



**Réponse managériale de SOS Villages d'Enfants Belgique
à l'évaluation externe du projet de lutte contre les pires formes de travail dans le département de
Fatick, Sénégal**

Document public

◆ **Contexte**

Dans un contexte de pauvreté extrême, de migrations, d'exode rural, de dérives de pratiques enracinées dans les traditions religieuses et culturelles au Sénégal et dans la région de Fatick, de plus en plus d'enfants sont en situation d'exploitation et soumis aux pires formes de travail. Face à ce constat, SOS Villages d'Enfants Belgique (SOS BE) en collaboration avec SOS Villages d'Enfants Sénégal (SOS SN) a développé un projet dont l'objectif était de renforcer les systèmes décentralisés de prévention, de veille et d'alerte pour permettre à minimum 600 enfants exploités et soumis aux pires formes de travail d'être réintégrés dans leurs familles et communautés et d'être réhabilités dans leurs droits. Développé sur 4 ans, ce projet avait un budget de 626 203 euros et était financé par l'Union Européenne (UE). Il est arrivé à échéance fin 2019 et a fait l'objet d'une évaluation externe.

En effet, une évaluation de l'action à Fatick est requise dans le cadre du financement de ses projets par l'UE. Cette évaluation est obligatoire et accueillie positivement par SOS BE et ses partenaires, dans un souci de progression constante et de professionnalisme de leurs actions, conformément à sa politique d'évaluation et aux principes de la gestion axée sur les résultats.

L'évaluation avait pour objectif de dresser un état des lieux des actions mises en œuvre, d'analyser les informations recueillies et d'en évaluer la valeur au regard de l'atteinte des résultats, en utilisant des bases objectives et un processus d'implication des acteurs de terrain. Les conclusions et recommandations de l'évaluation avaient pour but d'être prises en compte dans la poursuite des actions liées au projet, en vue de garantir l'aspect constructif de l'exercice d'évaluation. Les recommandations ont donc effectivement été prises en compte lors de la formulation de la phase II du projet, une phase de consolidation des acquis d'une durée de 2 ans (2020-2022), financée sur fonds propres par SOS Belgique.

◆ **Processus d'élaboration et de validation de la réponse managériale**

Le rapport final de l'évaluation externe du projet UE de Fatick ayant été finalisé le 25 janvier 2020, SOS BE a coordonné le processus de réponse managériale avec le comité de pilotage de l'évaluation, composé de SOS BE, SOS SN et du bureau régional WCNA (West, Central and North Africa) de la Fédération Internationale SOS Villages d'Enfants.

En février 2020, lors d'une mission de terrain au Sénégal pour définir la poursuite des actions liées au projet, les parties se sont engagées sur une réponse managériale commune dont les éléments principaux sont rappelés ici.

◆ **Observations générales**

a. Evaluation du processus de planification de l'évaluation (TdR, délais, coûts)

Les termes de référence pour l'évaluation (TdR) ont été publiés le 3 octobre 2019, le contrat avec les évaluateurs sélectionnés a été signé le 5 novembre 2019, la revue documentaire a commencé dès la signature du contrat et a été suivie de la mission de terrain de 10 jours début décembre 2019. Le rapport final d'évaluation a été officiellement approuvé par SOS BE le 4 mars 2020. La date de remise du rapport final a dépassé les délais indiqués dans les TdR d'une part car le délai de remise du rapport



final avait été légèrement sous-évalué de la part de SOS BE et d'autre part car une mission de suivi de SOS BE en février a permis aux différentes parties prenantes de pouvoir s'aligner sur les actions à prendre pour une meilleure prise en compte des recommandations de l'évaluation.

