par les partenaires principaux et de collaboration, les bénéficiaires et les acteurs de l'écosystème de l'autonomisation des femmes interrogés, aurait eu le potentiel de combiner la réponse aux exigences de décaissement du partenaire financier et la réponse aux attentes des partenaires institutionnels et d'entreprises de femmes entrepreneurs, même sans être les femmes directement ciblées par JNT 2.0.
- Malgré un intérêt quasiment unanime des partenaires de collaborations consultés, aucune convention de collaboration n'avait été signée, et qu'une préparée au moment de la collecte de données de l'évaluation. De même, très peu d'échanges bilatéraux qui auraient permis de discuter d'un potentiel alignement et de conditions de collaboration sur JNT 2.0 ont été relevés.

## C6

L'évaluation met en évidence une implication insuffisante des partenaires de collaboration dans les différentes phases du programme, en particulier lors de sa conception et de son déploiement opérationnel. Cette situation s'explique notamment par une concertation limitée, un déficit de prises de contact formelles et informelles ainsi que l'absence de conventions de collaboration structurantes. En effet, certains partenaires ont été mentionnés dans les documents de programme avant même d'avoir été consultés. Par ailleurs, le modèle de collaboration proposé, caractérisé par une absence de transfert financier, n'a pas constitué une option suffisamment attractive pour certains partenaires, pourtant compétents, disponibles et motivés. Cette dynamique a contribué à maintenir en périphérie du programme des acteurs disposant de capacités avérées pour appuyer les formations et l'accompagnement des EFA.

Malgré ces limites, l'évaluation souligne que les partenaires institutionnels et techniques demeurent fortement intéressés et disposés à s'engager, à condition que les modalités de collaboration soient clarifiées, sécurisées et alignées sur leurs contraintes institutionnelles respectives.

Références : QE3, QE4, QE5

- La collaboration avec des structures telles que l'ITA, l'ADEPME, l'ANPEJ et le DER/FJ sont essentielles et pertinentes à la mise en œuvre efficiente des activités, ainsi qu'à la durabilité à long terme et à un ancrage local.
- Les structures sont motivées, engagées et conscientes de la cohérence de leurs missions avec JNT 2.0.
- Le manque de prise de contact et de consultation de la part du programme après la phase de formulation ne permet donc pas d'avancer rapidement et efficacement dans le lancement des activités ni de garantir leurs engagements dans les instances de gouvernances.

# 7. Recommandations

Les recommandations présentées ci-dessous sont proposées en lien avec les conclusions de l'évaluation. En outre, chaque recommandation est liée à l'une de ces catégories : stratégique, institutionnelle et opérationnelle. Notons également que les recommandations se concentrent sur un objectif d'atteinte des résultats pour les groupes-cibles et bénéficiaires. Compte tenu de l'entrée du programme dans sa dernière année de mise en œuvre, les recommandations ci-dessous priorisent les leviers immédiatement activables, susceptibles de produire des résultats concrets et mesurables pour les bénéficiaires, tout en préparant les bases d'une éventuelle phase ultérieure du programme.

Les autres recommandations, qui ne présentent pas un caractère immédiat pour le programme, ne sont pas incluses ici afin de maintenir un focus clair.

## 7.1. Stratégiques

R1

Compte tenu de la forte pertinence et de l'alignement stratégique de JNT 2.0 avec les priorités nationales du Sénégal et de la coopération belge, il est recommandé de poursuivre l'approche suivie par le programme tout en investissant dans son optimisation, afin de maximiser son impact et sa durabilité.

L'ensemble des ajustements institutionnels et opérationnels recommandés doit viser en priorité la sécurisation des parcours des femmes bénéficiaires (EFA), en garantissant la continuité de l'accompagnement, la prévisibilité des appuis et la réduction de leur exposition aux lenteurs administratives. A ce titre, les activités directement liées aux besoins des EFA (équipements, accompagnement post-formation, accès au marché et à la transformation) doivent être considérées comme prioritaires et protégées des blocages institutionnels.