b. Evaluation de l'implémentation de l'évaluation et de la méthodologie utilisée

La collecte des données a eu lieu lors d'une mission organisée du lundi 9 au jeudi 19 Décembre 2019. Les méthodes et outils de récolte de données développés (qualitatives et quantitatives) étaient adaptés à l'âge des bénéficiaires et ont été soumis à l'approbation préalable de la coordinatrice du projet au niveau de SOS BE puis de SOS SN. L'ensemble des parties prenantes (comités de protection de l'enfant, marraines des enfants talibés, maitres coraniques, enfants des trois groupes cibles, tuteurs) ont été impliqués dans la récolte de données, dans le cadre d'entretiens individuels, de focus groups ou d'une enquête représentative, ce qui a permis d'avoir une vue d'ensemble complète. Cependant il aurait été intéressant d'organiser un entretien avec les moniteurs des écoles communautaires de base des daaras afin d'évaluer l'apprentissage des enfants et les conditions d'enseignement. Ceci n'était cependant pas indispensable à l'évaluation globale du projet.

◆ Réponse de la Direction au rapport d'évaluation externe dans son ensemble

a. Réponse de la direction concernant les recommandations autour de la conception/préparation du projet

i. S'assurer de la pertinence des indicateurs du projet : La direction est d'accord avec cette recommandation. En effet dans le cadre de ce projet, les indicateurs avaient été formulés en incluant les cibles à atteindre dans l'indicateur, ce qui n'a pas facilité le suivi de ceux-ci. En revanche, afin de faire face à ce problème, l'équipe du projet a utilisé un « cadre de rendement » qui permettait de voir l'évolution trimestrielle des chiffres suivant les données de base disponibles. Ce point a donc été abordé et résolu par les équipes pendant le projet.

ii. Faire une étude de base pour les prochains projets : La direction est d'accord avec cette recommandation et est consciente de l'importance d'une étude de base afin de faciliter le suivi de la situation des bénéficiaires et du taux d'atteinte des résultats. Pour la phase II de ce projet, les chiffres disponibles dans les rapports finaux du projet UE permettront d'avoir des données de base afin de mesurer l'impact de cette seconde phase.

iii. Sélectionner les bénéficiaires selon la vision de SOS Villages d'Enfants : L'évaluation constate que 2 des 3 groupes cibles du projet (enfants des marais salants/ filles domestiques) ne correspondent pas totalement au groupe cible de la fédération de SOS Villages d'Enfants (car les enfants bénéficiaires de ces groupes cibles disposaient de la prise en charge parentale et le risque de la perdre était faible). Cependant le projet a agi en prévention de la perte de la prise en charge parentale pour ces deux groupes cibles, la direction estime donc que l'action est en ligne avec les valeurs de la fédération pour l'appui aux enfants vulnérable risquant de perdre la prise en charge parentale. De plus, s'agissant d'un projet financé par un bailleur institutionnel, le groupe cible correspond également aux exigences de l'appel à projets.

b. Réponse de la direction concernant les recommandations autour de la mise en œuvre du projet

i. Effectuer des études de besoins individuelles et s'éloigner de solutions communes afin de travailler individuellement avec chaque bénéficiaire (notamment concernant les AGRs) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Les outils tels que PDB (Programme Data



Base, outil de récolte de données disponible au niveau de la fédération de SOS Villages d'Enfant permettant de suivre l'évaluation de la situation des bénéficiaires) pourront certainement venir renforcer ce point pour les futurs projets dans cette thématique.

ii. Aborder les législations nationales lors de formations plus larges sur les droits de l'enfant : L'évaluation constate que même si les différents comités de protection de l'enfance montrent une bonne connaissance des droits de l'enfant et des procédures en cas de VAEN, ils ne connaissent pas les législations nationales et internationales des droits de l'enfant. La direction est d'accord avec cette recommandation mais estime que dans le cadre de cette première action, le choix des thématiques des formations a permis de se concentrer sur une thématique (celle des droits de l'enfant au sens large) afin d'éviter toute confusion ainsi qu'un manque d'intérêt de la part des bénéficiaires. En effet, une formation sur les législations nationales aurait dévié l'objectif initial d'une meilleure connaissance des droits de l'enfant.

iii. Considérer la sécurité des enfants (talibés) comme étant une des priorités principales et envisager des activités de rénovation ou des baux de location pour les daaras : L'évaluation constate que les conditions de vie des enfants dans certains daaras bénéficiaires ne sont pas acceptables. La direction est consciente de ce fait. Les enfants talibés de beaucoup de daaras au Sénégal vivent dans des conditions très précaires. SOS Villages d'Enfants fait partie des rares organisations à venir en appui à ce groupe cible, qui est un groupe cible « délicat » pour toute intervention de coopération au développement en raison du rapport à la religion et aux pratiques traditionnelles. La marge de manœuvre d'organisations externes est donc limitée. Cependant, comme l'indique l'évaluation, SOS Villages d'Enfants, grâce à son approche innovatrice avec les daaras, a réussi à construire une relation de confiance avec les maitres coraniques, ce qui a conduit à une amélioration des conditions de vie et de prise en charge des enfants talibés, même si certaines daaras restent encore précaires.

iv. Eviter les réaffectations de personnel à quelques mois de la fin d'un projet : La direction est d'accord avec cette recommandation mais tient à souligner que la réaffectation ne concernait qu'un seul membre de l'équipe à 4 mois de la fin du projet et n'a eu aucune incidence opérationnelle sur la mise en œuvre du projet, comme le constate l'évaluation. En effet, l'équipe du projet étant très impliquée dans la mise en œuvre du projet depuis le début, les tâches de chacun des membres ont été revues afin de pouvoir assurer le suivi des activités des 4 derniers mois.

v. Eviter de surcharger les équipes avec trop de bénéficiaires à suivre dans des zones trop éloignées ou augmenter les ressources humaines : La direction est d'accord avec cette recommandation et est consciente de ce fait. Elle applique cette recommandation, plus largement au niveau de la formulation de nouveaux projets. En effet, grâce à l'aide de « relais communautaires » le suivi des familles est ainsi partagé avec des membres des communautés des zones d'intervention.

vi. Appuyer les Ndeyu Daara (marraines) dans leur plan de reprise des ECB : La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a appliquée dans la phase II du projet.

c. Réponse de la direction concernant les recommandations d'ordre stratégique

i. Eviter les retards pour les activités stratégiques (pour l'autonomie financière des tuteurs) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Pour ce projet, la mise en place



des AGRs a été retardée mais l'évaluation constate que les AGRs mis en place ont eu de bons rendements.

ii. Se concentrer sur un seul groupe cible et favoriser les enfants talibés pour la continuité de l'action : La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a appliquée dans la phase II du projet. Pour le présent projet, l'évaluation constate un changement positif pour chacun des groupes cibles. La lutte contre les pires formes de travail des enfants (intitulé de l'appel à projets lancé par l'UE en 2015) implique de fait plusieurs groupes d'enfants vulnérables avec une approche qui se doit d'être individualisée selon les exigences de chacun des groupes. SOS Villages d'Enfants, grâce à ses nombreux programmes, a réussi à développer une expertise pour chacun de ces groupes.

iii. Diminuer les appuis directs : La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a appliquée dans la phase II du projet. Dans certains cas, la précarité extrême de certaines familles nécessite un appui (matériel) afin de pouvoir évoluer de manière constante et pérenne. L'approche de SOS Villages d'Enfant inclut à la fin de ses projets des périodes de « phasing out » diminuant petit à petit les appuis directs afin de préparer les familles à la fin du projet en favorisant ainsi leur autonomie.

iv. Renforcer l'appui aux CAVEs dans la phase II : La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a appliquée dans la phase II du projet.

v. S'assurer d'avoir un plan d'action clair en ce qui concerne le plaidoyer pour éviter des activités ad-hoc sans objectif précis et lier les activités avec la stratégie nationale de plaidoyer de SOS SN : La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a appliquée dans la phase II du projet. Ceci a notamment été possible grâce à la conception d'une stratégie nationale de plaidoyer qui a été finalisée début 2020. Les thématiques du présent projet ont donc été prises en compte dans cette stratégie nationale.