Basé sur : QE1 ; QE4

Destiné à : l'APEFE, MIFASS , DAEF

À cet effet, il est recommandé de :

- **Maintenir une approche ciblée pour les filières de la transformation agroalimentaire (halieutiques , fruits et légumes, lait)**, en capitalisant sur l'expertise technique déjà acquise par les femmes bénéficiaires et par les équipes de mise en œuvre.
- **Renforcer la complémentarité géographique et au niveau du type de soutien apporté avec les autres PTF actifs au Sénégal** en gardant le focus sur la région de la Casamance. Ceci permettra d'éviter les chevauchements, d'amplifier les synergies et d'optimiser l'allocation des ressources.
- **Préserver et consolider la relation de confiance et de collaboration restaurée entre le MIFASS et l'APEFE en début de programme**, en veillant à maintenir un dialogue de qualité régulier et constructif.
- **Capitaliser sur les acquis des phases précédentes du programme (JNT 1.0)**, en valorisant les compétences, les expériences et les résultats obtenus. À titre d'exemple, il est suggéré de mobiliser des bénéficiaires de JNT 1.0 comme ressources clés, notamment en les impliquant dans des dispositifs de mentorat, de coaching ou de formation de pair à pair, leur permettant de jouer un rôle de formatrices ou de référentes techniques

au bénéfice des nouvelles bénéficiaires.

R2

Pour éviter les blocages, lenteurs et vulnérabilités liés au modèle de cogestion, il est crucial d'adopter une approche pragmatique et flexible qui optimise les processus et qui garantit la clarté des responsabilités. Cela permettra d'accélérer la mise en œuvre des activités et d'améliorer l'impact auprès des groupes-cibles. Il est également recommandé de formaliser une délégation explicite de responsabilités opérationnelles à l'UCP pour l'ensemble des activités validées sur le plan stratégique et budgétaire afin de réduire les délais de mise en œuvre et d'améliorer la réactivité du programme.

Basé sur : QE 1 ; QE 2 ; QE 3 ; QE 4 ; QE 5

Destiné à : l'APEFE, MIFASS , DAEF, UCP

À cet effet, il est recommandé de :

- **Mener une réflexion approfondie sur l'optimisation du dispositif de cogestion** en définissant l'implication de chacun dans les aspects stratégiques, budgétaires et opérationnels, afin de mieux équilibrer les exigences institutionnelles et les résultats attendus pour les groupes-cibles (APEFE, MIFASS , DAEF, UCP).
- **Alléger les procédures administratives** en simplifiant les étapes formelles et réduire les validations pour gagner en efficacité (APEFE, MIFASS , DAEF, UCP).
- **Assouplir les contraintes imposées par le bailleur belge** (APEFE).
- **Clarifier la répartition des rôles et responsabilités** en reformalisant par écrit qui (APEFE ou DAEF) fait quoi et dans quel ordre pour lever les zones de confusion et éviter les chevauchements, tout en tenant compte des réalités et disponibilités de chacun. Il serait important que l'UCP puisse bénéficier d'une rapidité dans les processus de validations (APEFE, MIFASS , DAEF, UCP).
- **Renforcer le leadership opérationnel** en définissant des points focaux au sein du MIFASS et DAEF pour interagir avec l'UCP et réagir en temps et en heure à leurs demandes (MIFASS , DAEF).
- **Fixer et respecter des rencontres périodiques de coordination DAEF-APEFE-UCP**, pour assurer le déroulement opérationnel, toutes les deux semaines (APEFE, MIFASS , DAEF, UCP).

## 7.2. Institutionnelles

R3

Les partenaires de collaboration (ITA, ANPEJ, DER/JR, ADEPME etc.) restent fortement intéressés et prêts à s'engager, à condition que les modalités de collaboration soient clairement définies, sécurisées et adaptées à leurs contraintes institutionnelles et opérationnelles. Il est donc essentiel de formaliser et structurer ce partenariat à travers des conventions de collaboration pour maximiser leur engagement et l'efficacité des actions menées.