vi. Faire une évaluation des formations pour s'assurer de la compréhension des bénéficiaires : La direction est d'accord avec cette recommandation et la prendra en compte dans la formulation de futurs projets comprenant des formations théoriques.

vii. Inclure dans le membre du personnel une personne dédiée au suivi des AGRs : La direction est d'accord avec cette recommandation et la prendra en compte dans la formulation de futurs projets comprenant des AGRs.

viii. Faire le suivi de la prise en charge alimentaire par les tuteurs pendant la phase II : La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a appliquée dans la phase II du projet.

ix. Envisager une campagne de communication massive contre la mendicité dans la ville de Fatick : L'évaluation constate une diminution de la mendicité sur le long terme. La direction est d'accord avec cette recommandation et est consciente des efforts à fournir pour endiguer cette dynamique ancrée dans les mœurs du pays. Une future collaboration avec des acteurs disposants d'une expertise forte en campagne de communication sera certainement à considérer pour de futurs projets autour de cette thématique.

◆ Réponse de la Direction aux recommandations et plan d'action pour la continuité de l'action

La prise en compte des recommandations pour la continuité des actions a été facilitée par la formulation d'un cadre de résultats pour une phase II de 2 ans avec un budget total de 200.000€

financé sur fonds propres (cadre de résultats disponible en interne). La phase II se concentre essentiellement sur le groupe cible des enfants talibés, l'employabilité des jeunes du projet ayant terminé leur cursus de formation professionnelle ainsi que sur le renforcement des initiatives communautaires. Aucun appui direct n'est prévu. Il s'agit ici de permettre aux structures déjà en place de pouvoir continuer les actions implémentées lors du projet UE. De plus, l'élaboration d'une stratégie nationale de plaidoyer au niveau de SOS Sénégal a permis d'aligner les activités de plaidoyer au niveau de Fatick avec les actions plus larges au niveau national.

Lors d'une visite de courtoisie avec la délégation de l'UE à Dakar en novembre 2019, SOS BE et SOS SN ont partagé l'intention de continuer l'action pendant une phase de consolidation, le temps de pouvoir retrouver un financement qui permettrait d'élargir l'action de SOS Villages d'Enfants pour les la lutte contre les pires formes de travail des enfants à Fatick, Sénégal.

→ Etat des lieux des recommandations

Recommandations	Situation actuelle
a i, ii b iv, v, vi c ii, iii, iv, v, viii	Ces recommandations ont été directement prises en compte pour la formulation du cadre de résultat de la phase II du projet. Cette prise en compte des recommandations a notamment été possible grâce à la formulation de la phase II lors d'une mission de suivi de SOS BE. Le bureau régional WCNA (West, North and Central Africa) de SOS Villages d'Enfants a également approuvé la deuxième phase. Toutes les parties ont donc été impliquées.
a iii b i, v c i, v, vi, vii, ix	Ces recommandations sont à prendre en compte lors de la formulation de futurs projets sur la même thématique.

◆ **Systeme de suivi**

Grâce à une politique de suivi claire implémentée au sein de la fédération de SOS Villages d'Enfants et à une gestion axée sur les résultats, les recommandations qui ont été prises en compte dans la phase II feront l'objet d'une analyse trimestrielle permettant des réorientations budgétaires et opérationnelles éventuelles.

Au jour d'aujourd'hui, considérant la crise sanitaire du COVID-19 et les mesures de prévention prises par le gouvernement sénégalais, une révision de la planification des activités et du cadre de résultats en général s'avère nécessaire. Cette révision est actuellement en cours grâce à des ateliers de réflexion au niveau de SOS SN en collaboration avec SOS BE.

Hilde Boeykens,
Managing Director
SOS BE

Salimata Diagne
Managing Director
SOS SN

Fiona James
Program Director
Regional Office WCNA

SOS Kinderdorpen België vzw
SOS Villages d'Enfants Belgique ASBL