Basé sur : QE 2 ; QE 3 ; QE 4 ; QE 5

Destiné à : UCP

À cet effet, il est recommandé de :

- **Formaliser les conventions de collaboration** en précisant clairement les rôles, responsabilités et engagements de chaque partie tout en s'alignant sur leurs contraintes institutionnelles et opérationnelles.
- **Mettre en place un cadre de concertation fonctionnel et formel** avec les structures clés (DER/FJ, ANPEJ, ADEPME, ITA) pour assurer un dialogue régulier et une coordination efficace.
- **Mobiliser et activer le réseau existant des partenaires** afin de maintenir leur enthousiasme et leur engagement durable.
- **Éviter si possible le recours à des consultants externes** pour les activités de renforcement des capacités, en s'appuyant plutôt sur les compétences internes des partenaires pour garantir l'efficacité, l'appropriation locale et la durabilité.
- **Assurer un suivi régulier des modalités de collaboration** pour ajuster et sécuriser les relations au fil du temps, en prenant en compte les évolutions institutionnelles et contextuelles.

## 7.3. Opérationnelles

R4

Adopter une approche "*Tout le monde sur le pont*" pour atteindre les résultats de JNT 2.0 compte tenu du peu de temps qui reste. Ceci implique que l'ensemble des partenaires principaux apportent leur soutien prioritaire à l'UCP et que l'UCP questionne significativement l'efficacité de ses méthodes de travail pour améliorer la performance globale du programme.

Les modalités de mise en œuvre opérationnelle doivent intégrer les réalités spécifiques des femmes bénéficiaires, notamment en matière de disponibilité temporelle, de mobilité et de vulnérabilité économique afin d'assurer un accompagnement réellement adapté et efficace.

Basé sur : QE 2 ; QE 3 ; QE 4 ; QE 5

Destiné à : UCP, MIFASS , APEFE

À cet effet, il est recommandé pour l'UCP :

- **Elaborer des plans de travail trimestriels assortis d'objectifs** mensuels clairement définis afin d'établir des priorités sans pour autant paralyser le déroulement d'autres activités.
- **Planifier les activités** en tenant compte des contraintes des délais de validations de l'APEFE et du MIFASS /DAEF, et en s'appropriant les procédures établies dans le manuel. Il est important ici de mettre à jours et de s'adapter aux retards des autres parties prenantes en formulant des « option B ».
- **Organiser l'équipe permettant un travail simultané** et en parallèle sur différents chantiers afin d'optimiser les délais de mise en œuvre et l'efficacité opérationnelle.
- **Fournir un effort de rigueur pour être en conformité avec les normes comptables** de l'APEFE et de son bailleur afin de réduire les temps perdus sur la validation des justificatifs de dépenses.
- **Définir un plan de communication structuré formalisé**, pour (i) la communication interne entre les membres de l'équipe, (ii) la communication externe avec les partenaires principaux et de collaboration, et (iii) pour la communication à destination des bénéficiaires.

Pour le MIFASS / DAEF :

- **Renforcer la gestion des outils de pilotage pour les instances de gouvernance**, incluant l'anticipation de l'organisation des réunions de COPIL avec des points focaux désignés et des échéances claires. Veiller à anticiper l'envoi des convocations aux réunions du COPIL et du CTS, afin de pouvoir compter sur la présence des responsables des structures membres.
- **Assurer la mise en réseau et la coordination de JNT avec les programmes d'autres partenaires de collaboration ou PTF qui visent l'autonomisation économique des femmes**, pour en augmenter les potentiels de synergies et pour, dans l'immédiat, en faciliter la réalisation des activités.
- **Assurer la visibilité du programme au niveau local**, notamment au travers de panneaux d'indication et de bureaux régionaux.
- **Implication de la cellule de communication** du ministère pour favoriser la visibilité du programme.

Pour l'APEFE :

- **Assouplir ce qui peut l'être dans les normes administratives**, ou faciliter la conformité à ces normes en fournissant un appui direct à l'UCP via APEFE Sénégal ou via le siège.
- **S'adapter aux réalités du terrain** incluant l'organisation des missions de l'UCP et les activités avec les bénéficiaires.
- **Garantir un soutien en présentiel de l'équipe APEFE Sénégal par le siège** à certaines occasions institutionnelles et lorsque des situations de blocages pourraient le nécessiter.

